

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Gabršček

**Vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Gabršček

Mentor: red. prof. dr. Dejan Verčič

Somentorica: red. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

**Vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

## **Vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih**

Interno komuniciranje, torej komuniciranje z interno javnostjo organizacije, je v osnovi namenjeno zagotavljanju vseh potrebnih informacij, ki jih zaposleni potrebujejo za uspešno delo. Z bolj ali manj primerno izbiro vsebin, kanalov, usmerjenosti in udeležencev sporočanja pa upravljavci internega komuniciranja vplivajo tudi na druge pomembne dejavnike, kot so organizacijska kultura, klima, produktivnost, pripadnost, zaupanje, zavzetost, sodelovanje, zavedanje sprememb znotraj in zunaj organizacije, učinkovitost, zadovoljstvo, avtonomijo, timsko delo, fluktuacijo, percepcijo varnost zaposlitve, percepcijo o varnosti pri delu, izmet in končno (posredno in neposredno) tudi na stopnjo stresa pri zaposlenih. Veliko stresorjev, ki se pojavljajo na delovnem mestu in ki so vzrok za doživljanje stresa pri zaposlenih, je namreč povezanih prav z ustreznostjo internega komuniciranja. Opisi in raziskave povezav med internim komuniciranjem in stresom pri zaposlenih so v obstoječi literaturi redki, zato v svoji diplomski nalogi raziskujem prav to razmerje. Za preverjanje teoretsko osnovanega modela primernih kombinacij dimenzij (vsebina, kanali, usmerjenosti in udeležencev) predlagam načrt empiričnega testiranja vpeljave novosti v interno komuniciranje znotraj organizacij, s pomočjo katerega bi bilo mogoče testirati ustreznost izbrane kombinacije in s tem dejavnosti internega komuniciranja načrtovati na način, ki bi povzročal čim manj dodatnega stresa pri zaposlenih oziroma bi stres celo zmanjšal.

**Ključne besede:** interno komuniciranje, stres na delovnem mestu, stresorji.

## **The effect of internal communication on workplace stress**

The purpose of internal communication (communication with internal stakeholders of an organization) is to provide employees with all the information they might need in order to be successful at their work. However: the combination of content, channels, direction and participants of communication impacts not only work outcomes but also factors such as organizational culture, climate, productivity, commitment, trust, engagement, participation, awareness of changes in the organization and its environment, job performance, job satisfaction, autonomy, team work, turnover, work security, perception of safety at work, rejects and (in)directly also workplace stress. Several work stressors that have been recognised as major causes of stress are strongly connected to internal communication, more precisely to the appropriateness of it. The connection between internal communication and workplace stress has not been widely discussed in the literature so far. Therefore I aim to clarify this specific relation in the following thesis, firstly from theoretical and secondly from empirical point of view. I suggest a theoretically based model, which offers advice on how to combine dimensions of internal communication in order to avoid or even reduce work stressors. Moreover I suggest and pre-test an empirical method that could be used to get a valuable insight into an effect of internal communication on workplace stress.

**Key words:** internal communication, workplace stress, stressors.

# Kazalo

1	UVOD.....	6
2	INTERNO KOMUNICIRANJE .....	8
2.1	OPREDELITEV IN UMESTITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	8
2.1.1	Namen in cilji internega komuniciranja.....	9
2.1.2	Načini internega komuniciranja.....	10
2.2	DIMENZIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	11
2.2.1	Udeleženci.....	12
2.2.2	Usmerjenost .....	13
2.2.3	Komunikacijski kanali.....	14
2.2.4	Vsebina.....	15
2.3	UČINKI INTERNEGA KOMUNICIRANJA .....	17
2.4	KOMBINACIJE DIMENZIJ .....	21
3	STRES NA DELOVNEM MESTU .....	23
3.1	OPREDELITEV STRESA.....	23
3.2	OPREDELITEV STRESA NA DELOVNEM MESTU.....	25
3.3	MODELI STRESA NA DELOVNEM MESTU.....	26
3.3.1	Kibernetski model organizacijskega stresa .....	26
3.3.2	Michigenski model organizacijskega stresa .....	27
3.3.3	Model zahtev, nadzora in podpore.....	28
3.3.4	Model osnovnih virov okolja.....	29
3.4	DEJAVNIKI STRESA - STRESORJI .....	30
3.4.1	Značilnosti nalog in delovnega mesta.....	31
3.4.2	Vloga v organizaciji .....	32
3.4.3	Odnosi na delovnem mestu .....	32
3.4.4	Status in razvoj kariere .....	32
3.4.5	Pomanjkanje nadzora.....	32
3.4.6	Ravnovesje med delom in družino.....	33
3.4.7	Organizacijska klima.....	33
3.5	STRATEGIJE SOOČANJA S STRESOM.....	33
3.6	SIMPTOMI IN POSLEDICE STRESA .....	35
3.7	UKREPI ORGANIZACIJE ZA ZMANJŠANJE STRESA ZAPOSLENIH.....	35
3.8	KOMUNICIRANJE O STRESU .....	37
4	VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA STRES ZAPOSLENIH .....	37
4.1	VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA STRESORJE.....	39
5	EMPIRIČNI DEL .....	42
5.1	OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA .....	42
5.2	NAMEN RAZISKAVE .....	44

