

## ADT SINDROM

### Moderni menadžeri izluđeni poslom

Višnja je potpredsjednica uprave jedne velike hrvatske tvrtke. Igor, izvršni direktor, u uredu je odmah do nje kako bi mogli brže i jednostavnije komunicirati. Međutim, komunikacija je sve samo ne dobra. 'Kada dođem u njegov ured, zazvoni mu telefon, meni zazvoni mobitel, tajnica me traži zbog hitnog telefona ili sastanka, netko mu već stoji na vratima i pita za mišljenje', govori Višnja



Ljudi s ADT-om su nervozni, dekoncentrirani i nestrpljivi

'Uglavnom, ludimo od silnih obaveza, a ne uspijevamo obaviti najbitnije poslove ili ih obavljamo u zadnji čas i vrlo površno. Dosad nismo imali velikih gafova zbog toga što smo stručni u onome što radimo, ali se bojim da ovakav rad može imati nepredviđene štetne posljedice po tvrtku u budućnosti.'

Tako izgleda svakodnevica velikog broja hrvatskih menadžera. Izluđenost poslom postala je neurološki fenomen koji psihijatrija naziva ADT (Attention Deficit Trait) ili obilježje pomanjkanja pažnje. Uzrokovan 'prebukiranjem' mozga, ADT je postao oblik organizacijske epidemije. Američki psihijatar koji je dijagnosticirao fenomen, Ned Hallowel, izjavio je da se u posljednjih 15-ak godina ova menadžerska boljka povećala eksponencijalnom progresijom.

Glavni simptomi ovog neurološkog poremećaja su unutarnja nervoza, dekoncentriranost i nestrpljivost. Ljudi s ADT-om imaju poteškoća u organiziranju posla, uspostavljanju prioriteta i upravljanju vremenom. Imaju osjećaj da ih vrijeme i obaveze nemilice gaze. S povećanjem obaveza povećava se i broj onih koje ne uspijevaju izvršiti te se javlja osjećaj panike i grižnja savjesti.

U psihijatrijskoj praksi poznatiji je ADHD sindrom (poremećaj pažnje i hiperaktivnost) nego njegov 'rođak' ADT. Za razliku od ADHD-a koji je uzrokovan genetikom te komponentama okoline, ADT je sindrom koji proizlazi isključivo iz utjecaja okoline.

Kao i prometne gužve, ADT je produkt modernog načina života – brzog, prepunog informacija i događaja - ali i prevelikog broja obaveza koje moramo rješavati u vrlo kratkim rokovima. Zbog svega toga naš mozak je ispunjen 'bukom' – sinaptičkim događajima koji nemaju nikakvog značaja, ali dovode do postepenog gubitka kapaciteta da se u potpunosti posvetimo bilo kojem zadatku. Štoviše, istraživanja govore da nikada u povijesti ljudski mozak nije morao procesuirati toliko mnogo podataka u toliko kratkom vremenu. U nizu ovisnosti koje razvija moderni čovjek, ovisnost o brzini događanja u našim životima postala je plodno tlo za razvijanje ADT-a.

#### Zašto dolazi do pojave ADT-a?

Za objašnjenje ovog neurološkog poremećaja, moramo se uputiti na kratko neurološko putovanje našim mozgom.

Pretfrontalni i frontalni režnjevi kore mozga rukovode, među inim, našom sposobnošću organiziranja i davanja prioriteta različitim informacijama i idejama, upravljanjem vremenom i različitim drugim, upravljačkim vještinama. Dok god su ti režnjevi oni koji vode glavnu riječ, možemo reći da je sve u redu. Osoba ima sposobnost koncentriranja, sagledavanja činjenica, donošenja kreativnih rješenja, fleksibilna je (tzv. sposobnost sagledavanja nijansa sivoga) i efikasno rješava probleme.

Ispod frontalnih i pretfrontalnih režnjeva

“ Ljudi s ADT-om imaju poteškoća u organiziranju posla, uspostavljanju prioriteta i upravljanju vremenom. Imaju osjećaj da ih vrijeme i obaveze nemilice gaze. S povećanjem ”

nalaze se dijelovi mozga koji rukovode našim preživljavanjem. Ti duboki centri zapravo rukovode našim osnovnim funkcijama kao što su spavanje, glad, seksualne želje, disanje, otkucaji srca, kao i našim pozitivnim i negativnim emocijama.

**obaveza povećava se i broj onih koje ne uspijevaju izvršiti te se javlja osjećaj panike i grižnja savjesti.**

Kada smo zadovoljni poslom i radimo s maksimumom efikasnosti i energije, naši duboki centri šalju poruke zadovoljstva, uzbuđenja i sreće. Oni pumpaju našu motiviranost, pomažu u koncentriranju i ne miješaju se u aktivnosti radne memorije, tj. broja procesuiranih podataka koje možemo riješiti u isto vrijeme. Međutim, ako smo suočeni sa sedmom odlukom nakon šest prijašnjih koje smo radili uz prekide, već imamo 10 neodgovorenih telefonskih poziva, Outlook se oglasio s podsjetnikom već po treći put, naš mozak počinje paničariti i javlja se strah da nećemo stići izvršiti i tu sedmu odluku.

