

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

MAGISTRSKO DELO

MAGISTRSKO DELO

BIOPSIHOSOCIALNI MODEL DOŽIVLJANJA STRESA  
NA DELOVNEM MESTU

NIKOLINA JERETIČ

NIKOLINA JERETIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Magistrsko delo

**Biopsihosocialni model doživljanja stresa na delovnem mestu**

(A biopsychosocial model of experiencing workplace stress)

Ime in priimek: Nikolina Jeretič

Študijski program: Biopsihologija, 2. stopnja

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

Koper, julij 2015

## Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Nikolina JERETIČ

Naslov magistrskega dela:

**Biopsihosocialni model doživljanja stresa na delovnem mestu**

Kraj: Koper

Leto: 2015

Število listov: 71      Število slik: 8      Število tabel: 1

Število referenc: 80

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

UDK: 159.944 (043.2)

Ključne besede: stres; stres na delovnem mestu; kognitivna ocena; organizacijska klima; pozitivni psihološki kapital; vodenje.

Izvleček:

Delo je eno od osrednjih področij življenja posameznika, ki je lahko žarišče stresa. Temu prispeva sodobna percepcija stresa kot a priori negativnega izkustva posameznika. Osebna izkušnja in pomen individualne evalvacije situacij in odnosa posameznik – okolje je temeljno izhodišče iz katerega izhajamo in ga raziskovalno umeščamo v realno delovno okolje z namenom preučevanja doživljanja stresa pri zaposlenih. Raziskovalna vprašanja so empirično preverjena na osnovi kvalitativne analize vsebine, in sicer na podlagi opravljenih polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi. Na podlagi analize gradiva lahko zaključimo, da v raziskavo vključeni zaposleni doživljajo stres na biološki ravni znotraj določenega socialnega konteksta, ki je v tem primeru podjetje, v skladu z lastnimi prepričanji, utemeljenimi na preteklih izkušnjah, ter na podlagi kognitivnih ocen konkretne situacije.

## Key words documentation

Name and SURNAME: Nikolina JERETIČ

Title of the mastery project paper:

**A biopsychosocial model of experiencing workplace stress**

Place: Koper

Year: 2015

Number of pages: 71      Number of figures: 8      Number of tables: 1

Number of references: 80

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

UDK: 159.944 (043.2)

Keywords: stress; workplace stress; cognitive appraisal; organizational climate; positive psychological capital; leadership.

Abstract:

The workplace is one of the key areas of an individual's life. However, this environment can also evoke stress, which is affected by the modern perception of stress as an a priori negative experience. The basic framework for the present research covers personal experience and the importance of individual evaluation of a situation and person – environment relationship. From there we proceed to the working environment with the aim of studying the experience of stress among employees. The research questions were empirically verified using a qualitative content analysis approach on the basis of semi-structured interviews with employees. Based on the analysis of materials, it can be concluded that the employees who participated in this study experience stress on the biological level within a specific social context, in accordance with their own beliefs based on past experiences and cognitive assessments of the specific situation. The social context of our interest was the company where we carried out our research.

## ZAHVALA

Mentorici, doc. dr. Katarini Babnik, za topel človeški odnos na strokovni in osebni ravni.

Doc. dr. Ani Arzenšek, za konstruktivne razprave tekom študija in koristne nasvete na moji »kvalitativni« potji raziskovanja.

Izr. prof. dr. Gorazdu Drevenšku, ki me je navdihnil za proučevanje biologije stresa in z njim povezanimi pojavi.

Vsem sodelujočim v raziskavi, ki so bili pripravljeni deliti z mano svoja doživetja. Pristrčna hvala za zaupanje.

Moji ekipi, možu Sebastjanu ter otrokom Timonu, Klei in Zoji, zato ker so. Ker smo.

Mojim zaveznicam, Lenki, Loredani in Martini, ki so z mano podoživljale vse vzpone in padce na študijski poti, kot tudi pri pisanju pričujočega dela.

Neni, za vsako čutečo in spodbudno besedo...

Mami, za vse že zapisano in veliko več.

*»O Bog, daj mi moč, da sprejmem tisto, česar ne morem spremeniti,  
daj mi pogum, da spremenim tisto, kar lahko spremenim  
in daj mi modrost, da razlikujem to dvoje!«*

dr. Niebuhr Reinhorda

*»Misel vodi vse stvari,  
misel jih rodi in oblikuje.«*

Dhammapada

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD</b> .....	1
<b>2 BIOPSIHOSOCIALNI MODEL STRESA</b> .....	5
2.1 Vloga bioloških dejavnikov .....	5
2.2 Vloga psiholoških dejavnikov .....	8
2.2.1 Lazarusov model ocenjevanja in soočanja s stresom na delovnem mestu .....	10
2.2.2 Pozitivno organizacijsko vedenje .....	12
2.3 Vloga socialnih dejavnikov .....	16
2.3.1 Kontekst dela .....	17
2.3.2 Vloga organizacijske kulture in klime .....	20
2.3.3 Vloga vodenja .....	23
2.4 Integracija bioloških, psiholoških in socialnih dejavnikov .....	27
<b>3 METODA</b> .....	30
3.1 Udeleženci .....	30
3.2 Pripomočki .....	31
3.3 Postopek zbiranja in analize podatkov .....	31
<b>4 REZULTATI</b> .....	33
4.1 Doživljanje stresa zaposlenih .....	33
4.1.1 Opredelitev stresnega doživljanja .....	34
4.1.2 Vpliv na stresno doživljanje .....	35
4.1.3 Strategije spoprijemanja s stresom .....	36
4.2 Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu .....	39
4.2.1 Zadovoljstvo, sreča in pozitivno vzdušje pri delu .....	39
4.2.2 Pozitivni psihološki kapital .....	41
4.3 Zaznavanje vodenja .....	43
4.3.1 Vodja .....	43
4.3.2 Odnos in stili vodenja .....	44
4.4 Integracija rezultatov .....	45
<b>5 RAZPRAVA</b> .....	48
<b>6 SKLEPI</b> .....	52
<b>7 LITERATURA IN VIRI</b> .....	54
<b>PRILOGE</b> .....	60

**KAZALO SLIK**

<i>Slika 1</i> HPA stresna os (povzeto po Meyer in Quenzer, 2005). .....	6
<i>Slika 2</i> Model klime, kulture in produktivnosti (Kopelman idr., 1990, po Babnik, 2013)..	19
<i>Slika 3</i> Sistem organizacijske kulture (povzeto po Mihelič, 2007). .....	21
<i>Slika 4</i> Sistem organizacijske klime (povzeto po Mihelič, 2007). .....	21
<i>Slika 5</i> Model etičnega vodenja, stresa in fluktuacije kadrov (povzeto po Mera idr., 2012). .....	27
<i>Slika 6</i> Procesni model stresa na delovnem mestu (povzeto po Le Blanc idr., 2008). .....	28
<i>Slika 7</i> Pregled izvedbe raziskave in analize rezultatov .....	30
<i>Slika 8</i> Biopsihosocialni model doživljanja stresa na delovnem mestu .....	48



**KAZALO TABEL**

Tabela 1 <i>Prikaz rezultatov kvalitativne analize vsebine intervjujev</i> .....	46
--	----

## 1 UVOD

Delo je eno od osrednjih področij življenja posameznika, ki na delovnem mestu preživi polovico ali več svojega dneva (Musek Lešnik, 2008). Opravljanje smiselnega poslanstva pri tem utrjuje občutek izpolnjenosti in pozitivno vpliva na splošno duševno počutje, blagostanje in splošno zadovoljstvo z življenjem (prav tam).

Delovno mesto je pogosto tudi žarišče stresa, ki ga povzroča splet številnih dejavnikov, kot so preobremenjenost, pomanjkanje časa zaradi prekratkih rokov, nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja priložnosti, da bi se izkazali, nejasna vloga in pomen delovnega mesta, slaba obveščenaost, nezmožnost usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti itd. (Looker in Gregson, 1993, po Lipnik, 2012). Lazarus (1995) ugotavlja, da je stres predvsem individualen fenomen, ki temelji na kognitivni oceni slehernega posameznika. Iz tega razloga meni, da v kontekstu dela potrebujemo le »zemljevid« možnih stresnih dejavnikov. Stres na delovnem mestu razume kot dinamičen proces med osebo in njenim delovnim okoljem.

Izsledki analize 1415 slovenskih strokovnih in raziskovalnih publikacij, ki so bile zavedene v sistemu COBISS v zadnjih sedmih letih na temo psihosocialne in zdravstvene obremenitve zaposlenih kažejo, da je v Sloveniji prisoten trend porasta zanimanja za problematiko stresa na delovnem mestu in njegovih negativnih izidov (Sedlar in Novak, 2012, str.49). Po ugotovitvah raziskave Towers Watson (Uttley, 2013)<sup>1</sup> 98 % anketiranih delodajalcev meni, da je stres med zaposlenimi zelo pogost pojav. Novejša raziskava (European Opinion Poll on Occupational Safety and Health, 2013)<sup>2</sup> razkriva, da je najpogostejši vzrok za stres povezan z delom, nezanesljivost zaposlitve ali reorganizacija delovnih mest. K rezultatom na Evropski ravni je prispevala tudi Slovenija. Rezultati raziskave na slovenskem vzorcu kažejo, da so število delovnih ur, delovna obremenitev, reorganizacija in negotovost delovnih mest glavni vzroki za stres v delovnem okolju. Večina delavcev sicer pravi, da je stres na delovnem mestu pogost pojav, medtem ko so razdeljena mnenja o primernosti obravnavanja le-tega.

Stres na delovnem mestu je le eden od vidikov stresnega doživljanja, ki mu posamezniki glede na zgoraj zapisano pripisujejo pomemben vpliv. Prav pripisovanje pomena stresnemu doživljanju ima vpliv na počutje posameznika (Lazarus, 1995; Keller, Litzelman, Wisk, Maddox, Cheng, Creswell in Wit, 2012; Jamieson, Nock in Mendes, 2012; Poulin, Brown, Dillard in Smith, 2013). Čustveni odziv ob soočanju z novimi

---

<sup>1</sup> Prevod študije je dostopen tudi na <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/170-kaj-zaposlenim-povzroca-stres>

<sup>2</sup> Prevod študije je dostopen tudi na <https://osha.europa.eu/sl/press/press-releases/new-poll-reveals-job-insecurity-or-job-reorganisation-is-thought-to-be-the-most-common-cause-of-work-related-stress>

informacijami, ki se ne skladajo z že obstoječimi miselnimi vzorci oziroma kognitivnimi shemami posameznika o določenem pojavu, se zrcali na fiziološki ravni (Clark in Fiske, 1982). Prepoznamo ga v obliki bolj ali manj povišanega srčnega utripa, bolj ali manj visokega krvnega pritiska, potenja, zardevanja, zbadanja in podobno, odvisno od posameznika. Fiziologija telesa pomaga pri prepoznavanju in spoprijemanju z novimi informacijami iz okolja, ki bi lahko bile bolj ali manj ogrožajoče za preživetje (Meyer in Quenzer, 2005). Takšnemu doživljanju lahko pripišemo pozitiven ali pa negativen čustven odziv odvisno od tega, kako zaznavamo in tolmačimo situacijo, v kateri smo (Musek, 2005).

Na pomembnost koncepta kognitivne ocene stresa kot individualnega fenomena kažejo tudi rezultati raziskave IDO Primorske - Izboljševanje delovnega okolja. Raziskava potrjuje, da je doživljanje stresa, izgorelosti, zdravstvenih težav ter nezadovoljstva z delom v veliki meri odvisno od osebnega doživljanja delovnih razmer in osebne interpretacije situacij na delovnem mestu (Domenis in Zadel, 2012). Glede na ugotovitve se avtorja sprašujeta, kako spremeniti način interpretacije in vrednotenja obremenjujočih situacij, da bi jih lahko posamezniki dojemali kot izziv in kako privzeti ali se priučiti učinkovitejših vzorcev vedenja oziroma načinov spoprijemanja s stresom.

Učinkovitejše vzorce spoprijemanja s stresom lahko poiščemo v kontekstu pozitivne psihologije, ki raziskuje optimalno človeško doživljanje in se kaže v pozitivnem doživljanju sveta, drugih oseb in samega sebe (Musek, 2005). Na stresno doživljanje namreč pomembno vplivajo pozitivne misli in pričakovanja posameznika (Keller idr., 2012; Jamieson idr., 2012; Poulin idr., 2013). Pomembno je poudariti, da imajo raziskovalne ugotovitve s področja pozitivne psihologije namen dopolniti in nikakor ne zamenjati tistega, kar je že znanega o človeškemu trpljenju, slabostih in motnjah (Seligman, Steen in Peterson, 2005). Namen pozitivne psihologije je bolj celostno in uravnoteženo znanstveno razumevanje človeške izkušnje – vzponov, padcev in vsega tistega, kar je vmes (prav tam). Avtorji verjamejo, da mora psihologija kot znanost o človeku vključevati razumevanje trpljenja in prav tako sreče ter njune interakcije. Pozitivno organizacijsko vedenje, ki se je razvilo prav znotraj pozitivne psihologije, prispeva in ima pomembno vlogo pri zadovoljstvu zaposlenih ter posledično pozitiven vpliv na zaželene organizacijske rezultate (Orzan, 2011).

Patologizacija duševnega zdravja je prisotna na več ravneh družbenega življenja, tudi na področju poklicnega življenja. Tak odnos je posledica biomedicinskega modela, ki na bolezen in zdravje gleda skozi prizmo prepoznavanja patogenih agensov, ki sprožijo bolezen (Moloney, Konrad in Zimmer, 2011). Selič (1999) povzema predhodne avtorje in ga opisuje kot mehanicistično gledanje, po katerem deluje telo kot stroj, ki ga je možno »popraviti« z odstranitvijo ali zamenjavo delov, ki slabo funkcionirajo. Motivi za tak

pristop so v veliki meri tudi gospodarski. Priča smo tudi precejšnji medikamentalizaciji družbe (Moloney idr., 2011).

Ključni problem dela vidimo v sodobni percepciji stresa kot a priori negativnega izkustva posameznika, ki se mu je potrebno izogniti. Osebno izkustvo in pomen individualne evalvacije situacij in odnosa posameznik – okolje je temeljno izhodišče iz katerega izhajamo in ga raziskovalno umeščamo v realno delovno okolje, v katerem posamezniki preživijo večji del dneva. Koncept kognitivne ocene je nenadomestljiv pri razlagah medosebnih razlik v odzivih na stres, emocije in zdravje posameznika kot biopsihosocialnemu fenomenu (Selič, 1999, str. 60).

**Namen magistrskega dela** je s pomočjo domače in tuje strokovne literature ter empiričnega raziskovanja v realnem delovnem okolju preučiti doživljanje stresa pri zaposlenih ter hkrati opozoriti na pomen koncepta kognitivne ocene kot izhodišča za razlikovalno dojetje stresa na biološki, psihološki in socialni ravni posameznika. Pomembnost dela vidimo prav v integraciji biopsihosocialnih dejavnikov stresnega odziva na delovnem mestu, kar lahko prispeva k bolj celovitemu vpogledu v fenomenološko doživljanje posameznika. V tem vidimo uporabno vrednost pričujočega dela, in sicer kot prispevek k sodobnemu razumevanju stresa z vidika posameznika in percepcij vloge delovnega okolja in individualne vloge. Pomembno je poudariti, da so biološka izhodišča povzeta po literaturi. Raziskovalno pa se ukvarjamo samo s psihosocialnimi dejavniki stresa.

Temeljni **cilj magistrskega dela** je proučiti vlogo kognitivne ocene pri doživljanju stresa zaposlenih in opozoriti na dejavnike v delovnem okolju, ki lahko prispevajo k pozitivnemu organizacijskemu vedenju.

**Raziskovalna vprašanja**, ki bodo obravnavana v pričujočem magistrskem delu so:

- 1) Kako zaposleni zaznavajo stres – kaj jim pojem stresa pomeni in komu ali čemu pripisujejo največji vpliv na doživljanje stresa ter dejavnike, ki k temu prispevajo, ter kako se s stresom najpogosteje soočajo?
- 2) Kako zaposleni zaznavajo dejavnike pozitivne klime na delovnem mestu in kako se ti povezujejo s koncepti pozitivnega psihološkega kapitala organizacije: samozavest, upanje, optimizem in prožnost?
- 3) Kakšne značilnosti in stile vodenja zaposleni preferirajo pri svojem neposrednemu vodji?

4) Kako se doživljanje stresa pri delu povezuje z vodenjem in klimo v organizaciji ter z lastnostmi in vedenjem zaposlenih, ki tvorijo koncept pozitivnega psihološkega kapitala organizacije?

Raziskovalna vprašanja so empirično preverjena na osnovi kvalitativne metodologije oziroma bolj natančno kvalitativne analize vsebine, in sicer na podlagi opravljenih polstrukturiranih intervjujev v dveh organizacijskih enotah (strokovna in operativna služba) znotraj velikega slovenskega podjetja. Kvalitativna analiza vsebine nudi možnost uporabe kodirnega sistema s pomočjo katerega je moč oblikovati teoretično razlago ali pojasnitev preučevanih pojavov (Vogrinc, 2008).

Magistrsko delo bo razdeljeno na teoretični in uporabni del. Teoretična izhodišča magistrskega dela so vsebinsko razdeljena na tri medsebojno povezane dele. Prvi del se nanaša na vlogo bioloških dejavnikov stresnega odziva, drugi na vlogo psiholoških dejavnikov ter tretji del, ki se ukvarja z vlogo socialnih dejavnikov. Teoretična izhodišča biopsihosocialnega modela, ki ga na podlagi strokovnih virov opisuje Selič (1999) bodo umeščena v kontekst dela in tako tudi empirično preverjena v konkretnem delovnem okolju. Uporabni del magistrske naloge bo vseboval rezultate raziskovalnega dela, na podlagi katerih bomo oblikovali utemeljeno teorijo kot pripoved o pojavu.

## 2 BIOPSIHOSOCIALNI MODEL STRESA

Biološki, psihološki in socialni dejavniki so pomembne determinante človekovega zdravja oziroma bolezni (Rakovec Felser, 2002). Sledi, da je zdravstveno stanje rezultat interakcij makro- (socialni suport, depresije) in mikro- (okvare v celicah, kemijsko ravnovesje) nivojskih procesov (prav tam). Biološko ozadje stresnega odziva kot posledica prepleta psiholoških in socialnih dejavnikov delovnega okolja ima pomemben vpliv na učinkovito vedenje delavca v delovnem okolju. Dinamično delovno okolje je za posameznika lahko zahtevno do mere, ko ga ne obvlada več. V tem primeru je njegova homeostaza porušena, kar lahko vpliva na njegovo produktivnost in splošno psihofizično zdravje.

### 2.1 Vloga bioloških dejavnikov<sup>3</sup>

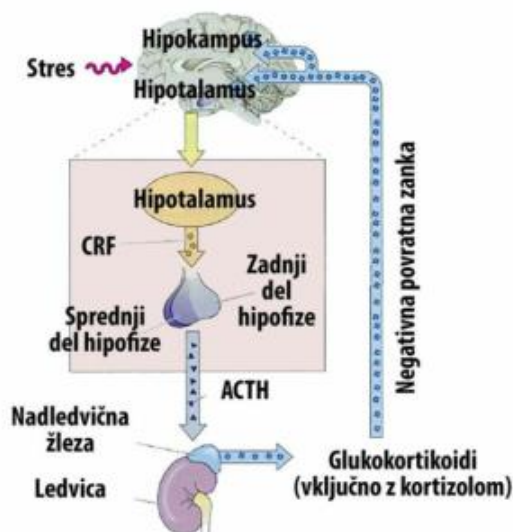
Pojem stresa je bil predmet znanstvenih razprav že od prve uporabe v fizioloških in biomedicinskih raziskavah, ki jih je izvajal Selye (1950, po Koolhaas idr., 2011). Stres je bil prvotno opredeljen kot nespecifični odziv telesa na katerekoli škodljive dražljaje. Kasneje je bil koncept redefiniran z razlikovanjem med "stresorji" in "stresnimi odzivi". Stresor se šteje kot dražljaj, ki ogroža homeostazo, stresni odziv pa kot reakcija organizma, katere cilj je ponovna vzpostavitev homeostaze, kar ima vpliv na dobro počutje, uspešno izvajanje nalog in ustrezne socialne interakcije (Chrousos, 2009). Izraz "homeostaza" je prvotno skoval Cannon (1932, cit. po Koolhaas idr., 2011). Ugotovil je, da imajo mnoge fiziološke spremenljivke, kot so krvni tlak, raven glukoze v krvi in znotrajcelična osmolarnost, določeno optimalno raven in da odstopanje od te ravni organizem poskuša nevtralizirati s fiziološkim odzivom. Ta odziv ima namen doseganja optimalne ravni oziroma homeostaze. Številni avtorji so poudarili dvoumnost opredelitve stresa v zvezi z grožnjo homeostaze (Levine in Ursin, 1991; McEwen, 1998; Day, 2005; Levine, 2005 in Romero idr., 2009, po Koolhaas idr., 2011). Skoraj vse aktivnosti organizma neposredno ali posredno zadevajo ohranjanje homeostaze. Zato je opredelitev stresa kot *grožnje* homeostazi nesmiselno in potrebuje kritično preučitev v luči trenutnega poznavanja vpletenih sistemov.

Stres spodbuja delovanje živčnega, endokrinega in imunskega sistema. Poleg tega vključuje spremembe na hormonski ravni (kortizol, adrenalin, noradrenalin, oksitocin) pod vplivom simpatičnega živčevja, ki aktivira HPA (hipotalamus-hipofiza-nadledvična stresna os) stresno os (Robles, Glaser in Kiecolt-Glaser, 2005). Slika 1 kaže naraven odziv na stres, ki se začne v možganih. Aktivacija hipotalamusa sproži plaz dogodkov, ki se začnejo s sprostitvijo CRF (kortikotropin – sproščujoči hormon). CRF deluje na sprednji del hipofize, ki potem sprošča ACTH (adrenokortikotropni hormon). Le-ta pa povzroča, da skorja nadledvične žleze sprošča kortizol in druge glukokortikoide v splošni obtok zato, da

---

<sup>3</sup> Temo sem podrobneje obravnavala v zaključni nalogi Biologija stresa in posttravmatska stresna motnja, ki je dostopna na [http://www.famnit.upr.si/sl/izobrazevanje/zakljucna\\_dela/view/101](http://www.famnit.upr.si/sl/izobrazevanje/zakljucna_dela/view/101)

poveča proizvodnjo energije, ki je potrebna za spopadanje s stresom. Visoka raven glukokortikoidov v krvi aktivira mehanizem dvojno negativne povratne zanke, ki neposredno zmanjšuje sproščanje CRF iz hipotalamusa, medtem ko istočasno deluje na hipokampus ter zavira delovanje HPA osi.



Slika 1 HPA stresna os (povzeto po Meyer in Quenzer, 2005).

Vsak organizem ima vgrajen notranji prilagoditveni mehanizem, ki mu omogoča uravnavati vplive iz okolja. Tako je denimo strah ključno čustvo evolucijskega značaja, ki omogoča preživetje, saj motivira organizem k obrambnemu vedenju. Naše telo se takrat pripravi na boj ali beg (Meyer in Quenzer, 2005). Taka telesna reakcija sproža niz bioloških procesov, ki se med ostalim nanašajo na pospešitev srčnega utripa in krčenje srčne mišice, razširitev dihalnih poti, spodbuditev tvorbe ter sproščanja glukoze v krvni obtok ter na povečanje mišične moči. Življenjske funkcije, ki niso pogoj za trenutno preživetje, se upočasnijo.

Nekateri avtorji (Koolhaas, Bartolomucci, Buwalda, de Boer, Flügge idr., 2011) menijo, da je na raziskovalnem področju nesprejemljiva preširoka uporaba izraza stres za apetitivne (pozitivne) kot tudi averzivne (negativne) vrste ojačevanja. Predlagajo, da se pojem stresa omeji na pogoje, ko okoljske zahteve presegajo naravne regulativne zmogljivosti organizma in to v posebnih okoliščinah, ki vključujejo nepredvidljivost in nenadzorovanost situacije. Rezultati raziskave na živalskih modelih namreč kažejo (prav tam), da je značilnost fiziološkega odziva na stres odsotnost predvidevanja odziva (nepredvidljivo) ali pa znižano okrevanje (nenadzorovano) nevroendokrine reakcije.

