

Läbipõlemine või kasv?

Miks see eristus coachidele, superviisoridele ja juhtidele oluline on

Evelyn Soidla PCC • Coach, superviisor, koolitaja
evelyn.soidla@epconsulting.ee • www.epconsulting.ee

Hetkeolukord: miks see teema nüüd

Me elame ajastul, kus läbipõlemisest räägitakse rohkem kui kunagi varem — ja see on põhjendatud. Gallup raporteerib, et 44% töötajatest kogu maailmas ütleb, et nad maadlevad raskustega või kannatavad (2021). 70% töötajatest ütles, et koges eile palju stressi — 2012. aastal oli see number 36% (Gallup, 2023). Juhid ja aitavad ametid on eriti haavatavad: 53% juhtidest teatab, et tunneb end tööl läbipõlenuna (Microsoft Work Trends, 2023).

Nende numbrite taustal on tekkinud oluline kõrvalnähtus: läbipõlemisest on saanud peaaegu universaalne seletus igasugusele professionaalsele väsimusele, rahutusele ja identiteediküsimustele. See lähenemine on mõistetav — ja samas ohtlik. Mitte kõik, mis väljastpoolt näeb välja nagu läbipõlemine, on seda seestpoolt.

See artikkel ei vähenda läbipõlemise tõsidust. Pigem vastupidi — täpsem mõistmine teenib nii inimesi, keda toetame, kui ka iseennast.

Mis on läbipõlemine? Teaduslik alus

Läbipõlemise kõige laialdasemalt kasutatud raamistik pärineb psühholoog Christina Maslachu tööst, mille ta arendas välja koos kolleegidega 1970. aastatel. Maslachu järgi on läbipõlemine pikaajalise tööstressi tagajärg — mitte hetkeline väsimus, vaid krooniline seisund, kus nõudmised ületavad ressursse pidevalt ja kumulatiivselt.

Kolm põhitunnust

- **Emotsionaalne kurnatus** — tunne, et emotsionaalsed ressursid on tühjenenud ja ei taastu. Inimene tunneb end tööpäeva alguses juba väsinuna.
- **Küünilisus ja eemaldumine** — kasvav distants oma tööst ja inimestest. Emotsionaalne distantseerumine kui kaitsemehhanism.
- **Vähenenud tõhususe ja mõjukuse tunne** — kahanev usk oma võimekusse, kompetentsi ja mõjusse.

Läbipõlemine on tööga seotud seisund, mitte iseloomuviga ega nõrkuse märk.
See EI tähenda, et inimeses endas on midagi viga.

Maslach & Leiteri kuus tööelu valdkonda

Maslach ja tema kolleeg Michael Leiter on tuvastanud kuus tööelu valdkonda, mille tasakaalustamatus ennustab läbipõlemist:

- **Töökoormus** — kas see on püsvalt talutav?
- **Kontroll** — kui palju on töötajal mõju oma töötingimustele?
- **Tunnustus ja tasu** — kas panus saab märgatud?
- **Kogukond** — suhted, koostöö, kuuluvus
- **Õiglus** — kas otsused on läbipaistvad ja õiglaselt tajutud?
- **Väärtused** — kas isiklikud ja organisatsiooni väärtused lähevad kokku?

Diagnostiliselt on kasulik küsida: kus täpselt on tasakaal kadunud? See suunab ka sekkumise fookuse.

Vertikaalne areng: teine seletus samale pildile

Paralleelselt läbipõlemise uurimisega on arengupsühholoogias kasvanud tähelepanu vertikaalsele arengule — protsessile, mis ei seisne uute oskuste omandamises, vaid maailmavaate, identiteedi ja tähenduse sügenevas ümbermõtestamises.

Teoreetilised allikad

Robert Kegan (Harvardi Hariduskooli endine professor, emeritus alates 2016) tegi üle 30 aasta uurimistööd täiskasvanute arengu kohta. Tema teooria järgi ei lõpe inimese psühholoogiline areng täiskasvanuikka jõudmisel — me liigume läbi erinevate teadvuse etappide (Kegan, 1994, *In Over Our Heads*).

Bill Torbert (Boston College, 1944–2025) rakendas Kegan'i raamistiku juhtimiskonteksti, tuvastades erinevad tegevusloogikad — viisid, kuidas juhid reaalsust tõlgendavad ja otsuseid teevad (Torbert et al., 2004, *Action Inquiry*). Torbert lahkus oktoobris 2025 ning tema töö jääb selle valdkonna alusteoseks.

