

Robert Modrijan, Marija Ovsenik

## SPODBUJANJE DELOVNEGA POČUTJA NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

### UVOD

Priča smo kontinuiranemu tehnološkemu napredku, ki zahteva vse hitrejši tempo dela in vpliva na povečanje stresa in poklicne izgorelosti. Priključitev toku napredka je neizogibna, saj je to oblika darwinizma, ki na trgu storitev in kapitala omogoča uspeti oz. preživeti le tistim, ki se dovolj hitro in s pravim občutkom prilagajajo sodobnim trendom. Razmeroma lahko je slediti spremembam v tehnologiji, saj je ta na prostem trgu, vendar pa nobena tehnologija ne more in ne zna nadomestiti človeka. Tukaj pa že prihaja do odstopanj, saj ravnanje s človeškimi viri v podjetju pogosto ne more držati koraka s tehnološkim napredkom. Ne gre le za pridobivanje novih znanj, temveč je pojav dosti kompleksnejši. Treba je spremeniti miselnost, saj klasične, strogo hierarhično formalne oblike vodenja in upravljanja niso dovolj fleksibilne za današnji nivo dela. Potreba po humanizaciji dela in po novih organizacijskih pristopih pri ravnanju s človeškimi viri je zato vedno večja.

Supervizija in facilitacija sta obliki strokovne pomoči, ki se, prva na osebnem in druga na organizacijskem nivoju, spopadata z obravnavo in preprečevanjem stresa na delovnem mestu. Namen naše raziskave (Vzpodbujanje delovnega počutja na Zavodu RS za zaposlovanje, 2001) je bil ugotoviti prisotnost različnih oblik doživljanja stresa na delovnem mestu svetovalca zaposlitve v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Ob tem je bilo treba opozoriti tudi na možnost strokovne pomoči v skladu s sodobnimi trendi v organizacijskem procesu.

### POTREBA PO STROKOVNI OBRAVNAVI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Strokovni delavci, ki se na svojih delovnih mestih iz dneva v dan srečujejo s človeškimi stiskami in težavami, boleznimi, psihičnimi motnjami, zasvojenostmi in materialnim pomanjkanjem, so posledično tudi sami izpostavljeni dejavnikom, ki lahko še kako načnejo njihovo psihično in somatsko počutje. Ti pritiski se v literaturi najpogosteje delijo na dve skupini, in sicer stres in izgorelost.

Težko je najti enotno, splošno sprejemljivo definicijo stresa na delovnem mestu (stresa, povezanega z delom, ki ga opravljamo). Veliko je poklicev, vsi pa imajo svojo lastno definicijo stresa, izraženo s specifičnostjo svojega dela. Najsplošnejša definicija pravi, da je stres zahteva, ki temelji na prilagodljivosti telesa in duha. Če je ta zahteva zadovoljena, govorimo o prijetnem stresu, ki je dobrodošel in spodbuden. V nasprotnem primeru govorimo o stresu, ki je neprijeten, nezaželen. Po definiciji avtorjev T. Lookerja in O. Gregsona (1993) je stres opredeljen kot »neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani«. »Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa« (Covey 2000). Doživljanje stresa je povsem subjektivna izkušnja, ki nikakor ni posplošljiva, saj lahko na videz ista situacija na nekoga deluje stimulativno, drugega pa zlomi. Looker in Gregson menita, da je posameznikovo dojetje zahtev in ocena lastnih sposobnosti odločilno za obvladovanje položaja ob stresu. »Sodobno življenje in stres sta neločljivo povezana, zato se stresu nikakor ni mogoče povsem izogniti. Vse, kar pri tem lahko storimo, je, da se z vajo naučimo prehajati z območja škodljivi-

