

ORGANIZACIJSKI STRES KOT OSEBNI STRES

ORGANISATIONAL STRESS AS A PERSONAL STRESS

POVZETEK

Velika pričakovanja, hitrejši ritem dela in nove ter zahtevne delovne obremenitve so pogosto dejavniki, ki jih zaposleni navajajo kot glavne vzroke stresa pri delu. Različni programi obvladovanja stresa ponujajo različne načine za preprečevanje ali zmanjševanje posledic stresa pri posamezniku. Izvajalci teh programov smo prepričani, da obstajajo še druge poti za obvladovanje stresa. Ena izmed njih je ustvarjanje dobrega delovnega in organizacijskega ozračja, ki pa je bolj kot od zaposlenih odvisno od ustreznega vodenja organizacijske enote. O tem lahko razmišljamo šele takrat, ko stres pri delu pogledamo z vidika celotne delovne organizacije, ne le s stališča posameznika.

KLJUČNE BESEDE

Organizacijski stres, stili vodenja, psihološke pogodbe, situacijsko vodenje.

ABSTRACT

Higher expectations, a faster work pace and new and demanding job strains are often the causes that employees indicate as key in work-related stress. Various stress management programmes offer different ways and strategies aimed at preventing or alleviating the consequences of the emergence of stress of an individual. The managers of such programmes are convinced that there are other

¹ Ministrstvo za notranje zadeve – Policija, Slovenija.

ways of coping with stress, one of them being the creation of appropriate work and organisational environments. However, the latter depends far more on the appropriate management of a certain organisational unit rather than on its employees. We can truly consider work related stress only when we observe it from a broader perspective, the perspective of an entire organisation, and not merely from the point of view of the individual.

KEY WORDS

Organisational stress, management styles, psychological contracts, situational management.

USPOSABLJANJE NA PODROČJU OBVLADOVANJA STRESA V POLICIJI

Na Policijski akademiji smo v zadnjih devetih letih izoblikovali kakovostno izobraževanje na področju komunikacije, obvladovanja konfliktov, stresa, javnega nastopanja in timskega dela. Te programe uspešno izvajamo tako v osnovni obliki izobraževanja kot tudi v obliki seminarjev za že zaposlene v policiji. Na področju obvladovanja stresa so v ospredju predvsem tri oblike usposabljanja policistov:

- komunikacija in obvladovanje konfliktov,
- obvladovanje stresa,
- protistresni program.

V omenjenih programih zaposleni dobijo veliko informacij, ki jih lahko neposredno uporabijo pri delu in v zasebnem življenju. Glavne smernice programov so usmerjene v ozaveščanje mej samoučinkovitosti vsakega posameznika, s čimer hočemo opozoriti na razvijanje in uporabo sposobnosti, ki lahko odločilno vplivajo na zmanjševanje količine stresa in njegovo uspešno poravnavo. Torej, gre za delo »na sebi«, da posameznik lažje shaja z vsemi neposrednimi obremenitvami, ki jih doživlja ob opravljanju svojega dela. Doživljanje stresa namreč ni odvisno od težavnosti nekega dogodka, pač pa od pomena, ki mu ga posameznik pripisuje. Tako odvrčamo pozornost od systemskega in organizacijskega stresa, na katerega kot posamezniki nimamo vpliva. Namen usposabljanj je, da udeleženci spoznajo, katera so tista