Jennifer Garvey Berger on teinud selle teooria praktikutele kõige kättesaadavamaks, arendades välja mudeli arengutasanditest coachingu ja juhtimise kontekstis. Tema raamatus *Changing on the Job* (2012; täiendatud 2. väljaanne 2024) on käsitletud, kuidas coachid saavad toetada klientide vertikaalset arengut.

Vertikaalse arengu kolm põhiprintsiip (Garvey Bergeri järgi)

1. Kasv toimub siis, kui meie maailm kasvab välja meie senisest maailmavaatest — kui olemasolev raamistik enam ei piisa.
2. Kasv on voolav protsess, mitte lineaarne.

- Järgmisesse arengufaasi liikumine ei ole iseenesest „parem” — see on lihtsalt keerukam maailm keerukamaks eluks.

Miks neid kahte on nii lihtne segamini ajada

Läbipõlemine ja vertikaalne areng näevad väljastpoolt sageli ühesugused välja. Allolevas tabelis on need kõrvuti.

Sümptom	Läbipõlemine	Vertikaalne areng
Väsimus	Ressursside tühjenemine	Vana struktuuri kokkuvarisemine
Rahutus	Krooniline stressireaktsioon	Uue aluse otsimine
"Ma ei tea enam, kes ma olen"	Identiteedi erosioon kurnatusest	Identiteedi laienemine kasvust
Motivatsiooni langus	Küünilisus, eemaldumine	Vanade motivaatorite ebapiisavus
Rahulolematus eluga	Töötingimuste mittevastavus	Kutse sügavamale tähendusele

Eristus ei ole diagnostiline küsimus, mille saab lahendada küsimustiku täitmisega. See on suhteküsimus — see vajab aega, uudishimu ja usaldust.

“Ümbermõtestamise sild” — kus muutus tegelikult toimub

Garvey Bergeri töö üks praktilisemaid panuseid on ümbermõtestamise silla metafoor: üleminekuala, kus inimene on lahkunud ühelt arengutasemelt, kuid pole veel jõudnud järgmisele.

Sel sillal inimene...

- tunneb, et edu, mille nimel on pingutanud, ei rahulda enam
- on pettunud varasemates eesmärkides — mitte sellepärast, et need olid valed, vaid sellepärast, et ta on neist välja kasvanud
- küsib: „Mis mul viga on? Ma peaksin ju rahul olema“
- tahab teha tähenduslikku tööd — aga ei tea veel, mida see uues etapis tähendab

Neli valdkonda sillal

- Sisemine mina** — kes ma nüüd olen? Millistes uskumustes ma kahtlen?
- Isiklik elu** — millised suhted ja sidemed mind köidavad?
- Karjääritee** — mis on minu tõeline kutsumus? Mida tahan oma tööga mõjutada?
- Juhtimise mõju** — milliseid uusi oskusi ja mõtteviisi ma arendan?

Coachi ja supervisor roll: mida see eristus praktikas tähendab

Kui inimene on läbipõlenud, vajab ta taastumist, piiride seadmist ja konkreetseid muutusi töötitingimustes. Coaching võib toetada, aga ei asenda struktuurset sekkumist.

Kui inimene on sillal — vertikaalses arengus —, vajab ta hoopis teist liiki toetust:

- **Ruumi, mitte lahendusi** — küsimused, mis avanevad, mitte sulguvad
- **Usaldust protsessi vastu** — kinnitust, et see rahutus on normaalne ja isegi vajalik
- **Identiteedi laienemise toetamist** — mitte vana identiteedi tugevdamist

Coachina või superviisorina on üks olulisemaid ülesandeid olla uudishimulik enne, kui oleme abivalmis.

Küsida enne, kui toetada. Aru saada enne, kui suunata.

Küsimused, mis aitavad eristada

- Millal see algas — ja mis su elus siis toimus?
- Kas sa jooksed millegi eest ära — või liigud millegi poole?
- Mis sind veel köidab, isegi kui oled väsinud?
- Kas see tunne on rohkem „tühin“ või rohkem „kitsas“?

Praktiku vaade: mida olen oma töös näinud

Üle 25 aasta inimeste juhendamise ja üle 1400 coachingu- ja supervisiounitunni järel on üks asi mulle järjest selgemaks saanud: kõige raskemad hetked coachinguruumis ei ole need, kus inimene on läbipõlenud. Kõige raskemad on need, kus ta on sillal — ja ei tea seda ise.

Individaalse kliendiga töötades

Individaalses coachingus tulevad juhid ja professionaalid sageli selle lausega: „Ma olen väsinud, kuid ma ei tea, miks. Tegelikult läheb ju hästi.“ See „aga“ on sageli esimene vihje, et tegu ei ole lihtsalt töökoormusega.

