

Goreti za delo, a ne pregoreti

Besed izčrpanost in izgorelost dolgo ni bilo v managerskem besedišču. Poplačilo za izjemno odgovornost in obremenjenost so bile visoke plače in druge bonitete, čeprav se večina strinja, da je denar postranskega pomena. Njihovi motivatorji so moč, uspeh in priznanje. In zaradi tega izgorevajo tudi managerji obeh spolov.

Petra Ilar

Po podatkih spletnega raziskovalnega portala Statista je delovno mesto izvršnega direktorja med desetimi najbolj stresnimi v ZDA. Tudi drugje ni drugače. Da nekdo postane manager, po navadi veliko in trdo dela, je odgovoren in samodiscipliniran, pravi dr. **Andreja Pšeničny**, psihologinja in psihoterapevka na Inštitutu za razvoj človeških virov. Njegovo delo je kompleksno, zahteva veliko osebnostno trdnost in prožnost. Sooča se z zahtevnimi situacijami, ki lahko presežejo kapacitete tudi najboljše 'opremljenega' posameznika.

Izgorelost kot posledica navdušenosti nad izzivi

»Moja izgorelost je posledica moje odgovornosti do dela in navdušenosti nad izzivi in projekti, ki sem jih prevzela. Vedno dam vse od sebe. Ne znam se ustaviti. Kadar gre za delo, sem zelo disciplinirana, kar je tudi pogoj za uspešnost. Kadar pa gre zame, mi manjka samodiscipline,« svojo zgodbo razlaga **Vesna Mardonović**, ki je zasedala managerske položaje v medijskih agencijah in multinacionalkah, kot so Omnicom Media Group, GlaxoSmith-Kline (GSK) in Stimorol.

»Ko sem prišla v GSK, sem prosila za dva mobilna telefona: da bom enega puščala doma zvečer in čez vikend in ne odgovarjala na elektronsko pošto, ki sem jo ves čas preverjala na telefonu. Član uprave je predlog zavrnil in mi svetoval, naj se naučim samodiscipline,« se nasmeje sogovornica. Veliko je bila na poti, saj je bila odgovorna za medijske strategije

in investicije na področju Vzhodne in Centrale Evrope. Njen dom so bila letališča in hoteli.

Poudarja, da ni izgorela zaradi visokih pričakovanj delodajalca, pač pa zaradi visokih pričakovanj do sebe. Ko so se pojavile prve resne zdravstvene težave, se je dogovorila v službi in si sama prilagajala delovnik. Pred prihodom v službo je šla lahko v telovadnico, večkrat je prekinila sestanek, da je vsakih nekaj ur kaj pojedla ...

Klemen Rebolj, psihiater in psihoterapevt, dodaja, da izgorevajo tisti, ki so praviloma bolj sposobni, prizadevni in podjetni: »Večina izgorelih ima t. i. storilnostno pogojeno samopodobo. Svoj lastni mir dosežejo, ko postorijo vse in se za hip 'sončijo' v aplavzu okolice. Že naslednji tre-

nutek ponovno aktivirajo vse moči in kapacitete za nov projekt.«

Delovno izčrpana je tretjina slovenskih managerjev in managerk

Po podatkih raziskav Inštituta za razvoj človeških virov se delež managerjev v Sloveniji, ki izgorevajo, sicer zadnje desetletje bistveno ne spreminja: delovno izčrpanih je približno tretjina, prav toliko jih izgoreva. Povprečna stopnja izgorelosti je nekoliko višja kot pri ostalih poklicih. Še zlasti to velja za ženske, poudarja Pšeničny.

Managerji so po njenih besedah v specifični situaciji: ujeti so med pričakovanja in zahteve lastnikov, zaposlenih in trga, pri tem pa čutijo močno osebno vključenost. Ves čas se trudijo, da bi zadovoljili različne interese, ki so si pogosto celo

5 pomembnih sprememb za manj izgorevanja

1. Skrb zase ni egoizem, ampak nuja. Tako kot upravljate z drugimi viri v podjetju, upravljajte tudi sami s seboj.
2. Sprejmite dejstvo, da bodo kljub trudu od časa do časa nadrejeni in podrejeni nezadovoljni, razočarani ali celo jezni na vas. Ne moremo vedno zadovoljiti vseh pričakovanj in zahtev.
3. Ni treba biti vsemogočni, da bi bili dovolj dobri: vsemogočnost in perfektnost pričakujete le sami od sebe, drugi so z vami zadovoljni že (veliko) prej. Postavite si realnejše cilje.
4. Ne bojte se delati napake. Namesto da se jih trudite preprečevati, se jih naučite sproti popravljati.
5. Sprejmite se kot nepopolnega in zmotljivega posameznika. Kot takega se spuščajte in imejte radi. Ni mogoče dobiti vsake tekme, zato se veselite tudi vmesnih korakov.