5.2.1	Raziskovalno vprašanje.....	45
5.2.2	Hipoteze .....	45
5.3	OPIS RAZISKOVALNE METODE .....	45
5.3.1	Vzorec.....	46
5.3.2	Časovni okvir .....	46
5.4	OPIS POTEKA RAZISKAVE .....	46
5.5	PREDSTAVITEV PODATKOV .....	47
5.5.1	Analiza poglobljenega intervjuja .....	47
5.5.2	Analiza merjenja stresa z vprašalnikom.....	51
5.6	INTERPRETACIJA REZULTATOV .....	54
5.7	OMEJITVE RAZISKAVE .....	55
6	SKLEP .....	56
7	LITERATURA.....	58
	PRILOGE .....	63
	Priloga A: Vprašalnik za merjenje stresa.....	63
	Priloga B: Ključ za vrednotenje vprašalnika .....	69

#### **Kazalo tabel**

Tabela 2.1:	Udeleženci internega komuniciranja na različnih nivojih.....	13
Tabela 2.2:	Vsebinski sklopi internega komuniciranja.....	16

#### **Kazalo grafov**

Graf 5.1:	Starostna sestava udeležencev raziskave.....	52
Graf 5.2:	Sestava udeležencev raziskave po spolu.....	52
Graf 5.3:	Gibanje povprečne stopnje stresa .....	53

#### **Kazalo shem**

Shema 2.1:	Model učinkov internega komuniciranja.....	18
Shema 2.2:	Predlog razširjenega modela učinkov internega komuniciranja.....	20
Shema 4.1:	Model vpliva internega komuniciranja na individualni proces doživljanja stresa.....	39

# 1 UVOD

V informacijski dobi vse več organizacij prepoznava znanje in socialne mreže svojih zaposlenih kot ključno strateško naložbo, najpomembnejše neopredmeteno sredstvo, konkurenčno prednost in vir uspešnosti svojega delovanja (Welch in Jackson 2007; Ruck in Welch 2012; Men 2014). Iz tega sledi, da odgovorni namenljajo vedno več pozornosti in sredstev skrbi za zaposlene - na različne načine se trudijo zagotoviti dobre delovne pogoje in doseči večjo učinkovitost pri delu. Povečanje produktivnosti, pripadnosti, zaupanja, zavzetosti, sodelovanja, učinkovitosti, zadovoljstva, avtonomije, timskega dela ter zmanjšanje stresa in bolezni so le nekateri izmed ciljev, preko katerih skušajo organizacije povečati uspešnost svoje glavne dejavnosti: kreativne predelave vhodnih informacij v na trgu zaželeno vrednost. Ključni proces, ki omogoča takšno predelavo, je interno komuniciranje (Quirke 2012), katerega vpliv na raven stresa pri zaposlenih raziskujem v svoji diplomski nalogi.

Interno komuniciranje je izrazito interdisciplinarna funkcija, saj v svoji dejavnosti združuje področja kadrovskega menedžmenta, komuniciranja in marketinga (Tkalec Verčič in drugi 2012). Preko različnih kanalov in z različnimi vsebinami naslavlja interno javnost organizacije (njene zaposlene) ter s tem vpliva na dejavnike, kot so organizacijska kultura, klima, kultura, klima, produktivnost, pripadnost, zaupanje, zavzetost, sodelovanje, zavedanje sprememb v organizacijskem okolju, učinkovitost, zadovoljstvo, avtonomijo, timsko delo, fluktuacijo, varnost zaposlitve, percepcijo o varnosti pri delu, izmet stopnjo stresa pri zaposlenih in podobno. Interno komuniciranje kot neodvisno področje je v praksi še v povojih (Tkalec Verčič in drugi 2012), v znanstvenem raziskovanju pa je (zaradi osredotočanja na komunikacijo z zunanjimi javnostmi) dolgo časa veljala za podcenjeno in premalo proučevano disciplino (Mishra in drugi 2014). V obstoječem repertoarju raziskav, ki opisujejo vplive različnih dimenzij internega komuniciranja na nekatere izmed naštetih organizacijskih dejavnikov (kultura, klima, zavzetost in podobno), je povezava med internim komuniciranjem in stresom ostala izven fokusa raziskovalcev – malo je študij, ki bi se ukvarjale z značilnostmi prav tega odnosa. Beremo lahko prispevke o povezanosti internega komuniciranja in zavzetosti (ki jo