Avtorji poudarjajo (Koolhaas idr., 2011) pomen kognitivne ocene situacije kot nenadzorovane in nepredvidljive, ki se odraža v fiziološkem in vedenjskem odgovoru organizma. Fiziološki odziv sam po sebi ne pomeni nujno stanje stresa. Zagovarjajo

stališče, da se fiziološki odziv organizma v obliki aktivacije HPA stresne osi in simpatičnega živčevja, ki je sicer predpogoj vsakršnega vedenja, ne bi smel enačiti s stresom. Enako nesprejemljiva se jim zdi uporaba izraza vzbujenost kot sinonima za stres. Takšno stališče opravičujejo z razlago, da imata HPA stresna os in simpatično živčevje ključno vlogo pri energetski mobilizaciji organizma in prerazporeditvi kisika in hranilnih snovi do aktivnih organov in tkiv. Kot taka imata metabolično funkcijo, ki presega stres *per se*. Lahko rečemo, da imata HPA stresna os in simpatično živčevje ključno vlogo v metaboličnih in kardiovaskularnih pripravah organov za izvedbo vedenja (Sapolsky idr., 2000, po Koolhaas idr., 2011). Ta dva sistema imata integrativno funkcijo z nalogo usklajevanja in sinhronizacije periferne fiziologije na ravni celic, tkiv in organov v interakciji z okoljem (prav tam). Bolj zahtevno vedenje bo sprožilo višjo metabolično aktivacijo.

Rezultati raziskav kažejo, da je izmerjena raven stresnih hormonov pri podganah podobna v apetitivnih (pozitivnih) in nagrajevanih situacijah, kot je spolno vedenje (Bronson in Desjardins, 1982; Woodson idr., 2003; Bonilla-Jaime idr., 2006, po Koolhaas idr., 2011) in zmagovalne socialne interakcije, kot tudi pri skrajno averzivnih (negativnih) situacijah kot je socialni poraz. Potem se zastavlja vprašanje, kdaj je dražljaj stresor in kaj naredi odgovor za stresni odziv. Iz tega razloga se avtorji sprašujejo o dvojni naravi stresnega odziva, kot ga je definiral Selye v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja, in sicer kot eustres in distres. Izhajal je iz koncepta Generalnega adaptacijskega sindroma (GAS) (Selye, 1936; 1950, cit. po Koolhaas idr., 2011), ki poudarja adaptivno naravo stresnega odziva, ampak do določene faze prilagoditve – faze izčrpanosti. Razlikovanje med prilagodljivim in neprilagodljivim stresnim odzivom je povezano s težavami, ugotavljajo omenjeni avtorji. To lahko privede do določene stopnje pristranskosti pri interpretaciji raziskovalnih rezultatov v bodisi neprilagojeni ali adaptivni smeri.

Pomembno je poudariti, da v okviru pričujočega dela govorimo o kognitivni konceptualizaciji akutnega stresnega odziva in ne o kroničnem stresu, ki negativno vpliva na telesno in duševno zdravje posameznika (Sonnenschein, Mommersteeg, Houtveen, Sorbi, Schaufeli in van Doornen, 2007; Pines in Keinan, 2005). Kronični stres se povezuje z moteno regulacijo čustvenega odziva na stresne dejavnike, kar je eden od pokazateljev biološke povezanosti limbičnega sistema s prefrontalnim korteksom, ki ima pomembno vlogo pri oblikovanju miselnih procesov (Golkar, Johansson, Kasahara, Osika, Perski in Savic, 2014).

Način, na katerega se organizem odziva na stresne situacije ima lahko evolucijsko funkcijo naravne selekcije (Hadany, Beker, Eshel in Feldman, 2006). Avtorji navajajo, da je podaljšano obdobje stresa (kronični stres) lahko pokazatelj posameznikovega slabega zdravja, kar ima lahko za posledico prezgodnjo smrt. Na podlagi matematičnega modela



predlagajo alternativno evolucijsko razlago, da evolucija pravzaprav lahko favorizira neželene odgovore na kronični stres in čeprav to ne predstavlja koristi za določenega posameznika, prinaša korist družbi kot celoti. Tak posameznik kot tudi njegovi potomci tako ne predstavljajo »breme« družbi.

Iz povedanega sledi, da ima nevrofiziološki odziv telesa z aktivacijo simpatičnega avtonomnega živčevja in HPA stresne osi (Robles idr., 2005) le vlogo nevtralnega mehanizma, ki mu posameznikovo doživljanje novih informacij daje pozitiven ali pa negativen čustveni predznak (Clark in Fiske, 1982). Ta predznak oz. ocena stresne situacije se v povezavi s čustvi (jeza, anksioznost in frustracija) raziskuje tudi znotraj delovnega okolja (Dewe in Trenberth, 2012).

Eden od primerov dejavnika stresa na delovnem mestu, ki je utemeljen na fizioloških odzivih organizma, je pomanjkanje spanja. Pomanjkanje spanja recimo vpliva na fiziološko delovanje organizma, kar vključuje regulacijo cirkadialnega ritma in homeostaze organizma (Torbjorn in Wright, 2009). Izmensko delo, ki vključuje tudi nočne izmene in posledično pomanjkanje spanja lahko bistveno ogroža varnost pri delu oziroma zvišuje stopnjo tveganja za nesreče (prav tam). Vpliv pomanjkanja spanja se še posebej kaže na opravljeni sposobnosti nekaterih delovnih skupin, ki so zaradi narave dela pogosto soočene z nerednim urnikom spanja (Jurdana, 2012). Raziskave kažejo (Cohen, Doyle, Alper, Janicki-Deverts in Turner, 2009), da pomanjkanje spanja negativno vpliva na imunski sistem posameznika in posledično večjo dovzetnost do bolezenskih stanj. Tako Jurdan (2012) na podlagi opravljenih raziskav poroča o posledicah pomanjkanja spanja, ki se lahko odražajo na različne načine. Delavci v izmenah imajo več težav povezanih s socialnim prilagajanjem (Selvi, Ozdemir-Guzel, Ozdemir, Aydin in Besiroglu, 2010), pomanjkanje spanja se kaže z znaki, kot so zaspanost, stres, depresija, živčnost, psihična razdražljivost, raztresenost, s kognitivnimi motnjami, ki vključujejo slabšanje spomina in koncentracije ter posledično s pozornostjo in zbranostjo (Zubek, Bayer, Milstein in Shephard, 1969). Pri ljudeh, ki delajo v nočnih izmenah, obstaja večja verjetnost, da zbolijo za eno ali več obolenj, kot so prebavne motnje, sladkorna bolezen tipa II., povišan krvni pritisk, motnje razpoloženja, rakava obolenja ter lahko povzroči splošno telesno in umsko utrujenost, ki vpliva na delovno storilnost.

## **2.2 Vloga psiholoških dejavnikov**

Poleg fizičnih stresorjev na delovnem mestu (temperatura, poškodbe, hrup, neustrezna drža telesa ipd.) je pomembno poudariti tudi psihološke (osebnost, zaznana samoučinkovitost ipd.) (Landy in Conte, 2007), ki lahko vplivajo na način kako razmišljamo, se odločamo in vedemo (Shansky in Lipps, 2013).

Kognitivna ocena situacije se nanaša na oceno stresorja (primarna ocena), kakor tudi na ovrednotenje virov za njegovo obvladovanje (sekundarna ocena) (Selič, 1999). Osrednja premisa teorije kognitivne ocene pravi, da je čustveni odziv prej posledica analize pomenov situacijskih okoliščin, ki jo nekdo naredi glede na svoje trenutne potrebe, cilje in sposobnosti, ne pa situacijskih okoliščin kot takih (Tugade, Shiota in Kirby, 2014). Drugače povedano, čustveni odziv je odvisen od kognitivne ocene situacije. Raziskave namreč kažejo, da se negativne posledice stresa kažejo pri tistih posameznikih, ki verjamejo, da je stres za njih slab (Keller idr., Litzelman idr., 2012; Jamieson idr., 2012; Poulin idr., 2013). Iz tega sledi, da čustva v povezavi s kognicijo prispevajo k pozitivnim kot tudi negativnim posledicam stresa.

Sleherni posameznik samostojno oblikuje, izbira in konceptualizira svoje izkušnje, ki tako puščajo sled na nevrofiziologiji organizma (Rutter, 2012). Lahko sklepamo, da sami izbiramo način odziva na izkušnje, ki smo jim priča. Tako tudi stresni odziv lahko za nekoga predstavlja izziv, za koga drugega pa skrajno nelagodno situacijo. Stres ima lahko pozitiven ali negativen učinek na posameznikovo blagostanje. V primeru učinkovitega spoprijemanja z okoljskimi izzivi oz. takrat, ko posameznik spremembe doživlja kot izziv, govorimo o pozitivnih učinkih. Posameznik bo doživljal pozitivna čustva ter bo bolj aktivno usmerjen k rešitvi problema (Musek, 2005). K znanstveni veljavnosti takšnega razmišljanja dodatno prispeva pozitivna psihologija, ki se osredotoča na pozitivne izkušnje posameznika, na podlagi katerih oseba lahko gradi osebno moč ter razvija svoje potenciale (Compton in Hoffman, 2012). Pozitivna psihologija je sicer krovni izraz za preučevanje pozitivnih čustev, ki vključujejo srečo, optimizem, subjektivno blagostanje in osebno rast (Hefferon in Boniwell, 2011).

Zdravstvena psihologinja Kelly McGonigal (TEDGlobal, 2013) na podlagi izvedenih raziskav (Keller idr., 2012; Jamieson idr., 2012; Poulin idr., 2013) ugotavlja, da če ljudje verjamejo, da je stres samo škodljiv, bodo vsako stresno situacijo doživeli kot slabo. Negativen odnos do stresnega odziva predstavlja celo povečano tveganje za zgodnjo smrt (Keller idr., 2012).

McGonigal (TEDGlobal, 2013) ugotavlja, da lahko ljudje stres sprejemajo šele takrat, ko spoznajo, da jih telo ne izdaja, ko se odzivajo nanj. Pri svojem delu preučuje, kako posamezniki doživljajo stres oz. kakšen odnos imajo do fizioloških sprememb, ki te odzive spremljajo. V nadaljevanju McGonigal poudarja, da je pri učinkovitemu spoprijemanju s stresnimi odzivi bistveno posameznikovo doživljanje stresnega odziva na kognitivni ravni. Pravi, da če posameznik verjame, da mu stres oz. biološke danosti tega odziva pomagajo pri bolj učinkovitem vedenju, bo tak posameznik tudi posredno vplival na samo biologijo telesa.

Sklepa, da je pomembno prav osveščanje ljudi, da je stres lahko koristen. To je predpogoj, da lahko posamezniki stresni odziv doživljajo kot naravni biološki odziv, ki nastane z razlogom in se mu učinkovito prilagodijo.

### **2.2.1 Lazarusov model ocenjevanja in soočanja s stresom na delovnem mestu**

Lazarus in Folkman (1984) pri opredelitvi pojma »stres« poudarjata odnos med posameznikom in okoljem (transakcijski model), ki vključuje značilnosti posameznika kot tudi posebnosti okolja. Kot ključen dejavnik tega odnosa izpostavljata psihološki vidik oz. posameznikovo oceno situacije, ki potem usmerja ta odnos v pozitivni (izziv) ali pa negativni (grožnja) smeri.

Na tej podlagi je Lazarus s sodelavci (1995) opisal tudi psihološki stres na delovnem mestu, ki ga lahko povzamemo z naslednjimi premisami: (1) poudarja procesni odnos med osebnostnimi značilnostmi in delovnim okoljem, ki je vezan na časovno in kontekstualno komponento dela; (2) nasprotuje ideji socialne psihologije in sociologije, da nekatera socialna okolja determinirajo delovanje posameznika v funkcionalni ali pa disfunkcionalni smeri, in poudarja, da je to značilno le za skrajne primere destruktivnih in tiranskih okolij; (3) poudarja fenomenološki pristop k proučevanju psihološkega stresa z razlago, da je za pojasnitev dinamike stresnega odziva ključno konkretno soočenje osebe z okoljem in situacijo - tudi isti posameznik se ne odzove vedno enako na iste okoljske situacije ter (4) poudarja individualne psihološke dejavnike stresnega odziva, medtem ko organizacijske dejavnike stresa postavlja v funkcijo možnih sprožilcev stresnih doživljanj.

Iz tega sledi, da je vsaka stresna izkušnja v visoki meri neodvisen dogodek, ki sloni na povsem individualnih psiholoških procesih in ga v tem oziru moramo razumeti posamično. Zato naj bi se osredotočili le na transakcije, procese in osebne pomene za vsakega posameznika.

Lazarus poudarja (1995), da so transakcije med posameznikom in okoljem stresne le v primeru, da jih posameznik zazna kot pomembne za osebne cilje in jih potem ocenjuje glede na razmerje zahtevnosti naloge in zmogljivosti lastnih resursov pri njenem uresničevanju. Ugotavlja (prav tam), da stres ni lastnost osebe ali okolja, temveč vznikne, ko se združita poseben tip okolja in poseben tip osebe, kar vodi do ocene ogroženosti.

Podobno tudi Park in Folkman (1997) poudarjata transakcijsko in dinamično naravo našega odzivanja na stresne dogodke, pri tem pa igrajo pomembno vlogo psihološki oziroma kognitivni dejavniki. Tako so denimo pomembna naša prepričanja o svetu: ali na druge ljudi gledamo pozitivno ali jih vidimo kot grožnjo, ali v življenju pričakujemo več pozitivnih ali negativnih dogodkov in podobno. Pomembna so naša prepričanja o nas samih: ali se dojemamo kot sposobne ali nesposobne, ali verjamemo, da je naša usoda v

naših rokah ali odvisna od dogajanja izven naše kontrole in podobno. Celota naših prepričanj in ciljev tvori globalni pomen, s katerim vstopamo v neko stresno situacijo.

Ključni pojem pristopa k stresu je kognitivna ocena (*appraisal*) posameznika v konkretni transakciji z okoljem (Lazarus in Folkman, 1984). Avtorja (prav tam) sta identificirala tri tipe kognitivnih ocen, in sicer primarno, sekundarno in ponovno oceno transakcij. *Primarna ocena* vključuje presojo posameznika, ali je zanj situacija nepomembna, benigna – pozitivna ali pa stresna. Stresna ocena se nanaša na morebitno škodo/izgubo, grožnjo ali izziv. Pri grožnji je posameznik osredotočen na zaščito od preteče škode, medtem ko je pri izzivu usmerjen v pozitivne izide situacije. *Sekundarna ocena* pomeni presojo, kaj bi lahko in kaj je mogoče storiti. Nanaša se na izbiro strategij spoprijemanja, s pomočjo katerih posameznik skuša razrešiti odnos med zunanjimi zahtevami in razpoložljivimi osebnimi viri. *Ponovna ocena* temelji na novih informacijah v odnosu posameznik – okolje, ki izhaja iz prejšnje ocene. Občasno je ponovna ocena posledica kognitivnega napora v smeri spoprijemanja s situacijo in je kot taka povezana z obrambnimi mehanizmi posameznika. Težko pa jo je ločiti od tiste, ki temelji na novih informacijah. Če pomena nekega stresnega dogodka ali doživetja ne moremo asimilirati v obstoječa prepričanja, moramo leta akomodirati oziroma ustrezno prilagoditi.

Lahko povzamemo, da je psihološki stres odvisen od subjektivne ocene razmerij moči med zahtevami okolja, omejitvami in resursi ter posameznikovimi sposobnostmi, da jih obvlada. Funkcionalni odnos med kognitivno oceno, strategijami spoprijemanja in izidom stresnih situacij je tudi raziskovalno potrjen (Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. in Gruen, R.J., 1986). Strategije spoprijemanja se namreč močno povezujejo s kognitivno oceno, kar je tudi osnova za izbiro med možnimi strategijami, ki jih ima posameznik na voljo.

Lazarus torej poudarja kognitivni vidik stresnega doživljanja in izpostavlja, da je pri tem ključno, kako se posameznik sooča s konkretno situacijo. Pri tem pa sta bistveni zgoraj izpostavljeni izhodišči: najprej ocena, kakšen je vložek tega soočenja; nato pa ocena sposobnosti soočenja s škodo, grožnjo ali izzivom.

Poleg kognitivne ocene je pomemben dejavnik psihološkega stresa soočenje ali spoprijemanje (*coping*) s situacijo, kar Lazarus s sodelavci (1995) opredeljuje kot kognitivno in vedenjsko prizadevanje osebe pri upravljanju z zahtevami, ki presegajo njegove osebne resurse. Prav od načina soočenja je namreč odvisno, ali bo neka transakcija privedla do stresa ali ne. Kljub temu, da je odnos med posameznikom in okoljem odprt proces, lahko ugotovimo neke ponavljajoče se vzorce, ki slonijo na dveh temeljnih strategijah spoprijemanja za posameznika stresnimi transakcijami:

- Prva strategija je *na problem osredotočeno spoprijemanje*, ki se nanaša na spreminjanje danega odnosa med posameznikom in okoljem ter odstranjevanje ali

zmanjšanje psihološke osnove škode ali grožnje, kar vodi do spremenjene ocene ogroženosti, kar vodi do drugačnega čustvenega odziva na situacijo.

- Druga strategija pa je *na čustva osredotočeno spoprijemanje*, ki je povezano s prizadevanjem uravnavanja čustvene stiske povzročene s škodo ali grožnjo. Slednja ne spreminja odnosa med posameznikom in okoljem, temveč način, kako posameznik interpretira ta odnos.

Izbira strategije je fenomenološko odvisna od prilagoditvenih pogojev konkretne situacije, je torej procesna in kontekstualna, zato je ne moremo pripisati stabilnim značilnostim osebnosti (prav tam). Lahko pa pri tem izpostavimo kognitivni vzorec, ki se veže na odnos do lokusa kontrole. Če posameznik pristopi k situaciji s prepričanjem, da je pod njegovim nadzorom, je večja verjetnost, da bo uporabil strategijo na problem osredotočenega spoprijemanja. Če pa bo ocenil, da ne more ničesar spremeniti, je večja verjetnost uporabe strategije na čustva osredotočenega spoprijemanja.

Lazarus s sodelavci torej izpostavlja spoprijemanje kot osrednjo točko stresnega procesa in prilagoditvenih učinkov. Od posameznikove ocene situacije in njegove strategije soočenja je odvisno, ali bo neka delovna situacija povzročila stres ali ne. Med možnimi strategijami zmanjševanja stresa na delovnem mestu zato poleg ukvarjanja s pogoji dela, ki bi omogočili bolj produktivno soočanje z delovnimi izzivi, in individualnega pristopa z zaposlenimi, ki imajo težave s prilagajanjem delovnim pogojem, Lazarus (1995) posebej poudarja tudi ukvarjanje z odnosi in transakcijskimi vzorci delovnih procesov. Prav v osredotočenju na to raven delovnih procesov vidi velik potencial za zmanjševanje pojavov stresa na delovnem mestu in s tem za večjo produktivnost podjetja.

Kritiki Lazarusovega modela (Brief in George, 1995) izpostavljajo metodološke težave analize stresa v kontekstu dela, saj idiografski pristop onemogoča posploševanja oziroma generalizacije splošnih dejavnikov tveganj povezanih s stresom. Že merjenje procesov namesto strukturnih dejavnikov postavlja prve težave, še bolj pa osredotočanje na posameznike namesto celotnega kolektiva.

Vsak redukcionizem, ki se osredotoči le na en vidik celovitega fenomena, prikaže le delno sliko le-tega. Četudi je poudarek kognitivnega vidika povsem upravičen in je doživljanje stresa zagotovo rezultat posameznikovega soočenja z neko situacijo, je še vedno pomembno analizirati okoljske dejavnike ter v model vključiti tudi biološke temelje stresa, da bi pojav razumeli celoviteje.

## 2.2.2 Pozitivno organizacijsko vedenje

**Pozitivno organizacijsko vedenje (POV)** je relativno nov pogled na psihologijo dela, ki poudarja pozitivne lastnosti ljudi in organizacij ter se distancira od biomedicinskega modela, ki v center opazovanja postavlja bolezen in motnje. Temeljna izhodišča POV so se

razvila znotraj pozitivne psihologije z namenom odkrivanja in razvijanja najboljših lastnosti posameznika na podlagi katerih se ga usmerja na področja, kjer lahko te lastnosti pridejo najbolj do izraza (Orzan, 2011).

Martin Seligman in njegovi kolegi (Seligman in Csikszentmihalyi, 2000, po Nelson in Cooper, 2007) so pozitivno psihologijo opredelili kot znanost o pozitivnih subjektivnih izkušnjah. Poudarek na negativnih izkušnjah zgodnje psihologije umeščajo v zgodovinski kontekst in primernost tistega časa. Seligman je pozval k bolj uravnoteženemu pristopu proučevanja bistva človekovega delovanja in vedenja.

Opozarjajo pa, da so v travmatičnih časih posamezniki dorasli izzivom z namenom ohranjanja lastne integritete in smisla obstoja. Lastnosti kot sta pogum in optimizem predstavljata blažilec (*buffer*) med posamezniki in negativnimi posledicami travmatičnih izkušenj (prav tam). Seligman in Csikszentmihalyi (2000, po Nelson in Cooper, 2007) menita, da je namen pozitivne psihologije osredotočenost na človeške prednosti in pozitivne institucije, ki lahko pomembno prispevajo k razvoju človeških potencialov. Pozitivna psihologija na delovnem mestu tako vključuje dejavnike, ki pozitivno vplivajo na organizacijsko vedenje in posledično na uspešnost organizacije in zadovoljstvo zaposlenih (Luthans, Avolio, Avey in Norman, 2007).

Fred Luthans (Luthans, 2002a, 2000b, po Nelson in Cooper, 2007) je pionir na področju pozitivnega organizacijskega vedenja, ki je v okviru dela poudaril pomembnost osredotočenosti na posameznikove prednosti in ne samo na slabosti. Razvil je tudi metodologijo, s pomočjo katere veljavno merimo psihološka stanja, kot so upanje, samozavest, optimizem in prožnost, z namenom izboljšanja delovne uspešnosti. Ugotavljajo (Luthans, Youssef in Avolio, B., 2007), da se veliko osebnostnih značilnosti povezuje z delovno uspešnostjo. Te se lahko merijo s pomočjo Velikih pet faktorjev osebnosti (Barrick in Mount, 1991), taksonomije temeljne samo-evaluacije (Judge and Bono, 2001), Gallupovega vprašalnika Q12 (Buckingham and Clifton, 2001; Buckingham and Coffman, 1999), vprašalnika splošnih kognitivnih sposobnosti (Schmidt and Hunter, 2000) in testa čustvene inteligentnosti (Goleman, 1998).

POV vključuje dimenzije **pozitivnega psihološkega kapitala (*PsyCap*)**, ki se definira kot: (1) imeti zaupanje (samozavest) in se spoprijeti z izzivi; (2) imeti pozitivno prepričanje (optimizem) o uspehu, zdaj in v prihodnosti; (3) vztrajati pri doseganju določenih ciljev in če je potrebno spremeniti poti do njih (upanje); in (4) zdržati tudi takrat, ko pride do težav in stiske (prožnost) (Luthans, Youssef in Avolio, 2007, v Luthans idr., 2007).

