

at work

ROVNOVÁHA

MEZI PRACOVNÍM A OSOBNÍM ŽIVOTEM

JE KŘEHKÁ, ALE NALÉZT JI JE
VELMI DŮLEŽITÉ. JAK NA TO?





TRAGÉDIE VOLBY

Tomáš Poucha z Marketingového institutu a Institutu interní komunikace, pořadatel konference o Work Life Balance „A co já?“, se zamýšlí nad různými aspekty našeho rozhodování.

text: TOMÁŠ POUCHA

Hledání rovnováhy v životě může trochu zavánět batikovaným oblečením, rozezníváním tibetských mís a proplachováním se bylinkovým čajem. Pojďme se však na problém podívat racionálně, systematicky a zkusit popsat, o co jde, co je důležité. Můžeme vypustit úvahy o tom, co to vlastně Work Life Balance je, zda se dá vůbec nalézt, a zaměřit se na samotnou podstatu hledání rovnováhy mezi prací a životem. Situací, kdy pro práci více či méně zapomínáme žít a nedělá nám to dobře.

JE TO JEN NA NÁS

Pokud se rozhodnu, že půjdu dneska večer s Evou na večeři, znamená to, že nemůžu jít s Petrem na koncert. Jednoduchá volba. Evě a večeři dám ano a Petrovi a koncertu tím dávám ne. To je úplně jasné – je to základ rozhodování a základ vědomé rovnováhy. Nejde tu jen o to, že vím, co budu večer dělat, ale jsem také v pohodě s tím, co odmítám – nevadí mi, že

nebudu s Petrem a neuvídím koncert. A také vím, že to Petrovi může být líto, ale prostě Eva a večeře s ní je víc. Příklad večeře a koncertu je možná banální, ale ukazuje, že rovnováha spočívá v uvědomění si všech možností a také souvislostí. Když vím, co chci, co způsobuji, co nechci, co se děje kolem mě, můžu se dobrat k rovnováze. Rozhodnutí je plně vědomé a jsem s tím v souladu.

PRÁCE A JÁ

Na své vlastní životní cestě vidím, že jsem rozhodně takhle uvědoměly nebyl. Sám jsem se v minulosti naprosto promítl do své práce, abych po deseti letech totálního odevzdání zjistil, že jsem úplně zapomněl na sebe, že jsem se kromě odborných postupů a metodik nijak vnitřně neposouval, že jsem neřešil sebe, ale problémy cizích, pro které to nemělo zas až tak velkou hodnotu, protože kdybych to nedělal já, dělal by to někdo jiný. Možná jsem dělal lépe, než bylo zvykem, ale to je z pohledu

mě samotného vlastně bezpředmětné. Kvůli práci jsem osekával všechny svoje radosti a unikátnosti a vše jsem obětoval naplnění úkolů někoho jiného, cizího a nejsem si jist, koho vlastně. Když mě to doběhlo, zmítal jsem se ve víře, že když skousnu to nepříjemné, budu odměněn pytle zlaťáků, které mi umožní někdy v budoucnu konečně začít žít. Asi jsem tím musel projít, ale teď, když se na to zpětně dívám, je mi ztraceného času líto, mám pocit, že to úplně všechno nutné nebylo, že jsem mohl žít život jinak – všechno, čeho jsem se vzdal, nebylo úplně vědomé.

Je pravda, že v životě na takové promyšlení dost často nemusíme mít čas, ignorujeme příznaky, že něco není dobře – kašleme na neustálý stres, únavu, nemoci, nebo i pocit, že to není úplně ono. Někdy si lžeme, švindluje sami před sebou a tvrdíme, že to máme dobře nastavené, a třeba tomu i věříme. Honíme se za něčím, o čem se přesvědčujeme, že je to důležité, dáváme si k tomu důkazy. Odevzdáváme se práci, která možná není nejlepší na světě, možná nás ani netěší, obětujeme se pro firmy, které nás celkem snadno nahradí, a ztrácíme pro to všechno čas, ale i vztahy či zdraví. Není snadné si uvědomit nebo i přiznat všechno, čeho se tím, že se něčemu odevzdáme, vlastně zříkáme.

ČEMU ŘEKNEME NE

Pokud mám složitý problém, může pomoci rozdělit ho na menší části. Krávu také nerveme do hrnce celou, ale naporcujeme ji a každý kousek připravíme jinak. Stejně tak si můžeme rozčlenit svůj život na několik pilířů. Receptů jsou mraky, mně se nejlépe osvědčuje rozdělení na vztahy, zdraví a práci jako hlavní pilíře, na kterých lze stavět a hledat životní rovnováhu.

