

# Razbijanje mitov o stresu in izgorelosti v oglaševalski industriji

**Stres je nedvomno največji uničevalec zdravja sodobne družbe, obstajajo pa poklici, v katerih so ljudje nenehnim pritiskom, ki vplivajo na kakovost njihovega življenja, izpostavljeni še bolj. Med njimi so tudi službe v oglaševalski industriji. Odkrivali smo, kako je s tem v Sloveniji, za strokovno mnenje pa prosili tudi psihoterapevko in psihologinjo dr. Andrejo Pšeničny, ki je za nas razbila kar nekaj mitov, povezanih z izgorelostjo.**

► **MOJCA VAKSELI**

## ■ Samomor 24-letnice odprl pomembno temo

24-letna Matsuri Takahashi je s samomorom sprožila pravo gonjo proti vodilnim uslužbencem oglaševalskih agencij na Japonskem, saj naj bi bilo njeno labilno stanje posledica prekomernega dela in pritiskov na delovnem mestu. Matsuri je bila v agenciji Dentsu zaposlena manj kot leto dni, njeni prijatelji pa so po tem, ko si je vzela življenje, povedali, da je včasih spala le deset ur tedensko. Čeprav je pred večino skrivala, kako zelo izmučena je bila, je bila na svojem profilu na Twitterju bolj iskrena. »Ura je štiri zjutraj. Moje telo se trese. Umrla bom, tako zelo sem utrujena,« se glasi le ena od njenih objav, ki pričajo o tem, da je na delovnem mestu pretiravala in v enem mesecu nabrala kar 105 nadur. Po njeni smrti, ki je le ena v nizu množičnih samomorov od dela izčrpanih Japoncev, je v medijih završalo in vse oči so bile uprte v svet oglaševalskih agencij in delovne pogoje tamkajšnjih zaposlenih. Direktor agencije Dentsu Tadashi Ishii je bil tarča obtožb, da je bil za smrt uslužbenke kriv način dela v podjetju, zato je tri mesece po tragičnem dogodku odstopil. Japonska vlada se od takrat trudi, da bi uzakonila bolj prizanesljivo delovno okolje, z njimi pa sodeluje tudi večina oglaševalskih agencij, ki so že uvedle določene ukrepe, da bi preprečile podobne incidente v prihodnosti.

## ■ Služba res kriva za izgorelost?

Ob smrti mlade japonske kreativke se je pojavilo vprašanje, ali je bila za njeno odločitev, da skoči v smrt, res kriva izgorelost. Preden smo se posvetili razmeram v slovenskih oglaševalskih agencijah, smo za strokovno mnenje povprašali psihoterapevko in psihologinjo dr. Andrejo Pšeničny, ki pravi, da se o izgorelosti govori in piše marsikaj, veliko informacij pa je netočnih ali celo napačnih. Pa poglejmo, katere mite o izgorelosti je za nas razbila dr. Pšeničny.

**Znaki izgorevanja:** deloholizem ali druga oblika pretiranega angažiranja, kronična utrujenost, občutek ujetosti, kronična tesnoba, zlasti ob občutku nemoči ali utrujenosti, panični napadi, depresivnost, nihanje samopodobe, čustvena nihanja (jeza, bes se izmenično usmerja na druge ali nase, hudi občutki krivde in sramu).

**Znaki izgorelosti:** huda, nenadna izguba energije, panični napadi, močna depresivnost do samomorilnih misli, razpad samovrednotenja. To stanje pogosto vodi do hospitalizacije v psihiatrični ustanovi. Možen je tudi infarkt ali možganska kap.