*PsyCap* prinaša novo perspektivo in pristop k razumevanju in upravljanju s človeškimi viri na različne načine (Luthans, Youssef in Avolio, B., 2007; Luthans, Luthans in Luthans, 2004):

- *PsyCap* presega človeški kapital: *PsyCap* ne vključuje samo eksplicitno znanje, spretnosti in sposobnosti, ki se lahko pridobijo skozi proces izobraževanja in programov usposabljanja, ali celo z izkušnjami na delovnem mestu. Ni enakovreden niti tacitnemu znanju kot delu implicitnega znanja, ki ga gradijo menedžerji in zaposleni skozi čas znotraj organizacijskih procesov. Z drugimi besedami, *PsyCap* je več kot samo vedenje o pomembnih rečeh ali pa strokovno znanje;
- *PsyCap* presega socialni kapital: *PsyCap* pomeni več kot vplivni socialni stiki ali ljudi s katerimi ima posameznik dobre odnose;
- *PsyCap* je pozitiven: Pozitivna psihologija je zgradila model, ki izključuje negativne poudarke na patologiji, kot jih v klasifikacijskih sistemih predpisuje klinična psihologija. V kontekstu dela to pomeni, da se raziskovalci s tega področja ne ukvarjajo z disfunkcionalnimi pojavi med zaposlenimi, z agresijo na delovnem mestu, z nesposobnimi vodji, s stresom in konflikti, z neetičnim vedenjem, z neučinkovitimi strategijami in s kontraproduktivno organizacijsko strukturo in klimo. Ne zmanjšujejo pomembnost raziskovanja in preverjanja le-teh, ampak menijo, da se reševanje takšnih problemov ne začne z razlago človeškega potenciala;
- *PsyCap* je edinstven: *PsyCap* širi obzorja organizacijskega vedenja, ki presegajo meje tradicionalno proučevanih konstruktov, kot so motivacija, določanje ciljev (*goalsetting*), opolnomočenje, udeležba, *team-building* in organizacijska kultura. Ti konstrukti so lahko implicitno pozitivni, vendar je večina od njih že intenzivno proučevana in s strani kritikov ocenjena kot statična; *PsyCap* se ne postavlja nasproti uveljavljenih negativnih teorij in konstruktov. Pozitivni in negativni konstrukti niso nujno dva konca istega kontinuuma (Peterson in Chang, 2002). Skratka, *PsyCap* predstavlja novo perspektivo gledanja na organizacijsko vedenje;
- *PsyCap* je teorija z raziskovalnim ozadjem: *PsyCap* sloni na znanstvenemu pristopu, ki temelji na splošno priznanim teoretičnim konceptoma kot sta socialno kognitivna teorija (Bandura, 1986) in teorija upanja (Snyder, 2000). Uporablja znanstvenoraziskovalno metodologijo in deduktivno sklepanje z namenom napovedovanja in odkrivanja vzročnosti, ki ga ima *PsyCap* na razvoj človeških virov in rezultate organizacijske uspešnosti;
- *PsyCap* lahko merimo. Že nekaj desetletij je večji poudarek na raziskovanju in razvoju človeških virov (Cascio, 1991; Cascio in Ramos, 1986; Hunter in Schmidt, 1983; Huselid, 1995; Kravetz, 2004). *Psy Cap* Vprašalnik (PCQ) je zanesljiv in veljaven psihometrični inštrument, s pomočjo katerega lahko ocenimo dimenzije *PsyCap* kot so samozavest, upanje, optimizem in prožnost;

- *PsyCap* ima vpliv na delovno uspešnost. Raziskave kažejo, da se *PsyCap* pomembno povezuje z uspešnostjo na delovnem mestu, tako glede posameznih dimenzij (samozavest, upanje, optimizem in prožnost) kot tudi s splošnim modelom *PsyCap* (Luthans idr., 2005, 2006b; Youssef, 2004) in kot tak lahko prispeva k organizacijski uspešnosti in konkurenčni prednosti.

Raziskave poročajo, da ima *Psy Cap* vpliv na blagostanje (Avey, Luthans, Smith in Palmer, 2010) in absentizem (Avey, Patera in West, 2006) zaposlenih ter blaži (*buffer*) doživljanje stresa pri študentski populaciji (Riulli, 2012).

*PsyCap* je možno uravnavati z različnimi tehnikami, ki temeljijo na Luthansovem pristopu osnovanemu na pozitivnih povratnih informacijah in psihološkem zdravju posameznika (Dimovski, Penger in Peterlin, 2009). Opis tehnik presega namen pričajočega dela.

Iz zgoraj opisanega sledi, da ima na dimenzije *PsyCap* vpliv posameznikovo **mesto nadzora** oz. prepričanje, v kateri meri nadzoruje dogodke, ki jim je priča. Koncept je razvil ameriški psiholog Julian B. Rotter leta 1954 in je od takrat del psihologije osebnosti. Po Rotterju (1954, po Musek, 2003) je naše obnašanje, naš vedenjski potencial (VP) odvisen od izidov, ki jih pričakujemo (ekspetanca) in od ojačevalne vrednosti teh izidov (valenca). Skratka, naše odločitve so plod presoje verjetnosti in vrednosti izidov (prav tam). Ljudje se glede na zapisano razlikujejo po tem, ali vidijo predvsem samega sebe kot pobudnika ojačevalnih dogajanj ali pa jih pripisujejo predvsem izvorom, ki so zunaj njih. Iz tega sledi, da je mesto nadzora opredeljeno kot notranje (posameznik verjame, da lahko nadzoruje svoje življenje) ali zunanje (posameznik verjame, da so njegove odločitve in življenje pod nadzorom zunanjih dejavnikov, na katere nima vpliva, ali pa del naključja oziroma usode) (Rotter, 1966).

Tako definirane dimenzije *PsyCap* se bistveno povezujejo z zaznavanjem osebne učinkovitosti. **Samoučinkovitost** je osebna lastnost sestavljena od prepričanj o lastni kompetentnosti, o lastnih zmožnostih, da bomo kos situaciji v odnosu do katere bomo zmožni izpolniti zahteve (Musek, 2005). Samoučinkovitost se pomembno povezuje z doživljanjem stresa (Roddenberry in Renk, 2010). Nizka raven zaznane samoučinkovitosti in višja raven zunanjega mesta nadzora se povezujeta z višjo ravno doživljanja stresa, kar lahko vpliva na psihofizično zdravje posameznika (prav tam). Rezultati študije (Roddenberry in Renk, 2010) kažejo, da so posamezniki z zunanjim lokusom kontrole bolj občutljivi na zunanje vplive in posledično bolj odzivni na stres.



## 2.3 Vloga socialnih dejavnikov

Pomemben vpliv na posameznikovo doživljanje ima socialni kontekst v katerem se nahaja. Odnosi med posamezniki znotraj delovnega okolja so nerazdružljivo povezani z socialnim družbenim okvirjem in jih v tem oziru tudi raziskujemo. Delovno okolje lahko razumemo kot mikro raven družbenih procesov na makro ravni.

Z dinamiko odnosa med posameznikom in družbo se ukvarja sodobna socialna psihologija. Pri tem je vselej vpeta v zgodovinski moment, ki nudi vpogled v omenjene odnose. Ni namreč mogoče utemeljiti univerzalne teorije socialne psihologije, ki ne bi bila omejena z zgodovinskimi danostmi vsakega časa in prostora (Gergen, 1973). Gergen (1973) poudarja, da so za socialno psihologijo pomembni vzorci zaželenega v neki družbi, ki so pomemben motivacijski dejavnik. Pravi, da so prav ti vzorci določeni z zgodovinskim časom in prostorom.

V sodobni socialni psihologiji ni ostro zarisanih teorijskih okvirjev, na podlagi katerih bi lahko razlagala večplastne odnose med posameznikom in družbo. Kot piše Ule (2009), postavljanje takih okvirjev ni naloga teoretikov, temveč tudi kulturne in duhovne artikulacije družbenih procesov modernih družb. Tudi Bečaj (2000) govori o tem, da je vsak organizem odprt sistem, ki lahko obstaja samo ob nenehni izmenjavi z okoljem.

Lahko sklepamo, da je odnos med posameznikom in družbo vključujoč, ne izključujoč, kot poudarja Ule (2009). Posameznik namreč ustvarja družbo v isti meri, kot družba ustvarja posameznika. Lahko rečemo, da ljudje, kot vsaka druga živa vrsta, ustvarjajo svoje »eko sisteme« oz. konstruirajo svojo stvarnost. Konstrukcija je rezultat strinjanja večine oseb v neki družbeni skupnosti s temeljnimi merili stvarnosti in socialnih pomenov stvari, oseb in dogajanj (Ule, 2009).

Niso vse oblike vedenja povsem kulturno pogojene. Nekatere so globoko zasidrane v naši biologiji in so časovno nespremenljive (Černigoj, 2007). Socialna kognicija omogoča ljudem sklepanje o tem, kaj se dogaja v glavah drugih, kakšne so njihove namere, občutki in misli (Adolphs, 2009). Človek ima sposobnost sklepanja o duševnem stanju drugega, kar je pomembno prispevalo k človeški kulturi in civilizaciji. Adolphs (2009) poudarja, da je ozadje socialne kognicije živčna struktura, kar potrjujejo sodobne raziskave številnih kognitivnih nevroznanstvenikov.

Če naravni mehanizem stresnega odzivanja, ki temelji na HPA stresni osi (hipotalamus-hipofiza-nadledvična stresna os) umestimo v socialni kontekst, lahko sklepamo o njegovem prilagoditvenem in zaščitnem pomenu za preživetje organizma v ogrožajočih situacijah. Pri stresnem odzivu se namreč sprošča hormon oksitocin, ki posameznike

spodbuja k prosocialnemu vedenju oz. iskanju družbe in podpore prijateljev (Poulin idr., 2013). Druženje – še posebej, če je povezano z opravljanjem dobrih del oz. pomaganjem drugim – lahko spodbudno deluje na imunski odziv, kar posledično izboljša spopadanje s stresom. Avtorji (prav tam) na podlagi raziskave ugotavljajo, da pomaganje drugim predstavlja varovalni dejavnik v povezavi s stresom in smrtnostjo (prav tam). Prav zato so socialni dejavniki stresa tesno povezani z individualnimi psihološkimi vidiki stresa in jih je kot take pogosto nemogoče ločiti.

V tem smislu se ne bi strinjali z mnenjem Richarda Stevensa (1998, v Ule, 2009), ki meni, da socialna psihologija nujno potrebuje različne epistemološke perspektive in to zaradi različnih načinov človekovega delovanja. Ne strinjamo se namreč z nivojskim pristopom omenjenega avtorja, ki hierarhično stopnjuje trije osnovne načine človekovega delovanja od biološkega kot temeljnega, prek simbolnega, do najvišje ravni, ki se kaže v oblikovanju reflektivne zavesti. Menimo, da so omenjeni procesi povsem enakovredni in potekajo paralelno na vseh področjih človekovega delovanja. Ko razpravljamo, da je odnos med posameznikom in družbo vključujoč, lahko rečemo, da to enako velja tudi v odnosu med biološko in psihološko strukturo posameznika. Menimo, da so to dve plati iste zgodbe, ki imata svoje mesto v pestri socialni interakciji.

### **2.3.1 Kontekst dela**

Kontekst ima pomembno vlogo v posameznikovem vedenju. Vpliva na posameznike in skupine, če deluje nanje in če ga ti percipirajo in vrednotijo kot pomembnega (Babnik, 2013). Posebna oblika socialnega konteksta je delovno mesto. Vrednote kot posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, so smernice, po katerih uravnavamo svoje življenje in odnose z drugimi (Musek, 2005, str. 135) tudi v kontekstu dela. To še vedno ne pomeni, da bo posameznik tudi ravnal v skladu z osebnimi vrednotami. Pomembne so namreč vedenjske namere oz. notranja trdna odločenost posameznika, da bo ravnal po njih (Musek, 2005). V kontekstu dela to pomeni, da je treba vložiti nekoliko več energije v realizacijo identificiranih vrednot, ne pa se samo imeti na primer za dobrega, poštenega ali delovnega. K temu sigurno lahko prispevajo organizacijske kontekstualne spremenljivke, kot so organizacijska kultura in klima, družbena kultura ter prakse in sistemi managementa človeških virov (zaposlovanje, nagrajevanje in napredovanje) (Babnik, 2013).

Pri tem ima pomembno vlogo tudi posameznikovo pripisovanje pomena določenim situacijam ali pojavom. Park in Folkman (1997) v procesih soočanja s stresnimi izkušnjami poudarjata pomembnost pripisovanja pomena, saj je doživljanje neke situacije odvisno od naših prepričanj in ciljev, na katerih temelji pomen, ki ga dajemo nekemu dogodku. Avtorja (prav tam) pri tem ločita dve ravni pomena: globalni in situacijski pomen. Prvi

predstavlja posameznikova trajna prepričanja in najbolj vredne cilje, medtem ko drugi vznikne v interakciji med posameznikovim globalnim pomenom in okoliščinami posamezne transakcije med osebo in njegovim okoljem, torej v konkretnem doživljanju nekega dogodka.

Smo tisto, kar je za nas pomenljivo (Ule, str. 79). V jeziku socialne psihologije govorimo o socialni konstrukciji stvarnosti. Namreč ljudje konstruiramo oz. soustvarjamo svoj socialni svet in pri tem so nam v pomoč socialne reprezentacije (Ule, 2009, str. 114). Socialne reprezentacije postavljajo socialne stike v določen kontekst, ki mu ljudje pripisujejo pomen.

Pri konstrukciji socialne stvarnosti ima pomembno mesto kognitivna struktura posameznika, ki se tej stvarnosti na podlagi znanj in izkušenj bolj ali manj uspešno prilagaja. Govorimo o kognitivnemu vidiku procesiranja informacij med miselno strukturo in okoljem, ki lahko pomembno vpliva na posameznikovo zaznavanje lastne učinkovitosti in občutka blagostanja. Posameznik se namreč na okolje prilagaja (adaptacija) tako, da reorganizira obstoječa (asimilacija) ali integrira nova spoznanja (akomodacija) v celovitejše in povezane miselne strukture ter jih naredi smiselne, tako da loči bolj pomembne od manj pomembnih informacij z namenom doseganja uravnoveženosti (ekvilibrir) (Marjanovič Umek in Zupančič, 2009). Ekvilibrir pomeni kognitivno stanje, v katerem so asimilacija in akomodacija uravnoveženi in se lahko posameznik prilagojeno odziva na dražljaje iz okolja (prav tam). Gre za dinamično funkcijo, ki je prisotna tudi na ravni fizioloških sprememb. Ohranjanje homeostaze oz. dinamičnega ravnovesja je tesno povezano z večino biokemičnih procesov v organizmu. Situacijski dejavniki znotraj socialnega okolja namreč nenehno spreminjajo ravnovesje organizma v zanj najbolj ugodnega za preživetje, na fiziološki kot tudi z njo povezani miselni ravni.

Tudi v kontekstu dela je posameznik naravnano tako, da »preživi« - ohrani svoje delovno mesto, ki mu daje varnost in možnost predvidevanja oz. načrtovanja prihodnosti. To je še posebej zahtevna naloga v današnjem času ekonomske krize, ki vpliva na družbeno kulturo kot eno od organizacijskih kontekstualnih spremenljivk. Kriza v gospodarstvu prinaša negotovost in posledično stresne sprožilce na strani delodajalcev kot tudi zaposlenih. To pak vpliva na kvaliteto dela zaposlenih, porast nesreč pri delu in posledično zmanjšano uspešnost poslovanja.

Poleg gospodarske krize so še drugi dejavniki, ki jih povezujemo s stresnimi sprožilci na delovnem mestu (Selič, 1999), in sicer delovni položaj (preobremenjenost in/ali prenasičenost z delovnimi nalogami), pomanjkanje kontrole (npr. dela, ki ne vključujejo soodločanja), ponavljajoča se opravila (prenasičenost kot tudi pomanjkanje kontrole), odgovornost za druge (značilno za managerje), konfliktnost vlog (kadar je oseba čuti

pritisak s strani nadrejenih kot tudi podrejenih), nevarnost (»nevarni« poklici, npr. vojaški, policijski, gasilski) ter stresorji okolja (npr. vročina, onesnaženost zraka, hrup ipd.). Govorimo o stresnih sprožilcih in ne o objektivnih danosti, ker je doživljanje stresa, izgorelosti, zdravstvenih težav ter nezadovoljstva z delom v veliki meri odvisno od osebnega doživljanja delovnih razmer in osebne interpretacije situacij na delovnem mestu (Domenis in Zadel, 2012).

Poudarjanje avtonomnosti posameznika, ki je najbolj značilno za zahodne kulture, prispeva k vse večjemu pritisku na posameznika (Ule, 2009, str. 476). Navidezna avtonomnost pri izbiri načina življenja, v oblikovanju intimnih in partnerskih zvez, družinskih oblik ter poklicnih karier je imela vpliv na prelaganje vse večjega deleža odgovornosti za življenjski uspeh ali neuspeh na pleča posameznika ali posameznice (Ule, 2009, str. 476). V tem oziru še enkrat opozarjamo, da posameznik ustvarja družbo v isti meri, kot družba ustvarja posameznika, kar velja tudi v kontekstu dela oz. organizacijskega vedenja.

Vloga družbenega konteksta na delovanje posameznika, skupin in organizacij je proučevana na številnih modelih, ki skušajo razložiti vlogo notranjega in zunanjega organizacijskega družbenega konteksta, in sicer na posameznike, njihova stališča do dela in delovnega okolja in na vedenje pri delu, kot tudi na učinkovitost in uspešnost organizacij (Babnik, 2013). Eden od bolj dodelanih teoretičnih modelov je Model klime, kulture in produktivnosti (Kopelman idr., 1990, po Babnik, 2013), ki razlaga, da preko praks managementa človeških virov (MČV) (zaposlovanje, nagrajevanje in napredovanje) družbena in organizacijska kultura vplivata na družbeno klimo v organizacijah. Klima potem determinira kognitivne in afektivne odzive zaposlenih (motivacijo, zadovoljstvo) in prek teh individualno vedenje posameznika na delovnem mestu in v organizacijskem okolju. Ta pa neposredno vpliva na produktivnost in stroške dela na ravni organizacije. Spodaj je prikaz modela (Slika 2).



Slika 2 Model klime, kulture in produktivnosti (Kopelman idr., 1990, po Babnik, 2013).

Strategija upravljanja s človeškimi viri obsega najmanj tri ravni širše organizacijske strukture (Arzenšek, 2011, str. 96), in sicer kot sestavni del splošne strategije organizacije (zajema poslanstvo in vizijo, vrednote, kulturo in stil vodenja, organizacijsko filozofijo in način ravnanja z ljudmi), kot sestavni del poslovne strategije (usmerjena v zagotavljanje

virov, pridobivanje in razvoj veščin, povečanje produktivnosti, upravljanje uspešnosti ipd.) ter ima funkcijo zaposlovanja, razvoja kadrov, nagrajevanja ipd. V specifičnem družbenem okolju se lahko uveljavijo le tisti vidiki strategije upravljanja z ljudmi, ki so usklajeni z njihovimi kulturnimi shemami in jih kot »svoje« prepoznavajo ter vrednotijo (Babnik, 2013).

Na podlagi povedanega ugotavljamo, da je kontekst dela pomemben, ampak ne tudi odločilen dejavnik stresnega doživljanja na delovnem mestu. Posameznik kontekst dela interpretira na podlagi oblikovanih vrednot, mu pripisuje pomen, ga konstruira oz. soustvarja ter se na njega skozi »sito« kognitivnih shem tudi prilagaja. Govorimo o »manevrskem prostoru«, ki posamezniku dovoljuje določeno stopnjo svobode - izbiro, nikakor pa ne polno avtonomijo nad kontekstualnimi determinantami organizacijskega vedenja. Prelaganje odgovornosti izključno na posameznika bi bilo nedopustno in krivično. Tako kot bilka potrebuje prst, vodo in sončno svetlobo, ki ji omogoča rast, tako tudi posameznik potrebuje delovno okolje, ki je prilagojeno tudi njegovim potrebam, da bi razvil svoje potenciale. Kontekst dela naj bi posamezniku to omogočal.

V nadaljevanju definiramo vlogi organizacijske kulture in klime, ki lahko kot kontekstualna okvirja organizacijskega vedenja pomembno vplivata na počutje posameznika pri delu in posledično na njegovo učinkovitost ter naposled uspešnost organizacije kot celote.

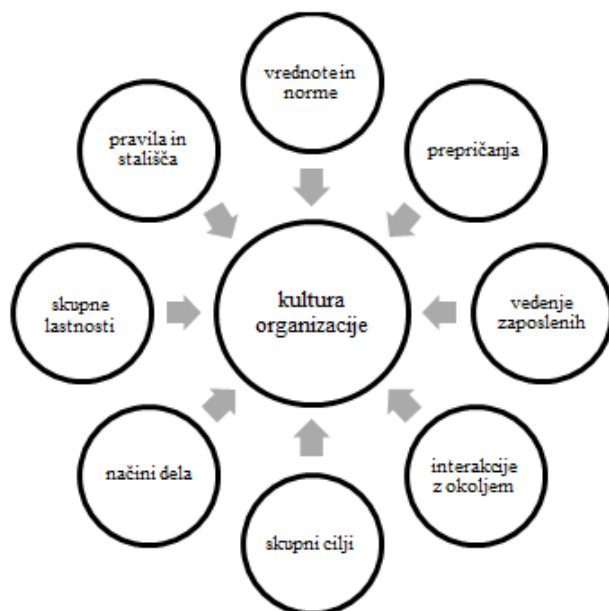
### **2.3.2 Vloga organizacijske kulture in klime**

Prosocialno vedenje je zaželeno tudi znotraj delovne organizacije. Spodbuja kooperativnost in dobro počutje. *Dejavniki pozitivne klime na delovnem mestu* imajo potemtakem pomembno mesto v dinamiki odnosov med zaposlenimi, kar posredno vpliva na učinkovitost in uspešnost poslovanja (Orzan, 2011).

Korporativna kultura in klima razvojno izvirata iz organizacijske psihologije. Poleg področja psihologije posegata tudi na področje sociologije ter tvorita pomemben element socialnega kapitala vsake organizacije. Mihelič (2007) meni, da korporativna kultura in klima predstavljata organizacijska dejavnika, ki sta najbolj neposredno povezana z vsemi ostalimi elementi organizacije in njenim okoljem ter vsemi posamezniki v sistemu. Poudarja, da bomo z načrtnim upravljanjem organizacijske kulture in klime naredili največ tako za celotno organizacijo kot za vse zaposlene.

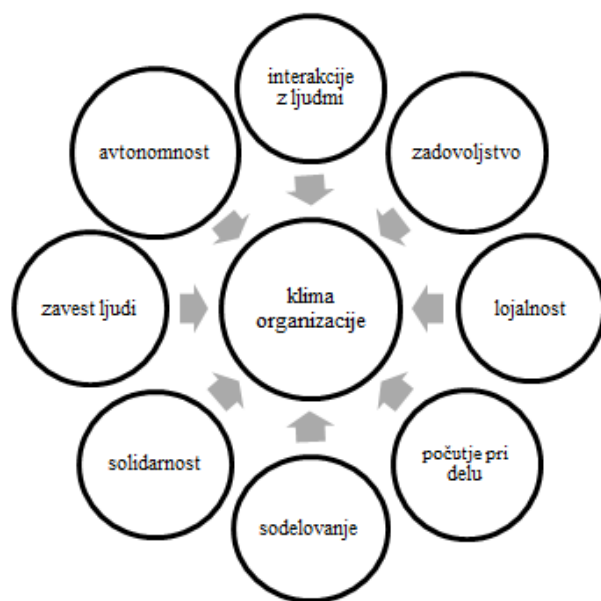
Zaradi boljšega razumevanja bomo najprej opredelili pojem organizacijske kulture in klime, kot jo razume Mihelič (2007, str. 5-8). Organizacijsko kulturo (*organizational culture*) opredeljujemo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov

delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema, kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema (slika 3). Preko vseh teh elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema.



Slika 3 Sistem organizacijske kulture (povzeto po Mihelič, 2007).

Organizacijsko klimo (*organizational climate*) definiramo kot tako imenovano psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža prek percepcije sistema s strani njenih pripadnikov. To pomeni, da vsebuje mehke dimenzije osebnosti poslovnega sistema in posameznikov (slika 4).



Slika 4 Sistem organizacijske klime (povzeto po Mihelič, 2007).

Koncept klime se je v industrijski/organizacijski psihologiji uveljavil na podlagi Lewinove teorije polja (1951, cit. po James in James, 1989, str. 739., po Babnik, 2013) kot najmočnejša kontekstualna spremenljivka. Klimo tvorijo na ravni kolektiva povprečne (organizacijska klima) ali individualne (psihološka klima) percepcije organizacijskega okolja, ki delujejo kot intervenirajoča spremenljivka med delovnim okoljem ter posameznikovimi stališči in vedenjem (Carr, Schmidt, Ford in DeShon, 2003; Jones in James, 1979; Payne in Mansfield, 1978, po Babnik, 2013). Subjektivistični pristop h klimi razlaga le-to kot posredujoč dejavnik med objektivnim delovnim okoljem in subjektivnimi odzivi posameznika. Percepcije klime so rezultat psihološke potrebe ljudi po strukturiranju okolja in vnašanju reda vanj (Schneider, 1975, str. 447). V zgodovini razvoja raziskovanja koncepta socialne klime v delovnem okolju sta se oblikovali dve temeljni smeri razlage klime: 1) objektivistična ali realistična in 2) subjektivistična ali fenomenološka (D'Amato in Burke, 2008). Prav subjektivistična oz. fenomenološka tradicija poudarja pomen individualne interpretacije delovnega okolja ter uveljavlja koncept pozitivne in negativne klime oz. socialnega konteksta, ki označuje pozitivno vzdušje v organizaciji.

