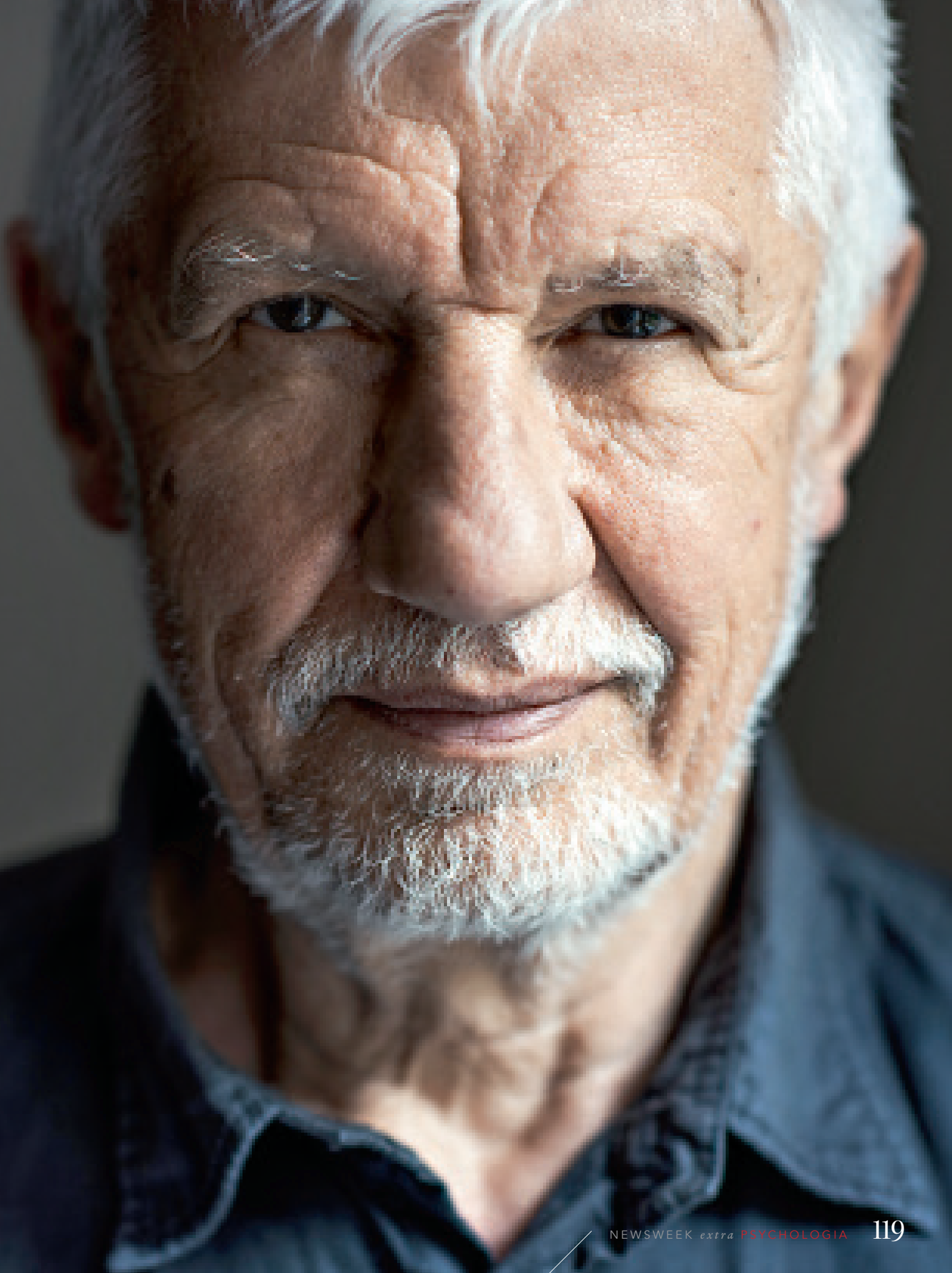

RECEPTA DLA PREZESA

Menedżerowie narażeni są na permanentne obciążenia i życie w ciągłym napięciu. Nie zawsze jest to zło konieczne, często ich wybór. Na co i dlaczego chorują ludzie na wysokich stanowiskach, i dlaczego sobie to robią - mówi psycholog i psychoterapeuta **Wojciech Eichelberger**