Dejstvo, da je izgorelost pogost pojav v kreativnih poklicih, dr. Andreja Pšeničny pripisuje dejstvu, da oglaševanje zahteva sočasno kombinacijo dveh miselnih procesov, ki zelo težko tečeta istočasno, analitičnega in ustvarjalnega. (Foto: Dreamstime)

**Prva zmeta: Izgorelost je kronična utrujenost.** Ločimo delovno izčrpanost in izgorelost. Za obe stanji je značilna kronična utrujenost, tako kot tudi za depresivnost in več drugih telesnih boleznih, razlikujeta pa se po vzroku in po posledicah. Delovna izčrpanost je posledica objektivnih okoliščin (prevelika delovna obremenitev), medtem ko je za proces izgorevanja poleg zunanjih obremenitev značilna tudi notranja prisila, ki vodi v pretirano motiviranost. Na kratko: delovno izčrpan bo aktivno iskal počitek in razbremenitev, medtem ko si kandidat za izgorelost tega sam ne dovoli, dokler ne opravi dela ali pa se ne zruši od izčrpanosti. Delovno izčrpani čutijo predvsem frustriranost, medtem ko opazimo pri izgorelih vrsto psihopatoloških znakov: depresivnost, huda tesnoba do paničnih napadov, močna čustvena nihanja, nihanje samovrednotenja. Na koncu lahko pripelje do hudega psihofizičnega zloma ali do samomora. Samomor je posledica brezupa: ko zaradi izčrpanosti dosežki niso več mogoči, se dokončno zruši samopodoba, občutek ničvrednosti postane neznosen. Delovna izčrpanost je normalno stanje, ki po krajšem ali daljšem počitku mine, medtem ko je izgorelost duševna motnja, ki potrebuje strokovno zdravljenje.

**Druga zmeta: Izgorelost je posledica pretiranega dela.** Resnica je, da je pretirano delo (deloholizem) eden od značilnih simptomov izgorevanja, ne pa njegov vzrok. Izgorelost je posledica »pretirane motiviranosti« za delo, ki sčasoma vodi v kroničen občutek tesnobe. Zato strokovnjaki ločijo zavzete za delo od deloholikov. Oba lahko delata več, kot je predpisan delovni čas. Razlika pa je v tem, da zavzeti za delo uživa pri samem delu, se vanj zatopi,

strahov: da ne bom dovolj dober, če ne bom izjemen, bom zavrnjen, če ne bom izstopal, bom izgubil delo ipd.

**Tretja zmeta: Izgorelost se lahko zgodi vsakemu.** Krive so delovne okoliščine, stres. Resnica je, da so delovne ali življenjske okoliščine le sprožilec izgorevanja pri tistih, ki v sebi nosijo nekatere tvegane osebnostne značilnosti, zaradi katerih so bolj čustveno ranljivi in zato pogostejše in intenzivnejše doživljajo situacije kot stresne. Raziskave so pokazale, da ima kar 80 odstotkov tistih, ki izgorevajo, eno ali več naslednjih štirih osebnostnih značilnosti, ki predstavljajo veliko tveganje za izgorevanje. Prva je (pre)občutljivost na kritiko, ki se kaže skozi stalno iskanje potrditve in perfekcionizem. Zdi se, kot da kandidatom za izgorelost pri vrednotenju sebe in drugih manjka »srednja vrednost« oziroma jo občutijo kot nezadostno. Samo če so oni ali njihovi izdelki izjemni, popolni (perfekcionizem!), se vidijo kot dovolj dobre, sicer pa se doživljajo kot ničvredne. To pomeni, da izrazito samokritični ljudje v resnici ne zaupajo vase, saj svojo vrednost enačijo s svojimi dosežki, vsako napako in kritiko pa čutijo kot osebno razvrednotenje. Da bi se izognili temu občutku, skušajo vse narediti popolno. Druga tvegana lastnost, (pre)občutljivost na zavrnitve se kaže kot nezmožnost reči »ne« in nezmožnost sprejeti zavrnitve. Izhaja iz strahu,



Psihologinja in psihoterapevka dr. Andreja Pšeničny pravi, da se o izgorelosti govori in piše marsikaj, veliko informacij pa je netočnih ali celo napačnih.





