

zaposlitve&kariera Dnevnik

Konec dopusta ni nujno nočna mora

Če je razlika med razbremenitvijo in ponovno obremenitvijo velika, bo prilagajanje zahtevnejše, razlaga psihologinja Andreja Pšeničny

Katarina Podnar

Večina aktivno zaposlenega prebivalstva je svoj dopust že izkoristila in si na različnih priljubljenih krajih napolnila svoje baterije. Pričakovali bi, da je prihod na delo prijeten dogodek, ko z lahkim korakom stopamo novim delovnim dogodivščinam nasproti. Z eno nogo še na morski obali, obujajoč prelepe spomine, z drugo pa smo že globoko zakopani v kup neprebrane pošte, neodložljivih obveznosti, sestankov, v razmišljanju, kaj vse nas čaka še doma, ali smo še kaj pozabili kupiti svojemu prvoročniku in še kaj.

Vrnitev je vedno težka

Ne glede na to, kako dolg je dopust, nekaj dni ali nekaj tednov, vedno se je težko vrniti na delo, pravi dipl. psihologinja Andreja Pšeničny, direktorica Inštituta za razvoj človeških virov. Opozarja na to, da je osnovni razlog v tem, da vsaka sprememba zahteva prilagajanje nanjo. Pravi, da je razlika med razbremenitvijo in obremenitvijo v tem, da pri razbremenitvi prilagajamo svojo aktivnost svojemu počutju, pri obremenitvi pa je nasprotno. »Če je razlika med razbremenitvijo in ponovno obremenitvijo zelo velika, kot je na primer izrazito stresno delo, potem bo tudi prilagajanje zahtevnejše. To sicer poteka vsak dan posebej, vendar smo obremenjeni v rednem delovnem ritmu že tako navajeni na neko osnovno raven obremenitve, da se moramo sprti prilagajati le dodatni obremenitvi, ne pa 'dnevi'. Drugi razlog lahko pojasnimo z razliko med pozitivnim in negativnim stresom ali distresom. Vsaka sprememba, ki zahteva prilagajanje, povzroča stres, vendar ta ni nujno negativen. Odhod na dopust je pravi stres in tudi nanj se moramo



fotografija: Zlatko

Ne glede na to, kako dolg je dopust, nekaj dni ali nekaj tednov, vedno se je težko vrniti na delo, pravi dipl. psihologinja Andreja Pšeničny, direktorica Inštituta za razvoj človeških virov. Opozarja na to, da je osnovni razlog ta, da vsaka sprememba zahteva prilagajanje nanjo.

Vodje naj pomagajo zaposlenim

Niko Mejaš, ki ima pri svojem vsakodnevnem delu bogate izkušnje z delodajalci, pravi, da prav delodajalci, ki poznajo proces in faze prilagajanja, lahko vplivajo na to, da je povratek z dopusta manj boleč za zaposlene. Velik vpliv na to imajo prav vodje. »Tako je za zaposlene v fazi šoka najpomembnejše, da doživijo sprejetost med sodelavci, pripadnost in zaželenost v kolektivu. V fazi zanikanja je pomembno, da doživijo razumevanje sodelavcev in vodje, njihovo tolerantnost do morebitne jeze in nezadovoljstva, ko se lotevajo prvih delovnih nalog. Vodenje zaposlenega ni usmerjeno proti vodji ali sodelavcem, zato ti tega ne smejo doživeti osebno. V fazi frustracije zaposleni potrebuje pomoč in podporo pri ponovni ugotovitvi, da je zdaj res na delovnem mestu in ne več na dopustu.«

nekaj časa prilagajati, vendar ni negativni. Ali bo vrnitev v službo samo pozitiven stres ali pa distres, je najprej odvisno od tega, kako doživlja-

mo delo – kot izziv in tudi vir zadovoljstva, potrditev ali zgolj kot nujno, napor. V drugem primeru vrnitev zagotovo predstavlja distres.«

Vrnite se na zmanjšano obremenitev

Psihologinja Andreja Pšeničny svetuje, da na čas, ko se boste vračali, pomislite že pred odhodom na dopust. Vse organizirajte na tak način, da se boste vrnili na zmanjšano obremenitev. »Prvi dan in gotovo še kakšnega naslednjega ne boste zmogli polne koncentracije in obremenitve. Saj tudi vrhunski športnik začne trening in tekmo z ogrevanjem, šele nato se polno obremeni. Čim daljša je prekinitev, več ogrevanja je potrebnega. Kar pomeni, da poskušajte čim manj stvari odložiti na čas po dopustu, saj vas bodo zagotovo pričakale nove nujne naloge, ki so se nabrale med vašo odsotnostjo.«