ROZMAWIA *Joanna Zapala* ZDJĘCIE *Marek Szczepański*



NEWSWEEK PSYCHOLOGIA: Największa odpowiedzialność za efektywne działanie organizacji spoczywa na osobach pełniących w niej funkcje kierownicze. Wymaga się od nich umiejętności szybkiego dostosowywania się do zmian i elastyczności, a także zarządzania pracownikami w środowisku niepewności i chaosu. Jakie mogą być psychologiczne konsekwencje funkcjonowania w takich warunkach przez lata?

WOJCIECH EICHELBERGER: Jeśli do tej listy zewnętrznych obciążeń dodamy jeszcze: częste podróże, zmiany stref czasowych, późne kolacje biznesowe, nieprzemysłaną dietę, niewygodne łóżka w hotelach, hałas, nadmierną ilość informacji do przetwarzania oraz ludzi do rozmawiania i zapamiętywania, brak regularnych kilkutygodniowych,

się przed przeciążeniem, zagrożeniem i depryacją podstawowych potrzeb społecznych, rozwija np. fobię przed lataniem czy podróżowaniem po to, żeby supermenedżera w końcu zatrzymać w domu. To tyle i aż tyle o najczęstszych, możliwych psychicznych konsekwencjach długotrwałego i nie zrównoważonego menedżerowania.

Szef jest od wyznaczania celów, tworzenia wizji i zarażania nią podwładnych. W jaki sposób brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym może wpłynąć na rozwinięcie się u niego wypalenia zawodowego? I jakie są jego objawy?

- Aby zachować zdrowie i kondycję, duże wydatki energetyczne muszą być zrównoważone dużymi wpływami. Podobnie jak to bywa z pieniędzmi, wyczerpać ener-

W miarę upływu czasu zaniedbania, nadużycia i błędy popełniane przez lata w stosunku do ciała dają o sobie coraz wyraźniej znać. Ciało wystawia rachunek krzywd i wszystko pamięta. Ale jeśli nawet w trzeciej części życia zostanie wreszcie docenione, zaopiekowane i potraktowane z szacunkiem, to potrafi wiele wybaczyć. Jego możliwości regeneracyjne są ogromne. Wystarczy mu za bardzo w tym nie przeszkadzać

regeneracyjnych urlopów, niedobór ruchu dla przyjemności, długie rozstania z rodziną, zanikanie przyjacielskich relacji z ludźmi spoza środowiska pracy i spadek kondycji wraz z wiekiem – to tylko z tych powodów po kilku latach takiej pracy nieuchronnie nastąpi wypalenie energetyczne organizmu i/lub depresja. Aby jednak dopełnić obrazu obciążeń ludzi tak ciężko pracujących, trzeba jeszcze uwzględnić obciążenia wynikające ze specyfiki funkcjonowania psychicznego menedżerów wyższego szczebla zwanych CEO. Do tych często spotykanych należą: perfekcjonizm – „nigdy nie jest wystarczająco dobrze”, nadodpowiedzialność – „inni nie są odpowiedzialni, nie zrobią tego wystarczająco dobrze, nie ufam im”, hipochondria – „nie ufam swemu organizmowi, boję się jego”, narcyzm – „ja nigdy nie jestem wystarczająco kompetentny – „zawsze może się wydać, że czegoś nie wiem i tracę dobrą reputację”.