vega na območje prijaznega stresa, ki ga lahko obdržimo z ustreznim individualnim razmerjem med zahtevami in zmožnostmi. Pri tem pa je potrebno zapustiti izhojene poti, narediti korak naprej in znova pretehtati dojemanje okolja in medsebojnih odnosov, ki odločilno vplivajo na razmerje med sposobnostmi in stresom« (Looker, Gregson 1993). Glede na to, da so posredni udeleženci stresnih situacij tudi strokovni delavci, je koristno, pravzaprav nujno, da v poklicih dajanja pomoči »postanejo bolj senzibilni za lastno doživljanje stresa in prepoznavajo svoje prevladujoče vzorce spoprijemanja z njim. Pomembno je, da [...] prevzamejo odgovornost za upoštevanje znakov, da je njihov mentalni in fizični sistem preobremenjen, in si v takih situacijah zagotovijo pomoč« (Milošević Arnold 1995). Zelo primerna in uspešna pomoč pri tem je nedvomno supervizija, ki kot način učenja na samem sebi strokovnemu delavcu omogoča učenje iz lastne prakse, usmerja ga na njegove neizkoriščene in neznane možnosti ter seveda na primerne načine obvladovanja in premagovanja delovnih obremenitev. Ravno neustrezen poskus reševanja problema privede do stresnih situacij, kakor tudi do izgorevanja. Pravica do supervizije je strokovnim delavcem javno priznana, izhaja pa iz pravice uporabnikov do kvalitetnih strokovnih uslug, ki so jim zagotovljene že po ustavi. Korist uporabnika socialno varstvenih storitev je merilo uspešnosti stroke in supervizija ima pomembno nalogo pri razvoju celotne stroke, razvoj pa se mora odražati v dobro uporabnika.

Pojem izgorelosti vključuje simptome na področju telesnega delovanja, čustvenega delovanja, kognicij in stališč. Izgoreli strokovnjaki izgubijo zavzetost pri opravljanju dela, čustven odnos do oseb, s katerimi delajo, je osiromašen, začnejo jih obravnavati na distanciran ali brezoseben način. Vzrok izgorelosti je pogosto razočaranje, ki je rezultat nerealan postavljenih visoko letečih ciljev. »Ovira pri delu z ljudmi je lahko tudi identifikacija s karizmo profesije, ki jo zahtevajo tudi nekateri etični kodeksi pomagajočih strok. Karizmatične predstave se lahko oblikujejo bodisi v izobraževalnem procesu bodisi v profesionalnih združenjih, kjer oblikujejo cilje profesionalnega delovanja in vsebino profesionalnih vlog« (Milošević Arnold 1999).

## FACILITACIJA

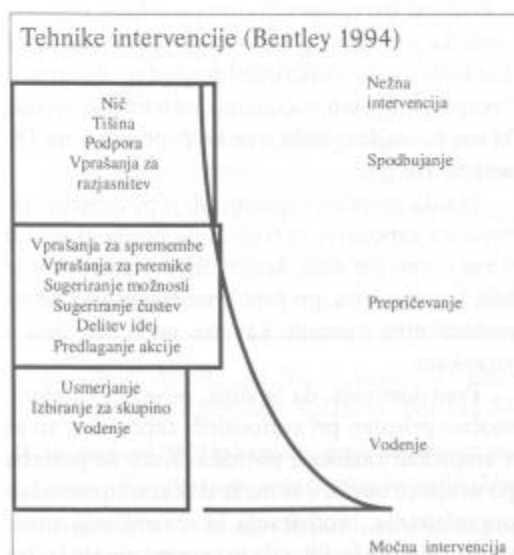
Pojem facilitacije je težko prevedljiv v slovenščino; dobeseden prevod pojma pomeni olajšanje stvari, jih narediti lažje, uporabljata pa se tudi izraza moderatorstvo in opora, vendar sta za opis koncepta facilitacije nekoliko preozka, zato je raba pojma facilitacija še najbolj primerna. »Koncept facilitacije je star: Sam Kaner v knjigi *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* zasleduje podobne prijeme pri plemenskih ljudstvih Aljaskе, filozofiji in večine facilitacije pa povezuje s pristopi, ki so jih uporabljali kvekerji, Gandhi, Martin Luther King in ljudje, ki so sodelovali v gibanjih proti nasilju.« (Cunder 2001: 20-21.) Facilitacija je načrtovanje in olajševanje procesa, ki naj bi razprave z vsemi nasprotujočimi pogledi in mnenji vred v dialogu pripeljal do konsenzualnih rešitev. V današnjem delovnem okolju je zato vloga facilitatorja olajšati delovni proces z uporabo široke palete veščin in metod, s katerimi se od ljudi dobi najboljše, da dosežejo dobre delovne rezultate, plod interaktivnega dela v skupini, ki pelje k sinergijskim učinkom. Po navadi se ob začetku procesa facilitacije od izvajalca pričakuje, da bo pomagal članom skupine pri sprejemanju odločitev in doseganju zastavljenih ciljev. »Ob tem gre lahko za delovne sestanke že formirane skupine, za formiranje skupine, reševanje točno določenega problema, ali pa usposabljanje za samostojno reševanje problemov.« (Bentley 1994.)