K delu vas bo spodbudila tudi organizacija kakšnega novega, zanimivega projekta, ki bo dvignila vašo motivacijo in povzročila navale skrite moči in energije. »Stres ob vrnitvi na delo bo manjši, če nas bo tam čakalo kaj prijetnega. Le redko se namreč slabo počutimo zaradi samega dela, ki ga opravljamo. Bolj pogosto so razlog slabi odnosi s sodelavci ali nadrejenimi, zahtevne stranke ali pa monotono ali kaotično delo,« poudarja sogovornica.

bomo lažje prilagajali spremembam in bomo večje spremembe prenesli brez škode. Če smo izčrpani, izgoreli ali telesno bolni, se bomo teško prilagodili ponovni obremenitvi. Seveda pa so pomemben dejavnik tudi naše osebnostne značilnosti, kot so osebnostna čvrstost in plastičnost ter čustvena stabilnost. »Tako se lahko ob zaključku dopusta, ko bi morali biti na višku svojih moči, pravzaprav zrušimo pod težo tako imenovanega podopustniškega stresa ali podopustniške depresije, če je prisotnih več teh negativnih dejavnikov,« še dodaja psihologinja.

Kaj nas čaka ob vrnitvi na delo

Vrnitev na delo zahteva določene prilagoditve, ki pa večini zaposlenih ne predstavljajo posebnih težav. Strokovnjaki opozarjajo, da potrebujemo vsaj tri tedne za popoln odhiti. Tako Nikolaj Mejaš, univ. dipl. psiholog in direktor podjetja O. K. Consulting, ugotavlja, da če je bil dopust takšen, da smo si omogočili in dopustili oziroma dali psihološko dovoljenje za »odklop« od utečenih vzorcev delovanja, razmišljanja in čustvovanja, potem je vračanje v iste vzorce seveda sprememba, ki ima svoje faze, preden ponovno popolnoma preklonimo na delo. Te faze se začnejo s fazo šoka, sledi zanikanje (obnašamo, razmišljamo in čustvujemo še vedno tako, kot da smo na dopustu), čemur sledi frustracija, ko pa sprejememo, da je dopust res konec, se začnejo faze prilagajanja, ponovnega aktiviranja in stabiliziranja delovnih vzorcev. Ta proces preživi brez večjega napora v dnevu ali dveh večina zaposlenih, težave pa imajo lahko tisti, ki so s svojim delom kronično nezadovoljni – pri njih lahko prilagajanje traja tudi teden dni ali več.

Zmožnosti prilagajanja

Nadalje je odvisno od naših zmožnosti prilagajanja. Če smo v boljšem psihofizičnem stanju in kondiciji, se

Načrtujemo dneve po dopustu že pred dopustom

Katarina Podnar

Ljubljana – Čas, ki je potreben za to, da se hitreje prilagodimo na delo, je odvisen tudi od stopnje naše motivacije, o kateri smo se pogovorili s psihologom, svetovalcem, strokovnjakom in direktorjem podjetja O. K. Consulting Nikolajem Mejašem.

Ali je prilagajanje na delo, ko pridemo z dopusta, odvisno le od zaposlenih ali tudi od delodajalca?

Kakšno bo ponovno prilagajanje na delo, je odvisno tako od zaposlenih kot od delodajalca. Če so zaposleni zadovoljni s svojim delom in ga radi opravljajo ter je v smislu poklicnega izbora njihovo delo optimalno, bo tudi prilagajanje manj neprijetno in kratkotrajno. Če trenutna zaposlitev za posameznika ni optimalen izbor, če je nezadovoljen ali celo nesrečen zaradi dela, ki ga opravlja, potem bo faza vračanja na delo zanj močno neprijetna. Faza zanikanja bo pomembno daljša kot pri zadovoljnih zaposlenih. Verjetnost, da bodo zaradi nezadovoljstva začeli razmišljati o menjavi zaposlitve, je velika, ta del razmišljanja se bo mešal s fazo prilagajanja in jo podaljševal. Največ težav s prilagajanjem imajo kronično nezadovoljni zaposleni, ki nimajo ali mislijo, da nimajo nobenega drugega izbora, nobene druge možnosti za



Nikolaj Mejaš

zaposlitev, kot je obstoječa. Ujetost v to situacijo, ki je brez privlačnih alternativ in brez upanja na spremembo, povzroča močne in dokaj trajne neprijetne čustvene reakcije.