Olen näinud korduvalt, kuidas inimesed, kes on väliselt edukad — head tulemused, tunnustus, stabiilne karjäär — kogevad seestpoolt suurt rahutust. Lahenduskesksete ja süsteemsete lähenemiste kaudu töötades on mul harjumus esimesena küsida mitte „mis on valesti“, vaid „mis hakkab toimuma“. See väike nihe avab sageli hoopis teistsuguse loo.

*„Mul läheb hästi, kuid ma tunnen end äreval. Ehk on midagi minuga valesti?“
See lause on jõudnud minu juurde kümnetel kordadel. Ja iga kord on sellel sama vastus:
Ei. Sinuga on kõik korras. Sa kasvad.*

Meeskondade ja organisatsioonidega töötades

Meeskonna ja organisatsiooni tasandil on pilt keerulisem — sest siin ei koge ümbermõtestamist mitte üks inimene, vaid terve süsteem korraga. Meeskonnacoachingus näen sageli, kuidas meeskond, mis väljastpoolt paistab lärmakas või konfliktne, on tegelikult läbimas sügavat muutust — rollid, suhted ja töö tähendus on kõik korraga küsimärgi all.

Olen töötanud meeskondadega, kus juhi esimene reaktsioon oli: „meie inimesed on läbipõlenud — mis me teeme?“ Ja pärast sügavat uurimist selgus, et meeskond läbis tegelikult suurt muutust ning see, mida nad vajasisid, ei olnud vähem tööd — vaid rohkem tähendust.

Mida see praktikas muudab

Coachina on kõige raskem ülesanne mitte teadmiste puudumine, vaid kiusatus olla kasulik liiga vara. Olla abivalmis enne, kui on selge, mida inimene tegelikult läbi elab. Läbipõlemine ja kasv ei ole vastandid — mõnikord on need sama mängu kaks nägu. Meie ülesanne on aidata inimesel näha, millega ta parajasti tegu on.

Juhi perspektiiv: iseenda märkamine ja meeskonna toetamine

Juhil on kaks ülesannet samaaegselt: märkida iseennast ja märkida teisi.

Iseenda varajased märgid

Unehäired, ärritus, tuimus, tunne „mul ei ole enam midagi anda“. Need ei pruugi tähendada läbipõlemist — aga need tähendavad, et tasakaal vajab tähelepanu. Maslach & Leiteri kuus valdkonda on ka juhi enda jaoks kasulik lääts.

Meeskonna tasandil

- Märka varajasi märke — unehäired, ärritus, tuimus
- **Piirid** — millest keeldud, mida delegeerid, mida teed tõesti ise?
- **Regulaarne taastumine** — aeg mõtlemiseks, mitte ainult tulekahjude kustutamiseks
- **Eeskuju annab loa** — kui juht hoolitseb enda eest, annab see meeskonnale loa sama teha
- **Maslach & Leiteri 6 valdkonda:** — küsi igas, mida saame 10% paremaks muuta?

Juht ei saa hoida teisi, kui ise on pidevalt defitsiidis.

Juhi enesehoid ei ole eneseületamise vastand — see on tõhusa juhtimise eeldus.

Kokkuvõte

Läbipõlemine ja kasv näevad väljastpoolt ühesugused välja. Mõlemal on väsimus, rahutus, tunne, et midagi ei klapi. Aga nende taga on täiesti erinev protsess — ja see, kumba sa toetad, muudab kõike.

Inimene, kes on läbipõlenud, vajab puhkust, piire ja töötingimuste muutust. Inimene, kes kasvab, vajab ruumi, õigeid küsimusi ja usaldust selle vastu, mis tulemas on.

Coachi, supervisor ja juhi ülesanne on õppida neid kahte eristama — mitte diagnoosimiseks, vaid selleks, et toetada inimest seal, kus ta tegelikult on.

***Mõnikord ei ole inimene katki.
Mõnikord on ta muutumas.***

Kirjandus ja soovituslik lugemine

- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498–512.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994). In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press.
- Torbert, W. et al. (2004). *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler. [William Torbert, 1944–2025]
- Garvey Berger, J. (2024). *Changing on the Job: How Leaders Become Courageous, Wise, and Steady in an Anxious World*. Stanford Business Books.
- Garvey Berger, J. & Johnston, K. (2015). *Simple Habits for Complex Times*. Stanford Business Books.
- Garvey Bergeri tiimi tööd: cultivatingleadership.com

Evelyn Soidla PCC

PCC tasemel coach ja superviisor (tase 7), ICF Estonia ja ESCÜ liige. Töötab juhtide, meeskondade ja professionaalidega teemadel, kus kohtuvad areng, tähendus ja muutus.

evelyn.soidla@epconsulting.ee • www.epconsulting.ee • www.englishcoaching.ee