Izvršna kreativna direktorica v agenciji Grey Petra Krulc priznava, da se sama stresu večinoma prepusti in se mu ne upira.

da bi nas ljudje zapustili, kadar ne izpolnujemo njihovih pričakovanj. Takšen človek nenehno išče priznanja in odobravanja, saj vsako pripombo ali nezadovoljstvo doživi kot zavrnitev, še več, tako se počuti tudi takrat, ko ne sliši pohvale. Varnega se počuti le, če ima občutek, da brez njega drugi ne morejo. Tretja tvegana značilnost je pretirana odgovornost, ki je povezana s prepoznavanjem meja, kaj je v naši moči in v kolikšni meri. Le za tisto, nad čemer imamo vpliv, lahko prevzamemo odgovornost. Kandidat svojih meja ne vidi realno oziroma jih ne sprejema. Vede se, kot da zmore vse,

čijo rekonstrukcijo tveganih osebnostnih značilnosti. Spreminjanje teh lastnosti je mogoče, saj so v večini privzgojene, je pa za to potrebno veliko časa in vztrajnosti. Zato zdravila, ki jih predpišejo zdravniki, kratkotrajne terapije ali počitek in druga razbremenjevanja predvsem začasno zmanjšajo ali odpravijo simptome, vzroka pa ne odpravijo.

#### ■ Izgorelost v kreativnih poklicih

Zaposlitev v marketinških agencijah je zaželena, zato se vsi skušajo izkazati po svojih najboljših močeh. To delo pa

»Občutek, da je nujno ves čas tekmovati s seboj in drugimi, je primerljiv s tem, da bi športnik vsako tekmo od sebe pričakoval nov rekord. To breme je težko za vsakogar, še zlasti pa je rušilno za tiste, ki so perfekcionistični, torej pretirano zahtevni in kritični do sebe.

če se le dovolj potruditi. Zato sprejema delo preko vseh zmožnosti in ne zmore jasno postavljati in sprejeti meja. Pri tem spregleda tudi svoje realne omejitve in se samoizčrpava. Četrta značilnost, ki lahko vodi v izgorevanje, pa je pretirana introvertnost. Ljudje smo različno družabni, a o pretirani introvertnosti govorimo, ko izogibanje ljudem otežuje ali onemogoča življenje in/ali delo. Vzroki so lahko neprepoznavanje socialnih signalov, občutek izgube sebe, nezaupanje ... Z aktivnostmi (delom) polnijo svoj čas, da se izognejo bližnjim odnosom. Zato umikanje v delo lahko dobi ekstremne razsežnosti.

**Četrta zmeta: Izgorelost lahko pozdravimo s počitkom, boljše (samo)organizacijo ali zamenjavo službe.** Ker značilnosti, ki pomenijo tveganje za izgorelost: (pre)visoka samokritičnost – perfekcionizem, zapolnjevanje potreb drugih (nezmožnost reči ne), pretirana odgovornost in deloholizem, na prvi pogled delujejo kot družbeno zaželene, se človek težko sam ustavi pri samoizčrpanju, še zlasti, ker okolje človeka podpira in hvali za takšno avtodestruktivno vedenje. Ker so glavni vzrok določene osebnostne značilnosti, je trajnejše rezultate pri zdravljenju izgorelosti mogoče doseči le z dolgotrajnimi, procesnimi psihoterapijami (kot je razvojno analitična), ki omogo-

lahko nosi izredno velika čustvena in kognitivna bremena, ki so za ranljivejši ljudi lahko včasih pretežka. Dejstvo, da je izgorelost pogost pojav v kreativnih poklicih, dr. Pšeničny pripisuje dejstvu, da oglaševanje zahteva sočasno kombinacijo dveh miselnih procesov, ki zelo težko tečeta istočasno, analitičnega in ustvarjalnega. Potrebna je sposobnost sočasne analitične obdelave podatkov o produktu, naročniku in trgu z integracijo v komunikacijsko strategijo ter predelavo te v ustvarjalna besedna in/ali vizualna sporočila, ki bodo zadovoljila izražena in implicitna pričakovanja naročnika ter ustrezno vplivala na ciljne skupine.