Koncept negativnega socialnega konteksta označuje delovna okolja, ki so nepoštena in nepredvidljiva do svojih pripadnikov in se jih imenuje kot »strupena delovna mesta«. O strupenem delovnem mestu govorimo takrat, ko organizacija ne spoštuje svojih zaposlenih ali pa z njimi ravna nepravilno (Webber, 1998). Statistično gledano so bolj donosne organizacije tiste, ki z zaposlenimi ravnajo spoštljivo (Veiga, 1999). Raziskave kažejo, da zaposlenim prijazno okolje zmanjšuje posledice stresa (Judge in Colquitt, 2004), ker se na ta način zmanjšuje konflikt med delom in družino zaposlenega, občutek samospoštovanja in zaupanja v organizacijo pa posledično raste. Nadrejeni naj bi spodbujali pravičnost na delovnem mestu, in sicer z dostojanstveno in spoštljivo komunikacijo, s poslušanjem mnenj in predlogov zaposlenih ter naj bi postopke, ki se nanašajo na delovno razmerje peljali nepristransko in transparentno (Greenberg, 2004).

Glede na zgoraj zapisano imajo organizacije veliko razlogov za ustvarjanje delovnih okolij, ki temeljijo na pravičnosti, vključno z nižjo ravni stresa pri zaposlenih. Rezultati študije kažejo (Greenberg, 2006), da ima tople in čuteč odnos nadrejenega blagodejen vpliv na zaposlenega, tudi v primeru objektivno negativne okoliščine, kot je znižanje prihodka. Pravičen in topel odnos ima torej prednost pred objektivno danostjo in kot tak naj bi imel prioriteto mesto pri oblikovanju strategij povezanih s človeškimi viri. V organizaciji je potrebno kontekstualne spremenljivke, kot sta npr. klima in kultura organizacije, sproti preverjati in jih prilagajati glede na pomene, ki jih zaposleni pripisujejo organizacijskemu okolju (Babnik, 2013).

Upoštevajoč, da je kultura organizacije vezana na preteklost, ki je ne moremo spreminjati, in prihodnost, na katero ne moremo vplivati v celoti, je spreminjanje kulture izjemno

težavno in dolgotrajno (Mihelič, 2007). Po drugi strani je upravljanje klime vezano izključno na sedanje stanje, vedno pogojeno zgolj s spremembo trenutnega stanja in aktualnih pogojev (prav tam). Iz tega razloga je pričujoče delo omejeno zgolj na proučevanje organizacijske klime znotraj realnega delovnega okolja, kar nam je na podlagi apliciranega kvalitativnega raziskovalnega pristopa tudi edino dosegljivo in to je časovno in situacijsko omejena percepcija stresa s strani pripadnikov poslovnega sistema.

### **2.3.3 Vloga vodenja**

Vodenje je tisti dejavnik socialnega konteksta, ki v skladu z raziskavami pomembno determinira odzive zaposlenih na delo (Yukl in Van Fleet, 1992) in čeprav je v obdobju zadnjih petdesetih let bilo narejenih več kot tisoč študij, katerih namen je bil določiti najboljši stil vodenja in ugotoviti potrebne osebnostne značilnosti idealnega vodje, se to ni posrečilo še nikomur (George in Sims, 2007, v Šumi 2013).

Različni stili vodenja imajo različen vpliv na motivacijo pripadnikov, kar odločilno vpliva na njihov prispevek k uspehu organizacije. Voditelji lahko pozitivno vplivajo na moralni razvoj pripadnikov (Graham, 1995).

Vodstvo, ki je izključno usmerjeno na dosežek pripadnikov, se povezuje s predkonvencionalnim moralnim razvojem in napoveduje zanesljivo uspešnost pri izvajanju nalog. Predkonvencionalna raven je prva raven moralnega presojanja po Kohlbergu, ki vključuje razumevanje pravilnosti/nepравilnosti dejanja glede na konkretne posledice dajanja, na nagrajevanje in kaznovanje ter verovanje v moč avtoritete ali pa na preprosti recipročni izmenjavi obojestranskih koristi (Marjanovič Umek in Zupančič, 2009). Od pripadnikov se pričakuje redna in pravočasna prisotnost, zanesljivo prizadevanje v smeri čim boljše kvalitete in kvantitete izdelka oz. storitve, učinkovita raba virov, skladnost s pravili in navodili ter razumno ravnanje v primeru nepričakovanih okoliščin (Graham, 1995).

Vodstvo, ki je usmerjeno na razvoj medsebojnih odnosov ter socialne podpore, se povezuje s konvencionalnim moralnim razvojem svojih pripadnikov in skupinskim pristopom k reševanju nalog. Konvencionalna raven je druga raven moralnega presojanja po Kohlbergu, ki vključuje stopnjo medsebojnega ujemanja in stopnjo zakona in reda; temelji na konformiranju socialnim pravilom, ki so potrebna za ugodne odnose med ljudmi oziroma posameznikovi težnji k socialnemu odobravanju s strani referenčne skupine (Marjanovič Umek in Zupančič, 2009). Od pripadnikov se pričakuje medsebojno sodelovanje, ki vključuje izmenjavo informacij, orodij in drugih virov; pomoč pri usposabljanju in druženju z novinci; pomoč tistim, ki so preobremenjeni; prožnost na moteče dejavnike ter sprejemljivost do drugih (Graham, 1995).



Postkonvencionalna, avtonomna ali načelna raven označuje prizadevanja za oblikovanje moralnih vrednot in načel, ki so pomembna za skupine in za posameznike kot njihove pripadnike (Kohlberg, 1981). Moralno presojanje namreč temelji na abstraktnih in osebnih etičnih načelih. Od pripadnikov se pričakuje konstruktivna organizacijska kultura, obveščenost o pomembnih vprašanih organizacije, samoiniciativno organiziranje srečanj, pravočasno posredovanje ključnih informacij odločevalnemu kadru, razumno argumentiranje predlaganih sprememb ter poslušanje drugih zornih kotov (Graham, 1995).

Stili vodenja, ki se glede na opredelitve najbolj povezujejo s postkonvencionalnim moralnim razvojem svojih pripadnikov, so avtentično, transformacijsko in uslužno vodenje. V nadaljevanju bomo na kratko opredelili avtentično in transformacijsko vodenje ter nekoliko bolj poglobljeno uslužno vodenje. Uslužno vodenje se namreč najbolj sklada s principi postkonvencionalnega moralnega presojanja po Kohlbergu.

**Avtentični vodja** pozna svoje prednosti in slabosti do te mere, da ima samozavest, (za)upanje, optimizem in miselno prožnost (*PsyCap*), da opolnomoči okoli sebe sodelavce z namenom doseganja skupno zastavljenih ciljev (Dimovski idr., 2009). George (2008, po Dimovski idr.) meni, da je avtentičen vodja vsak tisti, ki odkrije svoje poslanstvo in ostane zvest svojim vrednotam. Osebnostno poslanstvo je celovita življenjska usmeritev, ki daje odgovore na vprašanja: zakaj obstajamo, zakaj smo, kaj smo, kje smo, kje vidimo smisel svojega bivanja na svetu (Musek Lešnik, 2008). Ljudje z jasnim poslanstvom doživljajo več zadovoljstva pri delu in življenju nasploh (Bart, Bontis in Taggar, 2001, po Musek, 2008). Občutek globljega smisla jim daje priložnost za uresničevanje osebnega poslanstva in vrednot, lažje se spopadajo z obremenitvami, frustracijami in stresom (prav tam). Avtentično vodenje poudarja osebnost vodje, ki naj bi sledil svojemu značaju – dejanja vodje so usklajena z njegovimi vrednotami (Dimovski idr. 2009). Ker ve, kaj je za njega pomembno in kako to doseči, je osredotočen in vztrajen tudi ob težjih izzivih. Avtentični vodje so pri sodelavcih zmožni spodbuditi zaupanje, aktivnost, optimizem, prožnost, motivacijo, zavezanost, zadovoljstvo in pozitivno vključenost, kar prispeva k izboljšanju dela in rezultatov zaposlenih (Dimovski idr., 2009). Avtentični vodja ima vizijo drugačnega, boljšega stanja in poti za njegovo doseganje ter jo je sposoben prenesti ekipi tako energično in zavzeto, da postane last vseh (prav tam).

**Transformacijski vodja** z zaposlenimi deli skupno vizijo, je karizmatičen ter usmerjen v razvoj delovne odličnosti drugih (Lai, 2011). Močna in učinkovita je lahko le vizija, ki na dovolj preprost in razumljiv način opisuje resnično možno prihodnost in zadosti naslednjim kriterijem: daje jasne usmeritve, vzbuja ambicije in vznemirjenje, ljudje si jo zlahka zapomnijo, ima moč motivirati ljudi, natančno se ve, koga nagovarja (zaposlene, uporabnike) ter se da prevesti v merljive strateške cilje (Musek Lešnik, 2008). Učinkovitost podjetja je najvišja, kadar zaposleni (oziroma vsaj pomembna večina)

razumejo vizijo kot skupen dogovor, ki združuje njihova prizadevanja, ter jih na ta način lažje posvojijo« (prav tam). Ugotovitve kažejo (McMurray, Pirola-Merlo, Sarros in Islam, 2010), da med transformacijskim vodenjem in organizacijsko klimo, dobrim počutjem, pripadnostjo zaposlenih organizaciji ter psihološkim kapitalom obstaja močna pozitivna povezanost. Avolio in Luthans (2006, po Luthans idr., 2007) ugotavljata, da bodo *vodje*, ki so bolj avtentični in transformacijski, imeli pozitiven vpliv na motivacijo podrejenih.

Koncept **uslužnega vodenja** lahko prepoznamo tudi v zgodnjih krščanskih naukih o vlogi vodij in njihovih kvalitetah (Boyum, 2006; Greenleaf, 1998, v Šumi, 2013). Model uslužnega vodenja, kot ga poznamo danes, je razvil Robert K. Greenleaf (1977) in temelji na pripravljenosti za odpoved moči (Irving, 2005). Uslužno vodenje je vodenje, ki temelji na etičnih načelih. Uslužni vodja služi predvsem potrebam drugih tako, da vlaga v njihov razvoj, ceni njihova prizadevanja ter izkazan napredek. Verjamejo v služenje pripadnikom in dajejo njihovim potrebam prednost pred lastnimi potrebami. Vloga uslužnega vodje vključuje učinkovito poslušanje, da se ljudje počutijo pomembne, s poudarkom na timskem delu, ki temelji na ljubečem in enakopravnem odnosu (Russell in Stone, 2002, v Irving, 2005). Uslužni vodja je namreč v prvi vrsti uslužen in šele po tem vodja. Tako dokaže, da je vreden zaupanja svojih pripadnikov.

Lahko sklepamo, da ima uslužni vodja vpliv na svoje pripadnike tako, da jih spodbuja k sodelovanju na visoki ravni moralnega sklepanja. To vključuje razrešitev moralnih dilem, ki se lahko porodijo med uravnavanjem lastnih interesov ter interesov skupine. Pozitivna razrešitev moralnih dilem vpliva na večjo čustveno in fizično usmerjenost pripadnikov služenju v skupno dobro. Pri tem se zastavlja vprašanje, kdo odloča o tem, kaj je skupno dobro? Kako zaščititi pripadnike od samovolje vodje, ki pod pretvezo skupnega dobra zadovoljuje svoje lastne interese? Pripadnike se namreč spodbuja k lastnemu razmišljanju in ne slepemu sprejemanju moralnih opredelitev nadrejenih oziroma avtoritete. Uslužni vodja bo najbolj služil potrebam drugih takrat, ko druge ne bo samo spodbujal k neodvisnemu moralnemu sklepanju, ampak tudi h konstruktivnemu sledenju organizacijskega upravljanja. Raziskave potrjujejo statistično pomembne pozitivne korelacije med uslužnim vodenjem in zadovoljstvom pri delu, kar napoveduje večjo učinkovitost v delovnem okolju (Šumi, 2013).

Uslužno vodenje se podobno kot transformacijsko, avtentično in spiritualno vodenje uvršča v okvir etičnega vodenja (Reed, Vidaver-Cohen in Colwell, 2011), ki temelji na osebni integriteti vodij, njihovi morali in pravičnosti (Mera, Seval in Lütfighak, 2012). Pri tem je uslužno vodenje za razliko od transformacijskega vodenja, s katerim ima največ skupnega, primarno osredotočeno na skrb za zaposlene in njihov osebni razvoj (Šumi, 2013).

Šumi (2013) je v okviru svoje doktorske disertacije meril uslužni stil vodenja s pomočjo vprašalnika Servant Leadership Measure (Liden idr., 2008), ki je meril sedem faktorjev: konceptualne – abstraktne veščine, opolnomočenje, pomoč sodelavcem pri osebni rasti, postavljanje sodelavcev v ospredje, etično vedenje in ravnanje, čustvena opora in skrb za skupnost. Na podlagi rezultatov kvantitativne empirične raziskave, ki je bila opravljena v državni neprofitni organizaciji s področja zagotavljanja varnosti ter šestnajstih profitnih organizacijah (osem s področja turizma, osem pa na področju razvojnega inženiringa) avtor ugotavlja, da je v vseh sodelujočih organizacijah prisoten pozitiven vpliv osebnostne integritete vodij na uslužni stil vodenja.

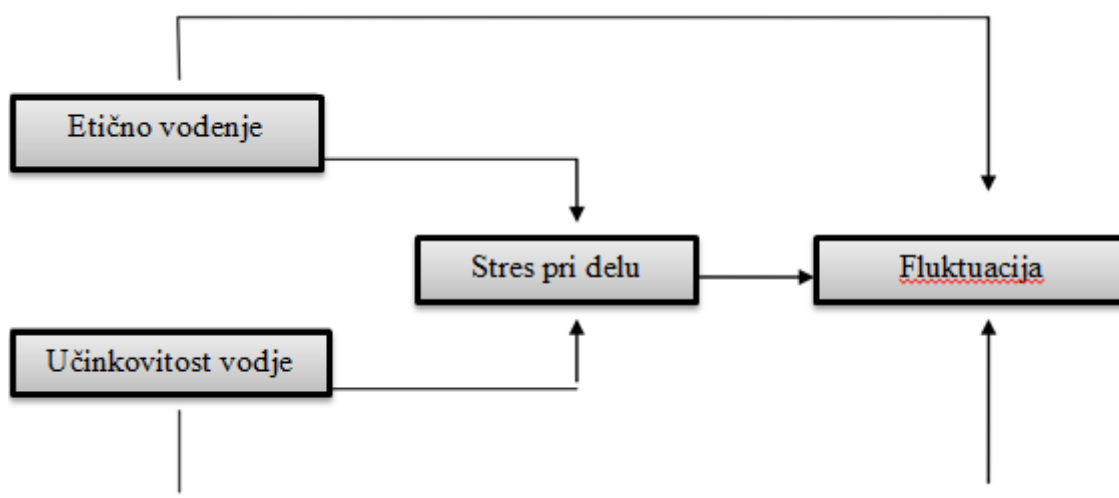
Ugotavlja tudi:

- Zaposleni v profitnih organizacijah so statistično značilno bolj kot zaposleni v neprofitnih organizacijah ocenili integriteto lastnih vodij kot dimenzijo uslužnega vodenja;
- Pozitiven vpliv vodstvenih delovnih izkušenj vodij in njihovih delovnih izkušenj na uslužno vodenje;
- Pri vodjih ženskega spola je uslužno vodenje bolj izraženo, kot pri vodjih moškega spola;
- Na prisotnost uslužnega vodenja vplivajo tudi značilnosti organizacije, kulturno okolje in starost vodij.

Raziskave potrjujejo prisotnost temeljnih karakteristik uslužnega vodenja tudi pri nadrejenih v slovenski policiji na vseh treh organizacijskih ravneh: lokalni, regionalni ter nacionalni ravni. Rezultati raziskave kažejo, da percepcija integritete policijskih vodij in njihove vodstvene ter delovne izkušnje pomembno vplivajo na njihovo skrb za skupnost, v kateri delujejo; na njihovo zainteresiranost za pomoč ljudem v skupnosti; na vključevanje v aktivnosti skupnosti, kjer delujejo ter na njihovo spodbujanje zaposlenih k prostovoljnemu delu v skupnosti (Šumi, Lobnikar, Banutai in Rančigaj, 2010).

Raziskovalci so tudi proučevali odnos med etičnim vodenjem, učinkovitostjo vodje in stresa na delovnem mestu v povezavi s fluktuacijo zaposlenih. Ugotavljajo (Mera, Seval in Lütffihak, 2012), da etično vodenje in učinkovitost vodje negativno vplivata na fluktuacijo zaposlenih oz. na njihov odhod iz organizacije, medtem ko stres na delovnem mestu beleži pozitiven vpliv na isto. Drugače povedano, vodenje, ki je hkrati etično in učinkovito naj bi obenem blažilo učinke stresa na delovnem mestu ter zmanjšalo intenzivnost fluktuacije zaposlenih (Slika 5). Rezultate so pridobili na podlagi vprašalnika, ki je meril z delom povezane zaznave in stališča zaposlenih do vodenja, stresa in namer odhoda iz organizacije, ki je večinoma povezano s škodljivimi posledicami za organizacijo. Glede na to, da delovno mesto prispeva in bo tudi v prihodnje prispevalo k stresnem doživljanju, predlagajo načine, kako vsaj zmanjšati njegov vpliv, pri čem izpostavljajo vlogo etičnega

vodje. Vodja namreč s svojim vedenjem pomembno vpliva na vedenje zaposlenih, in sicer na zadovoljstvo z delom in zavezanost k organizaciji (Van Knippenberg idr., 2007, po Mera idr., 2012). Za namen zmanjševanja stresa povezanega z delom ter posledično fluktuacije zaposlenih je nujno, da vodje pridobijo zaupanje in zvestobo tistih, ki jim sledijo (Aronson, 2001, po Mera idr., 2012). Kot glavno pomanjkljivost študije navajajo prečni pristop k proučevanju pojava ter predlagajo kot bolj učinkovito vzdolžno raziskovanje, ki bi po njihovem mnenju prispevalo k bolj poglobljenemu uvidu v razmerje med stresom in namero odhoda oz. fluktuacijo zaposlenih. Predlagajo tudi vključitev dodatnih odvisnih spremenljivk kot so zavezanost k organizaciji, delovna uspešnost, izgorelost in absentizem.



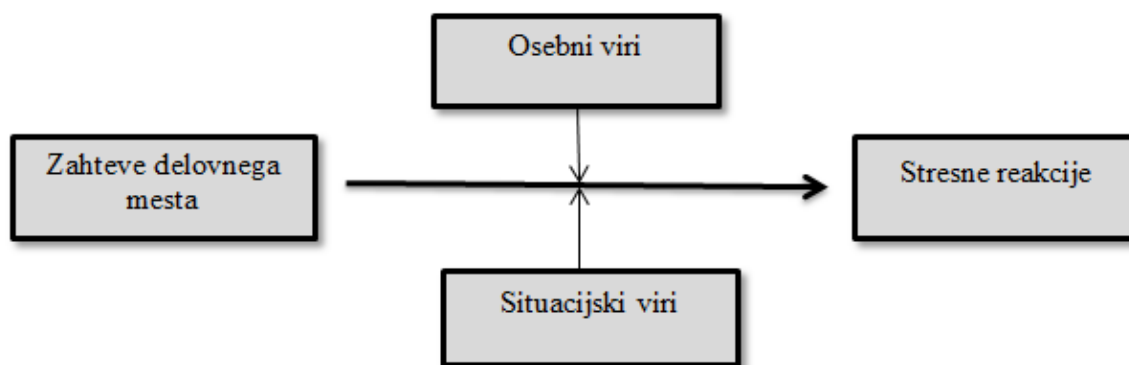
Slika 5 Model etičnega vodenja, stresa in fluktuacije kadrov (povzeto po Mera idr., 2012).

## 2.4 Integracija bioloških, psiholoških in socialnih dejavnikov

Celostno (holistično) razumevanje stresa na delovnem mestu vključuje preučevanje bioloških, psiholoških in socialnih dejavnikov, ki v interakciji kumulativno vplivajo na splošno počutje posameznika. Pri opisovanju in razlagi posameznih dejavnikov se je nemogoče omejiti le na en vidik. Fiziološko doživljanje stresa je na primer povezano z čustvi, ki gnezdijo v miselnih procesih, ki so pak na podlagi prejšnjih izkušenj in znotraj določenega socialnega okolja del naših kognitivnih shem. Kognitivne sheme so pa osebni »zemljevidi«, ki nam pomagajo, da se lažje adaptiramo na zunanje okolje.

Delovno mesto je eno od okolij, kjer ljudje preživljajo večji del dneva in zato je upravičeno pritegnilo zanimanje strokovnih kot tudi laičnih krogov. Kljub temu dandanes še vedno ni splošno sprejete teorije o stresu (Le Blanc, De Jonge in Schaufeli, 2008). V strokovni literaturi je moč zaznati veliko število teoretičnih modelov, ki pokrivajo temo stresa na delovnem mestu v povezavi z zdravjem. Na podlagi več teoretičnih modelov in empiričnih

študij so avtorji (prav tam) oblikovali procesni model, ki integrira večji del do zdaj povedanega na obravnavanem področju (Slika 6).



Slika 6 Procesni model stresa na delovnem mestu (povzeto po Le Blanc idr., 2008).

Slika 6 kaže, da različni tipi zahtev (stresorji) lahko povzročijo različne tipe stresnih reakcij. Odnos med zahtevami in stresnimi reakcijami lahko moderirata: 1) osebni viri (npr. strategije spoprijemanja) in 2) situacijski viri kot so avtonomija ali pa socialna podpora na delovnem mestu.

Ugotavljamo, da zgornji procesni model vključuje vse pomembnejše vidike doživljanja stresa na delovnem mestu, katere smo obravnavali v okvirju pričajočega dela. Vključuje potencialne stresorje delovnega okolja (npr. delovni položaj, ponavljajoča se opravila, konfliktnost vlog ipd.), ki lahko povzročijo stresne reakcije na telesni, čustveni in kognitivni ravni ter osebne in situacijske vire kot blažilce le teh.

V kontekstu *osebnih virov* smo obravnavali Lazarusov (1995) transakcijski model stresa, ki med ostalim vključuje primarno in sekundarno kognitivno oceno situacije ter strategije spoprijemanja s stresom. Ugotavljali smo, da je pozitivna naravnost ena od relativno trajnih osebnostnih značilnosti, ki pomembno prispeva k bolj učinkovitem soočanju z različnimi stresorji. Na delovnem mestu se to kaže v obliki pozitivnega organizacijskega vedenja ter pozitivnega psihološkega kapitala (samozavest, optimizem, upanje in prožnost). Omenili smo tudi pomen lokusa kontrole, ki se nanaša na prepričanje osebe o tem, v kakšni meri nadzoruje svoje življenje. Notranji lokus kontrole smo povezovali s višjo stopnjo zaznane samoučinkovitosti.

Med *situacijskimi viri* smo obravnavali dejavnike, ki lahko pozitivno vplivajo na počutje posameznika na delovnem mestu kot je kontekst dela, organizacijska kultura in klima (Mihelič, 2007) ter stili vodenja. Med ostalim smo predstavili le nekatere od raziskovalnih ugotovitev, ki poudarjajo pozitiven vpliv etičnega vodenja in učinkovitosti vodje na stres in fluktuacijo zaposlenih.