Bakker in drugi (2008) definirajo kot nasprotno stresu), vendar na podlagi tega ne moremo delati zaključkov o povezanosti internega komuniciranja in stresa - kot namreč ugotavljata Mickel in Dallimore (2012), je stres v nekaterih organizacijah del organizacijske kulture, torej razumljen kot normalna sestavina dela. V tem primeru višja raven stresa pomeni večjo zavzetost in identifikacijo zaposlenih z organizacijo, kar pa kljub temu izrazito negativno vpliva na njihovo zdravje. Po izsledkih raziskave EU-OSHA (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu 2013) 28 odstotkov Slovencev zelo pogosto, 44 odstotkov pa pogosto doživlja stres na delovnem mestu, kar pomeni da različni dejavniki na delovnem mestu vplivajo na poslabšanje njihovega psihičnega in/ali fizičnega zdravja ter dobrega počutja (Mickel in Dallimore 2012, 65). Zato je raziskovanje dejavnikov, kot je interno komuniciranje, za katere lahko predvidevamo, da imajo določen vpliv na doživljanje in spopadanje s stresom, ne le utemeljeno, temveč celo nujno. Smiselnost raziskovanja povezave med internim komuniciranjem in stresom podpirajo številni avtorji, ki opozarjajo na potrebo po širitvi raziskovalnega polja internega komuniciranja v smeri ugotavljanja povezav med internim komuniciranjem in zavzetostjo ter definiranjem natančnejše vsebine sporočil, namenjenih zmanjševanju stresa (Miller in drugi 1990; Ruck in Welch 2012).

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V prvem poglavju teoretičnega dela predstavim pojem internega komuniciranja, njegove namene, cilje in umestitev funkcije internega komuniciranja v organizacijsko strukturo. Predstavim štiri dimenzije internega komuniciranja, prepoznane na podlagi predhodnih raziskav in utemeljim njihov pomen za učinkovito interno komuniciranje. Drugo poglavje teoretičnega dela se začne s predstavitvijo pristopov k raziskovanju stresa in definicijo pojma. Sledi predstavitev najpogostejših stresorjev na delovnem mestu, njihovih simptomov in posledic ter nekaterih modelov, ki pojasnjujejo njihov nastanek. V tretjem in zadnjem poglavju teoretičnega dela oblikujem teoretično osnovo za povezavo pojmov internega komuniciranja in stresa ter izpeljem hipoteze. Sledi empirični del, v katerem s pomočjo pilotne primerjalne raziskave preverim vpliv vpeljave načrtovane spremembe v obstoječe dejavnosti internega komuniciranja na raven stresa pri osnovnošolskih učiteljih. Osredotočam se predvsem na vsebinsko dimenzijo, konkretno na dodajanje novih relevantnih vsebin v že utečene načine internega komuniciranja med učitelji na eni izmed dveh sodelujočih osnovnih šol ter merjenje stopenj stresa pred in po vpeljavi načrtovane novosti. Po utemeljitvi izbire

metode predstavim rezultate ter na koncu potrdim oziroma zavržem postavljeni hipotezi. Zaključim s kritično refleksijo ugotovitev, pomanjkljivosti raziskave in idejami za nadaljnje raziskovanje odnosa med internim komuniciranjem in stresom.