Za uspešno opravljanje tega dela je potrebna torej sposobnost hitrega preklapljanja med dvema različnima kognitivnima strategijama, kar lahko zahteva veliko napora, zlasti takrat, ko je človek utrujen. Posledice utrujenosti pa se najhitreje pokažejo na kreativnem delu miselnih procesov. Pojavi se tako imenovana blokada, ki vzbuja pri tistih, katerih delo je odvisno od njihove ustvarjalnosti, izjemno tesnobo in lahko močno zamaje samovrednotenje. Po navadi se človek, ki je naletel na takšno blokado, skuša še bolj potruditi, pri tem pa deloholiki hitro spregledajo svojo zdrave meje in se iz strahu, da bi bilo njihovo delo zavrženo ali da bi jih drugi prehiteli, pretirano izčrpavajo.



Izvršni kreativni direktor v agenciji Pristop Aljoša Bagola pravi, da se Slovenci po metodi naše klasične vzgoje v nespoštovanju samih sebe čutimo komaj kaj vredni le, če smo najboljši, zato je to idealno izhodišče, da se izčrpavamo.

Veliko čustveno breme je, da so izdelki tudi v resnici nenehno primerjani in ocenjevani (v stroki in širši javnosti). Vsak naslednji bi moral biti boljši od prejšnjega. Občutek, da je nujno ves čas tekmovati s seboj in drugimi, je primerljiv s tem, da bi športnik vsako tekmo od sebe pričakoval nov rekord. To breme je težko za vsakogar, še zlasti pa je rušilno za tiste, ki so perfekcionistični, torej pretirano zahtevni in kritični do sebe. »Včasih tiste, ki delajo v ustvarjalnih poklicih in se spopadajo z izgorevanjem, skrbi, da bi z zmanjševanjem čustvene intenzivnosti ali (pre)občutljivosti izgubili ustvarjalnost. To se seveda ne zgodi, prej obratno, ko se posameznik znotraj sebe stabilizira in umiri, po navadi ustvarjalnost šele polno zaživi,« še dodaja dr. Pšeničny.

Kako pa pritiske, pričakovanja in nenehni stres doživljajo tisti, ki so zaposleni v oglaševalskih agencijah, in kako se spopadajo z njimi?

#### ■ Odziv na stres je odvisen od nas samih

**Petra Krulc**, izvršna kreativna direktorica v agenciji Grey Ljubljana, pravi, da se zaveda, da ustvarja v stroki, kjer je stres v vseh oblikah na voljo v neomejeni količini, vsak dan. A od nje same je odvisno, kako se na ta stres odziva, tako v poslu kot tudi sicer v življenju. »V štirinajstih letih na Greyu sem doživela veliko manjših in večjih turbulentnih trenutkov. Velikokrat bi se lahko stresu popolnoma podredila. Pa se nisem. Verjetno sem imela srečo, da se že od otroštva dalje izjemno dobro znajdem v kriznih situacijah. Stres vedno uspešno obrniti sebi in okolju v prid,« nam je razložila.

V življenju uporablja različne tehnike sproščanja stresa, ki jih prilagaja vsakemu življenjskemu obdobju posebej. »Zame je ključna regeneracija miselnega toka. Čiščenje slabih misli vsak dan. Preusmerjanje na pozitivne cilje ali pozitivno plat določene situacije. Osebo mi najbolj pomagata šport in meditacija. Trenutno predvsem funkcionalna vadba trikrat tedensko in ljubezen v

izobilju,« pravi Krulčeva, ki se zaveda tudi tega, da je izgorelost psihična motnja, ki jo stres na delovnem mestu sicer lahko sproži, vendar je vedno odvisna od posameznikovih osebnostnih lastnosti.