Model učinkovitosti skupine vsebuje tri bistvene elemente in v procesu facilitacije pomaga facilitatorju ugotoviti, kateri od teh dejavnikov manjkajo oz. so prisotni. Ob tem se facilitator odloči, kako intervenirati in pomagati skupini, da bo postala bolj učinkovita. Najprej bo določil pomanjkljivosti in napake, ki so razlog za neučinkovito delo skupine. Pri neučinkoviti skupini manjka oz. je nepopoln vsaj eden od treh bistvenih kriterijev, zato mora facilitator nato opredeliti, na kakšen način si je pravzaprav treba postaviti vprašanje, kako ti manjkajoči oz. pomanjkljivi kriteriji vsak posebej prispevajo k neučinkovitosti. Model nakazuje potrebne spremembe, ki jih mora izvesti skupina, da poveča svojo učinkovitost. Vsak element modela učinkovitosti skupine (npr. jasno definirane vloge, norme skupine) predstavlja predviden problem, ki ga mora skupina rešiti in to trajno, v smeri njene učinkovitosti. Vsak faktor (struktura procesa in organizacijski kontekst) in vsak podelement ima svojo specifično

vlogo pri učinkovitosti skupine. Še tako dobro razvit posamezen faktor učinkovitosti skupine ne more kompenzirati pomanjkljivosti ali celo odsotnosti ostalih.

Kadar skupina ne zadovoljuje postavljenih kriterijev učinkovitosti, ni mogoče določiti, na katere elemente mora facilitator posebej usmeriti svojo pozornost. Delovna skupina je s svojo kompleksnostjo prezahteven subjekt, da bi se lahko facilitator zanašal zgolj na predvidevanja. Elementi, ki sestavljajo faktorje modela učinkovitosti delovne skupine, med seboj namreč tvorijo kombinacijo, ki s spremembo le enega od elementov povsem spremeni delovanje celotnega sistema in bistveno vpliva na neučinkovitost skupine. Skupine so odprti sistemi, zato sprememba enega od elementov povzroči tudi spremembo ostalih. Naloga modela je predvsem dati facilitatorju možnost, da ugotovi pomanjkljivosti, gledano na učinkovitost skupine kot na celoto.

Naslednja slika prikazuje tehnike intervencije, za katere se lahko na prej opisane kriterije in lastno presojo odloči facilitator, da bi pomagal skupini. Pristop je seveda individualen; vsaka skupina s svojimi edinstvenimi značilnostmi zahteva posebno obravnavo za oceno primernosti posredovanja, ki mora biti izvedeno pravilno, tako da se v skupini poudarijo njene dobre lastnosti in odpravijo ali vsaj do neke mere nevtralizirajo pomanjkljivosti.



Ko facilitator določi, v kakšni meri bo posredovanje v skupini zanj najbolj koristno in najmanj stresno oz. optimalno glede na dane okoliščine, lahko pristopijo k reševanju problema.

Kako na široko se bo facilitator skupaj s skupino lotil obdelave problema, je odvisno od večjega števila dejavnikov, kakor tudi od narave problema samega. Naloga, pred katero je postavljena skupina, se lahko formulira kot problem, ki ga je treba kar najbolje rešiti.

Na Zavodu RS za zaposlovanje se kaže vse več stresa, konfliktov in negotovosti, ne le v odnosu strokovnih delavcev med seboj, ampak tudi v odnosu do stranke. Država, ki želi stopiti v Evropsko Unijo, bi morala v smeri boljšega obvladovanja globalizacijskih tokov vzpostaviti mehanizme, ki bi zaposlenim omogočali strokovno avtonomijo in osebno karierno rast. Le na ta način bi lahko zagotovili, da bi zaposleni tudi v odnosu s stranko odpirali probleme strpno in ustvarjalno. Prav tak pristop pa bi lahko v tej situaciji pomenil ključni imperativ za spodbudo in za boljše delovno vzdušje v konkretnem delovnem okolju.

Populacija, zastopana v raziskavi, so bili zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje, ki svoje delo opravljajo na delovnem mestu svetovalca zaposlitve.