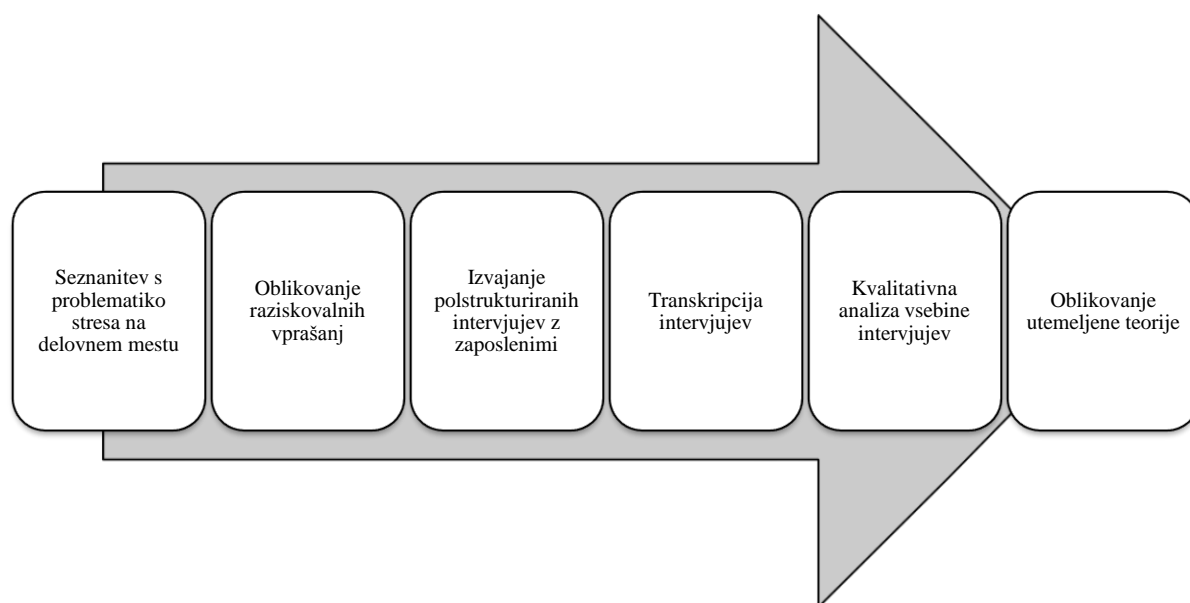
Pomembnost integracije različnih vidikov doživljanja sveta, pa tako po našem mnenju tudi delovnega konteksta, poudarja Barrett (2009) ko ugotavlja, da si ljudje razlagamo svet s pomočjo konceptualnih orodij, ki so nam na voljo v določenem času in za doseganje konkretno zastavljenih ciljev. Pri tem izhaja iz konstruktivistične paradigme, pri kateri je proučevanje kompleksnih psiholoških pojavov odvisno od subjektivne presoje raziskovalca. Prihodnost psihologije pa vidi v povezovanju psiholoških in bioloških fenomenov, pri čem ima v mislih anatomijo in dinamiko možganov, ki ju lahko preučujemo objektivistično.

Nadaljuje namreč (prav tam), da z uporabo osnovnih sestavin ljudje gradimo kompleksne dogodke in procese, da zadovoljimo naše osnovne funkcije. Pri tem uporabljamo sestavine iz treh virov: a) senzorične dražljaje iz okolja, b) senzorične dražljaje iz telesa ter c) prejšnje izkušnje kodirane v spominu, ki jih uporabimo z reaktivacijo ali reinhibicijo nevronov. Svet, telo in življenjske izkušnje so torej trije viri, ki jih kombiniramo, ko gradimo naše kompleksne psihološke dogodke in procese.

Razmerje med psihološkimi in biološkimi dejavniki odpira še številne druge izzive, predvsem glede razmerja med zavestjo in nezavednimi psihosomatskimi procesi v telesu. Čeprav bi bilo zgrešeno zanikati biološke dejavnike, je lokus kontrole še vedno tisti, ki lahko usmeri potek razumevanja in doživljanja situacije na relaciji grožnja – izziv. Torej imamo s kognitivnimi orodji možnost (do neke mere) upravljati tako z našimi mislimi kot tudi telesom.

### 3 METODA

Raziskava je zajela dve organizacijski enoti, in sicer strokovno ter operativno službo znotraj velikega slovenskega podjetja. V podjetju smo opravljali študijsko prakso, v okviru katere smo pod mentorstvom sodelovali pri izvajanju raziskave, ki obravnava dejavnike psihosocialnih tveganj, ki so jim v delovnem okolju izpostavljeni zaposleni. Nekateri od dejavnikov, kot sta zaznavanje pozitivne klime v delovni organizaciji ter okoliščine, ki lahko izzovejo prekomerni stres v le-tej, so iztočnice pričujočega raziskovalnega dela. Na to temo smo v aprilu 2015 opravili 20 polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi v prej omenjenima organizacijskima enotama. Slika 7 kaže strnjen pregled izvedbe raziskave in analize rezultatov.



Slika 7 Pregled izvedbe raziskave in analize rezultatov

#### 3.1 Udeleženci

Raziskava je potekala v eni od velikih slovenskih organizacij. Nabor udeležencev je enakomeren glede na organizacijski enoti, in sicer 10 zaposlenih v strokovni ter 10 zaposlenih v operativni službi. Znotraj strokovne službe je sodelovalo 9 strokovnih delavcev in 1 vodja, v operativni službi pa 6 operativnih delavcev ter 4 vodje. Povprečna starostna struktura udeležencev je okoli 40 let. Naravi dela pripisujemo neuravnotežen delež moških in žensk, saj je bil delež moških predstavnikov, z izjemo treh udeleženk, v raziskavi večinski. Iz tega razloga so citati udeleženk v poglavju rezultati predstavljeni v moškem spolu. Tako smo zagotovili višjo raven anonimnosti, diskretnosti in zaupnosti raziskovalnega procesa. Kljub temu raznolikosten nabor udeležencev glede narave dela in nivoja v organizacijski strukturi omogoča širši vpogled v doživljanje stresa na delovnem mestu.

## 3.2 Pripomočki

Enota raziskovanja je polstrukturirani intervju, ki je glede na vprašanja vsebinsko razdeljen na tri dele (predloga intervjuja je v Prilogi A):

- (1) Pomen, doživljanje in spoprijemanje s stresom;
- (2) Dejavniki pozitivne klime na delovnem mestu;
- (3) Stili vodenja.

Odločili smo se za polstrukturirani intervju zato, ker raziskovalcu omogoča vpogled v določene vidike življenja udeleženca ter njegove izkušnje glede na teme, ki so vnaprej zastavljene znotraj odprtih vprašanj (Willig, 2008, str. 24).

Pri oblikovanju vprašanj smo se večinoma usmerili v fenomenološko opisovanje stresa na delovnem mestu, in sicer v povezavi z organizacijsko klimo ter vodenjem. Znotraj teh tem, so udeleženci poročali o še nekaterih vidikih stresnega doživljanja, ki smo jih potem vključili v analizo.

## 3.3 Postopek zbiranja in analize podatkov

Kot že rečeno, smo podatke zbirali na podlagi polstrukturiranih intervjujev z udeleženci, ki jim je bilo na začetku intervjujske situacije pojasnjeno, da gre za raziskavo v okviru magistrske naloge, v kateri se raziskuje povezanost dejavnikov pozitivne psihologije na delovnem mestu z doživljanjem stresa pri zaposlenih in namen katere je ugotavljanje te povezanosti v realnem delovnem okolju. Po uvodni predstavitvi je udeleženec prebral in podpisal *Soglasje udeleženca za sodelovanje v raziskavi* (Priloga B). Intervjuji so potekali v prostoru predavalnice, ki je zagotavljala intimnost in posledično sproščenost pogovora.

Intervjuji so bili registrirani z zapisovanjem, kar je glede na konkretne okoliščine zaupne narave bolj primerno orodje kvalitativnega raziskovanja kot snemanje. Sprotno dobesedno zapisovanje vpraševančevih odgovorov skoraj ni mogoče, saj spraševalec ne more hkrati dobesedno zapisovati odgovorov in jih analitično poslušati, kar pomeni, da raziskovalec dela kratke zapise, na podlagi katerih takoj po pogovoru ali vsaj isti dan naredi končni, podrobnejši zapis pogovora (Vogrinc, 2008, str. 115).

Kvalitativna vsebinska analiza poteka kot vrsta kratkih, zaporednih sekvenc, ki jih opisuje Vogrinc (2008, str. 61). Na podlagi raziskovalnih vprašanj, v katerih smo opredelili ključna izhodišča empiričnega dela, smo zbrali gradivo (intervjuji) in pristopili k analizi. Na podlagi analize smo spet nekoliko preoblikovali raziskovalna vprašanja in znova pristopili k analizi gradiva. Tako opisano »sekvenčno raziskovanje« (prav tam) nam omogoča, da se pri vsakem naslednjem koraku lahko vrnemo nazaj in preverimo prejšnje ugotovitve z namenom širjenja vednosti o problemu.



Analiza je potekala po naslednjem vrstnem redu: (1) zapisane intervjuje smo registrirali v elektronski obliki in uredili; (2) posameznim delom besedila smo določili pomen oz. kodo; (3) sorodne kode smo glede na podobne pojave združevali v kategorije; (4) kategorije smo definirali; (5) sorodne kategorije smo glede na podobne pojave združevali v teme in (6) oblikovali smo končno teoretično formulacijo na podlagi integracije pridobljenih tem.

## 4 REZULTATI

S kodiranjem in kategoriziranjem analiziranega besedila pojasnujemo proučevani pojav – biopsihosocialni vidiki doživljanja stresa na delovnem mestu. Kategorije smo združili v pomenske teme: *Doživljanje stresa zaposlenih*, *Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu* in *Zaznavanje vodenja*, ki jih v nadaljevanju tudi opisujemo. Pomenske teme nudijo odgovore na prva tri raziskovalna vprašanja, na četrto pa odgovarjamo v obliki integracije rezultatov, ki je obenem izhodišče konceptualnega modela kot podlage utemeljene teorije. Z oblikovanjem utemeljene teorije tudi končujemo analizo podatkov proučevanega pojava.

Rezultati analiziranega gradiva so predstavljeni skupaj, ne glede na proučevano organizacijsko enoto. S tem zagotavljamo višjo stopnjo anonimnosti sodelujočih v raziskavi. Poudarili bom le določene vidike doživljanj, ki se med organizacijskima enotama bistveno razlikujejo. Glede na to, da delež moških in žensk ni uravnotežen, smo vse citate zapisali v moškem spolu in tako zagotovili dodatno stopnjo anonimnosti.

Predstavljeni citati, ki so pomensko najbolj reprezentativni za določene kode, bodo v nadaljevanju predstavljeni tako, da pri vsakem citatu navajamo njegov vir nastanka, in sicer črka S v oklepaju pomeni kratico za strokovno službo, črka O v oklepaju pomeni kratico za operativno službo, prva številka v oklepaju se nanaša na zaporedno številko intervjuja, številka za dvopičjem pa se nanaša na zaporedno število citata v konkretnem intervjuju. Na primer oznaka (O 4:5) pove, da gre za intervjuvanca iz operativne službe, da gre za četrto po vrsti intervjuvano osebo in peti citat po vrsti v tem konkretnem intervjuju.

V nadaljevanju opisujemo pomenske teme analiziranega gradiva, ki obenem prikazujejo odgovore na določena raziskovalna vprašanja.

### 4.1 Doživljanje stresa zaposlenih

V prvem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako zaposleni zaznavajo stres – kaj jim pojem stresa pomeni in komu ali čemu pripisujejo največji vpliv na doživljanje stresa ter dejavnike, ki k temu prispevajo, ter kako se s stresom najpogosteje soočajo.

Na raziskovalno vprašanje odgovarjamo na podlagi opisa prve oblikovane teme analiziranega gradiva - Doživljanje stresa zaposlenih. Gradniki omenjene teme so kategorije: *Opredelitev stresnega doživljanja*, *Vpliv na stresno doživljanje* in *Strategije spoprijemanja s stresom*.

#### 4.1.1 Opredelitev stresnega doživljanja

Znotraj kategorije – Opredelitev stresnega doživljanja identificiramo smiselne kode, ki združujejo reprezentativne *in vivo* citate sodelujočih v raziskavi. Pripadajoče kode so:

Misli, ki jih intervjuvanci povezujejo s stresom se večinoma nanašajo na delovni kontekst, ki ga ocenjujejo za najbolj stresnega. Temu po njihovi oceni prispeva »časovna stiska« (S 9:1), ki se kaže kot »pritisk na osebnost« (O 5:1), še posebej takrat, ko je prisotno »neznanje, kako se postaviti proti problemu.« (S 10:1). Zaradi »preobremenitve kapacitet možganov« pravijo da, zmrznejo kot računalnik (S 6:1) ali pa da so jim »možgani na stand by.« (O 1:1), kar pomeni, da »če ti pade koncentracija je lahko »pizdarija« (O 4:4). Za nekatere je stres »nezaželen dogodek« (S 4:1), ki jim daje občutek, da »ni izhoda« (S 8:1), za druge pa »varovalka«, ki jih opozarja na odgovorno ravnanje pri delu (O 2:1) ali pa izziv, ki jih »žene naprej.« (S 6:3). Eni stresa ne definirajo, ker ne vedo, »kaj naj bi pomenil« zanje (S 7:1), drugi ga pa zavračajo, ker menijo, da so »posledica tega bili žolčni kamni« (O 8:1), ali pa so na račun stresa »fasali holesterol« (S 9:1). Stres zaznavajo kot nesorazmerje med zunanjimi zahtevami in lastnimi željami: »Razkol med tem, kaj se od tebe pričakuje, in tem, kaj se tebi zdi prav... želje so v nasprotju z zahtevami.« (O 7:1). Ugotavljajo, da so »porajajoče misli ob stresu odvisne od konkretne situacije.« (S 4:1), ali pa od osebnega značaja: »Vsak človek je narejen na svoj način... vsak različno intenzivno doživlja stres.« (O 1:8); » /.../ Vse se vrti okoli psihe! Če si labilen in črnogled, si bolj dovzeten za stres.« (O 4:5). Pravijo, »Nekateri se s stresom nosijo lažje /.../ drugi pa se ob tem »zlomijo.« (S 8:4). Rezultati kažejo, da so intervjuvanci na stres pozorni takrat, »ko je negativen.« (S 2:1) in ga intenzivirajo s »premljevanjem« dogodkov za nazaj (S 9:1).

Telesne senzacije ob stresnem doživljanju intervjuvanci opredeljujejo kot »stiskanje v želodcu« (S 3:1), »razbijanje srca« (S 4:1), »nekakšno bolečino v prsih« (S 6:1), »bolečino v kompletnem hrbtu« (O 10:1) ter »tresljaje« po celem telesu (S 10:1).

Čustva, ki spremljajo stresno doživljanje intervjuvanci opisujejo kot razburjenost, burno in vzkipljivo nepremišljeno odzivanje (O 3:7), »tesnobo« (S 8:1), »nemir in strah« (S 5:1), »zaskrbljenost« (O 2:1), »napetost« (O 1:1), »jezo« (O 10:1), »živčnost« (S 4:1), prizadetost ter podoživljanje čustvenih stisk. Eni intervjuvanci menijo, da »na stresne dogodke ne moreš vplivati in svojih čustev ne moreš nadzirati« (O 1:4), drugi pa, da je doživljanje stresa odvisno od njihovega razpoloženja (O 1:1). Nekateri poročajo, da stres ne doživljajo na čustveni ravni, ker se na splošno nimajo za preveč čustvene (O 6:1).

Iz odgovorov je mogoče sklepati, da intervjuvanci opredeljujejo doživljanje stresa glede na *misli*, ki se jim ob pojmu stres porajajo, *telesne senzacije*, ki jih ob tem doživljajo, ter *čustva*, ki takšna doživetja spremljajo.

#### 4.1.2 Vpliv na stresno doživljanje

Kategorija Vpliv na stresno doživljanje opisuje različne dejavnike, ki jim intervjuvanci pripisujejo največji vpliv na stresno doživljanje. V nadaljevanju predstavljamo kode s pripadajočimi citati, ki imajo znotraj omenjene kategorije reprezentativen pomen.

Značilnosti dela, ki jih intervjuvanci ocenjujejo kot najbolj obremenjujoče in posledično najbolj vplivne na doživljanje stresa so: časovna stiska (S 9:1), delovna obremenitev (O 6:16), usklajevanje med različnimi nivoji v organizaciji, kar pri nekaterih zbuja občutek *»amortizerja med zaposlenimi in zahtevami dela oz. vodstvom.«* (O 1:1), delovni čas – nočna izmena za tiste posameznike, ki zaradi boljšega plačila delajo samo to izmeno in tako s časom postanejo *»nevarni«* in *»drugačni«* (O 3:5) in odgovornost, ki vključuje zavedanje *»da lahko pride do življenjsko ogrožajočih situacij«* (O 3:1). To se najbolj kaže pri delu na [posebni mehanizaciji], ki je *»povezano s hudimi psihičnimi obremenitvami«* (O 2:1). Dodaten stres prinaša zavedanje, da *»mašine kdaj ne ubogajo, možne so okvare v elektroniki«* (O 2:1), kar je izven nadzora posameznika. Izredni dogodki, ki vključujejo poškodbe, so tudi potencialni stresorji, ker *»redno delo pa čaka. Potem sicer narediš vse, ampak je posledica stres... Stiska.«* (O 7:10). Poleg objektivnih okoliščin, ki lahko povzročijo stresno situacijo, so tudi tiste, na katere lahko posamezniki vplivajo in se tičejo odnosa med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Nekateri intervjuvanci menijo, da se imajo posamezni vodilni za *»nadjudi«* in so *»cepljeni za tiste, ki so nižje na hierarhični lestvici.«* (O 2:9). Boleče je *»ko naletiš na nerazumevanje s strani nadrejenega. Ne se dreti in dodajati »soli na rano«. Že samemu mi je zadosti težko«* (O 3:6).

Odnos s sodelavci je po mnenju intervjuvancev pomemben dejavnik dobrega ali pa slabega počutja na delovnem mestu. Ocenjujejo, da k slabem počutju lahko prispevajo medosebni konflikti, nesodelovanje in neprilaganje oz. neupoštevanje potreb in zahtev drugih. Ne marajo, da se jih opominja na določene skupne naloge, ker menijo, da že sami prispevajo v zadostni meri (S 2:10). Intervjuvance bi tudi zmotila zavist sodelavcev v ožjem ali pa širšem delovnem okolju (S 3:9). Menijo tudi, da na odnos s sodelavci lahko negativno vpliva slaba komunikacija, nestrpnost in nepoštenost. Motilo bi jih tudi nerazumevanje sodelavcev, da potrebujejo mir, da bi lahko *»uredili svoje misli«* (S 2:9). Nekateri odnosu s sodelavci pripisujejo ključno vlogo in iz tega razloga menijo, da prav ta dejavnik pri njih *»najbolj pogosto povzroča stres v delovnem okolju«* (S 1:9). Poudarjajo tudi pomen timskega duha, pomanjkanje katerega po njihovem mnenju lahko pripelje do nesprejemljivih odnosov med sodelavci. Ugotavljajo, da so različni, *»kar je treba vzeti v zakup... sprejeti«* (S 4:9).

Na zmanjšano doživljanje stresa zaposlenih bi po mnenju intervjuvancev lahko pozitivno vplivala pohvala (*»če si jo zaslužiš«*) s strani vodje, *»tudi če je redka, samo da je... grajati je najlažje«*; Nekateri menijo, da jih njihov vodja *»bolj redko pohvali... oglasi se takrat, ko je kaj narobe. Temu hitro sledi kaznovanje kot, da bi čakal na to«* (O 3:4). Intervjuvanci

poročajo, da je vloga vodje pri stresnem doživljanju zaposlenih dajanje podpore, ko so v stiski ali pri reševanju problemov, ki jim niso kos. V primeru, da vodja ni razumevajoč in posledično, *»ko ni povratna ocena o zadovoljstvu pri delu v redu, niso zadovoljni.«*, pravijo (O 3:6). *»Vodja lahko vpliva na doživljanje stresa zaposlenih tako, da ga zazna in prisluhne našim problemom... To je koristno za nas in splošno dobro.«*, pravijo (O 6:11). *»Vodja naj bi poskušal »izkoreniniti« doživljanje stresa pri zaposlenih... odvisno od vira stresa sicer (poklicno ali zasebno). V vsakem primeru, naj bi bil odziven, da ti ne daje »soli na rano.«* (S 3:12).

Posebnosti organizacije, ki po mnenju intervjuvancev lahko vplivajo na stresno doživljanje, sta organizacijski sistem in vodilna struktura, ki se med sabo tesno prepletata. Organizacijski sistem je po njihovem mnenju *»velik in neurejen«* (S 9:1) ter *»kompleksen«* (S 9:6). Kljub temu menijo, da sistem *»deluje sam, ne glede na pogosto menjavanje vodstva«* (S 9:6), kar prepoznavajo kot največje tveganje in negotovost. *»/.../ vsaka sprememba vodstva prinaša določene spremembe... vsak ima svoje videnje... Spremembe prinašajo negotovost. Ljudje se jih bojijo, pa tudi, če so dobre.«* (S 5:13). Čutijo, da je prav fluktuacija kadrov na najvišji ravni razlog pomanjkanja vizije. Poročajo, da se takšna praksa potem negativno odraža na vseh ravneh hierarhične organizacijske strukture. Ocenjujejo tudi, da je sistem *»precej tog«* in da zaradi tega *»občasno ne pride do realizacije zelo dobrih in naprednih idej«* (S 5:14). Poleg povedanega ocenjujejo, da je pri njih najpomembnejši dejavnik uspešnosti produktivnost in finančni vidik poslovanja (S 9:10). Predlagajo tudi, da bi sistem zaposlovanja bil lahko veliko bolj transparenten, kar bi zagotovilo objektivnost selekcije kadrov. Poročajo tudi o nefleksibilnosti vodstva glede dela od doma, čeprav razumejo, da je to pri nas v Sloveniji precej neuveljavljena praksa. Opozarjajo na pomanjkanje dialoga med vodstvom in zaposlenimi. Pravijo, *»zadovoljen delavec bo naredil več, nezadovoljen pa dela škodo... problem je, ko ni komunikacije... nekateri managerji takrat uporabljajo argument glasnosti in ne moč argumenta.«* (S 9:10). Primanjkuje jim *»posluha za težave«* in *»sprejemajo odločitve«* brez vključitev tistih, na katere se te odločitve nanašajo (O 8:12). Izražajo potrebo po osebnem ocenjevanju na mesečni ravni. Pravijo, da je nagrajevanje dosežkov pomembna. Opozarjajo pa, da je v primeru škode degradacija hitra. Nekateri menijo, da čeprav je vloga vodje pri doživljanju stresa ključna, *»vodja ne opazi stresa pri zaposlenih... morda šele takrat, ko je takšno doživljanje ekstremno.«* (S 1:11).

#### 4.1.3 Strategije spoprijemanja s stresom

Pri opisu kategorije Strategije spoprijemanja s stresom se nanašamo na pripadajoče kode, ki povzemajo ključne *in vivo* citate z namenom boljše ponazoritve dela proučevanega pojava. Učinkovite strategije spoprijemanja s stresom, ki jih intervjuvanci zaznavajo kot blažilce stresnega doživljanja, se kažejo na različne načine.

Nekateri so predani k iskanju možnih rešitev problema, ker verjamejo da se »vsak problem da rešiti, če ne danes, potem jutri ali pojutrišnjem.« (S 4:4), pri čemer poudarjajo pomembnost sprotnega in sistematičnega »planiranja«, »predalčkanja stvari«, ki jih morajo opraviti (S 9:6), izdelovanja »tedenskega ali pa mesečnega plana« (S 6:2), ki vključuje »sprotno iskanje skupne rešitve, skupne poti... da do konfliktov sploh ne pride, preventivno« (S 8:6). Zanašanje nase in odločanje po lastnem instinktu oz. presoji ocenjujejo kot učinkovitejše: »Tudi takrat, ko se zdi, da delam napako za napako, da vse delam narobe, se kasneje izkaže, da sem imel prav. Instinktivno začutim... vse se izide ok!« (S 1:7). To se jim zdi pomembno, ker če temu ni tako, »si kasneje ne moreš pripisati zaslug za narejeno« (S 6:6).

Nekateri so pa predvsem usmerjeni v obvladovanje čustev v situacijah, »ko so prišli do ugotovitve, da je tisto, na kar nimaš vpliva, najboljše sprejeti« (S 4:7) in sprejemanja življenja »takšnega, kot je« (S 7:1). Takrat radi »stresno situacijo obrnem na smeh in tesnobni občutki gredo mimo« (O 6:2). Ko obvladajo čustva »spet vidijo stvari kot celoto... kot zunanji opazovalec in ne več kot vpleten« (S 6:1). Samoobvladovanje se jim zdi pomembno: »Takrat, ko sem razburjen, štejem dvakrat po enaindvajset in se v tem času poskušam »ohladiti«. Pomaga!« (O 3:7).