»Na agenciji je raven stresa visoka, vendar težko rečem, da je to okolje, kjer je izgorelost pogost pojav. Kako se odzivamo v stresni situaciji in kakšen bo razplet dogodkov, je odvisno samo od nas samih. Ko ljudje to dojamejo, se jih stres veliko manj dotakne. Včasih, ko imamo res turbulentno obdobje, mi je zanimivo opazovati različne odzive sodelavcev. Doživela sem že vse. Od tega, da je oseba zapustila delo že prvi delovni dan, večtedenskega večurnega joka na WC-ju, do klica mame novega sodelavca, ki je javila, da njenega 30 in nekaj let starega sina ne bo več nazaj. Vsa ta dejanja so zgolj posledica naše osebne percepcije določene situacije,« meni. Priznava, da se sama stresu večinoma prepusti in se mu ne upira. Predvsem pa se nanj, če se le da, dobro pripravi. »Da lahko pomagam sebi in tistim v timu, ki imajo s soočanjem s stresom več težav,« razloži.

Velikih razlik v intenzivnosti pritiskov v oglaševalskem poslu od njenih začetkov v tej industriji do danes ne opaža. »V poslu komunikacij se je tempo dela vedno prilagajal tempu življenja. A kljub hitrejšemu načinu življenja danes z vidika stresa ni bistvenih sprememb. Verjamem pa, da je riziko stresa na večjih trgih bistveno višji, saj se življenje odvija bolj bliskovito, kultura posla pa je precej bolj hladna in neusmiljena. Vse to lahko seveda negativno vpliva na mentalno stabilnost zaposlenih,« še dodaja za konec.

#### ■ Stres je lahko tudi dober – če je pozitiven

Tudi **Aljoša Bagola**, izvršni kreativni direktor v agenciji Pristop, ki v oglaševalski industriji ustvarja že dvajset let, pravi, da mu stres nikakor ni tuj. »Stres ni nujno vedno slab. Pozitivni stres mi je všeč, saj daje vznemirljivost. Ko se ti ideje podijo po glavi in se razvijajo v dober projekt, je to

»V agenciji je raven stresa visoka, vendar težko rečem, da je to okolje, kjer je izgorelost pogost pojav. Kako se odzivamo v stresni situaciji in kakšen bo razplet dogodkov, je odvisno samo od nas samih. Ko ljudje to dojamejo, se jih stres veliko manj dotakne.



» Problem je, koliko odgovornosti si oprtamo kot novodobni starši, partnerji, sodelavci, saj je povsod zapovedano, da moramo v vsem blesteti. A v resnici se na polno izčrpavamo in epidemija izgorelosti ni le »branžnospecifična«, temveč postaja ena ključnih inhibicij današnjega časa.

pozitivna vznemirljivost. Na žalost pa našo industrijo vse bolj preveva negativni stres, ki je poleg siceršnjih časovnih pritiskov povezan še z vedno večjim udinjanjem in poslovnimi apetiti agencij. A ker delujemo v samem osrčju kapitalizma, to na žalost ni tako nenavadno,« pravi Bagola, ki priznava, da mu kot mlademu kreativcu nikoli ni bilo težko ostati dlje v službi ali jo v polni glavi, kot pravi sam, nositi domov. »Takrat sem zasnoval svoj romantični pogled na oglaševanje, o katerem pravim, da mi je všeč zato, ker nisem v ideji službe, ampak v službi idej. A z razvojem kariere pride vedno več