W konsekwencji może się u ludzi tak przeciążonych rozwinąć zespół lękowy albo zespół maniako-depresyjny lub paranoidalny. Czasami organizm, broniąc

się życiową możemy bardzo szybko, ale jej regeneracja trwa znacznie dłużej. W rytmie dobowym proporcja pomiędzy czasem wydatkowania energii i jej odzyskiwania zapewniająca bezpieczeństwo energetyczne organizmu to: 8 godzin pracy, 8 godzin na relaksujące i emocjonalnie odżywcze, inspirujące życie prywatne i 8 godzin na sen. Czyli 8 godzin wydatków i 16 godzin regeneracji. Taki styl życia prowadzą sportowcy, aby utrzymać się w dobrej formie. Oczywiście jest to dla CEO i dla prezesów ideał nieosiągalny, ale powinni o nim pamiętać i wiedzieć, że długotrwałe i radykalne odstępstwa od niego powodują kumulację zaległości w procesach regeneracji organizmu oraz obniżenie bariery immunologicznej. To z czasem doprowadza do wypalenia energetycznego lub/i dysfunkcji wielu organów i układów, a w dalszej konsekwencji uruchamia jakiś proces chorobowy. Pierwszymi i najczęstszymi objawami zbliżającego się wypalenia są drażliwość, wybuchowość i zaburzenia snu.

Wiadomo, że każdy człowiek jest jednością psychofizyczną – sfera fizyczna i psychiczna

nawzajem się przenikają i wzajemnie na siebie oddziałują. Zatrzymajmy się chwilę przy konsekwencjach zdrowotnych wysokiego poziomu stresu w pracy.

- Są dwie kategorie czynników stresowych: stresory fizjologiczne i stresory psychiczne. Do fizjologicznych należą na przykład: hałas, nadmierna ilość chaotycznych informacji i zmian, za wysoka lub za niska temperatura otoczenia, zła jakość powietrza, brak dostępu do pożywienia dobrej jakości, złe oświetlenie, wadliwa ergonomia stanowiska pracy, brak przerw regeneracyjnych, brak ruchu itp. Ta kategoria stresorów ma charakter obiektywny i stosunkowo łatwo ich ilość można zmniejszyć. Natomiast stresory psychiczne ze swojej natury nie mają charakteru obiektywnego i znacznie trudniej je wyłączyć. Nasze organizmy żyją głównie w świecie stworzonym przez nasze umysły. Nie w świecie realnym, lecz w jego określonej interpretacji, w systemie przekonań, słowem - w subiektywnej narracji o świecie. Jeśli ta narracja jest negatywna i zagrażająca, czyli stresogenna, to niezależnie od czynników obiektywnych nieustannie mobilizuje ona alarmową, obronną reakcję organizmu zwaną trybem walki/ucieczki. Stałe włączenie na poziomie fizjologicznym powoduje nadmierne koszty energetyczne i blokuje tryb regeneracji, zaburza funkcje układu odpornościowego, trawiennego, krwionośnego, gospodarkę cukrową. Na poziomie emocjonalnym blokuje empatię i zdolności do samokontroli, powoduje drażliwość i wybuchowość. Na poziomie intelektualnym blokuje pamięć/dostęp do baz danych i myślenie kreatywne. Wielu ludzi swojej interpretacji świata zawdzięcza nawet do 80 proc. subiektywnie odczuwanego przeciążenia.

Jak ważną rolę odgrywa rozwój społeczny i duchowy pracowników, który staje się możliwy dzięki dojrzałości psychicznej osoby zarządzającej?

- Rozwój samoświadomości, samopoznanie, to najważniejszy wehikuł psychicznego dojrzwania. Umożliwia dokonanie koniecznych adaptacji i zmian w naszych przekonaniach o sobie, innych ludziach i świecie. Dzięki temu zmniejsza się siła stresogennego oddziaływania stresorów psychicznych, poprawiają się relacje z ludźmi w życiu prywatnym i zawodowym, co też zmienia na korzyść nasz bilans energetyczny. Można powiedzieć, że jesteśmy bardziej urealnieni, w lepszym kontakcie z rzeczywistością. Natomiast rozwój duchowy otwiera drogę do pozbywania się ograniczających, tymczasowych i powierzchownych tożsamości i identyfikacji, np. tych związanych z rolą rodzinną czy zawodową, statusem materialnym, z przynależnością do jakiejś

