

UPRAVLJANJE STRESA STRESS MANAGEMENT

POVZETEK

Upravljanje stresa je pomemben dejavnik doseganja učinkovitosti in konkurenčnosti delovanja Slovenske vojske (SV) v domovini (upravljanje operativnega stresa) in operacijah v tujini (upravljanje bojnega stresa). Poleg tega mora biti SV kot delodajalec sposobna tekmovati z drugimi velikimi delodajalci na trgu delovne sile pri zagotavljanju dobrega počutja zaposlenih. Zato nenehna izpostavljenost razlikam med zahtevami po izpolnjevanju različnih nalog ter primernem delovnem okolju, ki omogoča dobro počutje pri delu zaposlenih, ustvarja pogoje razvoja ali preprečevanja organizacijskega stresa. V Biltenu so predstavljeni rezultati raziskovalnih projektov v okviru Ciljnih raziskovalnih programov s področja stresa in njegovega preprečevanja ter praktične izkušnje Slovenske vojske in Policije. Raziskovalci analizirajo vzroke stresa v različnih okoliščinah in razmerah pri delu v domovini, predvsem pa na mirovni misijah, in sicer najverjetneje s psihološkega in medicinskega vidika, manjkrat pa z organizacijskega. Praktiki predstavljajo protistresne programe za posameznike, manj za vso organizacijo, ter modele organiziranosti protistresne dejavnosti v organizaciji. Na podlagi rezultatov raziskav in praktičnih izkušenj protistresne dejavnosti ugotavljajo in predlagajo dejavnike za vzpostavitev razvitejšega sistema upravljanja stresa v SV, s tem pa ustvarjajo razmere za dobro počutje zaposlenih.

ABSTRACT

Stress management is a key factor for attaining the effectiveness and competitiveness of the Slovenian Armed Forces (SAF) at home (operational stress management) and in operations abroad (combat

¹ Peter Papler, Center za doktrino in razvoj SV.

stress management). In addition to this, the SAF has to be able to compete with other employers on the labour market in assuring the well-being of its employees. For this reason the constant exposure to the gap between the demands of fulfilling different tasks and of a suitable work environment that assures the well-being of employees, creates conditions for the development or for the prevention of organizational stress. The bulletin presents the results of research projects in the scope of target research programmes from the fields of stress and prevention of stress. It also presents practical experience in the field of stress prevention in the SAF and in the Slovenian Police Force. The researchers analyse reasons for stress in different circumstances and work conditions while at home and particularly in peace support missions, mostly from a psychological and medical point of view and to a lesser degree from an organizational position. At the same time the practicans present anti-stress programmes for individuals and entire organizations (although to a lesser extent) and models of the organization of anti-stress activities in an institute. The results of the research and the practical experience of anti-stress activities identify and suggest interventions for re-establishing a more developed stress management system in the SAF in order to create conditions for the well-being of SAF employees.

UVOD

Stresu se v sodobnem načinu življenja in dela ni mogoče izogniti, lahko pa ga obvladujemo na ravni posameznika, organizacije in družbe ter tako preprečimo hujše posledice dolgotrajnega stresa, kot so okvare zdravja posameznikov, zmanjšana učinkovitost in uspešnost organizacije (npr. odločitve, ki niso optimalne ali jih sploh ni), visoki družbeni stroški v obliki odsotnosti ter visoki stroški zdravljenja duševnih in fizioloških bolezni. Obvladovanje organizacijskega in bojnega stresa ni nova znanost, vseeno pa so posledice za organizacijo lahko tudi usodne. Če zaradi stresa izgubimo enega zaposlenega (npr. bolniška odsotnost), se delo razdeli na preostale, ki tako lahko občutijo večje obremenitve oziroma stres. Neuravnavani oziroma neustrezno uravnavani vzroki stresa imajo lahko za organizacijo posledice, kot na primer epidemija virusa gripe na zdravje v neki regiji ali organizaciji. Iz izkušenj vemo, da je lahko proces dela za nekaj

