

Izgorelost ali delovna izčrpanost

Delovna izčrpanost je le navidezno podobna izgorelosti. Nastopi kot posledica izčrpanosti zaradi realne obremenitve situacije in se kaže kot utrujenost in frustriranost, ki pa po počitku mineta.

»Pri delovni izčrpanosti ni opaziti psihopatoloških znakov, tako kot pri izgorelosti, ki je psihična motnja,« pravi dr. Andreja Pšeničny z Inštituta za razvoj človeških virov. Izgorelost je posledica dolgotrajnega samoizčrpanja skozi deloholizem in je posledica pretiranih notranjih prisil, ki se ponavadi kažejo kot deloholizem in perfekcionizem oziroma kot nenehen občutek »moram«. Deloholik kompulzivno pretirano dela tudi takrat, ko za to ni potrebe. Ne ustavi se niti doma niti med dopustom. Zaradi svojih notranjih prisil nenehno čuti tesnobo - kronični stres, ki se lahko stopnjuje do psihopatoloških znakov, značilnih za izgorelost. V takih primerih je nujno, da menedžer poišče strokovno pomoč.

Poiskati je treba psihoterapevtsko pomoč

»Če pri sebi opazimo opisane značilnosti ter deloholi-

zem in kronični občutek izčrpanosti, je priporočljivo poiskati psihoterapevtsko pomoč. Nujno pa je treba to storiti, če se ob tem pojavijo tudi psihopatološki znaki, kakršen je občutek kroničnega stresa, to je nenehna tesnoba, panični napadi, izbruhi besa, depresivnost ali različne psihosomatske težave in bolezni,« pravi sogovornica.

Izgorelost je dolgoročna

Delovna izčrpanost je običajno le začasna, še posebej, če po občasni obremenjenosti na delovnem mestu poskrbimo za dovolj počitka in če imamo tudi sicer ustrezen delovni ritem. Pri izgorelosti pa je drugače, saj se človek dolgoročno ni sposoben držati sklepov in konstruktivnih sprememb, ki jih prinaša delovno mesto in se nenehno vrača k starim vzorcem vedenja, ki ga vodijo v nenehne strese in samoizčrpanje. Za izgorelost je značilno tudi, da človek svoje notranje prisile, kot je perfekcionizem, proglasi za vrednote ali jih pripisuje zunanjim pritiskom in pričakovanjem - na primer lastniki od mene pričakujejo nemogoče, kriza me v to silo in podobno.

Mendežer pod stresom naredi podjetju več škode kot koristi

Za optimalno delovanje vsi potrebujemo zdravo količino stresa, pravi psihoterapevtka dr. Andreja Pšeničny z Inštituta za razvoj človeških virov. Stres ni bolezen, ampak je odziv organizma na spremembo okoliščin. Ali nas bo ta odziv zdravo varoval ali pa bo postal vir dodatnih težav, je odvisno od tega, kako doživljamo zunanje okoliščine in njihovo spreminjanje.

Manj ko ima človek zdravega samozaupanja, več čustveno nevtralnih ali objektivno obvladljivih situacij bo doživel kot stres. Če podcenjuje svoje realne zmožnosti, bo tudi normalna bremena doživljal kot stresna, zato se jim poskuša izogibati. Druga skrajnost pa je občutek vsemogočnosti, ki se pogosto kaže kot perfekcionizem, zaradi katerega človek tudi realno prevelike obremenitve doživlja le kot izziv, vsako napako in neuspeh, ki sta običajen del življenja, pakot hud stres. »Človek, ki vsebi nosi notranjega preganjalca, je v stalnem stresu zaradi tega, ne pa zaradi zunanjih okoliščin,« razloži dr. Andreja Pšeničny.

»Okoliščine, za katere - zavedno ali nezavedno - mislimo, da jim nismo kos, doživljamo kot nevarne, kot stres. Naše doživljanje pa je odvisno od naših izkušenj,« pravi sogovornica. Dodaja, da menedžerji, ki razločujejo med zunanjimi in notranjimi stresorji, stres lahko ublažijo z veččinami za soočanje s stresom (stress management). Pri tistih, kjer so vir stresa predvsem notranje prisile, pa tudi te veččine ne prinašajo dolgotrajnih rezultatov.