ideologicznej opcji itd. Słowem - umożliwia złapanie pogodnego dystansu do siebie i codziennych problemów, a także wyłącza potrzebę udowadniania sobie swojej wartości kosztem innych. Nasze działania, życie prywatne i praca mogą dzięki temu być bardziej nastawione na cel, a mniej na siebie. To duża ulga dla nas i naszego szeroko rozumianego otoczenia oraz ogromne oszczędności energii życiowej, którą można konstruktywnie wykorzystać.

Stresor to każdy element, który wprowadza do systemu entropię, napięcie czy sprzeczność. Profesor Aaron Antonovsky, socjolog medycyny, definiuje stresory jako wymagania, dla których nie ma gotowych reakcji adaptacyjnych i dlatego rodzą stan napięcia. Czy zawsze przeradzają się w stres? Bo przecież wiemy, że mogą wyzwalać energię i motywować do wysiłku.

- To chyba zbyt szeroka definicja stresora, bo włącza w kategorię stresorów każdą sytuację uczenia się nowych zachowań. Uczenie się może powodować stan napięcia, ale nie zawsze, a nawet jeśli je powoduje, to nie zawsze jest to stres. Czasami uczymy się przyjemnością albo jesteśmy w optymalnym stanie mobilizacji, czyli nasze zasoby energetyczne i intelektualne - w tym zdolność do szybkiego uczenia się i adaptacji - wystarczają, aby podołać wymaganiom sytuacji. Wtedy możemy pod presją osiągnąć nawet stan przepływu (flow), czyli optymalnego, efektywnego i satysfakcjonującego działania. W tym kontekście ważne stają się specjalne kompetencje pozwalające kontrolować poziom reakcji mobilizacji organizmu działającego pod silną presją, tak aby nie przekroczyła ona granicy stresu, czyli nie przełączyła systemu w tryb walka/ucieczka. Tych kompetencji uczymy w Instytucie Psychoimmunologii - IPSI, także poprzez szkolenia w wersji online.

Na ile ludzie z top managementu są zainteresowani sprawami własnego zdrowia?

- Mam wrażenie, że coraz bardziej. Dzięki mediom i wysiłkom firm szkoleniowych wiedza o ryzyku związanym z poziomem presji, jakiej ci ludzie doświadczają, staje się coraz bardziej dostępna i powszechna.

Jakie działania podejmują, by o nie zadbać?

- Stają się entuzjastami różnych form ruchu dla przyjemności, który dla ludzi doświadczających długich okresów stresu na siedząco jest wręcz konieczny, by wypłukać blokującą system odpornościowy adrenalinę, uporządkować metabolizm cukru, wyprodukować endorfiny i skutecznie przełączyć organizm na tryb regeneracji. Drugim widocznym przejawem troski o zdrowie staje się coraz bardziej świadomy dobór diety. Nadmierna koncentracja na zdrowiu bywa również nieuzasadniona, ponieważ jest źródłem niepotrzeb-



JOANNA ZAPAŁA

Psycholog, psychoterapeuta z Centrum Psychoterapii Integralnej oraz wykładowca Uniwersytetu SWPS

WOJCIECH EICHELBERGER

Trener, coach, psychoterapeuta. Twórca idei i programu Instytutu Psychoimmunologii – IPSI, którego misją jest humanizowanie biznesu. Jedna z wybitnych postaci polskiej psychologii i psychoterapii. Autor wielu bestsellerowych książek z pogranicza psychologii, antropologii i duchowości. Od wielu lat obecny w radiu, telewizji, w renomowanych czasopiśmie i dziennikach. W pracy z ludźmi odwołuje się do podejścia integralnego, które prócz psychiki bierze pod uwagę ciało, energię i duchowość