Pomagajo si tudi s preusmeritvijo pozornosti od stresnega dražljaja oz. situacije. Ocenjujejo, da jim pri tem pomaga pozitivno razmišljanje v smeri, da ima vse svoj namen in da ni konec sveta. Negativne misli pa poskušajo spremeniti, s pomočjo »kognitivnih tehnik in športa« (S 2:2) Radi se sproščajo ob »dobri knjigi, krmarijo po internetu ali pa gredo na dopust« (S 1:2). Niso jim tuje niti sprostitvene tehnike, s pomočjo katerih se poskušajo osredotočiti na sedanost brez premlevanja preteklosti ali obremenjevanja s prihodnostjo.

Intervjuvanci so med pričevanjem omenjali fraze, ki jim služijo kot miselno »orodje« pri soočanju s težavami, zahtevnimi življenjskimi situacijami ali pri sprejemanju zahtevnih odločitev. Kodo, ki opisuje omenjene fraze smo poimenovali življenjske modrosti:

»V slabem je vedno nekaj dobrega«. (S 5:2)

»Čas prinese svoje«. (S 1:8)

»V življenju so vzponi in padci - ko je val velik, se je potrebno globoko spustiti, da se potem lahko visoko dvigneš«. (S 1:8)

»Nič ne pada z neba« (za rešitev se je treba potruditi). (S 4:2)

»To je tako, prej ali slej bo drugače« (glede situacij na katere nisem imela vpliva in sem se z njimi sprijaznila). (S 4:5)

»Ne delaj drugemu, kar ne želiš da se zgodi tebi«. (S 3:8)

»Pomagaj si sam in Bog ti bo pomagal«. (S 6:6)

»Če delaš dobro, dobiš dobro nazaj«. (S 5:11)

»V vsaki stvari je nekaj dobrega«. (S 5:16)

»Življenje ni idealno, enkrat gre navzgor, enkrat navzdol«. (S 5:17)

»Vsak svoje sreče kovač«. (poskušati izluščiti pozitivne plati življenja). (O 2:7)

»Po vsakem dežju posije sonce!« (na koncu se vse reši). (O 2:7)

»Upanje umre zadnje«. (O 9:14)

»Življenje je pisano!«. (O 6:18)

»Ko ne moreš več, se moraš zavedati, da je organizem prišel šele na pol poti.« (O 7:10)

»Sto načinov je za zajebati človeka, samo en je, da mu pomagaš!« (pomembno je pohvaliti, to pomeni ogromno). (O 7:11)

»Pohvala pred vsemi, graja na štiri oči!« (O 7:11)

»Dobro se z dobrim vrača.« (O 8:11)

»Ne moreš scati proti vetru!« (Sem odvisen od službe, imam kredite. Ne bom se izpostavljal.) (O 8:15)

Pripisovanje odgovornosti pomeni, da odgovornost za doživljanje stresa pripisujejo zunanjim dogodkom (»Nekatere stvari so zunanji dejavniki, ne morem jih sam sebi »skuhati« (nezgode, okvara mehanizacije). Objektivne okoliščine imajo večjo težo.« (O 9:5)) oz. drugim ljudem (» /.../ zunanji delavci, ki prihajajo od zunaj, ne vedo, zakaj gre. Največkrat nehote naredijo situacijo, ki se na nas odraža stresno.« (O 3:5)) ali pa osebni interpretaciji dogodkov (»To je stvar predispozicije... Lahko sam oblikuješ svojo izkušnjo.« (S 10:5)) in ljudi (»Na stresne dogodke lahko vplivam. Moja odločitev je, če bom stvari sprejemal take, kot so, ali pa jih bom jemal na osebni ravni.« (O 8:4)). Nekateri intervjuvanci poročajo, da na doživljanje stresa v splošnem enakovredno vplivajo zunanji in notranji dejavniki ali pa menijo, da je razmerje vpliva odvisno od konkretne situacije.

Intervjuvanci se pri uporabi zgoraj navedenih tehnik zanašajo nase (S 6:5), pretekle izkušnje (O 9:4), družino (O 2:5) in, če je potrebno, poiščejo strokovno pomoč (O 2:5). Poročajo, da tudi sami nudijo podporo drugim, ki se znajdejo v stiski: skupen sprehod (S 2:8), početje tistega, kar jim je skupno (S 2:8), nasvet »da malo odklopi misli« (S 7:6), »se poskusi manj sekirati« (S 8:8) in »pogledati stvar s strani... po določenem času se pokaže, da vse skupaj ni bilo tako pomembno.« (S 9:9), ker »na koncu se vse reši! Ko ne moreš spreminjati, sprejmeš...« (O 2:7). Tukaj so naštetih samo nekateri od vidikov nudenja pomoči o katerih poročajo intervjuvanci. Ugotavljajo, »zdravja se ne da kupiti, a vse se bazira na zdravju! Ljudi ne boš spremenil!« (O 8:8).

Intervjuvanci poročajo o učinkovitih strategijah, ki jih uporabljajo v kontekstu dela. V službi se intervjuvanci spoprijemajo s stresnimi situacijami tako, da z vodjo in sodelavci poskušajo najti skupen jezik, kar po njihovem mnenju pozitivno prispeva k medsebojnemu usklajevanju in sodelovanju pri reševanju stisk povezanih s službo: »Smo različni, kar je treba vzeti v zakup... sprejeti.« (S 4:9). Intervjuvanci si prizadevajo, da do stresnih situacij pride čim manj: »Nekateri ne morejo preklopiti ter probleme od doma nesejo v službo in obratno. /.../ S takim človekom je potrebno delati v rokavicah. Prizanesti mu.« (O 8:11) ter se v primerih osebne nekompatibilnosti s posameznim sodelavcem znajo tudi distancirati:

»Če mi nekdo ne odgovarja, sva na ciao – ciao in to je to.« (O 4:10). Vztrajajo na kulturnem pristopu tudi takrat, kadar čutijo, da se jim godi nepravilnost (S 7:3), v poslovni komunikaciji upoštevajo tudi nasprotno interese: » /.../ sem pa kulturno vztrajal z normalnim pogovorom in sem uspel. Gledal sem, da sem ponudil tisto, kar niso mogli »ne sprejeti«. To je potem bila »win-win« situacija.« (S 9:7). Znajo pa se tudi odločno postaviti zase, ker menijo da je »enotnost in vztrajnost ta prava pot.« (O 4:7). So situacije v katerih do določene mere ravnajo preiščeno in mirno ter se jim, po njihovem mnenju, uspešno osebnostno prilagajajo, ker menijo, da se »ne smeš burno odzvati, pomembno je biti dosleden, potrpežljiv... [xy] dejavnost je takšna, da moraš dnevno prilagajati aktivnosti. To vzbuja napetost. Moja osebnost se je zaradi tega spremenila. Nisem več tako vzkipljiv. Moraš pa tudi občasno »pokazati zobe«, vzkipljiv moraš biti. (S 10:6). Pa tudi, da je »neučinkovito riniti tam, kamor ne gre... Treba se je občasno ustaviti in razmisliti, ne delati stvari na pamet.« (S 9:8)

## 4.2 Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu

V drugem raziskovalnem vprašanju smo se ukvarjali s tem, kako zaposleni zaznavajo dejavnike pozitivne klime na delovnem mestu in kako se ti povezujejo s koncepti pozitivnega psihološkega kapitala organizacije: samozavest, upanje, optimizem in prožnost.

Druga tema - Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu združuje dve kategoriji: *Zadovoljstvo, sreča in pozitivno vzdušje pri delu* in *Pozitivni psihološki kapital*, ki skupaj s pripadajočimi kodami odgovarjajo na zgoraj omenjeno raziskovalno vprašanje.

### 4.2.1 Zadovoljstvo, sreča in pozitivno vzdušje pri delu

Kategorija - Zadovoljstvo, sreča in pozitivno vzdušje pri delu ponuja nekoliko bolj poglobljen uvid v dejavnike dobrega počutja na delovnem mestu, kot jih zaznavajo intervjuvanci znotraj posamezne organizacijske enote in v odnosu do širše delovne in organizacijske strukture podjetja. Pripadajoče kode, ki so oblikovane na podlagi poročanj intervjuvancev, pa opisujejo različne dejavnike, ki lahko vplivajo na dobro počutje v kontekstu dela. Sorodne kode, ki se nanašajo na doprinos k omenjenemu pojavu, so:

Osebni doprinos k pozitivnem vzdušju v enoti prepoznavajo skozi smeh in hec (O 2:9), ter na ta način »speljejo stvari na komično raven« (S 4:10). Trudijo se biti pozitivno naravnani: » /.../ zabava me dejstvo, da mi uspeva spreminjati ljudi. V pozitivnem smislu namreč... Marsikateremu človeku odprem oči, da pogleda nase iz drugega zornega kota... tako spodbudim pri njemu pozitivne občutke.« (S 6:9). Svoj doprinos vidijo tudi v korektnem odnosu do sodelavcev (S 2:10).



Odnosu s sodelavci, ki vključuje sodelovanje in prilagajanje, intervjuvanci pripisujejo pomemben vpliv na dobro počutje, nekateri celo največji (S 1:10). Poročajo, da skupaj aktivno preživijo osem ur dnevno in zato se nekaterim zdi, da so odnosi bolj pomembni kot plača (S 7:7). Nekateri preživljajo skupen čas tudi zunaj službe, kar prispeva k utrjevanju odnosov in k »družinskem vzdušju« (O 3:9). Čutijo »pozitivno vzdušje v enoti, čeprav kdaj pride do trenj (zineš, ko ne bi rabil)« (S 3:10). Ocenjujejo, da imajo »vsi enakomerno vlogo pri doživljanju sreče, zadovoljstva in pozitivnega vzdušja v delovni enoti« (S 6:9) in so k sreči vsi »več ali manj taki tipi, da jim je do tega, da se imajo dobro med sabo, kot tudi s šefom« (S 8:10). Tisti pa, »ki po naravi ni družaben in igriv, gre zmeraj po svojih »tirnicah«. Teško ga je vklopiti v skupino« (O 10:10). Kljub posameznim primerom, so predvsem skupinsko usmerjeni k doseganju dobrega vzdušja, ker »če si poparčkan, lahko izgubiš zaupanje drugih«. Poročajo pa, da je »pogoj za dobre odnose zaupanje. Brez tega ni nič« (S 5:10). »Pozitivno vzdušje je takrat, ko vse »štima«, ko ni pripomb z razporedom« (O 1:10).

Intervjuvanci poročajo o doprinosu vodje k pozitivnemu vzdušju iz perspektive zaposlenega (*moj vodja*) kot tudi iz položaja vodje (*jaz kot vodja*). Intervjuvani zaposleni zaznavajo svojega vodjo kot v redu človeka, ki je vedno »pripravljen na pogovor« in »zna poslušati« ter da je »z nogami trdno na tleh« (S 7:9). Pravijo, da je pozoren na stres zaposlenih in takrat, ko ga pri zaposlenemu zazna, si »prizadeva, da se počutiš v redu (trudi se ne povzročiti preveč nadlog)«. Menijo, da je na splošno »čuteč do stisk zaposlenih (opazuje kako »dihajo« zaposleni, ni mu samo do rezultatov)« (S 8:11) in če je treba, nudi pomoč (S 1:13). Eni pravijo, da je »fenomenalen« in da so »lahko srečni, da ga imajo za šefa«, drugi so pa nekoliko bolj kritični ko menijo, da bi mogel biti »odločnejši« (S 2:12). Nekateri zaznavajo svojega vodjo kot »revolucionarja« in »vizionarja« (vidi tri korake naprej... ima originalne ideje!), ki je »edini, ki razume njihovo poslanstvo« (S 5:14). »Uporablja bodrilen stil vodenja«, ker kot pravijo intervjuvanci, »zna poslušati in pohvaliti«. Nekateri pa svojega vodjo zaznavajo kot odločnega. V vlogi vodje se intervjuvanci ocenjujejo kot: blage, ker »vladanje s »trdo roko« prinaša rezultate samo na kratek rok« (S 5:12) in netipične vodje. Pri sebi zaznavajo očetovski stil vodenja: »pohvalim podrejenega pred vsemi, grajam pa na štiri oči« ter zagovarjajo pozitivno komunikacijo: »Pomembno je pohvaliti, to pomeni ogromno. Treba se je fokusirati na dobro!« (O 7:11). Prizadevajo si peljati stvari na miren način ter poskušajo biti pošteni do vseh enako. Nekateri pa poročajo, da jim primanjkuje potrpežljivosti pri doseganju rezultatov: »To ni lahka naloga... Podrejeni občasno nastopijo krdelno, kot volkovi.« (O 10:19).

Doprinos organizacije k dobremu počutju prepoznavajo predvsem v zagotavljanju dveh pomembnih reči, kot sta osebni dohodek: »Relativno smo dobro plačani, ampak še vedno ne skladno z vloženim trudom. Delo se namreč povečuje, plače pa ne morejo tako hitro«

(O 6:1) in poučni tečajji: »Tečaj mediacije mi je pomagal, da iz slabe situacije potegnem dobro. Naučil sem se strpnosti.« (O 2:2).

#### 4.2.2 Pozitivni psihološki kapital

Kategorijo - Pozitivni psihološki kapital smo oblikovali tako, da smo na podlagi poročanj intervjuvancev abstrahirali skupne značilnosti več različnih opisov dimenzij pozitivnega psihološkega kapitala (PsyCap): samozavest, upanje, optimizem in prožnost, ki so na tem mestu predstavljene kot kode.

Samozavest intervjuvanci opredeljujejo kot osebnostno lastnost ali pa kot proaktivno delovanje v smeri suverene realizacije zastavljenih ciljev. Samozavestnega posameznika opisujejo kot: »sposobnega, odločnega, pristnega, suverenega, doslednega, komunikativnega, energičnega, prilagodljivega (zna se prilagoditi tudi v kriznih situacijah), usmerjenega k rešitvam, samostojnega in prepričanega vase«, kar je po njihovem mnenju povezano s »persono«. Od samozavestnega posameznika pričakujejo določeno vedenje v smeri: *da se zna distancirati od govoric (da te ne briga dosti, da se ne bojiš posledic), da zna reči ne, da ve, kaj hoče, da zna zagovarjati svoja stališča, da je pripravljen poslušati tudi druge (vsi smo namreč zmotljivi, vsi delamo napake... tako se učimo), da verjame v svoje delo (da verjameš v projekte, ki jih vodiš, kljub oviram in več, da jih boš končal), da ve kaj si želi, zmora in mora, da ve kaj govori in da za tem tudi stoji (se izkaže), da dosega cilje (samozavest lahko raste z uspešnim doseganjem ciljev) in kako se na splošno odziva v ključnih stresnih momentih (pravilen pristop je pol dela)*«. Pri opisovanju samozavestnega posameznika se intervjuvanci predvsem nanašajo na delovni kontekst in vlogo vodje znotraj le-tega: »V primeru, da vodja ni samozavesten, nastane zmeda in posledično slaba organizacija ter zmanjšana smiselnost in ekonomičnost procesov.« (S 2:14); »To je pogoj, da se sam počutim bolj varnega, da me razbremeni... Da ga lahko vprašaš, ko nekaj ne veš... Da je siguren vase! Da vem, kje sem in kaj naj delam.« (O 3:12); »Samozavesten si lahko takrat, ko neko stvar obvladaš! Bolj ko je obvladaš, si lahko samozavestnejši. Če vodja ni samozavesten, lahko pride do anarhije.« (S 3:14). Nekateri so prepričanja, »da če nisi strokoven, ne moreš biti suveren in samozavesten... samozavest definitivno pride s strokovnostjo« (4:13). Rezultati kažejo, da je pri intervjuvancih zaželena pravšnja mera samozavesti: »Ni dobro, da je nekdo preveč samozavesten. Takšni so sanjači, niso realni. Če pa samozavesti ni, pa si preveč bogi... samo jamraš.« (O 2:13); »Če si preveč samozavesten, lahko preceniš svoje dosežke in se potem izkaže za nasprotno. Če pa je samozavesti premalo, se zapiraš vase in umikaš od timskega dela. Prav je sredina (normalno funkcioniranje)!« (O 10:14)

Upanje je dimenzija, ki jo intervjuvanci najbolj povezujejo s frazo: »Upanje umre zadnje«. (O 9:14). Poleg tega, v upanju vidijo »priložnost, da se razvije nekaj lepega« (S 2:15), kar jih »žene naprej« (S 4:14). Misel, da je »v vsaki stvari nekaj dobrega« (S 5:16) povezujejo s posameznikovo »pozitivno naravnostjo in proaktivnostjo« (O 10:15). Iskanje dobrega

ocenjujejo kot pomembno, ker »brez upanja v boljšo prihodnost nima smisla nič«. (S 7:11). Z upanjem povezujejo tudi pričakovanja znotraj delovnega konteksta: »Če vodja obupa, ne more pričakovati od ostalih, da bodo stvari premaknili naprej. Vodja je najvišji član, ki »diktira« procese dela /.../ mora »ovce držati skupaj.« (S 3:15); »Upanje je sestavni del vizije, /.../ Da podjetje pride do določenih rezultatov, mora delovati proaktivno, imeti vizijo in upanje!« (O 10:15). Menijo, »da je pomembnost upanja odvisna od tega, kaj si želiš. Nekateri ne stremijo k boljši prihodnosti, dobro jim je tako, kot jim je zdaj. Upajo samo na to, da vse ostane tako, kot je. So srečni (»ignorance is bliss« - to kar ne znaš, ti ne more škoditi). Če želiš celo življenje biti [specifični poklic] je super... če je to tisto, kar hočeš imeti.« (S 6:16)

Optimizem za intervjuvance pomeni zmožnost soočanja z življenjskimi izzivi, ker »življenje ni idealno, enkrat gre navzgor, enkrat navzdol in ko greš navzdol je treba biti optimist« (S 5:17). Poudarjajo, da je potrebna prava mera optimizma, ker če ga je preveč »te lahko zanese«, in zato se raje ocenjujejo kot realisti. »Kot realist imaš boljšo sliko... realist pristopa k stvarim analitično, proučuje dejstva za pet, deset ali petnajst let nazaj.« (O 6:17). Pravijo, da »moraš upati na najboljše, ampak hkrati vzeti v zakup, da ti lahko tudi ne uspe« (S 6:17). Prepričani so namreč, da je optimizem nestalen, ker »kadar doživiš par neprijetnih situacij, ti lahko začasno pade raven optimizma« (S 1:15). Ugotavljajo, da »živimo zelo dobro, a konstantno smo rahlo nezadovoljni, pesimistični. V veliko stvareh vidimo slabo, ne iščemo dobrega«. Optimizem povezujejo tudi z delom, ko pravijo, da je optimizem med sodelavci »nalezljiv« in se kot tak »odraža na celotni ekipi« (S 1:16), »če si optimističen, vežeš nase pozitivna čustva, zadeve bodo prej izpeljane« (S 2:17) in da »optimisti moramo biti /.../, ker ne veš kaj te čaka... nekoč je bila služba za nedoločen čas, počutil si se bolj varen. Živimo v takem času.« (S 3:16). Ocenjujejo, da moramo upati na boljše, ker če si pesimist, »si stalno pod stresom« (S 7:12). »V kontekstu dela mora biti več optimizma kot realizma... zaradi motivacije« pravijo (O 5:16).

Prožnost je po mnenju intervjuvancev »lastnost, pri kateri je vprašanje, kolik nanjo lahko vplivamo. Pomeni, koliko si se ti pripravljen obračati v različnih situacijah – v ključnih trenutkih. Kako vešč si spremeniti stvari v pozitivno smer... kako lahko na pol prazen kozarec spremeniš v na pol polnega« (O 10:17). Pravijo, da te »življenje prisili, da si fleksibilen (prožen)« in zato se »zmeraj prilagodim novonastalim okoliščinam... takrat ko okoliščine dovoljujejo »razcvet« mojih potencialov, bodo tudi rezultati mojega dela boljši« (S 4:16). Za nekatere je prožnost »pomemben dejavnik za ohranitev zdravja« z razlago, da »če nočeš žolčne kamne, moraš biti prožen!« (O 8:16). Vlogo vodje pri razumevanju prožnosti vidijo predvsem v tem, »da je vodja fleksibilen, da je odziven, da nudi suport« (S 1:17) in da razume »da vsak od doma pride z določenimi »stvarmi«. Mora biti čuteč in dovzeten za stiske drugih« (S 5:18). Menijo, da na ravni organizacije »obstaja načelo nič se ne da, kot v Sloveniji nasploh. Težko je ljudem dopovedati, da se neko stvar lahko da narediti boljše... to zahteva sprejemanje in prilagajanje« (S 3:17). Tako kot pri opisu do

zdaj predstavljenih dimenzij, so intervjuvanci tudi glede prožnosti poudarili pravšnjo mero le-te: *»Včasih se je treba držati svojih načel, biti zvest samemu sebi... v službi lahko dam kolikor lahko, ampak ne svojega zdravja oziroma življenja.«* (S 6:18). Zavedajo se pa nujnosti *»prilagajanja ljudem in delovnim procesom«*, za kar je nujna energija, *»da lahko skupaj delujemo v dobro vseh!«* (O 5:17). Nekateri pozitivni psihološki kapital dojemajo celovito: *»V življenju je treba iskati ravnovesje... Vsaka stvar je za nekaj pomembna. Seveda, v pravšnji meri.«* (S 8:14) ter enačijo optimizem s samozavestjo in upanjem (O 10:16).

### 4.3 Zaznavanje vodenja

V tretjem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo kakšne značilnosti in stile vodenja zaposleni preferirajo pri svojem neposrednemu vodji. Na vprašanje odgovarjamo s pomočjo opisa tretje oblikovane teme – Zaznavanje vodenja, ki sloni na dveh kategorijah: *Vodja in Odnos in stili vodenja*.

#### 4.3.1 Vodja

Vlogo vodje, ki se nanaša na njegove lastnosti in veščine vodenja, opisujemo s sledečimi kodami:

Lastnosti vodje, ki jih intervjuvanci ocenjujejo kot zaželene, se lahko združijo v eno najbolj izpostavljeno lastnost: na prvem mestu je človek. To vključuje širok spekter značilnosti, ki se predvsem nanašajo na osebnostne lastnosti vodje in jih kot take intervjuvanci zaznavajo tudi znotraj konteksta dela. Zaželene osebnostne lastnosti vodje<sup>4</sup>, ki jih zaposleni opisujejo s pridevniki so: *»natančen, odgovoren, odprt (da lahko predstaviš svojo vizijo), da lahko razume stiske zaposlenih, korekten, dosleden, pošten, kulturen, oster (ko je treba), sodelovalen (da obstaja interakcija oz. sinergija med vodjo in zaposlenim), empatičen, karizmatičen (si ali nisi, osnova mora biti), družaben, prijazen, zgovoren, direkten (če kaj naredim narobe, naj mi pove), pomirjen, iskren, dostopen, preprost, optimističen, odločen, objektivni in realen«*.

Znotraj delovnega konteksta intervjuvanci pričakujejo od vodij, da obvladajo veščine vodenja<sup>5</sup>, kar pomeni: *»da vse jemlje enako, da se zna postaviti zase in za zaposlene (zaradi hitrih rotacij v upravi), da je na tekočem (da je seznanjen z nalogami podrejenih), naj bi spodbujal enotnost (znotraj in zunaj skupine), da je strokoven, da zna delati z ljudmi (da je zaposlenim pedagog in psiholog hkrati), da zna pomagati, da zna rešiti problem, da usmerja podrejene (vsaj generalne usmeritve in zastavljene cilje), da je »pravi« vodja (pravi vodja postaneš po naravni selekciji in ne, da si na delovno mesto postavljen »iz*

<sup>4</sup> Citati so navedeni brez vira zato, ker so več ali manj prisotni pri vseh intervjuvancev, ne glede na pripadnost organizacijski enoti ali položaju na hierarhični lestvici.