## STROKOVNO IZOBRAŽEVANJE SVETOVALCA ZAPOSLOTITVE

Smer strokovne izobrazbe je pomemben podatek, saj lahko glede na kadrovanje posameznih profilov delavcev sklepamo, kaj je glavni poudarek pri delu svetovalca zaposlitve. Delo je interdisciplinarno, zato smer izobrazbe ni posebej opredeljena, stopnja izobrazbe pa naj ne bi bila nižja od VI. stopnje. Med zelo široko paletto poklicev je zanimivo izločiti tiste, ki imajo že v sklopu izobraževanja poudarek na znanjih in veščinah dela z ljudmi. Ti so v manjšini. To napeljuje na sklepanje, da je pri kadrovanju poleg pomembnih osebnih značilnosti večji poudarek na področjih dela, ki niso direktno vezana na delo s strankami in zahtevajo zelo širok profil delavca. Ob tem je treba omeniti, da mora vsak svetovalac pred nastopom svojega dela opraviti interno izobraževanje o tehnikah intervjuja, ki je osnovna metoda pri delu s strankami. Izobraževanje traja delovni teden, kar je seveda občutno premalo za pridobitev potrebnih znanj in veščin, ki jih zahteva delo s strankami.

## DOŽIVLJANJE OBREMENTEV PRI DELU

Rezultati prikaza doživljanja obremenitev pri delu kažejo, da so neuresničena osebna pričakovanja in slabo delovno vzdušje v več kot polovici primerov navedeni kot največja obremenitev svetovalcev zaposlitve pri delu, šele na petem mestu je navedena pretirana delovna obremenitev. Iz teh rezultatov se kaže potreba po podrobni analizi obremenitev, na podlagi katerih bi se lahko pripravili organizacijski ukrepi za reševanje. Slabo delovno vzdušje s četrtrinskim deležem je vsekakor zaskrbljujoče, zato je načrtno delo na področju delovnega vzdušja nujno. Iz njega namreč izhaja delovno počutje, ki je naravnano pozitivno ali negativno, to pa se konkretno odraža na delovni uspešnosti in učinkovitosti. Posledica tega je lahko tudi nezadovoljstvo strank, ki se kot vzrok obremenitev kaže v 11%.

## LASTNO PREPOZNAVANJE ZNAKOV STRESA V POVEZAVI Z DELOVNIM MESTOM IN NAČINI SPOPADANJA S STRESNIMI SITUACIJAMI

Podatki potrjujejo tezo, da je današnje delovno okolje zelo stresno. Z različnimi organizacijskimi oblikami strokovnega vrednotenja in obravnave stresa na delovnem mestu se bo treba podati na pot omejevanja in odpravljanja stresnih dejavnikov, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Seveda se stresa iz delovnega okolja ne da popolnoma pregnati, veliko pa lahko naredimo na usposabljanju zaposlenih, da znajo stres prepoznati, ga oceniti, si pomagati s tehnikami samopomoči ali pa poiskati strokovno pomoč, ki mora biti institucionalno organizirana in stalno na voljo. Zelo dobrodošla oblika strokovne pomoči je facilitacija, ki z analizo delovnega procesa in odpravljanjem motečih elementov v njem pomaga izboljšati delovni proces kot celoto.

Presenetljivo velik je delež destruktivnega reševanja občutenega stresa, ki se v več kot polovici primerov hote ali nehote prenaša na druge. Strokovno podporo kot odgovor na stres je na prvo mesto rangiralo 14% vprašanih, prav toliko pa jih za spopad s stresom uporablja razne tehnike sproščanja.

## PREDLAGANI MODEL SPREMEMB

Ob ugotavljanju potreb po spremembah pri delu je zlasti izrazil poudarek na prevelikem številu strank in preobremenjenosti z administrativnim delom. Svetovalci so zaradi tega prisiljeni močno omejiti čas, namenjen posamezni stranki. Za kvalitetno posredovanje na primerno zaposlitev je odločilno prav dobro poznavanje brezposelnih oseb, kar pa zahteva ogromno dela ter seveda s tem povezanega časa. To je kontinuiran proces in ne enkratno delo. Kot hud problem se kaže tudi velik delež povsem administrativnega dela, ki s svojim obsegom dosega ali celo presega neposredno svetovalno delo s strankami. Pri svojem delu se svetovalci zaposlitve srečuje tudi z velikanskim številom predpisov in navodil, ki jih mora poznati, saj so v skladu z njegovo interdisciplinarno naravo dela. Navodila so včasih tudi težko razumljiva, zelo pogosto se menjajo in dopolnjujejo, tako da je čas, namenjen preučevanju in urejanju navodil, za delo pomemben element v sklopu celotnega delovnega časa. Kot problem se kažejo tudi neprimerne računalniške aplikacije, ki bi jih bilo treba za potrebe svetovalcev zaposlitve modificirati, da bi bile res v pomoč pri delu in ne bi, kot se pogosto dogaja, podvajale dela. Operativno povsem nepotrebnih podatkov in rubrik, ki kljub svoji obširnosti (ali prav zaradi tega) ne omogočajo celovitega pregleda nad osebami v evidenci brezposelnih oseb, je obilo. Prav vse podatke o brezposelni osebi poskušajo šifrirati, kar kaže na mehanicistični pogled ob obravnavi brezposelnih oseb, računalnik pa namesto orodja, ki naj bi olajšalo delo, vse bolj spominja na Orwellovo fikcijo.