Utrujen in pod stresom

Zdrav človek se zaveda mej razpona med lastnimi zmož-



„Vodja, ki preveč pričakuje od sebe, običajno preveč pričakuje tudi od zaposlenih.“

■ Dr. Andreja Pšeničny, Inštitut za razvoj človeških virov

nostmi in omejitvami. Ko jih za dlje časa preseže, to plača. Prav tako se ljudje zaradi notranjih prisil ponavadi sami pripejemo do pretiranih obremenitev. In prav med menedžerji je, kot poudarja sogovornica, običajno več takih, ki poskušajo biti kos tudi prevelikim bremenom. Težava nastane, kadar škodljive učinke prevelikih obremenitev skriva pred sabo, čeprav sluti, da jim morda ne bo kos. Ker si naloži preveč dela in ga poskuša odlično opraviti, nujno dela tudi napake in ga skrbi, da bremenu ne bo kos. Zato je nenehno utrujen in pod stresom. Da bi

se izognil tej tesnobi, podaljšuje delovni čas, se odpoveduje počitku in dopustom. Takšno delovanje kmalu privede do preobremenjenosti in spoznanja, da ne zmore več ustrezno presojati, čemu bo realno dolgoročno kos. To je znamenje, da ima težave s prepoznavanjem in uravnavanjem meja in se vede kot tekač, ki poskuša prešprintati maraton. »Če sam ne zmore upočasniti tempa, bi bilo dobro, da si poišče ustrezno strokovno pomoč, preden se znajde v začaranem krogu uničujočega samoizčrpanja,« pravi dr. Andreja Pšeničny.

Slab zgled za zaposlene

»Menedžer, ki preveč pričakuje od sebe, ponavadi preveč pričakuje tudi od zaposlenih,« pravi sogovornica. Ker je menedžer pod stresom nenehno zaskrbljen in negotov, se pogosto odzove napadalno in nestrpno, zlasti takrat, ko se sooči s pripombami, predlogi ali konstruktivno kritiko. Vse to doživlja kot napad nase oziroma kot razvrednotenje, kar še poslabšuje delovno klimo. S svojim deloholizmom okuži podrejene, saj se ti zaradi strahu, da v očeh šefa ne bodo dovolj dobri delavci, začnejo zgledovati po njem in podaljševati delovni čas. Tako menedžer prinaša stresna zaposlene, ki se, namesto da bi se ukvarjali z delom, ukvarjajo z njim. Zavzetost za delo, ustvarjalnost in učinkovitost pa zamenja storilnost. Zaposleni se sami začnejo vesti deloholično, zaradi česar so vse bolj utrujeni in nezadovoljni.

Posvetiti se je treba vzrokom za stres

Zato, pravi dr. Andreja Pšeničny, je treba ugotoviti izvor in razloge za stres. »Kazalci slabega vodenja so navadno veliko bolniških odsotnosti z dela ali da zaposleni delajo tudi bolni. Naloge morajo biti jasne, roki razumni, vodja se mora nenehno odzivati in dajati sprotne povratne informacije. Ljudje doživljajo zelo močno obremenitev, kadar nimajo jasne predstave o vrednosti svojega dela in kadar so brez povratnih informacij o uspešnosti svojega dela.« Večini zapletov zaradi stresa, je prepričana sogovornica, bi se lahko izognili z jasno vizijo podjetja, ki je razumljiva vsem zaposlenim, s strokovnim kadrovanjem, ko s selekcijo izberejo take kandidate, ki so poravnani z vrednotami podjetja in ne nazadnje z učinkovitim vodenjem.

Zdrav menedžer je oglasna priloga časnika Finance.

Urednik priloge:
Branko Žnidaršič
Tel.: 01 513 08 26
E-pošta: branko.znidarsic@finance.si

Avtorica prispevkov:
Maja Mica Kolnik, Promio

Tiskanje:
Klavdija Banfi
Tel.: 01 513 08 422
E-pošta: klavdija.banfi@finance.si

Lektoriranje in preloženje:
Finance

Urednik oglašnega
uroadstva:
Branko Žnidaršič