odgovornosti, ne le kreativnih, ampak tudi vodstvenih. Vedno več je velikih projektov, ki si jih oprtaš na svoja pleča. Poleg tega pa se Slovenci po metodi naše klasične vzgoje v nespoštovanju samih sebe čutimo komaj kaj vredni le, če smo najboljši. To je seveda idealno izhodišče, da se izčrpavamo,« meni Aljoša Bagola in nadaljuje, da je problem tudi v različnih kulturah podjetij. »Nekatera so si – sploh ob prevladujoči neoliberalni doktrini – dodelila licenco za preobremenjevanje kadrov. Problem je, koliko odgovornosti si oprtamo kot novodobni starši, partnerji, sodelavci, saj je povsod zapovedano, da moramo v vsem blesteti. A v resnici se na polno izčrpavamo in epidemija izgorelosti ni le »branžnospecifična«, temveč postaja ena ključnih inhibicij današnjega časa. Ljudje takšnih preobremenitev na eni točki preprosto več ne zmorejo. V nedavni študiji so ugotovili, da gospodarstvo zaradi porasta izgorelosti tako letno izgubi 12 milijard delovnih dni, stroški okrevanja zaposlenih pa znašajo več kot 700 milijard evrov.« (Članek o tem je sicer objavljen v avgustovski številki britanske revije GQ.)

» Delovna izčrpanost je normalno stanje, ki po krajšem ali daljšem počitku mine, medtem ko je izgorelost duševna motnja, ki potrebuje strokovno zdravljenje.



Ker so glavni vzrok določene osebnostne značilnosti, je trajnejše rezultate pri zdravljenju izgorelosti mogoče doseči le z dolgotrajnimi, procesnimi psihoterapijami (kot je razvojno analitična), ki omogočijo rekonstrukcijo tveganih osebnostnih značilnosti. (Foto: Dreamstime)

»Zato pozdravljam različne pobude, kot so Ustavi.se. Po dejanjih se oče pozna in podobne, ki opozarjajo na pomembnost uravnoteženih življenjskih slogov, družinskih vlog in karier. Veliko več pa bodo na tem morala delati podjetja sama in prepoznati vrzeli v svoji kulturi, poslovnih načrtih in kadrovanju, ki ljudi pripeljejo do takšnega položaja, kot tudi zaposleni, ki morajo pri sebi pravočasno prepozna-

vati znake skrajne preobremenjenosti,« še razloži in dodaja, da okoli sebe opaža predvsem simptome poslovnih kultur, okolij in odnosov, ki talentirane, odgovorne in požrtvovalne ljudi hote ali ne hote spravijo v previsoke obrate. »Včasih se ti v zanko v čisto sprejemljivih delovnih okoljih in odnosih ujamejo sami, a večina gre za sistemski problem,« je prepričan. **MM**

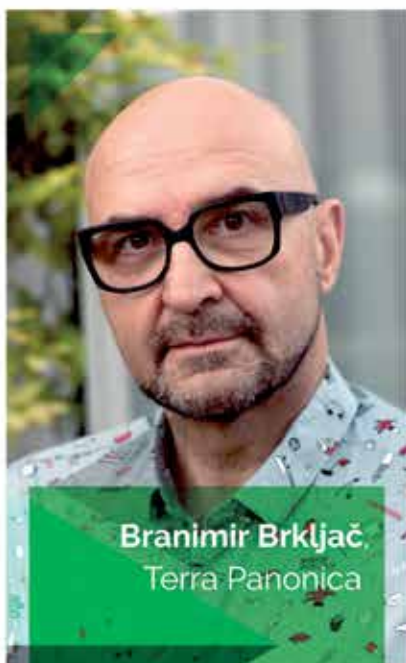
## NAJVEČJA POSLOVNA MREŽENJSKA KONFERENCA

Že veste, kakšni bodo poslovni trendi v letu 2018?

Pridružite se nam 20. oktobra 2017 v Hotelu Lev.

NetPRO

[www.netpro-konferenca.si](http://www.netpro-konferenca.si)



Branimir Brkljač,  
Terra Panonica

MARKETING V  
ČASU RAZPRŠENE  
POZORNOSTI



Meta Grošelj,  
Četrta Dimenzija

PAMETNO  
JE REČI NE



Matej Golob, MBA,  
Corpohub

DASHBOARDI IN  
SPRINTI - PREGLED  
IN HITROST



Andreja Jernejčič,  
Lin&Nil

'KAKO IZ MUHE  
NAREDITI SLONA?'