## **2 INTERNO KOMUNICIRANJE**

### **2.1 OPREDELITEV IN UMESTITEV INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Umestitev internega komuniciranja v en sam teoretski okvir je zaradi interdisciplinarnosti področja nemogoče: “Narava naše umetnosti je takšna, da ne dopušča ene same krovne teorije komunikacije” (Downs in Adrian 2012, 246). Med teorijami, ki obravnavajo interno komuniciranje, so psihologija organizacije, teorije organizacije in menedžmenta, teorije upravljanja s spremembami, pa tudi teoriji organizacijskega komuniciranja in korporativnega komuniciranja (Welch in Jackson 2007; Tkalac Verčič in drugi 2012). Raziskovalci organizacijskega komuniciranja komuniciranje razumejo kot abstraktni fenomen, raziskujejo simbolno uporabo jezika in funkcijo komuniciranja v organizaciji ter zagovarjajo tezo, da je vsa komunikacija (tako interna kot eksterna) del celote. Raziskovalci korporativnega komuniciranja komuniciranje razumejo kot orodje menedžmenta, sestavljeno iz več elementov (med katerimi je tudi interno komuniciranje), ki so povezani v integrirano celoto (Welch in Jackson 2007). V slednjo skupino spadajo tako raziskovalci človeških virov oziroma kadrovskega menedžmenta kot tudi raziskovalci strateških odnosov z javnostmi (Tkalac Verčič in drugi 2012). Avtorji, ki izhajajo s področja odnosov z javnostmi, vidijo interno komuniciranje kot orodje za doseganje dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih. Obravnavajo ga kot komuniciranje z notranjo javnostjo (Mumel in drugi 2006).

Poimenovanj pojava, za katerega v tej diplomski nalogi uporabljam izraz interno komuniciranje, je v literaturi veliko: interna komunikacija, interni odnosi, odnosi z zaposlenimi, komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z osebjem, odnosi z internimi javnostmi, interni marketing, vodstveno komuniciranje, komunikacije menedžmenta in podobno. Izraz “internal communication”, ki je angleška ustreznica izraza interno komuniciranje, je najbolj ustrezen tudi po mnenju predstavnikov nacionalnih združenj v Evropskem združenju društev poslovnega komuniciranja (Federation of European Business Communicators Associations - FEIEA), ki so sodelovali v evropski delfi študiji (Tkalac Verčič in drugi 2012).



Kaj torej je interno komuniciranje? Frank in Brownell (1989) ga definirata kot “komunikacijske transakcije med posamezniki in/ali skupinami na različnih ravneh in področjih specializacije z namenom (pre)oblikovanja organizacije, vpeljave novosti in usklajevanja vsakodnevnih aktivnosti” (Frank in Brownell v Welch in Jackson 2007, 179). Scholes (1997, xviii), zagovornik deležniškega pristopa, interno komuniciranje razume kot “profesionalni menedžment interakcij med vsemi deležniki določene organizacije,” vendar je ta definicija nekoliko nenatančna, saj jo lahko pripišemo tako komuniciranju z eksternimi kot internimi deležniki (Welch in Jackson 2007). Welch in Jackson (2007) po kritičnem pregledu najpomembnejših definicij oblikujeta svojo različico: “Interno komuniciranje je strateški menedžment interakcij in odnosov med deležniki na vseh ravneh znotraj organizacije” (Welch in Jackson 2007, 183). Med udeleženci delfi študije (Tkalac Verčič in drugi 2012) jih največ meni, da je interno komuniciranje interdisciplinarna funkcija, ki združuje elemente treh področij: kadrovskega menedžmenta, komuniciranja in marketinga. Van Riel (1995) predstavi model, v katerem integrirano korporativno komuniciranje, kot imenuje vse komunikacijske aktivnosti organizacije, razdeli na komuniciranje menedžmenta, organizacijsko komuniciranje in tržno komuniciranje. Organizacijsko komuniciranje zajema odnose z javnostmi, javne zadeve, odnose z okoljem in investitorji, trg dela, korporativno oglaševanje in interno komuniciranje. V praksi interno komuniciranje kot samostojni oddelek znotraj podjetja še ni široko uveljavljeno in se nahaja bodisi v oddelku, odgovornem za komuniciranje bodisi v kadrovskem oddelku (Tkalac Verčič in drugi 2012). Vprašanje o odgovornosti za upravljanje in ocenjevanje učinkovitosti internega komuniciranja ostaja: naj bo to oddelek odnosov z javnostmi, kadrovski oddelek ali naj se z njim ukvarja neposredno nadrejeni (Mishra in drugi 2014)?