S katerimi metodami se lahko upadu motivacije izognemo ali vsaj skrajšamo čas prilagajanja?

Po dopustu se naše naloge začnejo povezovati z nalogami pred dopustom, zato je pomembno, kako, koliko in katere naloge smo pustili za čas po dopustu. Če smo pustili zahtevne in



Največ težav s prilagajanjem imajo kronično nezadovoljni zaposleni, ki nimajo ali mislijo, da nimajo nobenega drugega izbora, nobene druge možnosti za zaposlitev, kot je obstoječa.



pomembne naloge nedokončane v fazi, da bomo težko ulovili časovne roke, potem bo prilagajanje napornejše. Najbolje je, da načrtujemo dneve po dopustu že pred dopustom, in sicer tako, da bomo začeli z nalogami, ki so nam ljube in izpolnive v realnih rokih. S tem si omogočimo, da »hitro pademo noter.«

Ravno tako tik pred dopustom ali takoj po njem ne sprejemamo odločitev za menjavo delovnega mesta,

ker je tveganje, da naredimo napako, večja, če smo zasičeni pred dopustom ali če mešamo neprijetnosti prilagajanja ob vrnitvi z značilnostmi dela in delovnega mesta. Tudi poznavanje sebe in lastnih reakcij ob prilagajanju pomaga, da se organiziramo tako, da bo čim manj neprijetno.

Kakšne so najboljše prakse za motivacijo zaposlenih po dopustih, glede na vaša opazovanja in izkušnje?

Delodajalci, ki želijo, da njihovi zaposleni zavzeto opravljajo svoje delo, se ukvarjajo s kreiranjem ustreznega delovnega vzdušja, usposobijo vodje z vedenjem in znanjem o motivaciji ter jih usposobijo za ustrezno komunikacijo v vseh fazah prilagajanja. Čeprav je v začetku to investicija, je po daljšem času korist za delodajalca, saj skrajša čas mobilizacije za delo in pospeši aktivacijo pri konkretnih delovnih nalogah.

Ali zaposlenim tolerirajo kakšen dan za prilagoditev?

Načeloma da, še posebno, če je sodelovanje med zaposlenimi pomembnejše od tekmovalnosti med njimi. Če nekdo dela v okolju, kjer prevladuje močna notranja tekmovalnost, je najbolje, da se dan ali celo dva pred vrnitvijo začne miselno pripravljati na delovno situacijo – miselno »preigra« možne situacije in se nanje pripravi, da njegovi tek-

meci, ki so že »utečeni«, ne bodo izkoristili njegove faze prilagajanja za pridobivanje prednosti.

V nekaterih delovnih okoljih obstaja nenapisano pravilo, da dan ali dva po dopustu dovolijo in omogočijo posamezniku adaptacijo ter ga ne obremenijo popolnoma. V drugih okoljih pa velja nenapisano pravilo, da moraš po dopustu, ko si si »napolnil baterije«, delovati takoj z novo, svežo in večjo energijo kot pred dopustom.

Kakšni morajo biti zaposleni, da so v podjetju najbolj zaželeni?

Termin, ki se čedalje pogosteje uporablja za motivacijo zaposlenih, je zavzetost. Zaposlene lahko razdelimo v štiri kategorije: aktivno in pasivno zavzeti ter pasivno in aktivno nezavzeti. Aktivno zavzeti so najbolj zaželena kategorija. Z mobilizacijo in aktivacijo pasivno zavzetih pa imajo delodajalci določene stroške. Nezavzeti so povezani s povzročenjem škode delodajalcem, še posebno aktivno nezavzeti, ki so na svoje delodajalce jezni ali jih celo sovražijo in velik del svoje energije porabijo za razmišljanje in realizacijo škode. Ob povzročanju škode doživljajo zadovoljstvo, saj menijo, da tako aktivno vplivajo na »zmanjševanje krivic«, ki obstajajo v svetu in njihovi neposredni okolici.