Pojďme si na každý pilíř udělat hromádku, kam dáme body podle důležitosti pro nás samotné. Představme si třeba oblázky, kterých máme celkem 30, a zkusme je na hromádky rozdělit. Na jeden pilíř jich můžeme dát spravedlivých 10, ale klidně i méně nebo více. Je pro mě důležitější práce než zdraví? V pohodě! Je rodina více než práce? Je to na nás! Ale máme jen 30 kamínků a budeme s tím pracovat dál.

PILÍŘ PRVNÍ – VZTAHY

Desítky tisíc let jsme jako lidé zvyklí na to, že máme

Lukáš Toth, Behavio: Spokojenost zaměstnanců je úzce spojena s produktivitou, zlepšuje zákaznickou zkušenost i kvalitu výsledného produktu. Zvýšení spokojenosti zaměstnanců o čtvrtinu přineslo českým firmám až 197 miliard Kč. Podle výzkumů společnosti Gallup zvyšují zapálení zaměstnanci produktivitu a ziskovost o více než 20 % a snižují fluktuaci až o 65 %.

kolem sebe blízké, se kterými žijeme nebo nějak interagujeme. Potřebujeme – a hlavně chceme – s nimi dobře vycházet, mít je poblíž. Vedle nejbližší i vzdálenější rodiny, kamarádů a známých jsou to i kolegové, byznys partneři, celé firmy a „industries“. Pohledy každého z nás mohou být různé – jinak vnímáme optimální velikost blízké skupiny, jak často se s lidmi chceme potkávat, je to jiné v různých etapách života. Je dobré si uvědomit, že (a kdo) je kolem nás, a měli bychom to v našem rozhodování zohlednit. Měli bychom si uvědomit všechny, kterým chceme a nechceme dávat své ano. Můžeme mezi ně rozdělit oblázky

ze své hromádky.

Někdo si vybere jako hlavní rodinu, a proto jí může dát nejvíce kamínků, pár se jich dá kamarádům, rodičům, někdo jich může dát pár kolegům v práci nebo kroužku filatelie. Volba se může v čase měnit, ale asi ne moc často – rovnováhy těžko dosáhneme neustálými změnami.

Už tady můžeme vidět, jak to celé funguje. Počet oblázků je daný. Musím přemýšlet o prioritách a o tom, co svým rozhodnutím způsobím a jestli to tak chci. Nejde o to, abychom se v tom uvařili, ale abychom si ujasnili souvislosti a volba byla vědomá. Má to jasné návaznosti na rozhodnutí našeho denního života: pracovní večere ubírá kamínky rodinné večeri, víkend s kamarády bere víkend s rodinou. Neznamená to, že už nikdy nebudu chodit s kamarády, když je rodina důležitější, ale uvědomím si všechna vstupní data a jejich důležitost.

Behavio je výzkumná společnost zkoumající jedinečnými technologiemi pravidla podvědomých rozhodnutí. Na základě ekonomických a psychologických experimentů potom sociologové, psychologové a behaviorální ekonomové aplikují výsledky pro vyšší firemní výkonnost a nadšenější zaměstnance.

‘ Když se něčemu odevzdáme, něčeho jiného se tím zříkáme. ‘

JEDNOTLIVÉ PILÍŘE V ČÍSLECH:

ZDRAVÍ: • Nejčastějším problémem jsou bolesti zad, ty trápí 52 % lidí. Následují bolesti hlavy (24 %), bolení břicha (13 %) a tlak na hrudi (9 %). • Mezi spokojeností v práci a zdravím existuje přímá souvislost. Ti nejspokojenější zaměstnanci říkají, že jsou na tom nejlépe – dobře spí, nestěžují si na bolesti hlavy ani zad. • Naopak mezi skupinou lidí, které jejich práce štve či nudí, je fyzických obtíží zdaleka nejvíce. • Ve spojitosti s prací zažívá stres 28 % lidí, častější jsou ale přetížení a dlouhodobá únava. Ty pociťuje celá polovina Čechů. • Ženy sužuje únava výrazně více než muže – o 12 %. • Vyčerpání ovlivňuje pocity z práce. Lidé, kteří chodí domů pravidelně bez energie, vnímají svého zaměstnavatele neutrálně až negativně. Pokud končí pracovní dobu ještě poměrně svěží, mají svého chlebodáře výrazně radši. • Mezi další dlouhodobé a závažné problémy také patří podráždění, to pociťuje 17 % zaměstnanců, otrávenost (16 %), smutek (17 %) a úzkost (12 %).