### **2.1.1 Namen in cilji internega komuniciranja**

Namen internega komuniciranja je osvetlitev povezav med različnimi informacijami, njegova naloga pa zaposlenim zagotoviti vse informacije, ki jih potrebujejo za opravljanje dela (Quirke 2012). Welch in Jackson (2007) navajata štiri med seboj povezane cilje internega komuniciranja: vzpostavljanje in vzdrževanje internih odnosov, povečanje predanosti zaposlenih, vzbujanje občutka pripadnosti, razvijanje zavedanja sprememb v organizacijskem okolju pri zaposlenih in razvijanje razumevanja odzivov organizacije na te spremembe. Organizacije želijo z jasnim,

konsistentnim in neprekinjenim internim komuniciranjem doseči večjo zavzetost zaposlenih (Welch in Jackson 2007). Mumel in drugi (2006, 363) definirajo naslednje cilje internega komuniciranja: dobri odnosi med zaposlenim in vodstvom, večanje pripadnosti zaposlenih, večanje sposobnosti prilagajanja podjetja spremembam, večanje konkurenčne prednosti podjetja, uveljavitev timskega dela, izboljšanje organizacijske kulture, motiviranje zaposlenih, povečanje produktivnosti zaposlenih, navdušenje zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, zagotavljanje socialnega miru, ustvarjanje profita, večanje poslovne odličnosti ter poznavanje vizije in ciljev podjetja s strani zaposlenih. Še ena delitev prepoznava dva glavna cilja internega komuniciranja. Prvi je informiranje zaposlenih o njihovih nalogah, politikah in drugih zadevah v zvezi z organizacijo. Drugi je komuniciranje z namenom ustvarjanja skupnosti oziroma dobre organizacijske klime (Elving 2005, 131).

### **2.1.2 Načini internega komuniciranja**

Značilnosti konkretnih praks internega komuniciranja lahko določimo glede na načine, ki jih pri komuniciranju uporabljajo menedžerji in zaposleni. Interno komuniciranje se tako lahko nahaja na kontinuumu med naslednjimi načini:

- načrtovano vs. nenačrtovano: načrtovano interno komuniciranje zahteva upravljanje s strani menedžmenta, nenačrtovano pa je tisto, ki se znotraj organizacije dogaja spontano in ne zahteva intervencij menedžerjev (Pincus in drugi 1991, Welch in Jackson 2007). Načrtovano interno komuniciranje zajema tako nadzorovano kot nenadzorovano komuniciranje. Prenos informacij po slednjih filtrirajo "čuvaji" (to so v primeru internega komuniciranja neposredno nadrejeni), ki s svojim mnenjem in interpretacijo vplivajo tudi na vsebino sporočil (Welch in Jackson 2012);
- formalno vs. neformalno: formalno komuniciranje opisuje komuniciranje prek načrtno oblikovanih kanalov sporočanja, neformalno pa je tisto, ki se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano oziroma ni formalno določeno (Berlogar 1999) Najbolj formalna oblika internega komuniciranja je komuniciranje vodstva z vsemi zaposlenimi (naenkrat), najbolj neformalna pa so pogovori in govornice med zaposlenimi. Razpon med obema skrajnostma je širok in zajema bolj ali manj formalno komuniciranje med posameznimi zaposlenimi, projektnimi skupinami ter med osebjem in linijskimi vodji (Welch 2012);

- vertikalno vs. horizontalno: pri vertikalnem komuniciranju gre za izmenjavo informacij med različnimi hierarhičnimi nivoji v organizaciji, pri čemer ločimo komuniciranje navzdol (najpogostejši in najobičajnejši način komuniciranja v formalnem sistemu, ki poteka od zgornjih k spodnjim hierarhičnim skupinam zaposlenih) in komuniciranje navzgor (je pogoj za vključevanje zaposlenih in poteka v smeri od nižjih k višjim hierarhičnim skupinam). Pri horizontalnem komuniciranju gre za izmenjavo informacij med sodelavci na isti hierarhični stopnji, torej znotraj oddelka ali delovne skupine (Berlogar 1999);
- besedno vs. nebesedno: besedno komuniciranje je lahko glasovno (ustno) ali neglasovno (pisno), zanj pa je značilna uporaba besednih simbolov, za katera imamo določena pravila. Uporablja se za prenos vsebine, pri čemer je pisno komuniciranje bolj trajno in jasno kot govorno. Pri nebesednem komuniciranju za prenos pomena uporabljamo znake, ki niso kodirani in so lahko zato nejasni oziroma nezanesljivi. Nebesedna komunikacija zajema tri pomembnejše oblike: parajezik (glasnost, jezik, glasovna modulacija, ton, višina), govorica telesa in prostor (bodisi osebni, bodisi delovni) (Berlogar 1999);
- asertivno vs. odzivno: asertivno komuniciranje se osredotoča na naloge in je ciljno usmerjeno. Pridevniki, ki opisujejo osebo z asertivnim načinom komuniciranja so: dominanten, tekmovalen in agresiven. Odzivno komuniciranje se osredotoča na odnose. Ljudje, ki komunicirajo na tak način so empatični, dobri poslušalci in sposobni prepoznati potrebe sogovornikov (Men 2015). Smidts in drugi trdijo, da je stil komuniciranja celo pomembnejši od vsebine (Smidts in drugi 2001, 19).

