

4. DIMENZIJA

Delo **prek vseh meja.**
Je res potrebno in koristno?

Številni managerji si danes ne morejo privoščiti, da bi kdaj ugasnili svoj službeni telefon. Njihovo poslovno in zasebno življenje je tesno prepleteno. Strokovnjaki menijo, da s tem ni nič narobe, če gre za zavzetost za delo, ne pa za deloholizem. Ta namreč ne koristi podjetju, ampak celo zvišuje stroške in ima za podjetje lahko pogubne posledice.





Matjaž Rakovec,
vaterpolski
sodnik

96



Tehnoteka:
Googlov disk
v oblaku

100

Kristina Koman

Nedavno je članica uprave in glavna operativna direktorica Facebooka Sheryl Sandberg priznala, da delo zapušča za ameriške razmere zgodaj, ob 17.30. Po tem času se posveča svojim otrokom. Za CNN je povedala, da to počne že od rojstva svojih otrok, a si je šele pred kratkim drznila o tem spregovoriti v javnosti. V številnih državah, predvsem v Ameriki, še vedno velja, da nadure in stalna dosegljivost za službene potrebe izkazujejo predanost in sposobnost zaposlenega.

Manj je več

Strokovne raziskave s tega področja dokazujejo prav nasprotno: podaljševanje delovnega časa zmanjšuje učinkovitost, pravi psihologinja, psihoterapevka in vodilna strokovnjakinja s področja izgorelosti Andreja Pšeničnyja. V desetih ali več urah dela zaposleni ne naredijo skoraj nič več kot v osmih urah, posledica čezmernega dela je le ta, da so zaposleni sčasoma preutrujeni in zato vse manj učinkoviti, je prepričana. Prav tako meni, da podaljševanje delovnega časa ne povečuje dobička, saj začnejo zaposleni le ekonomičneje razporejati svojo energijo na daljši čas. »Ravnajo podobno kot športniki, ki tečejo na kratkih progah z večjim tempom kot na dolgih,« ponazori Pšeničnyjeva.

Kakšen zgled dajem svojim podrejenim?

Podrejeni dojemajo svoje direktorje kot avtoritete, zato se po njih zgledujejo in poskušajo zadovoljiti njihova pričakovanja. Če direktor dela do večera, podrejene skrbi, da enako pričakuje od njih, pripoveduje Pšeničnyjeva. Zato številni začnejo svoj delovni čas avtomatično prilagajati direktorju, pri čemer pa učinkovitost pada. »Če pa direktor z lastnim

KORISTNI NASVETI

Kako si olajšati delo in življenje?

Opustite aktivnosti, ki vam kradejo čas

V službi si denimo omejite ogled zabavnih spletnih strani ali socialnih omrežij. Omejite pogovore s sodelavci, ki le opravljajo ali se pritožujejo, saj od njih ničesar ne dobite. Skrčite število opravkov. Opravkov bo manj, če občasno kaj kupite prek spleta, namesto da greste v trgovino, za druge nujne opravke pa lahko najamete pomoč, denimo za košnjo trave ali likanje.

Gibajte se

Strokovnjaki trdijo, da imajo ljudje, ki se ukvarjajo s športom, več energije in zmorejo narediti več.

Privoščite si majhne ugodnosti

Nemogoče je korenito spremeniti delovni urnik, a že majhne spremembe lahko delajo čudeže. Energija nam bo denimo zrasla že, če bomo en dan v tednu prej odšli domov ali si enkrat na teden privoščili neko pristočasno aktivnost.

V tedenskem urniku pustite prostor za sprostitev

Načrtujete tudi svojo sprostitev, denimo večerjo s partnerjem ali kinovečer s prijatelji. Misel na prijetno opravilo vam bo v službi dala potreben elan za delo.

Analizirajte svoj čas

Zapisujte si, kako je potekal vaš delovni dan, natančno od ure do ure, in ugotovite, kaj vam krade čas. Tega vam sicer ni več treba delati na roke, saj obstajajo številne aplikacije za pametne telefone, ki vam urejajo in analizirajo vaš delovnik.

Med delom delajte krajše predahe

Med dnevom poskusite večkrat za krajši čas zapustiti svojo pisalno mizo in si pretegniti noge, se malo razmigati ali si vzeti kaj zdravega za pod zob.

Delo od doma

Če imate možnost, strokovnjaki svetujejo, da en dan v tednu delate od doma. Ob tem imate možnost doma postoriti tudi kako opravilo, hkrati pa prihranite nekaj časa zaradi vožnje v službo, ki ga lahko namenite družini.