nego niepokoju i zbędnej aktywności. Po czym poznać, że właśnie mierza się w ową ślepią uliczkę? Co może być przydatne, żeby znaleźć właściwą drogę? Ludzie latami ciężko pracujący w stresie i bez dostatecznej okazji do odreagowania ruchem mają kłopoty z uświadomieniem ciała. Jest to m.in. efekt znieczulającego działania adrenaliny i nadmiernego napięcia mięśni. Zablokowanie świadomego dostępu do sygnałów płynących z ciała i rozumienia jego potrzeb może prowadzić do objawów hipochondrii. Ciało jest traktowane wtedy tak, jakby było tajemniczą, nieobliczalną maszyną, którą trzeba co chwila oddawać do przeglądu specjalistom.

Człowiek jest istotą zdolną do autorefleksji, myślącą i czującą. Decyduje o tym, co jest dla niego najważniejsze w życiu. Z upływem lat zmieniają się konteksty społeczno-kulturowe stawiające człowieka przed zadaniami specyficznymi dla danego okresu. Czy wiek szefa będzie odgrywał istotną rolę w zarządzaniu swoim zdrowiem?

- W miarę upływu czasu zaniedbania, nadużycia i błędy popełniane przez lata w stosunku do ciała dają o sobie coraz wyraźniej znać. Ciało wystawia rachunek krzywd. To sprzyja zainteresowaniu potrzebami ciała i poszukiwaniu skutecznych, profesjonalnych sposobów adekwatnego odpowiadania na te potrzeby. Ciało wszystko pamięta, ale jeśli nawet w trzeciej części życia zostanie wreszcie docenione, zaopiekowane i potraktowane z szacunkiem, to potrafi wiele wybaczyć. Możliwości regeneracyjne ciała są ogromne. Wystarczy mu za bardzo w tym nie przeszkadzać. Sprawa adekwatnej troski o ciało staje się społecznie, systemowo i politycznie ważna ze względu na kontekst kryzysu demograficznego, który już teraz czyni koniecznym pozostawianie w optymalnej zdolności do pracy, czyli w dobrej formie psychofizycznej i intelektualnej długo po osiągnięciu wieku emerytalnego.

Długotrwałe i radykalne zaniedbania powodują kumulację zaległości w procesach regeneracji organizmu oraz obniżenie bariery immunologicznej. To z czasem doprowadza do wypalenia energetycznego, dysfunkcji wielu organów i układów, a w dalszej konsekwencji uruchamia jakiś proces chorobowy

Dwie trzecie wszystkich chorób to choroby cywilizacyjne – sercowo-naczyniowe czy nowotworowe. Ich przyczyny związane są z naszym stylem życia. Jak styl życia kierowników, dyrektorów czy prezesów może wpływać na zachorowalność na choroby cywilizacyjne?

- Przede wszystkim niedoceniwanie potrzeby ruchu po pracy umożliwiającego odblokowanie napięć mięśniowych, odreagowanie negatywnych emocji związanych z długotrwałym stresem, metabolizowanie nadmiaru cukru i adrenaliny w systemie, a tym samym odblokowanie systemu odpornościowego i systemu regeneracji. Drugim często spotykanym błędem jest nieprzemysłana, nieskonsultowana dieta, jedzenie późnych, obfitych kolacji i zbyt późne chodzenie spać. Ważnymi czynnikami psychicznymi blokującymi możliwość nawiązania dobrej, pozytywnej relacji z ciałem i mądrej troski o siebie są niski poziom samoakceptacji i brak adekwatnej samooceny, czyli nieprzepracowany rys narcystyczny w osobowości.

Jak odpuszczać sobie nadmiar pracy, a równocześnie nie rezygnować z wysokich stanowisk?

- Jak najwięcej delegować w dół i zainteresować się możliwością przekształcenia struktury firmy w tzw. strukturę turkusową. Ale to osobna rozmowa. W międzyczasie polecam lekturę książki „Pracować inaczej” autorstwa Frederica Laloux i książki „Pracować z sensem” autorstwa Andrzeja Jeznacha, która się niebawem ukáže. //