Besedilo v nadaljevanju je omejeno zgolj v dveh dimenzijah in sicer na načrtovano in besedno komuniciranje.

## **2.2DIMENZIJE INTERNEGA KOMUNICIRANJA**

Interno komuniciranje je multidimenzionalen konstrukt (Smidts in drugi 2001). Pri določanju dimenzij internega komuniciranja izhajam iz Lasswellovega vprašanja “Kdo pravi kaj prek katerega kanala komu s kakšnim učinkom?” (Lasswell 1948, 216) in matrike internega komuniciranja, ki sta jo oblikovala Welch in Jackson (2012). Slednja loči med štirimi dimenzijami (interno komuniciranje neposredno

nadrejenih, interno komuniciranje sodelavcev v timu, interno komuniciranje sodelavcev pri projektu in interno korporativno komuniciranje), ki jim avtorja pripišeta različne nivoje, usmeritve, udeležence in vsebine internega komuniciranja. V primerjavi z Lasswellom Welch in Jackson izpustita kanal in učinke komuniciranja, Lasswell pa ne upošteva možnosti dvosmernega komuniciranja, zato menim, da je smiselno oblikovanje kombiniranega sistema dimenzij. Welch (2012) predlaga celo preoblikovanje Lasswellovega vprašanja v obliko: “Kdo pravi kaj prek katerega kanala, ki ima kakšen učinek, komu s kakšnim učinkom?” (Welch 2012, 253).

Rezultat združitve obeh sistemov dimenzij so naslednje dimenzije internega komuniciranja: **udeleženci, usmerjenost, kanali in vsebina**, v ločenem poglavju pa obravnavam tudi učinke internega komuniciranja. Razdelitev na posamezne dimenzije je smiselna, ker se raziskovalci komuniciranja pogosto osredotočajo na proučevanje samo ene dimenzije. Opis vsake dimenzije posebej nam omogoča boljšo preglednost in lažje razumevanje sestavin internega komuniciranja, ki jih je treba upoštevati oziroma načrtovano kombinirati, če želimo doseči zastavljene cilje. Pri razporejanju prebrane literature ugotavljam, da so prav te oblikovane dimenzije (posamično ali v različnih kombinacijah) v literaturi tudi najpogosteje zastopane. Različni avtorji jih sicer poimenujejo različno - eni na primer govorijo o nivoju komunikacije (Welch in Jackson 2012), drugi o komuniciranju vodij (Men 2014; Men 2015) - vendar gre za opis iste značilnosti (v tem primeru je to komuniciranje med posamezniki oziroma skupinami na različnih hierarhičnih položajih znotraj organizacije).

### **2.2.1 Udeleženci**

Welch in Jackson (2012) definirata štiri različne nivoje internega komuniciranja in štiri različne kombinacije udeležencev internega komuniciranja, ki so prikazani v spodnji tabeli (Tabela 2.1).

**Tabela 2.1:** Udeleženci internega komuniciranja na različnih nivojih

<b>NIVO</b>	<b>UDELEŽENCI</b>
Linijski vodje/nadzorniki	Neposredno nadrejeni - zaposleni
Sodelavci v timu	Zaposleni - zaposleni
Sodelavci pri projektu	Zaposleni - zaposleni
Strateški menedžerji	Strateški menedžerji - vsi zaposleni

Vir: Welch in Jackson (2012, 185).

Udeleženci internega komuniciranja so torej strateški menedžerji, neposredno nadrejeni in zaposleni (Smidts in drugi 2001). Vse tri skupine so lahko tako pošiljatelj kot prejemnik sporočil.

### **2.2.2 Usmerjenost**

Glede na usmerjenost je lahko interno komuniciranje simetrično ali asimetrično.

