

Bráňte sa proti vyhoreniu rovnováhou v živote aj v práci

Zuzana Voštenáková | Syndróm vyhorenia sa v súčasnosti spája najmä s profesiami, ktoré sú náročné na komunikáciu a empatiu, ale nevyhýba sa ani manažérom. Sprevádza ho zvyčajne psychické, emočné a fyzické vyčerpanie, strata entuziazmu, sebadôvery či osobných záujmov. Viac už vyberáme z rozhovoru s Evou Slobodovou, senior konzultantkou spoločnosti AMROP HEVER Slovakia.

■ Podľa akých príznakov môže napríklad manažér zistiť, že mu hrozí prepracovanosť a následné vyhorenie?

Burnout alebo syndróm vyhorenia je reakciou ľudského organizmu na dlhodobu hromadený stres, prepracovanie, psychické, emočné a fyzické vyčerpanie. Jeho klasickým prejavom je nechúť čeliť každodenným situáciám, nečinnosť, strata entuziazmu či záujmu stretávať sa s ľuďmi, strata sebadôvery a strata osobných záujmov. Tiež aj depresia, ľahostajnosť, cynizmus, mimoriadna únava, časté choroby a telesné ťažkosti. *Burnout* je pocit, keď už človek nemôže ísť ďalej a ani nemá chuť a silu pokračovať, keď sa z každej činnosti vytratí zmysel a nič nedokáže urobiť radosť. Častá je aj prítomnosť negatívnych pocitov ku všetkému vrátane seba samého a obáv z toho, že sa každú chvíľu stane niečo zlé. Zaujímavé je, že máloktoľto človek dokáže stav úplného vyhorenia sám pomenovať, hoci sa cíti veľmi zle, vezme si na pár dní dovolenku a myslí si, že sa všetko napraví. Avšak skutočný *burnout* treba riešiť úplne inak – väčšinou s externou profesionálnou psychologickou, resp. psychiatrickou pomocou.

Manažéri firiem sú celkom určite výrazne rizikovou skupinou (odborníci ako rizikové označujú tzv. pomáhajúce profesie), nielen z hľadiska ich vlastného pracovného a emocionálneho vyťaženia, ale aj vďaka tomu, že pracujú s ľuďmi a riadia podriadených kolegov, s ktorými menej či viac intenzívne prežívajú nielen ich pracovné a osobné úspechy, ale aj výkyvy a pády.

■ Poradte vhodné tipy na prevenciu syndrómu vyhorenia. Na čo by mali myslieť v praxi manažéri firiem a vrcholový manažment?

Kto sa chce vyhnúť syndrómu vyhorenia mal by hľadať a samozrejme, najmä najstť odpoveď na otázku: Čo robím pre vyrovnanosť jednotlivých rol v mojom živote? Všetci profesijne vyťaženi ľudia by mali dbať nielen o pracovnú časť svojho života, ale aj o osobnú časť. Rovnováha je totiž žiaduca vo všetkých štyroch oblastiach: fyzickej, duševnej, emocionálnej a mentálnej. Práve nevyváženosť jednotlivých hlavných životných oblastí býva potenciálnym zdrojom vyhorenia. *Burnout* totiž nie je len syndrómom pracovného preťaženia, ale doslova výkrikom organizmu, ktorý si žiada viac

v niektorej zo zanedbávaných oblastí. Ved' nakoniec, často sa hovorí o tom, že človek by nemal „stáť na jednej nohe“ – dôležitá je nielen práca, ale aj rodina a človek sám ako taký. Ak tieto tri piliere nie sú vyvážené, niekde sa to musí prejaviť. **V prevencii syndrómu vyhorenia je dôležitý cielene riadený životný štýl, nevyhnutné je pochopiť význam troch dôležitých pojmov: empatia, vedomosti a sebaopoznanie.** Podstatné je tiež komplexné prehodnotenie priorít, zníženie pôsobenia stresových faktorov, posilnenie osobných charakteristík, ktoré umožňujú lepšie vzdorovať stresu, a vybudovanie širokej a pevnej podpornej siete.

■ **Moderné firmy o psychický stav svojich zamestnancov dbajú komplexom relaxačných služieb. Napríklad, majú týždeň dovolenky navyše, rekondičné pobyty, psychorelaxačné hry. Čo ešte v danom prípade pomáha „nabrať nový dych“ do práce – ako môžu firmy motivovať svojich ľudí?**