dni prekinjen, kar je za organizacijo lahko tudi usodno. Mogoče je to razlog, da stres proučujejo različne vede, in sicer medicinska, psihološka, sociološka in organizacijska. Članki so rezultat posveta o upravljanju stresa v SV, ki je potekal 12. 3. 2008 v Centru za obrambno usposabljanje v Poljčah. Njegov namen je bil združiti raziskovalce in strokovne delavce na enem mestu ter omogočiti prenos znanja in informacij. Prispevke za Bilten, ki je pred vami, sta recenzirala dr. Peter Umek (Fakulteta za varnostne vede) in dr. Vida Tolar Petrovič (Generalštab SV). Tudi besedila v Biltenu vsebujejo štiri pristope k obravnavi stresa – psihološkega, medicinskega, sociološkega in organizacijskega. V obdobju od leta 2004 do 2008 je v okviru Ciljnega raziskovalnega programa (CRP) Znanje za varnost in mir 2004–2010 potekalo sedem različnih raziskovalnih projektov, ki so v celoti ali le v delu proučevali vzroke in posledice stresa na zaposlene v Slovenski vojski. V prvem delu Biltena so predstavljeni rezultati šestih raziskovalnih projektov², aktualna strokovna praksa Slovenske vojske in Policije na področju usposabljanja za uravnavanje stresa posameznikov pa je predstavljena v drugem delu.

Namen Biltena, ki je pred vami, je predstaviti spoznanja stroke in raziskovalne ugotovitve, prikazati primere dobre prakse in uspešnih prenosov novega znanja v prakso ter pospešiti razgrinjanje in reševanje aktualnih problemov na področju preprečevanja stresa v SV.

Cilj prispevkov je spodbuditi organizacijo, zlasti poveljujoče in odgovorne službe (kadrovska služba, medicina dela, služba za varovanje zdravja pri delu) k prepoznavanju stresa kot problema, ki ga bo treba v SV sistemsko reševati, raziskovalna dejavnost in vsakdanja strokovna praksa pa predstavljata podporne dejavnosti za postavitev organizacijskega sistema za upravljanje stresa.

PRIKAZ VSEBINE

Seličeva v študiji *Vedenja, odzivi in poøutja pripadnikov Slovenske vojske v mirnodobnih okvirih in na vojaøkih misijah z vidika stresa in izgorevanja* razlaga rezultate na podlagi predpostavke, da so preizkuøanci³ preprièljivo odgovarjali na vpraøanja, opozori pa tudi na možnost zanikanja oziroma odpora. Kultura neopozarjanja na napake je eden izmed indikatorjev stresa, kar opozarja na prisotnost organizacijskega stresa. Ugotavlja, da so posledice posebnih življenjskih obremenitev pri psihièni travmi zanemarljive, razlik med tremi

² Raziskovalne projekte, predstavljene v prvem delu Biltena, sta (so)financirala Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije in Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije.

³ Preiskovanec ali preizkuøanec je udeleženec v raziskavi.

obravnavanimi skupinami, in sicer zaposlenimi na misijah, »zdravimi« in »bolnimi« doma po travmatiziranosti, pa ni. Ključna dejavnika razlikovanja med skupinami sta izgorelost in (ne)zadovoljstvo z delom. Razlike med »zdravimi« in »bolnimi« so pojasnjene deloma z osebnostnimi značilnostmi in t. i. psihosomatsko naravnostjo, deloma pa z nezadovoljstvom zaradi dela. Za skupino zaposlenih na mirovnih misijah so značilni splošno nezadovoljstvo, cinizem, mačizem in nezaupanje. Izgorelost (cinizem, nizka osebna izpolnitev) je znak izčrpanega oziroma okvarjenega biološkega in psihosocialnega blagostanja, ki lahko vodi v absentizem ali zapustitev poklica oziroma dela. Erzar in Torkar v prispevku *Prepoznavanje strahu in regulacija stresa* poseben poudarek namenjata virom kroničnega stresa in drugim oblikam psihičnih težav, povezanih s stresom, kot so depresija, anksioznost, uživanje substanc, nasilje in druge težje oblike patologije. Besedilo nadaljuje razpravo iz prejšnje številke Biltena. Avtorja posebej izpostavita tudi neprepoznani strah kot enega pomembnih virov kroničnega stresa, saj se prav strah kot čutenje pojavlja kot podlaga vsem drugim občutjem in zaznavam. V raziskavo je bil vključen tudi način vzpostavljanja medosebnih odnosov ter intimne. Dosedanje raziskave so namreč pokazale, da so lahko prav medosebni odnosi včasih vir kroničnega stresa ali celo neke vrste ojačevalec. Rezultati raziskave so potrdili hipoteze o povezavi zaznanega stresa in drugih oblik psihičnih težav, kot so depresija, tesnoba in nagnjenost k sramu ali krivdi.