Simetrično komuniciranje temelji na zaupanju, kredibilnosti, odprtosti, horizontalni komunikaciji, povratnih informacijah, pogajanjih in toleriranju drugačnosti ter je po naravi dvosmerno (Grunig 1992). Glavni namen simetrično usmerjenega komuniciranja je vzpostavljanje dialoga med zaposlenimi in organizacijo (Men 2014), kar mora postati standard pri načrtovanju internega komuniciranja: "Prevladujoče razumevanje internega komuniciranja je potrebno spremeniti, saj ne gre le za distribucijo informacij, temveč za ustvarjanje procesa pogovora" (Quirke 2012, xv). Dvosmerno komuniciranje je potrebno ne le med zaposlenimi, temveč je tudi ena izmed glavnih odgovornosti strateškega menedžmenta (Pincus in drugi 1991).

Asimetrično komuniciranje je enosmerno in vertikalno (usmerjeno le navzdol) (Grunig 1992). Prevlado asimetrične nad simetrično usmerjenostjo komuniciranja avtorji prepoznajo kot enega izmed ključnih problemov internega komuniciranja (Welch in Jackson 2012).

### 2.2.3 Komunikacijski kanali

Pomen komunikacijskih kanalov je s stavkom "Medij je sporočilo" prepoznal že McLuhan (Men 2014), kot obvezen korak pri načrovanju internega komuniciranja pa je vprašanje glede kanala izpostavil tudi Paine (v Mishra in drugi 2014). Kanale lahko razvrstimo na tiskane (dostopne na papirju), elektronske (dostopne na elektronski napravi, v zadnjem času je znotraj te skupine zanimivo predvsem komuniciranje preko spletnih družbenih omrežij) in neposredne medosebne kanale (neposredno medosebno komuniciranje) (Welch 2012). Razvrstimo jih lahko vzdolž naslednjih kontinuumov: informacijsko bogastvo (bolj ali manj bogati kanali) (Men 2014), strategije razširjanja (push vs. pull kanali) in uporabnost (zahtevna vs. enostavna uporaba) (Welch 2012).

**Informacijsko bogastvo kanala** določimo glede na neposrednost odgovora ali interakcije, uporabo besednih in nebesednih znakov, naravnost jezika (na primer sposobnost komuniciranja v pogovornem jeziku) in fokus (na primer sposobnost, da usmerimo sporočilo na točno določenega prejemnika). Bogati kanali so bolj osebni, pusti pa temeljijo na pravilih, določenih oblikah, procesih ali podatkovnih bazah (Ruck in Welch 2012). Najbogatejši kanal je neposredno medosebno komuniciranje, na sredini kontinuuma se nahajata elektronska pošta in telefonski klici, najbolj pusta pa je komuniciranje v obliki okrožnic, letnih poročil, letakov in podobno (Men 2014).

Izraza "push" in "pull" opisujeta **strategijo razširjanja informacij**. Med "push" kanale uvrščamo tiste, kjer je vsebina poslana zaposlenim poslana neposredno - takšni kanali so na primer elektronska pošta, natisnjeni novičniki, ki jih zaposleni dobijo v nabiralnik in podobno. Med "pull" kanale uvrščamo tiste, kjer mora zaposleni informacije poiskati in prevzeti sam - to so intranet, blogi in podobno (Welch 2012).

**Uporabnost** se nanaša na enostavnost uporabe, kar pomeni, da lahko zaposleni hitro in na udoben način dostopajo do točnih informacij, torej da so kanali priročni in učinkoviti (Welch 2012, 249).

V obdobju razcveta spletnega komuniciranja moramo biti pozorni na kanale, kot so intranet, blogi, neposredna sporočila in spletna družbena omrežja, ki jih organizacije že uporabljajo z namenom povečanja vključenosti in zavzetosti

zaposlenih. Gre za kanale komuniciranja, ki imajo kompleksno sestavo glede na informacijsko bogastvo in strategije razširjanja informacij (Men 2015). Predvsem uporaba spletnih družbenih omrežij, ki ima velik potencial za ustvarjanje bolj ploščatih organizacij, v teoriji in praksi še ni zelo raziskana oziroma razširjena (Men 2014). Vzpodbujanje, poslušanje, beleženje in sodelovanje v pogovorih na spletnih družbenih omrežjih bo postalo pomemben del nalog odgovornih za komuniciranje v organizacijah (Mishra in drugi 2014). Kljub temu Ferran in Watts (2008) opozarjata, da komuniciranje preko naprav informacijsko komunikacijske tehnologije ne nadomesti neposrednega medosebnega kontakta. Miselni napor, potreben za procesiranje video konference, je na primer veliko večji kot tisti, ki ga porabimo za neposredno medosebno komuniciranje, zato se pri spremljanju video konferenc bolj osredotočamo na "všečnost" sogovornika kot pa na njegove vsebinske argumente (v neposrednem medosebnem komuniciranju pa je ravno obratno) (Ferran in Watts 2008).