Dr. Andreja Pšeničny

nasprotujoči. Zlasti so ogroženi tisti, ki skušajo biti popolni. Ob vsaki napaki občutijo, da so razočarali sebe in druge. Da bi se tem občutkom izognili, delajo več in dalj. Za piko na i pogosto velja napačno prepričanje, da je psihične napore najbolje premagovati s telesno aktivnostjo. Več kot občutijo stresa, bolj so aktivni. Biti 'fit' je tudi statusni simbol. A energija je omejena in tako jo še hitreje izčrpamo, opozarja strokovnjakinja.

V zadnjih letih vse več ljudi išče strokovno pomoč zaradi dolgotrajne prekomerne obremenjenosti in posledično izčrpanosti, pravi Rebolj. Vendar, ugotavlja Pšeničny, vodilni kasneje poiščejo pomoč: »Takrat so simptomi že zelo hudi. A večina resno vztraja v dolgotrajnem terapevtskem procesu in ga praviloma tudi uspešno zaključí.«

Tako se je s svojo izgorelostjo spopadel tudi nekdanji prvi mož McKinseyja Herbert Henzler. Danes večinoma snema dokumentarne filme. S snemalno ekipo in managerjem ali managerko odide v

Vodilni kasneje kot drugi poiščejo pomoč. A večina resno vztraja v dolgotrajnem terapevtskem procesu in ga praviloma tudi uspešno zaključí.

gore, osvoji enega od vrhov – tj. prispejda kariere – in posname dokumentarec z njihovimi zgodbami o življenju 'na vrhu'. Filme snema za svoje managerske kolege in kolegice, da bi ti dojel, da niso odgovorni samo za podjetje, temveč tudi zase.

Kaj delajo podjetja, da se zaposleni odresejo stresa?

Najbolj so ogroženi tisti posamezniki in poklici, ki se ukvarjajo in delajo z ljudmi, pojasnjuje Rebolj in dodaja: »Od vodstvenih delavcev je najbolj izpostavljen t. i. srednji vodstveni kader, ki ima svoje nadrejene in podrejene.«

Tako so v Zavarovalnici Triglav pred časom prepoznali potrebo, da psihosocialna tveganja za zdravje zaposlenih uredijo sistematično in leta 2011 zagnali program Triglav.smo, v sklopu katerega imajo zaposleni na voljo tudi pomoč so-



FOTO: SHUTTERSTOCK

Večina izgorelih ima t. i. storilnostno pogojeno samopodobo. Svoj lastni mir dosežejo, ko postorijo vse in se za hip 'sončijo' v aplavzu okolice.

delavca s psihoterapevtskim znanjem. Da bi vsaj malo omilili 'počitniške' starševske skrbi z varstvom, v podjetju BSH Hišni aparati Nazarje že šesto leto zapored za otroke zaposlenih en teden organizirajo počitnice. Podjetje financira 80 % programa, starši preostanek.

GSK je prav tako prisluhnil zaposlenim. Ti so poudarjali, da radi delajo, vendar tempo dela dolgoročno ni vzdržan. Zato so sprejeli ukrepe za bolj trajnostno naravnana delovna mesta in za večje zadovoljstvo zaposlenih. Tako na primer ob petkih po 14. uri ne sklicujejo sestankov, nadrejeni zvečer in ponoči ne pošiljajo e-sporočil, da zaposleni ne bi mislili, da morajo nanje takoj odgovoriti.

Moje telo se upira

Vse to je imela na voljo tudi Vesna. A enačba se ni izšla. Soočila se je z resno duševno motnjo, kakor izgorelost opredeljuje stroka. »Jaz nimam nobene duševne motnje. Sem čisto v redu, le moje telo se upira,« poudarja Vesna. »Ker je izgorelost umeščena med duševne motnje, ljudje o tem ne želijo govoriti. Takoj dobijo negativno 'etiketo' in njihova težava zaradi družbene stigme postane še večja.«



Pšeničny ima odgovor. Pravi, da je lažje sprejeti dejstvo, da smo telesno bolni ali izčrpani, kot pa da smo tja prišli, ker psihološki obrambni mehanizmi niso bili dovolj učinkoviti, da bi brez tesnobe ali občutka krivde počivali in se razbremenili. »Telesu ne preostane drugega, kot da 'izključi še zadnjo varovalko' – blokira os hipotalamus-hipofiza-nadledvična žleza in s tem zmanjša izločanje kortizola do mere, da odvzame telesu vso energijo. Človeku tako prepreči, da bi se dobesedno izčrpal do smrti.«

Spomladi je Vesna dala odpoved. Pravzaprav je morala dati odpoved. Njeno telo ji je nekaj mesecev prej poslalo tretji opozorilni znak, da ne zmore več. Če se je po prvih dveh kolapsih uspela pobrati in nadaljevati uspešno kariero, je zdaj diagnoza resna in neizbežna: četrte priložnosti ne bo več.

O svoji izgorelosti bi se morali odkrito pogovarjati – tudi vodilni z zaposlenimi, med drugim svetuje Henzler. Prikrivanje težav in njihovo pometanje pod preprogo ne vodi k rešitvi. Ljudje vendarle cenijo odprto komunikacijo in osebni pristop. Bolj zavzeti in skrbni bodo, če bodo vedeli, da je njihov šef v stiski. ■

Petra Ilar je novinarka in urednica, zunanja sodelavka družbe Mediade.