Ihan v projektni nalogi *Vpliv ekstremnih naporov in poškodb na imunsko stanje in obolevnost z okužbami* predstavlja rezultate raziskav vpliva posameznih posebnih obremenitev, kot so standardiziran napor – 20-kilometrski pohod, dehidracija, odtegnitev spanja (40 ur), spremembe življenjskega okolja, večje poškodbe, mraz in vročina, na zdravstveno (psihološko, fiziološko, oksidativno – genotoksično, imunološko) stanje preiskovancev ter iz tega izdelava uporabne pripomočke in predloge programov za izboljšanje zdravstvenega stanja v stresnih razmerah. Velja omeniti dva rezultata projekta, in sicer priročnik za vojake Obvladovanje delovnega in bojnega stresa ter Priročnik za prepoznavanje postravmatskega stresa pri podrejenih in ustrezno ukrepanje – za poveljnike enot SV⁴.

Dolenčeva, Pišot in Šimunič v raziskavi *Anksioznost, samoregulacija in navini spoprijemanja s stresom vojakov Slovenske vojske* ugotavljajo odsotnost oziroma

⁴ Priročnika sta rezultat raziskovalnega projekta in sta na voljo kot knjižnično gradivo v Knjižnično-informacijskem centru Ministrstva za obrambo.

prisotnost teh dejavnikov pri vojaki. Vključeni v raziskavo izkazujejo sicer v povprečju nizko stopnjo anksioznosti, visoko samoregulacijo in težnjo po aktivnem spoprijemanju s problemskimi situacijami, vendar obstajajo med vojaškimi kandidati na eni in pripadniki posebne enote ter piloti na drugi strani pomembne razlike v merjenih spremenljivkah. Opaziti je tudi težnjo povezovanja nekaterih psiholoških vidikov z motorično učinkovitostjo vojakov. Jelušičeva in Garbova v prispevku *Stresnost delovanja poveljniške strukture v mirovnih operacijah – pomen priprav* predstavljata rezultate raziskav delovanja poveljniške strukture v operacijah, ki so potekale od leta 2003 in obravnavajo sodelovanje slovenskih vojakinj ter vojakov v mirovnih operacijah, in sicer dimenzije stresa v sodobnih vojaških operacijah ter vlogo poveljnikov pri obvladovanju tega stresa. Ugotavljata, da v proučevanem obdobju (2003–2008) poveljniki navadno niso obvladovali dejavnikov stresa, zato niso mogli omiliti vpliva stresorjev na pripadnike SV. Avtorici priporočata intervencijo v obliki usposabljanja, predvsem za poveljujoče.

Polič v *Psiholoških vidikih obvladovanja stresnih obremenitev pri izvajanju nalog v tujini* ugotavlja značilno sliko razmer na mirovnih misijah, kakršno so odkrili že drugi raziskovalci (pomen dobre priprave, jasnost naloge, ločenost od družine itn.). Priporoča, da se izognemo želji, da bi udeležence mirovnih operacij vnaprej patologizirali in jim z vsemi sredstvi vsiljevali različne protistresne terapije. Te terapije priporoča v skrajnih primerih, večino dela pa morajo opraviti naravni oporni sistemi (družina, enota ipd.), dobre priprave in ustrezna skrb za vojake.

Turk v *Organizacijskem stresu kot osebnem stresu* predstavlja pogled Policije na organizacijski stres v primerjavi z osebnim stresom. Poleg programov obvladovanja stresa, ki so v pomoč predvsem posameznikom, trdi, da obstajajo še druge poti upravljanja stresa. Meni, da je pomembno ustvarjanje ustrezne delovne in organizacijske klime, ki pa je bolj kot od zaposlenih odvisna od ustreznega vodenja organizacijske enote. O tem lahko razmišljamo šele takrat, ko na stres pri delu gledamo širše, s stališča celotne delovne organizacije in ne le posameznika.

Nagličeva v prispevku *Na ciljno skupino orientirana preventivna dejavnost in obravnava posttravmatske stresne motnje v nemški zvezni armadi* predstavlja nemški koncept upravljanja stresa, ki definira naloge in odgovornosti, predvsem zdravstvene in psihološke ter drugih služb nemških oboroženih sil. Glavni cilj koncepta je preprečevanje in zagotavljanje učinkovite podpore

tako vojaškemu osebu kot njihovim družinskim članom v skrajnih stresnih razmerah.

Resmanova v *Mehanizmih uravnavanja stresa v SV* obravnava mogoče pristope k obravnavi vprašanja stresa z vidika organizacije in posameznika. Navaja nekatere organizacijske akte, ki opredeljujejo ukrepe in dejavnosti, namenjene preprečevanju in obravnavi stresa v SV, ter predstavlja mehanizme za njegovo uravnavanje.