<sup>5</sup> Citati so brez označenega vira, ker so tudi v tem primeru mnenja intervjuvancev precej poenotena.

ozadja»), da zna zaposlene motivirati, da je avtoritativen (mora znati tudi »udariti z roko po mizi«), mora imeti nadzor (ne smeš ga »preskakovati« in se mimo njega dokazovati višji instanci), pravi vodja te ne bo držal pod sabo, da zna pohvaliti (ko je potrebno), da ti je lahko mentor (da več ve kot zaposleni), da pozna zaposlene (njihove prednosti in slabosti), da razume delovne procese (da lahko lažje delegira naloge), da je človek od dejanj in ne samo praznih besed, da je lider (general v dobrem in v slabem), da ima timski duh, da zna razpršiti delo, da zna dati priložnost kot tudi razbremeniti zaposlenega«. Znotraj operativne organizacijske enote se kaže nekoliko bolj izrazita potreba po močnem vodji in jasno strukturiranem delovnem okolju: »Od vodje pričakujem, da potegne zadnjo besedo, ko ni več možnosti za dogovarjanje. V izjemnih okoliščinah, seveda. Ne moremo vsi isto razmišljati, ampak zadeva mora bit narejena. Timsko vodenje je najboljše, kadar pa ne gre več, vodja potegne črto!« (O 7:14); »Vodja mora znati »udariti po mizi«, da zna stati za svojimi besedami. Pravila je treba spoštovati, ne glede na to, ali so dobra ali pa slaba. Red mora biti!« (O 4:14). Pri tem poudarjajo, da je pomembno podrejenega pohvaliti, »fokusrati se na dobro« (O 7:11). Skratka, »on je tisti, ki ima skupinico, za katero mora poskrbeti.« (S 8:4).

Intervjuvanci predlagajo načine kako bi v vlogi vodij obravnavali stisko zaposlenih: » /.../ da bi takšnemu posamezniku dodelil kakšno nalogo v kateri najbolj uživa, najbolj obvladuje...« (S 1:11); » /.../ da bi si želel ekipo, ki je po znanju in izkušnjah najmanj enakovredna meni... z veseljem bi se učil od zaposlenih. Tako smo lahko vsi uspešnejši! »Vsak general je vreden toliko, koliko ima vredno vojsko!«. Vodja, ki se počuti ogrožen, tega ne bo dovolil.« (S 6:14).

#### 4.3.2 Odnos in stili vodenja

Kategorijo odnos in stili vodenja opisujejo naslednje kode:

Odnos med vodjo in zaposlenimi intervjuvanci zaznavajo kot pomemben in naj bi temeljil na individualnem pristopu - s pogovorom, na posredovanju med zaposlenimi v primeru potrebe - kot mediator in zaščitnik njihovih interesov. Vodja naj bi »upošteval pogled drugega in bil razumevajoč. Da podrejenega vzame kot enakovrednega, da upošteva tudi njegove nasvete, kako bi on naredil v dani situaciji. Ko sem v vlogi vodje, večkrat podrejenemu zastavim vprašanje: »Če bi ti bil v vlogi lastnika podjetja, kaj bi naredil?«. (O 7:12).

Stili vodenja, ki jih intervjuvanci pričakujejo od vodij, temeljijo na sodelovanju (S 2:13) in uravnoteženem odnosu »med redom in mehko«), kar pomeni, da vodja »mora znati potegniti črto« (S 8:13), »udariti po mizi« in zagotoviti red »kadar zadeva mora biti narejena« in se »timsko vodenje« ne obnese več (O 7:14). »Vodja ne more samo temeljiti svojega odnosa z zaposlenimi na glajenju« (S 8:13). Prav tako pričakujejo, da jih vodja »zna pohvaliti, poslušati in jim pomagati« (S 7:9), kadar je treba. Želijo si, da jim vodja

»predstavi vizijo« in jim potem »pusti odprte roke« pri realizaciji ter nudi pomoč, če je treba (S 10:13). Od vodij pričakujejo takšen stil vodenja, da vsebuje »sredinsko mero vsega, bodrilnega in delegirajočega, odvisno od okoliščin« (O 10:13). Zavedajo se, da mora biti stil vodenja »prilagojen naravi dela« in v primeru strokovnih delavcev pričakujejo »delegirajoč sil vodenja« (S 4:12).

#### 4.4 Integracija rezultatov

V četrtem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo kako se doživljanje stresa pri delu povezuje z vodenjem in klimo v organizaciji ter z lastnostmi in vedenjem zaposlenih, ki tvorijo koncept pozitivnega psihološkega kapitala organizacije.

Kot odgovor na raziskovalno vprašanje nudimo prikaz vseh do zdaj oblikovanih in opisanih tem s pripadajočimi kategorijami in kodami, ki smo jih pridobili na podlagi analize gradiva v empiričnem delu pričujočega dela. Zaradi boljše preglednosti rezultate prikazujemo v Tabeli 1.

Rezultati so predstavljeni kot odgovori na zastavljena raziskovalna vprašanja tako, da tema **Doživljanje stresa zaposlenih** podaja odgovor na prvo raziskovalno vprašanje (*Kako zaposleni zaznavajo stres – kaj jim pojem stresa pomeni in komu ali čemu pripisujejo največji vpliv na doživljanje stresa ter dejavnike, ki k temu prispevajo, ter kako se s stresom najpogosteje soočajo?*), tema **Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu** je predstavljena kot odgovor na drugo raziskovalno vprašanje (*Kako zaposleni zaznavajo dejavnike pozitivne klime na delovnem mestu in kako se ti povezujejo s koncepti pozitivnega psihološkega kapitala organizacije: samozavest, upanje, optimizem in prožnost?*) in tretja tema **Zaznavanje vodenja** kot odgovor na tretje raziskovalno vprašanje (*Kakšne značilnosti in stile vodenja zaposleni preferirajo pri svojemu neposrednemu vodji?*).

V Tabeli 1 so prikazane tri osnovne teme, ki smo jih oblikovali na podlagi odgovorov intervjuvancev: *Doživljanje stresa zaposlenih*, *Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu* in *Zaznavanje vodenja*. Osnovni gradniki omenjenih tem so kategorije, ki skupaj s pripadajočimi kodami pojasnjujejo proučevani pojav.

Tabela 1 *Prikaz rezultatov kvalitativne analize vsebine intervjujev*

Teme	Kategorije	Kode
Doživljanje stresa zaposlenih	Opredelitev stresnega doživljanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misli</li> <li>• Telesne senzacije</li> <li>• Čustva</li> </ul>
	Vpliv na stresno doživljanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Značilnosti dela</li> <li>• Sodelavci</li> <li>• Vodja</li> <li>• Organizacija</li> </ul>
	Strategije spoprijemanja s stresom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rešitev problema</li> <li>• Obvladovanje čustev</li> <li>• Preusmeritev pozornosti</li> <li>• Življenjske modrosti</li> <li>• Pripisovanje odgovornosti</li> <li>• V kontekstu dela</li> </ul>
Zaznavanje pozitivne klime na delovnem mestu	Zadovoljstvo, sreča in pozitivno vzdušje pri delu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osebni doprinos</li> <li>• Sodelavci</li> <li>• Vodja</li> <li>• Organizacija</li> </ul>
	Pozitivni psihološki kapital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samozavest</li> <li>• Upanje</li> <li>• Optimizem</li> <li>• Prožnost</li> </ul>
Zaznavanje vodenja	Vodja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lastnosti vodje</li> <li>• Veščine vodenja</li> <li>• Predlogi intervjuvancev</li> </ul>
	Odnos in stili vodenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odnos med vodjo in zaposlenimi</li> <li>• Stili vodenja</li> </ul>

Tabela 1 kaže, da intervjuvanci stres doživljajo kot učinke na kognitivni, telesni in čustveni ravni, vzroke katerih praviloma povezujejo s kontekstom dela: značilnostmi dela, odnosu s sodelavci in vodji ter s posebnostmi organizacije, ki jih prepoznavajo kot škodljive. Kontekst dela prav tako povezujejo z zadovoljstvom, srečo in pozitivnim vzdušjem pri delu. Iz tega izhaja, da ima lahko kontekst dela na posameznika pozitiven ali pa negativen učinek, odvisno od tega, kako ga posameznik zaznava in vrednoti kot pomembnega.

K temu zagotovo prispevajo osebni viri posameznika, ki se realizirajo skozi bolj ali manj učinkovite strategije spoprijemanja. Nekatere od pomembnejših so strategije usmerjene na rešitev problema, strategije usmerjene na obvladovanje čustev, življenjske modrosti in pripisovanje odgovornosti. Intervjuvanci poročajo, da se v kontekstu dela najprej spoprijemajo s stresom tako, da poiščejo rešitev. Ko začutijo, da je doseganje rešitve izven njihovega nadzora, se usmerjajo na obvladovanje čustev, kar ima funkcijo samoregulacije in ohranitve psihofizičnega ravnovesja.

Pri opisovanju stresnih situacij se pogosto poslužujejo določenih fraz, ki smo jih poimenovali Življenjske modrosti. V njih prepoznavajo miselno »orodje«, ki jim pomaga pri soočanju s težavami, zahtevnimi življenjskimi situacijami ali pri sprejemanju zahtevnih odločitev. Le nekatere od njih so: »*V slabem je vedno nekaj dobrega*«. (S 5:2); »*Čas prinese svoje*«. (S 1:8); »*V življenju so vzponi in padci - ko je val velik, se je potrebno globoko spustiti, da se potem lahko visoko dvigneš*«. (S 1:8) ipd.

Vir težav je za intervjuvance lahko tudi stil vodenja, ki ga prepoznavajo pri svojem vodji. Od vodje pričakujejo določene lastnosti in veščine vodenja, ki poudarjajo topel človeški odnos, spodbudo in pohvalo, občasno pa tudi grajo. Od vodje navsezadnje pričakujejo vzpostavitev reda pri delu, kot tudi v odnosih. Poročajo, da urejene delovne razmere potem vplivajo na njihovo dobro počutje in posledično manjšo raven stresnega doživljanja.

Pozitivni psihološki kapital (*Samozavest, Upanje, Optimizem in Prožnost*) intervjuvanci poglavito opisujejo v kontekstu zaželenih značilnosti vodje, in sicer kot fiksno kategorijo, v smislu »si ali nisi«. Ne puščajo možnost razvoja le-teh pri sebi ali drugih.

Če povzamemo, intervjuvanci doživljajo tako stres kot tudi zadovoljstvo pri delu na podlagi istih ali podobnih dejavnikov delovnega konteksta. Razlikovalno doživljanje je rezultat njihove ocene in občutka nadzora nad situacijo. Značilnosti dela in ostale kontekstualne spremenljivke ocenjujejo kot manj ogrožajoče tisti, ki se počutijo, da lahko upravljajo z lastnimi viri (kot so strategije spoprijemanja, pozitivna naravnost kot osebna značilnost, občutki samoučinkovitosti ipd.). Tako krepijo osebne vire in se zaznavajo kot bolj osebno čvrste pri premagovanju novih izzivov na osebni in poklicni poti.

Kljub temu, da stres praviloma vrednotijo negativno, premorejo veliko učinkovitih strategij spoprijemanja, o katerih poročajo, da so se nekoč pokazale kot učinkovite in se na iste potemtakem zanašajo tudi v prihodnje.

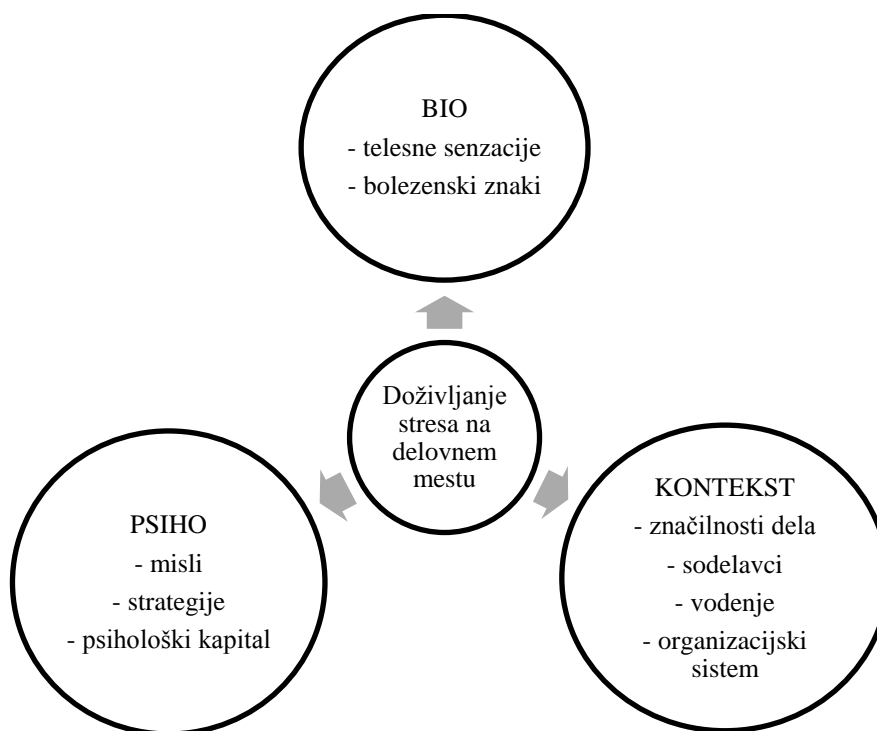


## 5 RAZPRAVA

Proces proučevanja zaključujemo z razpravo, ki temelji na empiričnih podatkih in z njimi povezanimi zamislimi in interpretacijami avtorice pričajočega dela. Raziskovalčev osebni pristop k analiziranju gradiva je sestavni del postopka kvalitativne vsebinske analize, katere glavni cilj je oblikovanje utemeljene teorije, ki se bere kot pripoved o obravnavanemu pojavu (Vogrinc, 2008). Tako oblikovana teorija je kontekstualno vezana in je ni mogoče posploševati brez dodatnih opredelitev (prav tam). Omejena je namreč na določeno okolje, ki je v našem primeru večje slovensko podjetje.

Rezultati temeljijo na pomenskem iskanju kod oz. pojmov znotraj analiziranega gradiva z namenom opisa in pojasnitve proučevanega pojava. Preštevanje, kolikokrat se je katera od kod pojavila znotraj analiziranega gradiva, ni predmet metode kvalitativne analize vsebine, na kateri sloni pričujoč raziskovalni proces. Drugače povedano, iščemo razsežnost pojavnosti doživljanja stresa na delovnem mestu in ne njegovo pogostost, kar pomeni, da šteje vsaka izkušnja oz. doživetje posameznika, o katerem poroča in ki je potem del analize in pojasnitve pojava kot takega.

V nadaljevanju predstavljamo konceptualni model biopsihosocialnega doživljanja stresa na delovnem mestu, ki temelji na integraciji rezultatov in je izhodišče opisa utemeljene teorije (Slika 8).



Slika 8 Biopsihosocialni model doživljanja stresa na delovnem mestu

Slika 8 kaže strnjen prikaz biopsihosocialnih dejavnikov doživljanja stresa na delovnem mestu, ki smo jih prepoznali na podlagi analize rezultatov in v okviru treh oblikovanih tem: 1) Doživljanje stresa, 2) Zaznavanje pozitivne klime in 3) Zaznavanje vodenja.

Iz vsebinskega vidika smo iz intervjujev izvedeli, da intervjuvanci zaznavajo stres na treh ravneh - na kognitivni, telesni in čustveni ravni, ki so med sabo povezane in kot take za posameznika ogrožajoče. Le nekateri od intervjuvancev tolmačijo take zaznave kot izziv in priložnost za bolj učinkovito vedenje. Poročajo, da se najbolj intenzivno srečujejo s stresnimi dogodki v službi in jih povezujejo z značilnostmi dela, z odnosom s sodelavci in vodjo ter širšim organizacijskim okoljem. Prav pri značilnostih dela so prisotna največja razhajanja med pričevanjem intervjuvancev iz strokovne in operativne enote. Za razliko od strokovnih delavcev, zaposleni v operativni službi poročajo o več različnih dejavnikih, povezanih z značilnostmi dela, ki pri njih povzročajo stresno doživljanje. To so delovna obremenitev, usklajevanje med različnimi nivoji v organizaciji, nočno delo ter predvsem občutek odgovornosti, ki je povezan z hudimi fizičnimi in še bolj psihičnimi obremenitvami. Zavedajo se namreč, da pri njihovem delu lahko pride do življenjsko ogrožajočih situacij, na katere ne morejo zmeraj v celoti vplivati. Možne so tehnične okvare strojev in naprav, ki ne glede na pazljivost in zavedanje odgovornosti lahko ogrozijo življenje ali pa lahko povzročijo večjo materialno škodo. Pri takih izrednih okoliščinah, ki so lahko povezane tudi s človeško napako, pričakujejo več razumevanja s strani vodilnih, ker so namreč tudi sami v takih situacijah izjemno pretreseni. Ocenjujejo, da bi bolj razumevajoč odnos pripomogel k dvigu občutka samozavesti pri nadaljnjemu delu. Grajanje samo še prispeva k večjemu občutku strahu, ki po njihovem mnenju lahko negativno vpliva na izvajanje delovnih nalog. Določena mera strahu je tudi zaželena, ker prispeva k boljši koncentraciji. Iz tega lahko posredno sklepamo, da ima strah v tem primeru funkcijo izziva, čeprav ga tako ne poimenujejo.

Zaposleni v operativni službi poročajo o dobrih odnosih s sodelavci, ki imajo funkcijo blažilca prej omenjenih stresnih situacij in med katerimi je, po njihovi oceni, prisotno »družinsko« vzdušje. V odnosu do vodstva pa so nekoliko bolj zadržani, ker menijo, da se nekateri vodje do njih občasno obnašajo nespoštljivo in nečloveško. Po drugi strani je možno iz odgovorov vodij v operativni službi zaznati, da so tudi sami pod hudim pritiskom raznoraznih zahtev s strani podrejenih. Zavedajo se svoje nehvaležne vloge, ko morajo usklajevati zahteve in obveznosti med različnimi nivoji v organizaciji. K stresnemu doživljanju z njihove strani največ doprinesejo urejanje urnikov in rotirajoči sistem dela. V tem oziru težave vidijo v nočnem delu, ki je pri nekaterih zaposlenih izjemno zaželen. Nočna izmena je namreč najbolj plačana. S tem nimajo težave samo vodje, tudi nekateri sodelavci poročajo o nekoliko spremenjenem obnašanju »nočnih« delavcev, ki so zaradi pomanjkanja spanja lahko manj osredotočeni na delo. Iz odgovorov udeležencev pa je mogoče prepoznati voljo po medsebojnem sodelovanju med vodji različnih ravni in zaposlenimi. Pri tem pa je tudi razvidno, da prihaja občasno do nepotrebnih »šumov« v

komunikaciji. Morda je razlog takega razhajanja dejstvo, da se intervjuvanci v operativni službi nahajajo na več hierarhičnih ravneh.

Odnos s sodelavci pa je znotraj strokovne službe prepoznan kot najbolj pomemben dejavnik, ki lahko prispeva k stresnem doživljanju. Temu lahko botrujejo konfliktni odnosi, nerazumevanje ali pa neupoštevanje potreb in zahtev drugih. Kljub temu ali pa morda prav zaradi tega zavedanja o potencialnih sprožilcih neustreznih odnosov se strokovni delavci, po njihovem mnenju, dobro razumejo. Zavedajo se namreč svoje različnosti in so to enostavno vzeli v zakup oz. sprejeli.

Mnenja glede organizacije kot možnega sprožilca doživljanj povezanih s stresom se med organizacijskima enotama bistveno ne razlikuje. Večina intervjuvancev prepozna kot največje tveganje in negotovost pogosto menjavanje najvišjega vodstva in ocenjujejo, da je prav to razlog pomanjkanja vizije podjetja. Poročajo namreč, da z vsakim novim vodstvom prihaja do določenih sprememb na strukturalni in organizacijski ravni, kar čez čas izčrpava človeške resurse in upočasnuje razvoj. Sicer pa priznavajo, da so spremembe zmeraj povezane z določeno mero negotovosti, tudi če so dobre.

S stresom se spoprijemajo na različne načine. Usmerjenost v reševanje problemov povezanih s stresom ocenjujejo kot najbolj učinkovito strategijo. Če pa ocenjujejo, da nimajo vpliva na situacijo, se poslužujejo tehnik usmerjenih v regulacijo čustev v povezavi s sprejemanjem situacije. V primeru stisk jim ni tuje iskanje pomoči znotraj in zunaj podjetja, kot tudi nudenje le-te drugim. Največ stavijo na pogovor in preusmeritev pozornosti od problema s pomočjo aktivnosti, v katerih najbolj uživajo. Poročajo tudi, da bi v primeru hudih stisk, ki jih ne bi mogli razrešiti znotraj ožje podporne socialne mreže (družina in prijatelji), bili pripravljeni poiskati strokovno pomoč (psihiatri in psihologi). Takšno prakso pozdravljamo zaradi še vedno prisotne stigmatizacije duševnih bolezni v naši družbi.

Analiza gradiva kaže, da se pri lažšanju napetosti povezanih s stresom intervjuvanci poslužujejo tudi določenih fraz, ki smo jih imenovali »življenjske modrosti«. Fraze so omenjali povsem spontano ob različnih priložnostih med intervjuji. Menimo, da imajo vlogo miselnega orodja za premagovanje stisk v težkih časih ali za spoprijemanje z izzivi na poklicnem in zasebnem področju življenja.

Odgovornost za stresno doživljanje pripisujejo tako zunanjim kot tudi notranjim vzrokom. Razloge za dobro počutje znotraj kolektiva kot tudi v širšem kontekstu organizacije prepoznavajo v značilnostih dela, sodelavcih, ravnanju vodij in organizacijskem sistemu. Pri vseh naštetih dejavnikih najbolj poudarjajo človečnost in topel odnos. Tudi samim sebi pripisujejo doprinos k skupnemu pozitivnemu vzdušju, kar je po njihovem mišljenju tudi nujno. Vedo, da se je za dobre odnose treba potruditi in temu primerno tudi ravnajo. K sreči in zadovoljstvu pri delu, kot rečeno, prispeva tudi organizacija. Plače so redne in

primerne. Nekateri sicer opozarjajo, da delo v organizaciji s časom narašča, kar naj bi tudi spremljala primerna višina mesečnega plačila.

Dimenzije pozitivnega psihološkega kapitala (samozavest, upanje, optimizem in prožnost) dojemajo kot statične, v smislu »si ali nisi«, kar nekako omejuje manevrski prostor razvoja le-teh. Morda je razlog v tem, da glede možnosti razvoja omenjenih dimenzij niso zadosti poučeni, kar je lahko ena od možnih bodočih smernic pri delu s človeškimi viri v konkretni organizaciji. Tudi pri opisovanju dimenzij se v glavnem nanašajo na druge, ki so manj ali več samozavestni, upajoči, optimistični ali pa prožni in so veliko manj usmerjeni nase in lastne resurse, s pomočjo katerih bi lahko vplivali k osebni dvigu le-teh.

Vodenje zaznavajo skozi opisovanje zaželenih lastnosti vodje ter stila vodenja. Kot že prej povedano, prepoznavajo bistvo odnosov na vseh ravneh pa tako tudi med vodjo in delavci v toplem človeškem odnosu, ki temelji na pogovoru in medsebojnem zaupanju. Stili vodenja, ki so pri intervjuvancih zaželeni, temeljijo na sodelovanju ter uravnoteženemu odnosu »med redom in mehko«. Slednje pomeni, da kljub temu, da visoko cenijo podporo in pohvalo nadrejenega, od njega pričakujejo tudi zagotovitev reda, nanašajoč se na visoke etične in moralne standarde.

Na podlagi analize gradiva lahko zaključimo, da v raziskavo vključeni zaposleni doživljajo stres na biološki ravni znotraj določenega socialnega konteksta, ki je v tem primeru podjetje, v skladu z lastnimi prepričanji utemeljenimi na preteklih izkušnjah ter na podlagi kognitivnih ocen konkretne situacije.

Rezultati raziskave predstavljajo **doprinos** k fenomenološkemu razumevanju doživljanja stresa na biološki, psihološki in socialni ravni posameznika v kontekstu dela, ki deluje nanje in ga ti percepirajo in vrednotijo kot pomembnega.

Opozorili bi tudi na morebitne **pomanjkljivosti** raziskave, ki se lahko nanašajo na utemeljeno teorijo kot tehniko analiziranja gradiva. Ta je kontekstualno odvisna in je ni moč generalizirati ter da je izključno rezultat avtoričinega osebnega pristopa k analiziranju gradiva.

## 6 SKLEPI

Kriza v gospodarstvu prinaša negotovost in posledično stresne sprožilce tako na strani delodajalcev kot tudi zaposlenih. Stres vpliva na slabšo kvaliteto dela zaposlenih ter porast nesreč pri delu.