Iz slike potrebnih sprememb je po mnenju svetovalcev zaposlitve razvidno, da predlogi segajo v vse segmente dela, koncentrirani pa so, kot je bilo že omenjeno, pri preobremenjenosti z administrativnimi opravili, kar gre na škodo dela s strankami.

Predvidevanja, da je stres, povezan z delom, močno prisoten pri svetovalcih zaposlitve, so se v empirični raziskavi potrdila. Kaže se potreba po uvajanju novih, v svetu že dokazanih metodah organiziranja, motiviranja in spremljanja zaposlenih. Metodi facilitacije in supervizije sta le dve od metod, katerih naloga je omogočati, da korak z razvojem tehnologije držijo tudi kadri. Nikakor to nista edini in vsemogočni obliki pomoči. Facilitacija na nivoju formiranja in vodenja delovnih

skupin in supervizija na osebnem nivoju sta v praksi že potrjeni in preverjeni učinkoviti obliki. Uvajanje teh in podobnih oblik suporta zaposlenim ima dolgoročne rezultate na osebnem zadovoljstvu zaposlenih, iz česar izhaja ugodna delovna klima, ki je pogoj za učinkovito, kreativno in inovativno delo. Iz opravljene raziskave je mogoče potegniti ugotovitev, da je poznavanje oblik strokovne pomoči ob stresu, ki se neizbežno pojavlja ob delu, slabo. Osnovni namen raziskave, ki je bil tudi dosežen, je bil predvsem ozavestiti

stres, ki smo mu vsi izpostavljeni, saj le, če se stresa zavedamo in ga sprejmemo kot dejstvo, brez poskusov zanikanja, lahko smiselno vpeljemo metode pomoči, tako preventivne kot kurativne. Tako supervizija kot facilitacija bi bili v kontekstu del in nalog, ki jih opravljajo svetovalci zaposlitve in drugi zaposleni v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, dobrodošli obliki institucionalno organizirane podporne mreže, ki bi bila zaposlenim v oporo ob zahtevnem in odgovornem delu.

#### LITERATURA

- T. BENTLEY (1994), *Facilitation*. Gloucestershire: McGraw-Hill International.
- L. C. COOPER, J. M. SMITH (1985), *Job Stress and Blue Collar Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- K. CUNDER (2001), *Ustvarjam okolje, v katerem vsakdo razkrije svojo resnico*. *Sobotna priloga Dela*, 3. marec: 20-21.
- P. HAWKINS, R. SHOHEET (2000), *Supervision in the Helping Professions: An Individual, Group and organizational Approach (2. izd.)*. Buckingham: Open University Press.
- [http://med.over.net/za\\_bolnike/bolezni\\_clanki/stres\\_clanek\\_1.htm](http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres_clanek_1.htm)
- T. LOOKER, O. GREGSON (1993), *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- V. MILOŠEVIČ ARNOLD, M. VODEB BONAČ, D. ERZAR (1995), *Uvajanje supervizije na področju socialnega varstva v Sloveniji*. Ljubljana: VŠSD (Raziskovalno poročilo).
- V. MILOŠEVIČ ARNOLD, M. VODEB BONAČ, D. ERZAR METELKO, M. MOŽNA (1999), *Supervizija - znanje za ravnanje*. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije.
- R. MODRIJAN (2001), *Vzpodbujanje delovnega počutja na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede (Magistrska naloga).
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (2000), *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- M. OVSENIK (2001), *Globalizacija, etika in človekove pravice*. Management in globalizacija: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo (2. knjiga). Kranj: Moderna organizacija.
- M. R. SCHWARZ (1994), *The Skilled Facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.