Višnikar in Turk v prispevku *Uvedba in evalvaciji protistresnega programa za policiste* predstavita namen in cilje uvedbe ter dve evalvaciji protistresnega programa za policiste. Policijski poklic je podobno kot vojaški eden najbolj stresnih, zato uvedba protistresnega programa za policiste v Sloveniji predstavlja ukrep za izboljšanje počutja na delu. Protistresni program za policiste je bil umeščen v program usposabljanja policije leta 1998 kot del preventivnega modela psihohigienske dejavnosti. Obe evalvaciji in rezultati kažejo, da je takšna oblika protistresnega usposabljanja sprejemljiva komponenta na področju psihohigienske dejavnosti v slovenski Policiji in kot taka sprejemljiva tudi v drugih varnostnih organih. Sestavni del programa je tudi poseben, vegetarijanski jedilnik. Tudi naše prehranjevalne navade namreč lahko pozitivno ali negativno vplivajo na uravnavanje stresa.

V prispevkih oziroma rezultatih raziskav so predlagana priporočila:

- Sprememba upravljanja človeškega kapitala v Slovenski vojski na način, ki bo krepil poklicno identiteto, blažil oziroma zmanjšal konfliktnost oziroma nejasnost (poklicnih) vlog ter delovno obremenitev. Za to je treba povečati oziroma krepiti pristojnosti vodij.
- Izbirne postopke za sprejem v Slovensko vojsko bi bilo treba nujno dopolniti s testom temeljnih osebnostnih lastnosti ter izločiti kandidate, ki presegajo normirane vrednosti za nevroticizem in psihoticizem.
- Več poudarka (vodij oziroma nadrejenih) bi bilo treba nameniti večščinam v medosebnih odnosih, delovnim izkušnjam in prevzemanju varovalnih strategij (netekmovalne fizične dejavnosti, konjički).
- Ključen premik bi bilo mogoče doseči s krepitvijo skupinske povezanosti in kakovosti odnosov v enoti oziroma enotah ter z uresničevanjem programa proti izgorevanju znotraj organizacije SV, s čimer bi razvijali večščine v medosebnih odnosih ter oblikovali socialno podporo znotraj kolektiva.
- Ne glede na hierarhični in subordinacijski model organizacije je potrebna in mogoča takšna reorganizacija dela, ki omogoči posamezniku, da ustrezno

uporabi svoje veščine in sposobnosti ter ima občutek, da lahko nadzoruje svoje delo. Nujni pogoj za to je krepitev veščin za upravljanje človeškega kapitala pri vodjih.

- Vsebine o vodenju enot na mirovnih operacijah naj bi bile vključene v učne vsebine v vojaškem šolstvu ter v javnem in vojaškem šolskem sistemu.
- Več časa bi bilo treba nameniti pripravam nadrejenih, s posebnim poudarkom na neprepoznanem strahu in stresu pri posameznikih, ki so mu najbolj izpostavljeni (mladi, osebe z nižjo izobrazbo, tisti s kroničnim stresom).
- (Ne)zadovoljstvo zaposlenih in njegov vpliv na organizacijsko klimo vzpostavita potrebo po posebno pozorni obravnavi udeležencev na mirovnih misijah.

REZULTATI IN RAZPRAVA

Upoštevati moramo dejstvo, da so raziskave namenjene proučevanju in analizi stanja, ne pa ocenjevanju, vrednotenju in napovedovanju dogodkov v prihodnosti. Zato se bom v sklepu poskušal omejiti na nekaj temeljnih spoznanj in priporočil glede ukrepov, povezanih z upravljanjem ter raziskovanjem stresa.

Če strnem ugotovitve in misli avtorjev o upravljanju stresa, so lahko ukrepi strokovnih služb za upravljanje stresa v organizaciji različni, povezani pa so z njegovimi vzroki, in sicer:

- merjenje stresa (anketni vprašalniki, analize podatkov),
- razvoj protistresne politike (npr. navodila, priročniki ...),
- upravljanje vzrokov za stres (npr. preoblikovanje nalog na dolžnosti ...),
- usposabljanje za:
 - prepoznavanje stresa,
 - preprečevanje stresa in spoprijemanje z njim,
 - identificiranje in upravljanje stresa drugih,
 - gradnja odpornosti,
- imenovanje in razporejanje na delovna mesta,
- preoblikovanje delovnih mest,
- svetovanje,
- menedžment absentizma,
- gradnja kulture in klime za prožno delovno silo.