Vir: WebMD, Fast Company, 2012

zgodom podpira le učinkovitost namesto storilnosti, se bo podobno vedla tudi večina zaposlenih,« še doda.

Deloholizem je duševna motnja

Deloholizem je dolgotrajna, popolna in skoraj slepa predanost delu. Govorimo o dušev-

4. DIMENZIJA

ni motnji, pri kateri je za 'bolnike' značilna pretirana prisilna delavnost. Pšeničnyjeva deloholika opiše kot osebo, ki stalno ali pretirano dela. Ne zna se ustaviti ali ne zmore reči ne. V pretirano delo ga ženejo njegove notranje zapovedi: biti popoln, najboljši, najbolj odgovoren in zanesljiv ter skrbeti za druge. Takemu zaposlenemu počitka ne dovolijo pričakovanja drugih ali njegova lastna. Zato je tipičen kandidat, ki ga lahko doleti izgorelost na delovnem mestu. Deloholizma zato ne smemo enačiti z veseljem do dela ali zavzetostjo za delo. Ljudi namreč v to motnjo ženejo druga čustva, predvsem strah, še razloži Andreja Pšeničny.

Spodbujajmo zavzetost za delo

Podobno kot deloholiki tudi zavzeti za delo veliko delajo, a s to razliko, da delajo, ker jih delo veseli in zanima. Zato se lahko ustavijo, ko so utrujeni. Brez tesnobe zmorejo postaviti mejo sebi in okolici, medtem ko te meje deloholiki nimajo, še ocenjuje Pšeničnyjeva. Deloholika po njenih izkušnjah neprestano skrbi, da če ne bi veliko delal, ne bi bil dovolj dober in sposoben in ne bi zadovoljil pričakovanj okolice. Najučinkovitejša podjetja na svetu, denimo Google, zato ob izbiri novih sodelavcev s psihološkimi testiranj izločijo deloholike in zaposlujejo predvsem zavzete za delo.

Zakaj vodilni v podjetjih tolčejo nadure?

Razlog za to lahko poiščemo v načinu, kako se soočajo z avtoritetami, meni Pšeničnyjeva. Številni managerji namreč podjetju posvečajo večji del svojega časa in pogosto ne zmorejo vsega zastavljenega dela opraviti v delovnem času. Za tiste managerje, ki odhajajo iz podjetja šele zvečer, lahko rečemo, da jim podjetje pomeni način življenja, in ne le del življenja. V to pa jih ženejo prisile, ki jih najlaže opazimo na primeru družinskih podjetij, zlasti tistih, v katerih so lastniki starši, odrasli otroci pa direktorji. Starši lastniki lahko denimo rečejo svojim otrokom: »Ti ne znaš dobro ravnati z denarjem ali zaposlenimi, zato sem tukaj jaz.« V delovno okolje posameznik namreč prenese vzorec odnosa med starši in otroci, kot ga je doživljal v svojem otroštvu, pojasni Pšeničnyjeva. Zelo podobna je tudi medosebna dinamika v odnosih med managerji in lastniki podjetij, ki niso v sorodu, le da je na prvi pogled manj očitna. Lastniki so namreč v položaju avtoritete, na katero se managerji zavedno ali nezavedno odzivajo



V desetih ali več urah dela zaposleni ne naredijo skoraj nič več kot v osmih urah, posledica čezmernega dela je le ta, da so sčasoma preutrujeni in zato vse manj učinkoviti, je prepričana vodilna strokovnjakinja na področju izgorevanja v Sloveniji Andreja Pšeničny.

5 KORAKOV

Kako do boljše učinkovitosti na delovnem mestu

1. Managerji naj poskušajo prepoznati, kaj jim brani, da bi svoj čas in energijo razporejali bolj ekonomično, oziroma kaj jih vodi v delo čez mejo. Razlog za to lahko iščejo v svojem načinu uravnavanja meja in tem, na čem temelji njihova samopodoba.

2. Svoje strahove in skrbi naj poskušajo soočiti z realnostjo. Na primer: za neustreznim delegiranjem pogosto stoji pretirana potreba po nadzoru. Podaljševanje časa lahko izhaja iz tega, da nekdo ne zmore razdeliti dela na etape in ne zmore zapustiti nedokončane naloge. Lahko gre tudi za preveliko željo po popolnosti.