Kronični stres negativno vpliva na splošno psihofizično stanje posameznika, kar pogosto vodi v absentizem, prezentizem, izgorevanje, fluktuacijo ter težave z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Čustvene in duševne stiske zaposlenih so v kriznih situacijah še posebej močne. Učinkoviti programi preventive ter pravočasnega ukrepanja v primeru stresne ogroženosti zaposlenih so na ravni delovnih organizacijah ne samo nujni, ampak tudi ključni za razvoj in uspešnost poslovanja.

Dolg delavnik in občutek zaposlenega, da mora biti vedno na razpolago, lahko posamezniku postavlja neobvladljive izzive. Če je ta občutek nekompetentnosti prisoten skozi daljše časovno obdobje, lahko negativno vpliva tako na fizično kot tudi duševno zdravje posameznika.

Poleg dejavnikov, ki na delovnem mestu lahko sprožijo stres, kot so delovni položaj, pomanjkanje kontrole, ponavljajoča se opravila, konfliktnost vlog ipd., je pomembno osveščanje zaposlenih o pomenu osebnih prepričanj - v kateri meri lahko nadzorujejo lastno življenje in možnih strategij za učinkovito spoprijemanje s težavami. Če posameznik pristopi k situaciji s prepričanjem, da je pod njegovim nadzorom, je večja verjetnost, da bo uporabil strategijo na problem osredotočenega spoprijemanja in bo iskal možne rešitve. Če pa bo ocenil, da ne more ničesar spremeniti, je večja verjetnost uporabe strategije na čustva osredotočenega spoprijemanja, kar pomeni sprejemanje situacije kot je s samoregulacijo čustev.

V obeh omenjenih pogojih bo pristopil k zadevam proaktivno in suvereno. Vedel bo, da je on tisti, ki do določene mere lahko izbira svoje doživljanje. To je še posebej pomembno v velikih organizacij, v katerih posameznik nima možnosti avtonomnega odločanja o načinih poslovanja in pogojih dela. Zavedanje posameznika, da se v kriznih situacijah lahko zanese na osebne vire, ki dovoljujejo določen manevrski prostor interpretacije dogodkov in ljudi, pomembno prispeva k občutku samozaščite in ohranitve psihofizičnega blagostanja.

Stres sicer v pravšnji meri aktivira biološke mehanizme, ki omogočajo učinkovito spoprijemanje posameznika z okoljskimi izzivi, medtem ko v primeru kroničnega stresa lahko pride do motenj v delovanju imunskega sistema in s tem povezanih težav.

Meja med omenjenimi učinki stresa je tanka in je poglavito odvisna od osebne naravnosti oziroma osebnega zaznavanja lastne učinkovitosti. Menimo, da so osebne lastnosti zaposlenega, na podlagi katerih interpretira okoljske dejavnike, izjemno

pomembne. Tisti posamezniki, ki so na splošno bolj pozitivno naravnani, to tudi prenašajo v delovno okolje. Vesten in emocionalno stabilen delavec kaže več delovne uspešnosti, kar je lahko pomemben podatek za delodajalce pri načrtovanju programov za zdravje in dobro počutje zaposlenih. Razumevanje tega, kako zaposleni doživljajo stres na delovnem mestu, je namreč ključnega pomena pri oblikovanju programov.

Rezultati raziskave kažejo, da intervjuvanci doživljajo in se spoprijemajo s stresom na delovnem mestu različno. Večini pa je skupno, da stres povezujejo z negativnimi učinki na telo, misli in čustva. Na podlagi raziskovalnih dognanj pa vemo, da če ljudje verjamejo, da je stres samo škodljiv, bodo vsako stresno situacijo doživeli kot slabo. Prav na tej točki vidimo pomembnost osveščanja, da sleherni posameznik samostojno oblikuje, izbira in konceptualizira svoje izkušnje in način odziva na njih. Tako tudi stresni odziv lahko za nekoga predstavlja izziv, za koga drugega pa skrajno nelagodno situacijo. Takrat, ko se posameznik večinoma osredotoča na pozitivne izkušnje, gradi osebno moč ter razvija lastne potencialne. Tako opolnomočen posameznik lahko pozitivno vpliva na nižje ravni kontekstualnih spremenljivk dela, kot je recimo zaznavanje organizacijske klime na delovnem mestu. Tudi intervjuvanci poročajo, da je pozitivna naravnost med sodelavci »nalezljiva« in se kot taka »odraža na celotni ekipi«.

Če na kratko povzamemo rezultate raziskave, sledi, da v raziskavo vključeni zaposleni doživljajo stres na biološki ravni znotraj določenega socialnega konteksta, ki je v tem primeru podjetje, in v skladu z lastnimi prepričanji utemeljenimi na preteklih izkušnjah ter na podlagi kognitivnih ocen konkretne situacije. Za dobro počutje znotraj socialnega okolja, ki je povezan z delom, se počutijo odgovorni tudi sami (pozitivna naravnost); pomembnost pripisujejo tudi odnosu vodstva do podrejenih (stili vodenja) in drugim dejavnikom socialnega konteksta, ki jih lahko obravnavamo pod enotnim pojmom socialna klima.

## 7 LITERATURA IN VIRI

- [1] Arzenšek, A. (2011). *Kognitivne sheme gospodarske krize pri menedžerjih*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- [2] Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. in Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(1), 17–28.
- [3] Avey, J. B., Patera, J. L. in West, B. J. (2006). The Implications of Positive Psychological Capital on Employee Absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42–60.
- [4] Adolphs, R. (2009). The Social Brain: Neural Basis of Social Knowledge. *Annu Rev Psychol.*, 60, 693–716.
- [5] Babnik, K. (2013). Pristopi k razlagam kontekstualnih determinant organizacijskega vedenja. V V. Dermol (ur.), *Sodobni izzivi managementa človeških virov*, (Znanstvene monografije MFDPŠ, ISSN 2232-2116) (str. 73-84). Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- [6] Bečaj, J. (2000). *Temelji socialnega vplivanja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- [7] Brief, A.P. in George, J.M. (1995). Psychological Stress and the Workplace: A Brieg Comment on Lazarus' Outlook. V R. Crandall in P. L. Perrewe (ur.), *Occupational Stress: A Handbook* (str. 15-21). Washington, DC: Taylor & Francis.
- [8] Chrousos, G.P. (2009). Stress and disorders of the stress system. *Nat. Rev. Endocrinol.*, 5, 374-381.
- [9] Clark, M.S. in Fiske, S. (1982). *Affect and Cognition: 17th Annual Carnegie Mellon Symposium on Cognition*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- [10] Cohen, S., Doyle, W.J., Alper, C.M., Janicki-Deverts, D. in Turner, R.B. (2009). Sleep Habits and Susceptibility to the Common Cold. *Arch Intern Med*, 169 (1), 62-67.
- [11] Compton, W. in Hoffman, E. (2012). *Positive Psychology: The Science of Happiness and Flourishing. 2nd ed.* Wadsworth: Cengage Learning.
- [12] Černigoj, M. (2007). *Jaz in mi: Raziskovanje temeljev socialne psihologije*. Ljubljana: Založba IPSA.
- [13] D'Amato, A. in Burke, M. (2008) Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 17(1), 1–4.
- [14] Dewe, P. in Trenberth, L. (2012). Exploring the relationship between appraisals of stressful encounters and the associated emotions in a work setting. *Work and stress* 26 (2), 161-174.
- [15] Dimovski, V., Penger, S. in Peterlin, J. (2009). Avtentično vodenje v učeči se organizaciji. Ljubljana: Planet GV, poslovno izobraževanje.

- [16] European Opinion Poll on Occupational Safety and Health. Pridobljeno februarja 2014 na <https://osha.europa.eu/en/safety-health-in-figures/eu-poll-press-kit-2013.pdf>
- [17] Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. in Gruen, R.J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.
- [18] Feldman Barrett, L. (2009). The Future of Psychology: Connecting Mind to Brain. *Perspectives on Psychological Science*, 4 (4), 326-339.
- [19] Gergen, K. J. (1973). Social psychology as history. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 309-320. Hefferon, K. in Boniwell, I. (2011). *Positive Psychology: Theory, Research And Applications*. Maidenhead: Open University Press.
- [20] Graham, J.W. (1995). Leadership, moral development and citizenship behavior. *Business Ethics Quarterly*, (5), pridobljeno junija 2015 na <http://strandtheory.org/images/Graham - Leadership-moral development-citizenship.pdf>
- [21] Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fare no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352-365.
- [22] Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational justice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 58-69).
- [23] Irving, J.A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Virginia Beach: Regent University.
- [24] Jamieson, J. P., Nock, M. K. in Mendes, W. B. (2012). Mind over matter: Reappraising arousal improves cardiovascular and cognitive responses to stress. *Journal of Experimental Psychology*, 141 (3), 417-422.
- [25] Hadany, L., Beker, T., Eshel, I. in Feldman, M.W. (2006). Why is stress so deadly? An evolutionary perspective. *The Royal Society*, 273, 881-885.
- [26] Keller, A., Litzelman, K., Wisk, L. E., Maddox, T., Cheng, E. R., Creswell, P. D. in Witt, W. P. (2012). Does the perception that stress affects health matter? The association with health and mortality. *Health Psychology*, 31 (5), 677-684.
- [27] Kohlberg, L. (1981). The question of s seventh stage. V L. Kohlberg, *The philosophy of moral development*. San Francisco: Harperand Row.
- [28] Koolhaas, J.M., Bartolomucci, A., Buwalda, B., de Boer, S.F. Flügge, G. idr. (2011). Stress revisited: A critical evaluation of the stress concept *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35 (5), 1291-1301.
- [29] Lai, A. (2011). Transformational – Transactional Leadership Theory. *Ahs Capstone Projects*, pridobljeno maja 2015 na [http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=ahs\\_capstone\\_2011](http://digitalcommons.olin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=ahs_capstone_2011)



- [30] Landy, F.J. in Conte J.M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Massachusetts: John Wiley & Sons.
- [31] Lazarus, S. (1995). Psychological Stress in the Workplace. V R. Crandall in P. L. Perrewe (ur.), *Occupational Stress: A Handbook* (str. 3-14). Washington, DC: Taylor & Francis.
- [32] Lazarus, R.S. in Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company, Inc.
- [33] Cergol Lipnik, M. (2012). Obvladovanje stresa na delovnem mestu. V A. Lipnik (ur.) *Delo in zdravje? Delo ali zdravje?* (str. 77-90). Koper: Univerza na primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- [34] Domenis, A. in Zadel, A. (2012). Doživljanje stresa: »objektivne« značilnosti stresnih situacij in subjektivna ocena njihove obvladljivosti. V A. Lipnik (ur.) *Delo in zdravje? Delo ali zdravje?* (str. 9-34). Koper: Univerza na primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- [35] Judge, T.A. in Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The mediating role of Work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89, 395-404.
- [36] Jurdana, M. (2012). Vpliv pomanjkanja spanja na delazmožnost izmenskih delavcev. V A. Lipnik (ur.) *Delo in zdravje? Delo ali zdravje?* (str. 91-106). Koper: Univerza na primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Univerzitetna založba Annales.
- [37] Le Blanc, P., De Jonge, J. in Schaufeli, W. (2008). Job Stress and Occupational Health. V N. Chmiel, *An Introduction to Work and Organizational Psychology: A European Perspective* (119-149). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- [38] Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B. in Norman, S.M. (2007). Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction. *Leadership Institute Faculty Publications*, 11, 541-572.
- [39] Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- [40] Luthans, F., Youssef, C.M. in Avolio, B.J. (2007). Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior. V D.L. Nelson in C.L. Cooper (ur.), *Positive organizational Behavior* (str. 9-24). London: Sage Publications.
- [41] Marjanovič Umek. L. in Zupančič, M. (2009). Socialni in moralni razvoj v srednjem in poznem otroštvu. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (451-467). Ljubljana: oddelek za psihologijo FF v Ljubljani.
- [42] Marjanovič Umek. L. in Zupančič, M. (2009). Teorije psihičnega razvoja. V L. Marjanovič Umek in M. Zupančič (ur.), *Razvojna psihologija* (28-64). Ljubljana: oddelek za psihologijo FF v Ljubljani.
- [43] McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J.C. in Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436 - 457.

- [44] Mera, E., İrge, S., Seval, A in Lütfihak, A. (2012). The Impact of Ethical Leadership and Leadership Effectiveness on Employees' Turnover Intention: The Mediating Role of Work Related Stress. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 289-297.
- [45] Meyer, J. S. in Quenzer, L. F. (2005). *Psychopharmacology: drugs, the brain, and behavior*. Sunderland: Sinauer Associates, Inc.
- [46] Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- [47] Moloney, M. E., Konrad, T. R., in Zimmer, C. R. (2011). The Medicalization of Sleeplessness: A Public Health Concern. *American Journal of Public Health*, 101(8), 1429–1433.
- [48] Musek, J. (2003). *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- [49] Musek, J. (2005). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- [50] Musek, J. (2005). *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
- [51] Musek Lešnik, K. (2008). *Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa*. Koper: Fakulteta za management.
- [52] Nelson, D.L. in Cooper, C.L. (2007). Positive organizational behavior: An inclusive view. V D.L. Nelson in C.L. Cooper (ur.), *Positive organizational Behavior* (str. 3–8). Londo-n: Sage Publications.
- [53] Orzan, T. (2011). *Pozitivno organizacijsko vedenje: konceptualni model in študija primera*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- [54] Park, C.L. in Folkman, S. (1997). Meaning in the Context of Stress and Coping. *Review of General Psychology*, 1 (2), 115-144Pines, A.M. in Keinan, G. (2005). Stress and burnout: The significant difference. *Personality and Individual Differences* 39, 625–635.
- [55] Poulin, M.J., Brown, S.L., Dillard, A.J. in Smith, D.M. (2013). Giving to others and the association between stress and mortality. *Am J Public Health* 103 (9), 1649-55.
- [56] Rakovec Felser, Z. (2002). *Zdravstvena psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- [57] Robles, T.F., Glaser, R. in Kiecolt-Glaser, J.K. (2005). Out of balance. A new look at chronic stress, depression, and imunity. *Current directions in psychological science*, 14 (2), 111-115.

- [58] Roddenberry, A. in Renk, K. (2010). Locus of Control and Self-Efficacy: Potential Mediators of Stress, Illness, and Utilization of Health Services in College Students. *Child Psychiatry & Human Development* 41 (4), 353–370.
- [59] Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General & Applied* 80 (1), 1-28.
- [60] Rutter, M. (2012). Achievements and challenges in the biology of environmental effects. *PNAS*, 109 (2), 17149–17153.
- [61] Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology* 28, 447– 479.
- [62] Sedlar, N. in Novak, T. (2012). Analiza publikacij na področju poklicnega stresa, objavljenih v Sloveniji v letih med 2014 in 2010. V L. Šprah in F. Bertonec (ur.), *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas: KAKO prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?* (str. 49-60): zbornik prispevkov Zaključne konference projekta Program podpore za delodajalce in zaposlene pri odpravljanju stresa, povezanega z delom, in pri zmanjševanju njegovih škodljivih posledic (PPDZ-S), 17. maj 2012, Ljubljana. Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
- [63] Selič, P. (1999). Psihologija bolezni današnjega časa. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- [64] Seligman, M.E., Steen, T. A. in Peterson, C. (2005). *Positive psychology progress: Empirical validation of interventions*. Nansoon Park: University of Pennsylvania.
- [65] Shansky, R.M. in Lipps, J. (2013). Stress-induced cognitive dysfunction: hormone-neurotransmitter interactions in the prefrontal cortex. *Frontiers in Human Neuroscience*, 7, 123.
- [66] Sonnenschein, M., Mommersteeg, P.M.C., Houtveen, J.H., Sorbi, M.J. Schaufeli, W.B. in van Doornen, L.J.P. (2007). Exhaustion and endocrine functioning in clinical burnout: An in-depth study using the experience sampling method. *Biological Psychology*, 75, 176–184.
- [67] Reed, L.L., Vidaver-Cohen, D. in Colwell, S.R. (2011). A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research. *Journal of Business Ethics* 101 (3), 415-434.
- [68] Riolli, L. (2012). Psychological Capital as a Buffer to Student Stress. *Psychology*, 03(12), 1202–1207.
- [69] Šumi, R., Lobnikar, B., Banutai, E. in Rančigaj, K. (2012). Integriteta policijskih vodij in njihova skrb za skupnost. *Revija za teorijo in prakso zagotavljanja varnosti* 14 (1), 60-67.
- [70] Šumi, R. (2013). Vpliv integritete na uslužni stil vodenja v profitni in neprofitni organizaciji. Doktorska disertacija. Pridobljeno junija 2015 na [http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska\\_dela/pdfs/dr\\_sumi-robert.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_sumi-robert.PDF)

- [71] TEDGlobal. (2013). *Kelly McGonigal: How to make stress your friend*. Pridobljeno aprila 2015 na [http://www.ted.com/talks/kelly\\_mcgonigal\\_how\\_to\\_make\\_stress\\_your\\_friend](http://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend)
- [72] Torbjorn, A. in Wright, K.P. (2009). Sleep Loss and Fatigue in Shift Work and Shift Work Disorder. *Elsevier*, 4 (2), 257–271.
- [73] Tugade, M.M., Shiota, M.N. in D. Kirby, L.D. (2014). *Handbook of Positive Emotions*. New York: The Guilford Press.
- [74] Ule, M. (2009). *Socialna psihologija. Analitični pristop k življenju v družbi*. Ljubljana: Založba FDV.
- [75] Uttley, H. (2013). Employee stress an issue for 98 % of employers, says Towers Watson. Pridobljeno junija 2015 na <http://www.wsandb.co.uk/wsb/news/2263773/employee-stress-an-issue-for-98-of-employers-says-towers-watson>
- [76] Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.
- [77] Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- [78] Yukl, G. in Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in Organizations. V Marvin D. Dunnett and Leaetta M. Hough (ur.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (str. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- [79] Webber, A.M. (1998). Danger: Toxic company. *Fast company*, pridobljeno junija 2015 na <http://www.fastcompany.com/35667/dangertoxic-company>
- [80] Willig, C. (2008). *Introducing qualitative research in psychology: adventures in theory and method. 2nd ed.* Maidenhead: McGraw-Hill Open University Press.

## PRILOGE

### PRILOGA A: POLSTRUKTURIRAN INTERVJU

1. Kaj za vas pomeni beseda stres? Kako bi opisali doživljanje stresa? Kako ga doživljate vi? Katere misli se vam takrat porajajo? Kako ga čutite na telesni ravni? Katera čustva vas takrat prežemajo?

2. Kako se spoprijemate s stresom? Katere so za vas najbolj učinkovite tehnike? Kako si pomagata (misli, telo, čustva)? Ali se vaše strategije spoprijemanja razlikujejo glede na vir stresa (zasebno/poklicno življenje)?

3. Na katerem področju življenja se najbolj intenzivno srečujete s stresnimi dogodki?

4. Kako lahko vplivate na stresne dogodke? Kako lahko vplivate na svoj odziv na stresne dogodke? Kdo vam lahko v takih situacijah nudi podporo? Kakšen odziv pričakujete od drugih?

5. Prosim, če lahko na grafu označite v kateri meri menite, da so/smo za doživljanje stresa:

a) odgovorni zunanji dogodki/drugi ljudje

0% 100 %

---

b) odgovorni sami (interpretacija dogodkov/ljudi)

0% 100 %

---

6. Prosim, če mi lahko zaupate situacijo (zasebno/poklicno), v kateri ste se po svojem mnenju učinkovito spoprijeli s stresno situacijo? Kako ste se takrat odzvali? Kako so se odzvali drugi (družinski člani/prijatelji oz. sodelavci/nadrejeni/podrejeni)?

7. Prosim, če mi lahko zaupate situacijo (zasebno/poklicno), v kateri ste se po svojem mnenju neučinkovito spoprijeli s stresno situacijo? Kako ste se takrat odzvali? Kako so se odzvali drugi (družinski člani/prijatelji oz. sodelavci/nadrejeni/podrejeni)?

8. Kaj bi svetovali sebi bližnji osebi, ki se vam potoži, da je v stiski zaradi prekomernega doživljanja stresa (zasebno/poklicno)? Na kakšen način bi ji nudili podporo? Kako naj se odziva na lastne občutke ter na odzive drugih (zasebno/poklicno)?

9. Kateri dejavniki v delovnem okolju pri vas najpogosteje povzročajo stres?

10. Kaj za vas pomeni zadovoljstvo/sreča pri delu? Kdo ima po vašem mnenju največji vpliv na vaše doživljanje zadovoljstva/sreče pri delu in zakaj? Kakšna je pri tem vaša vloga?

11. Kaj za vas pomeni pozitivno vzdušje v vaši enoti? Kdo ima po vašem mnenju največji vpliv na pozitivno vzdušje v enoti? Kakšna je pri tem vaša vloga?

12. Kako vodja lahko vpliva na doživljanje stresa zaposlenih? Na kakšen način bi se po vašem mnenju vodja moral odzvati, ko zazna, da zaposleni doživljajo stres?

13. Katere osebne in poklicne značilnosti pričakujete od vodje? Katere značilnosti vodje so za vas pomembne, ko se znajdete v stiski?

14. Kakšen stil vodenja pričakujete od vodje? Katere značilnosti najbolj občudujete pri svojem vodji? Zakaj?

#### *Samozavest*

15. Kaj za vas pomeni samozavest? Kako bi opisali samozavestnega posameznika? V katerih okoliščinah ocenjujete, da vaša samozavest pride najbolj do izraza (zasebno/poklicno)? Kako gledate na samozavest v kontekstu dela in odnosov s sodelavci, nadrejenimi oz. podrejenimi? Kako pomembna je samozavest v kontekstu dela in delovnega okolja? Kateri dejavniki v delovnem okolju prispevajo k vaši samozavesti pri delu?

#### *Upanje*

16. Kaj za vas pomeni upanje? Kako pomembno se vam zdi upanje v boljšo prihodnost? Kaj za vas pomeni pregovor *za vsakim dežjem posije sonce*? Kako gledate na upanje v kontekstu dela in odnosov s sodelavci, nadrejenimi oz. podrejenimi? Kako pomembno je upanje v kontekstu dela in delovnega okolja? Kateri dejavniki v delovnem okolju prispevajo k temu, da lahko pozitivno gledate na prihodnost v kontekstu dela?

#### *Optimizem*

17. Kaj za vas pomeni optimizem? Kaj za vas pomeni pregovor *kozarec je lahko na pol poln, ali na pol prazen*? Kako gledate na optimizem v kontekstu dela in odnosov s sodelavci, nadrejenimi oz. podrejenimi? Kako pomemben je optimizem v kontekstu dela in delovnega okolja? Kateri dejavniki v delovnem okolju prispevajo k vašemu optimizmu v kontekstu dela?

#### *Prožnost*

18. Kaj za vas pomeni fleksibilnost (prožnost)? Kako gledate na prožnost (fleksibilnost) v kontekstu dela in odnosov s sodelavci, nadrejenimi oz. podrejenimi? Kako pomembna je prožnost v kontekstu dela in delovnega okolja? Kateri dejavniki v delovnem okolju prispevajo k temu, da se lahko bolj fleksibilno odzivata v kontekstu dela?

Kako bi ocenili svoj stil vodenja? Se sprašujete, ali lahko kaj pri vašem stilu vodenja spremenite, da boste lažje vodili ljudi in dosegali rezultate (vprašanje samo za vodje)?

20. Na koncu, bi vam rada dala priložnost, da poveste tisto, kar vas jaz morda nisem vprašala a se vam zdi, da je pomembno povedati...

## **PRILOGA B: SOGLASJE UDELEŽENCA ZA SODELOVANJE V RAZISKAVI**

Spodaj podpisani \_\_\_\_\_ soglašam s sodelovanjem v raziskavi o povezanosti dejavnikov pozitivne psihologije na delovnem mestu z doživljanjem stresa pri zaposlenih, ki je del priprave magistrske naloge, katere namen je ugotavljanje te povezanosti v realnem delovnem okolju.

Pri tem vam zagotavljamo anonimnost, diskretnost in zaupnost, kar pomeni, da bo vse o čemer boste spregovorili, ostalo le med vama in avtorico raziskave, Nikolino Jeretič, dipl. biopsih. Rezultati intervjuja bodo obdelani na način, da posameznika in delovnega okolja ne bo mogoče prepoznati.

Vaše sodelovanje v raziskavi je v celoti prostovoljno in ga lahko kadarkoli prekinete brez posledic.

DATUM: \_\_\_\_\_

PODPIS: \_\_\_\_\_