Po končanem posvetu so raziskovalci in strokovni delavci na okrogli mizi o raziskovanju stresa v SV poudarili, da število projektov z istega raziskovalnega

področja zagotavlja zaposlenim in strokovnim službam Slovenske vojske zanesljivo povratno informacijo. Nekaj več pozornosti bi mogoče veljalo v prihodnjih raziskavah nameniti tudi depresiji in samomorilnosti, skrajnima posledicama dolgotrajnega stresa.

Pričakovanja zaposlenih so gotovo večja, pričakujejo konkretne aktivnosti in pozitivne rezultate oziroma vplive na zmanjševanje organizacijskega stresa kot vsaj majhno nagrado za sodelovanje v raziskavah. Raziskovanje ne sme biti brez cilja, kar se lahko zgodi v primeru, ko nimamo jasno določenega naročnika in uporabnika rezultatov raziskave, ki bi bil motiviran za uveljavljanje rezultatov. Pomemben pa je tudi način njihovega prikazovanja. Za najnovejše znanje, ki ga je pred uvajanjem treba razumeti in prilagoditi slovenskim razmeram, je nujno temeljito raziskovalno in strokovno delo. Strokovni delavci pogrešajo tudi kontinuiteto pri delu. Dosedanja praksa nas je velikokrat prepričala z dejstvi, da po napredku na strokovnem področju dejavnosti zamrejo, nato pa delo ponovno začnemo, vendar od začetka. Strokovni delavci predlagajo drugačne načine raziskovanja oziroma dela, več pozornosti naj bi namreč bilo namenjeno stresu bolj izpostavljenih notranjih organizacijskih enot (npr. enot, ki uvajajo spremembe ali v katerih je velik pritisk na opravljanje delovnih nalog ...). Tako raziskovalci kot strokovni delavci pa predlagajo dopolnitev programov, ki potekajo na vojaških šolah, z vsebinami preprečevanja stresa. Dober menedžment pomeni tudi dobro upravljanje stresa. Pred uveljavljanjem novih programov je nujna tudi objektivna verifikacija protistresnih programov, ne le merjenje subjektivnega zadovoljstva udeležencev, temveč tudi spremljanje izboljšanja stanja v notranji organizacijski enoti. Učenje uravnavanja stresa zaposlenih je pomembna aktivnost, predvsem glede na naravo in definicijo stresa. Pomembno vlogo pa imajo poleg strokovnih služb (kadrovska, psihološka, medicine dela, za varovanje zdravja pri delu) tudi neposredno poveljujoči. Ne smemo pozabiti tudi na socialno oporo družine in sodelavcev, vloga poveljujočih je ne more nadomestiti. Usposabljanje vodij za uravnavanje svojega stresa ter prepoznavanje stresa sodelavcev je pomembno za doseganje ciljev enot oziroma organizacij, ki jih vodijo. Ne pozabimo, da sam stres ni nevaren, nevarne so lahko posledice močnega ali dolgotrajnega stresa. Če je stresa »ravno prav«, so lahko posledice za delo celo ugodne. Ne gre zanemariti tudi neposredne izmenjave znanja med strokovnimi delavci in raziskovalci, izmenjave teorije in praktičnih izkušenj. Hkrati se je krepilo tudi zaupanje in porajale so se ideje za nadaljnje sodelovanje. Pomembno je tudi sodelovanje s

Peter Papler

slovensko Policijo. Strokovni delavci v Policiji so po posvetu namreč ugotovili, da je iz razprav in vprašanj udeležencev razvidno, da moramo uveljaviti sistem obvladovanja stresa v SV, posledica uveljavljenega modela pa so seveda ustrezno razdeljene naloge strokovnih služb, poveljujočih in zaposlenih.

Policija po krajši prekinitvi že dve leti intenzivno uvaja različne tečaje, hkrati pa dopolnjuje programe šolanja policistov na Policijski akademiji. Celovitega sistema upravljanja stresa pa še niso uvedli. Mogoče bi pri tem policija in vojska združili vire.

Ugotovitve iz raziskav in dela na strokovnem področju, ki so bile predstavljene na posvetu o upravljanju stresa v SV, so podrobneje prikazane v besedilih posameznih avtorjev. Prispevki so dober temelj za nadaljevanje dela strokovnih služb MO in SV ter odgovornih pri postavitvi organizacijskega sistema za upravljanje stresa.