Kada frontalni i prefrontalni režnjevi dođu do samog ruba svojih kapaciteta i počnemo se bojati da nećemo stići sve obaviti, primitivna emocija straha preuzima kontrolu. Strah potiče iznenadni obrat između funkcioniranja gornjeg i donjeg dijela mozga. Tisuće godina evolucije naučile su gornji dio mozga da ne ignorira signale za opasnost iz donjeg dijela mozga. Strah je jedna od emocija koja stavlja osobu u tzv. stanje preživljavanja, gdje duboka područja mozga preuzimaju kontrolu i počinju upravljati višim dijelovima mozga. Duboki dijelovi mozga interpretiraju poruke o prebukiranosti informacijama koje primaju od frontalnih režnjeva, ali ih interpretiraju na način na koji to inače rade – primitivno. Počinju slati signale straha, nestrpljenja, iritiranosti, ljutnje i panike, koji se sve više pojačavaju.

U isto vrijeme, ostali dijelovi tijela stavljaју se u stanje krize i prebacuju svoje funkcioniranje u stupanj velike uznemirenosti. Razmišljanje postaje crno-bijelo, umjesto u nijansama sivoga, nestaje inteligencija i gubi se mogućnost trezvenog razmišljanja. Menadžer počinje donositi impulzivne odluke, u ljutnji završavajući ono što bi trebao završiti. Napušta ga osjećaj fleksibilnosti, kreativnosti i humora, zaboravlja 'veliku sliku', ciljeve i vrijednosti koje su mu bitne. Ako mu tada zaposlenik dođe s nekim tekućim problemom, najvjerojatnije će otrpjeti deranje, čak i uvrede. To je ADT u svom najgorem obliku i, na svu sreću, ne događa se konstantno.

### **Kako upravljati ADT-om?**

U današnjoj korporativnoj kulturi vrlo je teško i priznati da se pati od takvog poremećaja. Oni koji ne mogu pratiti organizacijski tempo smatraju se slabima i nesposobnima. Isto tako, trendovi restrukturiranja, kojima se ista količina zadataka prebacuje na manju količinu zaposlenika, samo dolijevaju ulje na vatru.



**Upomoć, ne stižem ništa napraviti!**

Prije svega, kompanije moraju postati svjesne da, dugoročno gledano, gube finansijski u situacijama u kojima menadžer provodi više vremena obavljajući poslove administrativnog asistenta nego onoga koji delegira i rukovodi odjelom ili timom. Isto tako, povećanjem pritiska smanjuje se efikasnost, rade greške koje mogu biti katastrofalne po kompaniju i, konačno, zaposlenici se počinju razbolijevati i odlaziti iz tvrtke.

Stvaranje pozitivne i kreativne atmosfere, u kojoj mozak može najbolje funkcionirati, postaje preduvjet dugoročnog uspjeha kompanija. Jedna kompanija koja je u ovom pogledu napravila velike pomake je Institut SAS, najveća IT kompanija u Sjevernoj Karolini. U svom sjedištu ona zaposlenicima nudi veliku dvoranu za vježbanje, vrtić, kavanu i restoran s dječjim sjedalima kako bi u pauzama mogli provoditi vrijeme sa svojom djecom. Isto tako, nudi im mogućnost neograničenog bolovanja, liječničku skrb u kompleksu kompanije i sedmosatni radni dan koji završava u pet sati popodne.

Efekt na finansijske rezultate je jako dobar – odlazak zaposlenika nije veći od 5 posto godišnje. Kompanija je uštedjela milijune dolara koje ostale IT

kompanije troše na edukaciju, regrutiranje i otpremnine. Produktivnost i motiviranost je jedna od najvećih u industriji, što se očituje i u dobrim finansijskim rezultatima kompanije. Stoga ADT koji razara ostale kompanije nikada nije tolikom snagom zaživio u SAS-u.

### **Kako kontrolirati ADT poremećaj**

#### **Općenito**

1. Spavajte dovoljno.
2. Pripazite na to što jedete. Smanjite količinu šećera i alkohola te povećajte unos povrća, voća i žitarica.
3. Nađite modus vivendi da se riješite stresa - šetnje prirodom, plivanje, vježbanje...

#### **Na poslu**

1. Odredite prioritete. Bitne stvari rješavajte jednu po jednu i onda kada imate najveću koncentraciju i vremena za to.
2. Razgovarajte s osobom do koje vam je stalo svakih četiri do šest sati.
3. U toku radnog tjedna rezervirajte vrijeme za razmišljanje – bez telefona, e-maila i sastanaka.
4. Razdijelite veće zadatke u manje. Na taj način lakše možete podnositi njihovo rješavanje.
5. Napravite sve što je u vašoj mogućnosti da stvorite radnu atmosferu baziranu na povjerenju i povezanosti s drugim ljudima.
6. Prije nego što odete na posao, napravite si listu stvari kojima ćete se pozabaviti sljedećeg dana.

[www.svanconsulting.com](http://www.svanconsulting.com)  
[www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr)

**Ratka Jurković**  
**četvrtak, 01.06.2006.**