V pracovnom prostredí je podľa viacerých odborníkov dôležité uvoľnenie z centra napätia, upravenie pracovných nárokov a zlepšenie komunikácie. Kvalitné sociálne väzby poskytujú emocionálnu vzpruhu, „sýtia“ potrebu načúvania, umožňujú získanie spätnej väzby, uznania a povzbudenie. Pokiaľ ide o benefity, zamestnávateľ by ich mal personifikovať podľa individuálnych potrieb jednotlivých zamestnancov. Pre niekoho môže byť vhodným benefitom voľný vstup do fitness centra, pre iného lístok do divadla alebo iné kultúrne vyžitie. Systematická starostlivosť a prípadná pomoc sú dôležité najmä pri pozíciách, ktoré sú rizikovejšie. Vedúci pracovníci by si mali u podriadených všímať aj iné veci, ako len výkony. Mali by sa s nimi rozprávať, aby pomohli predísť prípadným problémom. Majitelia jednotlivých spoločností by si zasa mali uvedomiť, že top manažment je

tiež rizikovou skupinou – on sa stará o ostatných a kto sa postará o neho? Zároveň si treba uvedomiť, že riziko vzniku syndrómu vyhorenia je v súčasnosti vzhľadom na situáciu na globálnom trhu oveľa väčšie. Veci nejdú tak hladko a zdanlivo samé od seba ako v období prosperity a rastu. Časy sú ťažké a ľudia by si to mali uvedomiť viac ako inokedy. Treba si navzájom pomáhať, aby sme to nemali ešte ťažšie.

■ **Najčastejším riešením syndrómu vyhorenia je podľa odborníkov absolútna profesijná zmena, bez ohľadu na vek. Aké sú ďalšie riešenia, ak už vyhorením trpíme?**

ODSTRÁŇTE PRÍČINY. Niečo vo vás nefunguje tak, ako by malo, a váš organizmus vás na to upozorňuje. *Burnout* je choroba ako každá iná, preto postupujte rovnako ako pri liečení ostatných ochorení a snažte sa odstrániť najmä to, čo váš stav spôsobilo. Liekom v tomto prípade je štúdium seba samého a zmena. Ostatné aktivity sa snažte obmedziť na nevyhnutné minimum a vyčleňte si čas najmä pre seba na zamyslenie. Výsledkom by mali byť rozhodnutia, ktoré pravdepodobne zmenia váš život od základu. Zmena v spôsobe života by mala odstrániť príčiny, ktoré vás do tohto stavu dostali.

DELEGUJTE POVINNOSTI. Počas eliminovania príčin „burnoutu“ sa snažte na určitý čas delegovať vaše povinnosti na ostatných, aby ste mali dostatok času a priestoru na uvažovanie. Vaše okolie to bude vnímať lepšie, keď im vysvetlíte dôvody toho, že sa na týždeň či na dva stiahnete z aktívneho diania.

VYHLÁDAJTE EXTERNÚ POMOC. Ak máte osobu, ktorej dôverujete, vyhľadajte jej pomoc. V takýchto prípadoch dokáže výrazne pomôcť, keď okrem starých známych, priateľov a dobrých spolupracovníkov či šéfa,

ktorému môžete dôverovať, vyhľadáte aj pomoc odborníka.

RELAXAČNÉ TECHNIKY. Na trhu je množstvo relaxačných techník, ktoré vám pomôžu uvoľniť vašu myseľ. Najčastejšie ide o kombináciu dychových a projekčných cvičení, pri ktorých sa človek snaží dostať do svojho povedomia určitú pozitívnu správu, prípadne si predstavuje niečo príjemné. Ak sa môžete na chvíľu sami zatvoriť v kancelárii, vyskúšajte kombináciu odychovej hudby a cvičení na uvoľnenie svalstva.

ROZPRÁVANIE. Keď budete cítiť, že na vás doliehajú účinky stresu, skúste na chvíľu spomaliť tempo vašej reči. Pomôže vám to reagovať oveľa racionálnejšie a postupne pocítite odbúravanie napätia, ktoré vo vás vzniklo.

MANAŽMENT ČASU. Deň si rozdeľte na vybavovanie dôležitých a menej dôležitých

zväčša predstavujú prípravu na aktivity, ktoré vás čakajú onedlho, ale ešte nepocítujete tlak na ich vykonanie. Dôležité a naliehavé aktivity sú už neodkladne blízko, a preto sa musíte ponáhľať, aby ste ich stihli uskutočniť. Prejdite si pracovný týždeň a spočítajte, ako často sa venujete dôležitým a nenaliehavým aktivitám a koľko času venujete dôležitým a naliehavým aktivitám. Ak prevažuje prvá kategória, orientujete sa viac na prevenciu, lepšie plánujete svoj čas a stres nie je priamym produktom vášho manažmentu času. Jeho zdroj môžete hľadať skôr inde.

Eva Slobodová je senior konzultantka spoločnosti AMROP HEVER Slovakia so skúsenosťami s vyhľadávaním a výbermi pracovníkov na rôzne pracovné pozície prostredníctvom Executive Search. Zodpovedá za projekty v oblasti Management Audit & Human Capital Consulting vrátane hodnotenia spôsobilosti ľudského kapitálu na úspešné pôsobenie na konkrétnych