VZTAHY: Společně strávený čas efektivně zlepšuje emoce týmu i celé firmy. Stejně pomáhají společné oslavy úspěchů. Ale v starší generaci (45 až 64 let) 60 % respondentů s kolegy ven spíše nechodí. U mladších je to zhruba 40 %. • Nejhlův jsou na tom zaměstnanci ve věku 45 až 54 let. Dle jejich názoru si jich šéfové nevěnují, jsou špatně placeni, ztrácejí motivaci a do důchodu mají ještě daleko. • Čím je zaměstnanec starší, tím se cítí užitečnější – jak ve vztahu ke své firmě, tak ke společnosti obecně. • Starší (zkušenější) také svou práci považují za efektivnější, nemají takový problém s prokrastinací a přehlcením jako nejmladší generace.

PRÁCE: Jenom 13 % Čechů je zapálených do své práce. • Třetina Čechů je v práci nespokojená. • Pouze 53 % zaměstnanců má pocit, že je jejich plat fér. • Lepší plat a benefity ale nemají velký vliv na to, že jsou lidé motivovaní, a tedy výkonnější. To souvisí hlavně s psychologickými potřebami: mít vízi a pocit užitečnosti ap. • 80 % lidí se ale na jejich pocity z práce nikdo neptá.

PILÍŘ DRUHÝ – ZDRAVÍ

Říká se, že zdraví je to hlavní, ale neřešíme fráze a dejme si na hromádku svůj počet kamínků. Neřešíme jen zdraví tělesné, ale jde i o zdraví duševní, které se pořád trochu podceňuje.

Nejde o tu správnou dietu nebo způsob meditace, měli bychom mít jasno, jak a kdy o sebe pečovat, odpočívat, jestli a jak cvičit, jak se věnovat jídlu, ale i zda a jaké koníčky mít, jestli nějaké talenty rozvíjet a věnovat se jim doma nebo třeba i v práci. Mohou se nám tím otevírat otázky, jestli na to máme vůbec čas, jestli bychom si neměli vzít kamínky z jiných hromádek. Je to vlastně i to, že sice nemocní jdeme do práce, že kvůli práci málo spíme. To je všechno jen na nás, celkem máme stále jen 30 bodů.

PILÍŘ TŘETÍ – PRÁCE

Nechali jsme si ji nakonec – v určitých životních etapách jí dáváme nejvíce pozornosti, trávíme v ní hodně času. Myslím, že práce, nebo možná spíš smysluplné trávení času do života patří. Nemůžeme být celé dny jen na pláži a číst si – na dovolené je to fajn, ale celý život opravdu může být prací

více naplněn. Jen je otázka, jestli nás práce skutečně tak naplňuje, je v souladu s tím, co je pro nás důležité, jestli a jak nás uštví, jestli jsme v ní dobří a chceme být i nadále, zda a jak toužíme po posunu, úspěchu, kariéře, v čem bychom se měli zlepšovat. Různé aspekty jsou pro každého jinak důležité – máme na to zase svoje množství kamínků. A samozřejmě se objevuje opět to, jestli tím neděláme zle zdraví a vztahům.

DOHADUJEME SE SAMI SE SEBOU

Všechny oblázky jsme rozdělili a máme z toho nějaký pocit. Můžeme klidně přehazovat kamínky mezi pilíři. Třeba se chceme více věnovat kariéře, a tak oželíme pár kamínků ze zdraví nebo jich pár vezmeme z rodiny a vztahů. Do toho nám nikdo nemůže mluvit.

Pokud budeme mít většinu jen na dvou hromádkách, dá se celkem obstojně – minimálně na chvíli – balancovat jen na dvou pilířích. Pokud nebudu řešit vztahy, dávám všechno na práci a zdraví – v pohodě. Ale nedejbože aby se nám potom něco stalo v těch zbývajících a o to důležitějších nohách. Celá konstrukce nám může spadnout a budeme se z toho jen těžko sbírat a hledat novou rovnováhu.

Abychom mohli zrychlit, musíme občas zpomalit. Ujasnit si, co vlastně v životě chceme a co konkrétně nechceme, je složité. Nedá se to zvládnout za odpoledne. Musíme si to oddřít, prožít a třeba si i nabít ústa. Chvilkové pocity si můžeme plést s dlouhodobými, něco změnit nám může přijít moc těžké. Můžeme v čase změnit názor, změnit se nám hodnoty, vyvine se situace. Je to velmi osobní, velmi intimní.

Určitě nám s tím může pomoci někdo zvenku, kdo lépe uvidí, jestli si kecáme, může nám věci pomoci zrychlit, ale jistě je, že to nakonec budeme muset dát dohromady sami.