problematična področja v njihovem življenju (zasebno in delovno okolje), na katera lahko vplivajo oziroma se jim izognejo ali pa jih morajo sprejeti. Tako bo izkoristek osebne energije, ki je nimamo v neomejenih količinah, najboljši. Žal pa je posredni vpliv sistemskega stresa prevečkrat razlog za obup in dvom v smiselno razvijanje samoučinkovitosti. Ponavljajoče se oziroma nenehno neugodne delovne razmere samoučinkovitemu posamezniku povzročajo dodaten stres. Vendar je ne glede na okoliščine vodilo na naših usposabljanjih: Ne branimo zaposlenega pred stresom. Naučimo ga, kako naj se z njim spopade. Poleg obvladovanja stresa se nam zdi smiselno tudi izobraževanje s področja komunikacije. Strokovnjaki, ki izvajamo ta usposabljanja, menimo, da lahko posameznik že z ustrezno osebno naravnostjo in medosebno komunikacijo posredno vpliva na zmanjševanje stresa in tudi na manj stresne odnose z drugimi. Ugotovili smo, da policijsko delo ni nič bolj stresno od drugih poklicev, v katerih delavci prihajajo v stik z ljudmi v stiski (gasilci, reševalci ...). To ne pomeni, da zanemarjamo pomen neposrednega stresa, ki ga posameznik doživi v kriznih položajih. Gre le za povzetek ugotovitev, pridobljenih ob izvajanju omenjenih programov, da je za zaposlene veliko bolj obremenjujoč posredni stres, ki nastane zaradi neustrezne komunikacije med zaposlenimi. Torej gre predvsem za organizacijski oziroma sistemski stres, ki posredno še bolj okrepi negativne posledice neposrednega stresa, ki ga doživlja policist ob opravljanju svojega dela. Pogosto se poudarjajo le psihološki in fiziološki razlogi ter posledice stresa pri posamezniku, vedno bolj pa se ob upoštevanju medosebnih odnosov, vodenja in razpoloženja v delovni enoti poudarja tudi pomen vpliva organizacijskega ozračja na doživljanje stresa pri posamezniku (Sulsky 2005). Tako se lahko pritiski, pomanjkanje podpore nadrejenega, nepovezanost med sodelavci, nesamostojnost zaposlenega, nejasnost ali konfliktnost vlog, delovna preobremenjenost in izmensko delo odražajo v nezadovoljstvu ob delu, odsotnosti z dela za krajši čas, namenu, da bi zapustili delovno mesto ter zmanjšani motivaciji za delo – vse to pa so kazalniki organizacijskega stresa.

STILI VODENJA IN PSIHOLOŠKE POGODBE KOT SITUACIJSKO VODENJE

V prispevku bom opozoril na nekatere ugotovitve izvajalcev seminarjev, o katerih bi bilo vredno razmisliti v prihodnje, če želimo slediti ideji razvoja policije (verjetno tudi vojske) v moderni in postmodernejši družbi. Hočem poudariti pomen izbora ustreznega načina vodenja, ki bi ga policija in vojska

sprejeli za reprezentativnega. Morda je v vojski način vodenja jasneje definiran, saj gre v primerjavi s policijo za bolj hierarhično urejeno institucijo. Vendar ne glede na to menim, da spremembe življenja v postmodernem času od nas zahtevajo drugačen pogled na stil vodenja. Tudi v omenjenih organizacijah bomo morali začeti razmišljati tako, da bomo v odnosih z zaposlenimi v ospredje postavljali predvsem motivacijo namesto administrativnega izpolnjevanja formalno predpisanih obveznosti institucije do zaposlenega in nasprotno. Še posebej bi opozoril na komunikacijo nadrejenih s podrejenimi. Temeljiti bi morala na konstruktivni izmenjavi argumentov, torej na uporabi moči argumenta, in ne argumenta moči. Le tako lahko dvigujemo kredibilnost policije tudi navzven. Zavedati se namreč moramo, da drug drugemu predstavljamo model in vzor, kako se komunicira s tistimi, ki imajo nižji družbeni položaj kot mi. Če hočemo v javnost poslati odločnega, vpljudnega in profesionalnega policista, je treba poskrbeti predvsem za to, da ga še dodatno ne obremenimo s »posrednim stresom« – neprimernim odnosom vodij do njega. Šele takrat, ko bodo nadrejeni sposobni imeti neoporečen odnos do podrejenih, lahko neoporečnost in odločnost zahtevamo tudi od policista. Menim, da je v vojski zelo podobno. Ne glede na to, da je za vojsko kot institucijo značilna večja hierarhija, si vodja ne more več privoščiti samovoljnega in oblastniškega obnašanja.

Stili vodenja

Prikazati želim različne vzorce situacijskega vodenja. Obe instituciji, policija in vojska, sta pred zelo odgovorno nalogo, saj morata izbrati splošni in optimalni način vodenja. Menim, da bi ustrezno izbran način gotovo posredno vplival tudi na doživljanje organizacijskega stresa podrejenih. Univerzalni način vodenja ne obstaja. Lahko pa bi zatrdili, da je učinkovit in uspešen način tisti, ki v konkretnih okoliščinah prispeva k večji storilnosti, zadovoljstvu in razvoju zaposlenih v enoti. Prispevek situacijskih načinov vodenja je torej v tem, da ponujajo razlago, kdaj bi bilo najprimerneje uporabljati določen stil vodenja (Bernik et al. 1999):