3. Tretji korak je tehtanje pričakovanj in posledic, ki naj bi jih prinesla sprememba v delovnem ritmu.

4. Sledi spreminjanje ravnanja navzlic strahu in negotovosti, kaj se bo zgodilo.

5. Končno, zavedati se je treba, da je za spreminjanje starih vzorcev potrebno res veliko časa in da se lahko vmes večkrat vrnemo k staremu ravnanju. Pomembno je, da takrat vztrajamo pri spremembah, saj nam edino te prinašajo nove izkušnje in zato pomagajo utrditi nove vzorce ravnanja.

* Nasveti Andreje Pšeničny

podobno, kot so se v mladosti na svoje starše. Podobno se trudijo, da bi lastnikom ustregli in zadovoljili njihova pričakovanja ne glede na to, kako realna so. Še več. Direktorji družinskih podjetij se soočajo z eno, v drugih podjetjih pa istočasno z dvema avtoritetama: zunanjo, ki jo predstavljajo lastniki, in notranjo, ki jo predstavlja vzorec odnosa s starši.

In ustreči se trudijo obema, neredko z delom prek vseh meja, ugotavlja Pšeničnyjeva.

Starši posredno krivi za otrokovo izgorelost

Ko direktorji pridejo na terapevtski proces, Pšeničnyjeva opaža, da skozenj direktorji družinskih podjetij po navadi laže in hitreje kot

drugi vodilni opazijo podobnosti iz odnosov med starši in otroci ter managerji in lastniki. Tako spoznajo, da so do sebe prezahtevni v enaki meri, kot so bili njihovi starši prezahtevni do njih ali do sebe, in da se še vedno trudijo zadovoljiti njihova pričakovanja, tudi če so že zdavnaj odrasli in odgovarjajo le sebi. Prav strah, da ne bi bili dovolj uspešni v svojih oziroma v očeh svojih staršev, jih žene v pretirano odgovornost in storilnost.

Pretirana delavnost ima za podjetje negativne posledice

V nasprotju z laičnim mnenjem podjetje od deloholizma nima nobenih koristi, opozarja psihoterapevtka. Prav nasprotno: učinkovitost se z ekstenzivnim delom poveča morda le za dan ali dva, nato pa začne zaradi izčrpanja padati. Sčasoma izčrpani deloholiki zbolijo oziroma izgorijo, to pa vodi do dolgotrajnih bolniških odsotnosti in dodatnih stroškov za podjetje. Pri svojem psihoterapevtskem delu se je Pšeničnyjeva že velikokrat srečala z direktorji podjetij, ki jih k njej pogosto pripelje občutek pretirane odgovornosti, pomanjkanje časa ali strahu pred neuspehom. To se kaže skozi različne simptome: na psihični ravni na primer kot tesnoba, občutek razvrednotenosti in nemoči ob soočenju z neuspehom ali kot depresija ali izgorelost. Lahko pa so simptomi telesni, denimo težave s srcem, krvnim tlakom, prebavi in podobno. Spodbujanje deloholizma v podjetju zato dolgoročno vodi v zmanjševanje dobička, saj so le spočiti in zavzeti delavci tudi dolgoročno uspešni in učinkoviti v svojem poklicnem življenju.

Kakšne so dobre delovne navade?

Če so direktorjeve notranje avtoritete, torej ponotranjene predstave o tem, kaj starši od njega pričakujejo, realne, potem bo ta zmozel svoje naloge dobro razporejati in jih učinkovito opravljati, je prepričana Andreja Pšeničny. Meni tudi, da bo tak direktor svoje delovno angažiranje fleksibilno prilagajal svojim zmognostim in objektivnim okoliščinam. Zato bo svoje delo prevzemal in razporejal tako, da ga bo lahko večino dni opravil v okviru delovnega časa. »Izjemoma ga bo tudi podaljšal, občasno pa ga bo tudi skrajšal,« še pojasnjuje psihologinja in psihoterapevtka. Z dobrim uravnavanjem meje med delom in razbremenitvijo ter med delovnim in zasebnim časom bo direktor tako sebi omogočal večjo delovno učinkovitost. ■

ANKETA

So deloholiki ali samo zavzeti?