Práce k životu patří, je ale třeba si uvědomit, jestli nás naplňuje a zda je v souladu s tím, co je pro nás důležité.

SYNDROM VYHOŘENÍ

O tomto fenoménu hovoří Gabriela Böhmová a Tereza Vacatová, konzultantky a lektorky ze společnosti My Refresh.

My Refresh pomáhá firmám pečovat o své lidi tak, aby mohli a chtěli pracovat dobře a rádi. Autorky mapují a pomáhají naplňovat potřeby lidí a firem.

Vyhoření se nám zabydlelo ve slovníku, někdy je možná až nadužívané a zlehčované jako třeba dříve „depka“. Světová zdravotnická organizace však letos v květnu klasifikovala syndrom vyhoření jako nemoc. Stále více firem se tomuto fenoménu a jeho prevenci začíná seriózně věnovat. Na naše workshopy o vyhoření chodí lidé s reálnou obavou o své fyzické i mentální zdraví a chtějí něco ve svém životě opravdu změnit. Co tedy skutečně je vyhoření?

Jde o stav extrémního vyčerpání, odosobnění, silného poklesu výkonnosti a různých psychosomatických obtíží. Vzniká v důsledku procesu, v němž lidé velice intenzivně zaujatí určitým úkolem nebo ideou ztrácejí své nadšení. Jinak řečeno, syndrom vyhoření může postihnout ty, kteří pro svou práci skutečně hoří, mají velká očekávání a do naplnění mnoho investují. Když se realita nebo výsledky od jejich očekávání výrazně liší a ocenění nepřichází, trpí stresem, který se stává chronickým. Časem ztrácejí sílu, chuť a smysl práce, případně také zdraví.

Jedná se o profese s vysokým důrazem na výkon, s velkou zodpovědností, pracovním nasazením, nízkou tolerancí k chybám a často s pocítovaným vysokým posláním (vedoucí pozice, podnikání, pomáhající profese, ale třeba také role matky či pečovatelky).

KDO ZA TO MŮŽE?

Výzkum Gallupova institutu, zjistil, že k syndromu vyhoření nejčastěji vedou tyto vnější okolnosti:

- neférové zacházení,
- neovladatelné množství práce,
- nejasná zadání, a tedy i očekávané výsledky,
- nedostatečná komunikace a podpora ze strany nadřízeného,
- nesmyslné termíny, a tedy nedostatek času na práci.

Vyhoření je však důsledek nerovnováhy mezi očekáváním a realitou, mezi ideály a skutečností. Důležité je tedy naše osobní nastavení, zda jsme schopni korigovat svá očekávání a nároky, nebo zda trváme na jejich perfektní formě za každou cenu. Na stejné pozici a ve stejné roli může jeden člověk prosperovat a druhý vyhořet. Zásadní roli může hrát právě míra perfekcionismu a také schopnost a možnost čerpat energii, radost a sebejistotu i mimo práci.

ĎÁBEL JE SKRYTÝ V DETAILU

Tvrzení, že za vyhoření si můžeme do určité míry sami, se mnohým nelíbí. Děláme přece vše, co je možné, a přesto se tolik práce a úkolů nedá zvládnout v běžné pracovní době a často ani po ní. Někdy to tak může být, někdy to však nemusí být úplně očekávání zaměstnavatele, co se snažíme naplnit. Pravidelně slyšíme: „V takové kvalitě bych to nemohla odevzdat, za to bych se styděla.“ Čas ztrácíme také na schůzkách, když by stačil telefonát, pregnantní formulací (bezvýznamného) mailu, zapojujeme se tam, kde stačí dát informaci, prostě se snažíme dělat vždy to nejlepší, bez ohledu na to, zda je to právě teď třeba.

Na jednom ze seminářů nám líčil svůj stres z nekonečného množství práce Petr, výkonný a oblíbený manažer. Vede velký tým a jeho schůzky a porady začínají často ráno a končí večer. Na zpracování výstupů z nich mu často nezbývá čas. Takže se pravidelně budí v noci a řeší, co mu nedá spát. Na workshopu, když měli účastníci samostatně pracovat, jsme nachystali ovoce k občerstvení a nabídli nejdříve Petrovi. Ten nám však podnos vzal a obešel s ním celý tým. Naše ujišťování, že my v ten moment, na rozdíl od něj, nemáme co na práci, nebylo nic platné...

CO POMŮŽE?

Často odstup. Potřebujeme si odpočinout, přepnout se. Někdy stačí chvílička, jindy se potřebujeme pořádně vyspat a nabrat síly – třeba na dovolené. Pomůže také dělat něco úplně jiného.