– avtokratično vodenje, pri katerem je vodja v povsem nadrejeni vlogi tistega, ki odloča o vsem (vodja poudarja statusno avtoriteto), je primerno, kadar se enota znajde v kritičnih okoliščinah, ko nekdo mora prevzeti pobudo in so pristojnosti zaposlenih jasno razmejene. Slabost je v tem, da zanemarja vlogo posameznika in njegovo osebno udejstvovanje;

- demokratično vodenje spodbuja in vključuje zaposlene v proces odločanja, zato je vloga vodje bolj v usklajevanju in organiziranju dejavnosti. Vodja uresničuje svojo vlogo s strokovnostjo in osebno karizmo, katere temelj pa je prav gotovo njegova izvedenska moč. Zaposleni razvijejo večji občutek pripadnosti, saj vidijo svojo vlogo tudi v ustvarjanju razpoloženja v enoti;
- liberalni stil dopušča delo brez krovne vodje, vsakomur od zaposlenih je prepuščeno, da dela toliko, kolikor zna, zmore in hoče. Tak način vodenja, pri katerem vodja opravlja le najnujnejšo usklajevalno vlogo, je primeren v skupinah posameznikov, ki so visoko delovno motivirani in čutijo osebno odgovornost za uspeh delovne enote, sicer se tako vodenje spremeni v nered. Pri odločanju za primeren način vodenja, ki ga bo izbral neki vodja v danem položaju, so pomembni situacijski dejavniki.

Psihološke pogodbe

Ob modelih vodenja bi poleg prilagodljivosti vodje pri izboru ustreznega vodenja glede na trenutni položaj delovne enote opozoril tudi na njegovo sposobnost, da pri zaposlenih doseže zadovoljivo število tistih, ki imajo z enoto, v kateri so zaposleni, sklenjeno identifikacijsko psihološko pogodbo. Poznamo tri vrste »pogodb«, in sicer neformalnih, ki jih uslužbenci miselno »podpišejo« s svojo delovno enoto in od katerih je odvisno, kako bo zaposleni opravljal svoje delo (Mihalič 2007):

- normativna oziroma prisilna psihološka pogodba – značilna je za tiste, ki so prepričani, da zaradi različnih razlogov nimajo druge možnosti za zaposlitev. Pomembno je dejstvo, da so prepričani v brezizhoden položaj, saj ga sami tako doživljajo, čeprav bi v resnici morda lahko dobili boljšo zaposlitev kje drugje. Zato so zvesti svojim neposredno nadrejenim, vendar le, dokler v tem vidijo varnost za ohranitev zaposlitve;
- kalkulatívna psihološka pogodba – za zaposlene s to pogodbo je značilno mnenje, da jim zaposlitev prinaša korist. Ne gre nujno samo za denar, pač pa za raznovrstne ugodnosti, ki jih prinaša zaposlitev in se posamezniku zdijo pomembne. Za ugodnosti so pripravljeni tekrovati s sodelavci, saj sta jim njihov razvoj in osebna korist zelo pomembna. Zato bodo v delovni enoti ostali, dokler se jim ne bo nekje drugje ponudila boljša priložnost;
- identifikacijska psihološka pogodba – zaposleni se identificira z delovno enoto in jo doživlja kot del sebe. Pogosto je pripravljen porabljeni dodatno energijo in čas za potrebe delovne enote, če je ta v težavnem položaju. Tega

ne doživlja kot odrekanje, pač pa kot izpolnjevanje tistega dela sebe, ki se identificira z vizijo delovne enote. Gre za zelo ambiciozne ljudi, ki doživljajo (ne)uspehe organizacije kot svoje.