foto: Irena Herak

Janez Škrabec, direktor Rika

Njegov delovni dan poteka brez vnaprej določenega začetka in konca. Pravi, da mu je delo v veliko veselje in nanj sploh ne gleda kot na svojo službo ali obveznost. Prav zato ne ločuje delovnega in prostega časa. Celo več, pravi, da delovne obveznosti smatra tudi kot prostočasne aktivnosti in obratno. »Ob ogledu gledališke predstave ali ob vzponu na Šmarno goro denimo nemalokrat dobim odlične poslovne ideje,« ugotavlja Škrabec. Poleg tega rad ustvarja, sodeluje s svojimi sodelavci in partnerji. Meni tudi, da zaradi njih postaja osebnostno bogatejši, bolj odprt, ustvarjalen in razgledan. Ker je rad ves čas v živem stiku s sodelavci, partnerji in prijatelji, si razen na letalu ne privošči ugasniti svojega telefona, utiša pa ga le pri obisku zobozdravnika. Meni, da je kot direktor vzor in hkrati motivator zaposlenih. »Od svojih sodelavcev resda pričakujem zavzetost in predanost, vendar ne na račun njihovega intimnega življenja. Verjamem namreč, da je le celostno zadovoljen posameznik dober sodelavec in tudi dober partner, prijatelj in starš,« še pove direktor Rika.

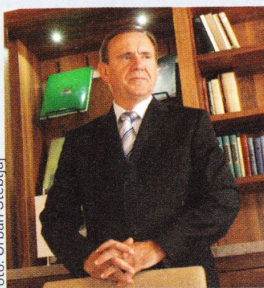


foto: Urban Štebljar

Jože Colarič, predsednik uprave Krke

Njegov delovni dan se začne zgodaj. Pravi, da na delo prihaja pravočasno in je v pisarni ali na poslovnih srečanjih toliko časa, dokler je treba. Meni, da je pomembno, da si dobro informiran o dogajanju na vseh ravneh poslovanja. »Ključni Krkini direktorji delamo, če je treba, tudi med vikendom in smo stalno dosegljivi,« priznava Colarič. Elektronski mediji mu danes omogočajo, da je lahko v stalnem stiku s svojimi sodelavci kljub številnim sestankom in službenim potovanjem. Pove tudi, da sam tako kot številni njegovi sodelavci tudi po odhodu iz službe dela od doma prek računalnika. V prostem času rad hodi v gore, enkrat na leto pa si privošči tudi daljše potovanje. »Sicer pa za kondicijo skrbim tudi s kolesarjenjem, novih moči pa si nabere tudi z delom v vinogradu,« še pripoveduje. Tudi Colarič je podobno kot Škrabec prepričan, da direktor ali vodja s svojim delovanjem daje zgled svojim sodelavcem in zagotovo sovliva na njihovo zavzetost za delo.

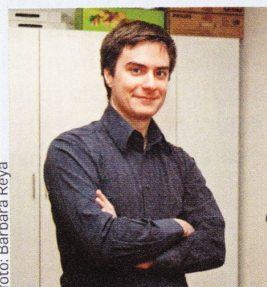


foto: Barbara Reva

Andraž Tori, soustanovitelj in tehnični direktor Zemante

Odkar njihovo podjetje posluje v Ameriki, Andraž pravi, da so prevzeli 'zamaknjeni' delovni čas in delajo od devetih zjutraj do petih popoldne. Opaža, da si Američani čez teden vzamejo malo prostega časa in je v središču delo. V start upih se tudi marsikateri večer preživi delovno, ti pa se nato prelevijo v družabne aktivnosti, kamor so poleg sodelavcev povabljeni še prijatelji, ugotavlja Andraž. Nasprotno opaža, da se ob koncu tedna dela le izjemoma, denimo če se zaključuje kake projekte. »Marsikdo pa kaj ob vikendih postori od doma, to se vidi po tem, kdaj prihajajo elektronska sporočila,« še razloži Tori. Druga razlika, ki jo je opazil, pa je manj porabljenega časa za kosila in prav tako manj dopustov. Nasploh meni, da Američani več časa preživijo na delovnem mestu, zato so v pisarnah start upov na voljo sprostitvene aktivnosti, denimo pingpong, namizni nogomet in računalniške igre. »Tako se ljudje sredi dneva malce sprostijo in potem ostanejo dlje,« pripoveduje Tori. Pravi, da si popolnega odklopa v smislu, da bi izklopil svoj telefon, ne more predstavljati, saj sta njegova služba in družba tako povezani, da bi pomenilo ugasniti telefon tudi odklopiti se od svojih prijateljev. Od Američanov pa so prevzeli še to, da pri delu ne štejejo več ur, ampak delajo, dokler ni narejeno.