Syndromem vyhoření, workoholismem a třeba i prokrastinací trpí lidé, kteří své práci věnují většinu času a energie a na další pilíře svaté trojice

PRÁCE – RODINA – VOLNÝ ČAS už jim prostě nezbyvá. Přitom sebevědomí a radost ze vztahů, koníčků, odpočinku a krásy se může přelít i zpět do práce.

Stejně jako stres, který si z práce nosíme domů a často ho považujeme za příčinu všeho neštěstí. Zbavit se ho úplně nejde a ani to není potřeba. Nutné je ho přerušovat, ukončovat. Někdy stačí málo: zastavit se, zaměřit

„Je dobré zaměřit se místo výkonu na pokrok.“

pozornost na sebe, svůj dech, jídlo, které jím, chůzi... Stres opadne a osvěžení se vracíme k práci.

Ideální je plánovat si příjemné momenty a volný čas a stejně jako schůzky si je dát do diáře. Co je psáno, to je dáno – na mítink většinou nezapomeneme, zatímco na film nebo knížku často nedojde. Když sami řešení nenacházíme, může pomoci pohled někoho s jinou optikou: partner, blízcí i někdo cizí, nebo rovnou profesionál (kouč, mentor, psychoterapeut...). Vyřešit mnohé může i rozhovor s nadřízeným. Manažeři velmi často problém tuší. Ale pokud jim nikdo neřekne – možná i proto, že se nezeptají –, v čem konkrétně vězí, nemohou vám pomoci. Proto je lepší nečekat, že jim to musí dojít. Vězte, že nemusí.

A CO KDYŽ JSTE MANAŽERKA NEBO MAJITELKA FIRMY?

Nadřízení čekají, že naplníte cíle, vaši lidé podporu, dostupnost a jasné informace. O potřebách vašich blízkých – natož vašich vlastních – ani nemluví... Podle Gallupova výzkumu jste to právě vy a vaši manažerští kolegové, na kom nejvíce záleží, jak se bude lidem ve firmě dařit. Významně spolupovíráte a ovlivňujete firemní kulturu i to, zda staví na principech takzvaného Growth mindset – prorůstového myšlení – nebo Fixed mindset – fixovaného myšlení. Tradiční fixované myšlení sází na jistoty, odrazuje od rizik a experimentů, snaží se vidět a ukazovat se v lepším světle, maskovat omyly a chyby a spí-

še dodržovat zavedené pořádky. Prorůstové myšlení se experimentů a změn nebojí, je tolerantnější k chybám, protože v nich vidí předpoklad učení. Žádá o pomoc a zpětnou vazbu včetně té negativní, protože umožňuje zlepšit, co nefunguje dobře. Místo absolutních výsledků má tendenci sledovat samotný proces – zlepšení se počítá.

Právě zaměření na pokrok místo striktního výkonu, možnost dělat chyby a poučit se z nich bez ponižování a přijímání zpětné vazby upozorňující na problémy vám pomůže udržet si zájem a radost z práce, i když zrovna nebudujete na všech frontách. Časem pro sebe, své blízké a koníčky načerpáte potřebné síly. Hlavně tím nastavujete normu, kterou má váš tým tendenci napodobovat.

A co je důležité zmínit nakonec? Přes veškerou snahu se nikdo z nás nehodí pro každou firmu, pozici nebo konkrétní tým. Někde prostě změna možná není. Jediné zdravé řešení pak může být hledat si práci tam, kde se můžeme realizovat lépe a bez rizika. ■

DESET KROKŮ K PREVENCI VYHOŘENÍ

- Učte se být co nejvíce TADY A TEĎ – pomůže třeba vědomé dýchání, jídlo, chůze, pozornost upřená na vnímání sebe sama, na přírodu.
- Vnímejte své potřeby a naplňujte je, posilíte své sebevědomí.
- Smějte se a radujte se – humor vás uvolní a je účinný (nejen) proti tunelovému vidění.
- Dostatečně spěte a odpočívajte.
- Ctěte trojici RODINA – PRÁCE – VOLNÝ ČAS a snažte se věnovat každé z oblastí.
- Měňte a střídajte činnosti, kterým se věnujete.
- Sledujte pokroky a zlepšení, kterých dosahujete, spíše než jen splněné cíle.
- Sledujte, k čemu vám byly dobré omyly, chyby a neúspěchy, a berte je jako nutnou součást učení a tvořivosti.
- Žádejte a dávejte konstruktivní zpětnou vazbu, a když tápete, vyhledejte pomoc!
- Mějte (se sebou) trpělivost a buďte laskaví.