Na prvi pogled bi morda lahko sklepali, da je najboljši zaposleni tisti, ki ima sklenjeno identifikacijsko pogodbo. Deloma je res tako, vendar če je vodja sposoben vse tri skupine zaposlenih »nagrajevati« in spodbujati na pravi način, bo s tem dosegel optimalni dosežek pri vsaki izmed njih. Dolgoročno bi morda lahko dosegel tudi približevanje zaposlenih s kalkulatивно in prisilno psihološko pogodbo k identifikacijski. »Kalkulativnim« bo poskušal omogočiti zadovoljevanje čim več koristi od zaposlitve, »identifikacijskim« možnosti soodločanja o nadaljnjem delu, »prisilnim« pa bo predstavil tiste vsebine zaposlitve, ki bodo potrdile njihove osebne interese in zmanjševale le zunanjo motiviranost z brezizhodnim položajem (če to sploh lahko imenujemo motiviranost). Policija in vojska sta tako svojevrstni organizaciji, da se ne moremo ustaviti le pri zgornji razlagi in se zadovoljiti z njo. Njuna posebnost je, da od svojih zaposlenih nujno potrebujeta pripadnost in zvestobo. Težavne razmere, nevarnost in stresnost poklicev so tisti dejavniki, zaradi katerih je nujno dovolj veliko število zaposlenih z identifikacijskimi psihološkimi pogodbami. Vendar sedanje razmere v obeh organizacijah, predvsem na področju medosebnih odnosov in vodenja, ne spodbujajo takšnega delovanja zaposlenih (zaposlovanje za določen čas tega gotovo ne omogoča, saj zmanjšuje že tako nizko motivacijo, kot jo imajo zaposleni s prisilno pogodbo). Menim, da nobena od obeh organizacij ne sme pristajati le na kalkulatивно in prisilno razmišljanje vodij in zaposlenih, ki ga spodbuja predvsem avtorski način vodenja. Treba je sprejeti in vpeljati način vodenja, ki bo obsegal tako elemente avtorske-hierarhičnega kot identifikacijsko-motivacijskega vodenja, kar bo zmanjšalo učinek dodatnega stresa med zaposlenimi.

Težava je tudi, da v policiji nimamo izoblikovanih vrednostnih meril, s katerimi bi lahko ugotavljali socialno (komunikacijsko in odnosno) kompetentnost vodje. Zaradi tega je tudi onemogočena konstruktivna kritičnost oziroma kakovostna ocena, da posameznik, ki želi postati vodja ali morda to delo že opravlja, morda sploh ni primeren za opravljanje tako pomembne naloge. V institucijah javnega sektorja celo ugotavljamo, da se neuspešni vodja premesti v drugo enoto ali na drug vodstveni položaj, kar pomeni, da kljub vsemu še vedno opravlja vodstvene naloge.

Simon Turk

V letih 2004–2006 smo izvedli usposabljanje poveljnikov policijskih postaj s področja obvladovanja stresa kot drugi modul programa Vodenje (prvi modul je Komunikacija in obvladovanje konfliktov, tretji pa Vodenje in poveljevanje). Ob koncu seminarja so poveljniki menili, da je že zadnji čas (tudi po vzoru policij držav EU), da se področje obvladovanja stresa v policiji uredi sistematično. To bi lahko dosegli z zaposlovanjem strokovnjakov (psihologov, psihoterapevtov) v posameznih policijskih upravah. Ti bi po eni strani skrbeli za preprečevanje stresa (z izobraževanjem, razvijanjem socialnih in osebnostnih kompetenc policistov), na drugi pa bi s psihoterapevtskim ali morda supervizijskim delom omogočili policistom v stiski čimprejšnje poravnavanje s stresom. To bi prihranilo marsikatero osebno tragedijo in tudi dvignilo učinkovitost policijskega dela. Poveljniki namreč poudarjajo, da tej nalogi sami kot vodje niso kos.

SKLEP

Potrebovali bi neodvisno raziskavo o stresu – kaj je resnično stresno za zaposlene v policiji. Tako bi imeli orodje, s katerim bi lahko še podkrepili izvajanje naših seminarjev – predvsem in tudi v vodstvenem delu policije, ki lahko glede na svoj položaj pomembno vpliva na reševanje bistvenih sistemskih problemov v instituciji, kot je policija ali vojska. Zavedati se moramo, da so lažne bolniške in »uporniško« delovanje zaposlenih odzivi na sedanje razmere. Takšne razmere so v primerjavi z izobraževanjem vseh zaposlenih v policiji na področju stresa, komunikacije, obvladovanja konfliktov in timskega dela prav gotovo tudi ekonomsko neugodne. Udeležba na izobraževalnih seminarjih in posledično konstruktivne spremembe na delovnem področju posameznih enot namreč povečujejo občutek pripadnosti, soodgovornosti in solidarnosti, ki se v zadnjih letih žal zmanjšuje, vendar organizaciji, kot sta policija in vojska, zaradi narave svojega dela tega ne bi smeli dopustiti.

LITERATURA

- Bernik, I. et al., (1999): Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij. Kranj: Moderna organizacija.*
Mihalič, R., (2007): Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih. Økofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
Sulsky, Lorne, (2005): Work stress. Belmont, CA: Thomson/Wadsworth.