Uporaba manjšega števila komunikacijskih kanalov vodi do boljšega internega komuniciranja. Menedžerji, ki uporabljajo preveč kanalov naenkrat, so lahko namreč zmotno prepričani, da so zaposleni določene informacije že prejeli preko drugih kanalov in zato ne čutijo potrebe, da bi jih posredovali "še enkrat" (White in drugi 2010, 19). Preveliko število kanalov je razlog, da namesto stavka "Medij je sporočilo" velikokrat velja "Medij je pojedel sporočilo" - še nikoli namreč ni bilo sporočenih toliko informacij preko toliko različnih kanalov s tako majhnim pomenom oziroma učinkom (Quirke 2012).

#### **2.2.4 Vsebina**

Dimenzija vsebina se nanaša na "kaj" v Lasswellovem vprašanju oziroma na material sporočila (Welch in Jackson 2007). Avtorji ugotavljajo, da je bilo raziskovanje vsebine internega komuniciranja do sedaj zanemarjeno in predlagajo večjo aktivnost na tem področju (Ruck in Welch 2012; Men 2014; Men 2015). Posebej v sodobnem svetu, kjer je zaradi hitrega razvoja tehnologije težko nadzirati tok informacij, morajo biti vodje še posebej pozorni na to, kaj (in kdaj) povejo svojim ljudem (Quirke 2012).

Ruck in Welch (2012) v pregledu študij s področja internega komuniciranja navajata naslednje vsebine, katerih zastopanost (oziroma učinkovitost) v internem

komuniciranju so raziskovalci že preverjali: razumevanje poslovanja, uspešnost organizacije in finančni cilji, nagrade, ravnanje s kupci, varnost zaposlitve, administrativne odločitve, informacije o proračunu, odločitve o zaposlovanju/odpuščanju, spremembe, cilji, strategija poslovanja, povratne informacije o delu, navzgor usmerjene povratne informacije, izobraževanje in razvoj, uspešnost, vizija in podobno. Ugotavljata, da si zaposleni želijo odgovorov na vprašanja: Kako se nadrejeni soočajo s problemi, o katerih jim poročam? Kako moje delo prispeva k uspešnosti organizacije? Kako se odloča o stvareh, povezanih z mojim delom? S katerimi problemi se sooča organizacija? Ali imam možnost napredovanja in razvoja? Kako uspešen sem pri svojem delu? (Ruck in Welch 2012, 295). Smidts in drugi (2001, 9) delijo vsebino internega komuniciranja na informacije o organizaciji ter informacije o vlogi in prispevku posameznika, podobno jih razvrstijo tudi Pincus in drugi (1991), ki izpostavijo informacije o organizacijskih zadevah in informacije, povezane z delovnimi nalogami. Welch in Jackson (2007) govorita o komuniciranju meril in rutin pri vsakdanjem delu, zgodb, ritualov in izkušenj preteklega (projektne) dela, korporativnih zgodb, junakov in podobno (Welch in Jackson 2007, 192), Mickel in Dallimore (2012, 65) pa predlagata vključevanje vsebin o stresu v interno komuniciranje (s čimer naj bi se zmanjšala stopnja stresa pri zaposlenih). Naštete vsebine lahko združimo v štiri smiselne sklope, ki so prikazani v Tabeli 2.2.

**Tabela 2.2:** Vsebinski sklopi internega komuniciranja

<b>Informacije o organizaciji</b>	<b>Informacije o vlogi posameznika</b>	<b>Povratne informacije</b>	<b>Druge vsebine</b>
Strategija in vizija organizacije, organizacijski cilji, uspešnost organizacije, administrativne odločitve, informacije o proračunu, odločitve o zaposlovanju/odpuščanju, inovacije, aktivnosti, dosežki, korporacijske zgodbe, rituali in junaki, spremembe, ...	Pričakovanja, opis delovnih nalog, položaj v hierarhiji, spremembe, izobraževanje in razvoj, merila in rutine pri vsakdanjem delu, zgodbe, rituali in izkušnje ki so nastali pri preteklih	Povratne informacije o uspešnosti dela, povratne informacije o prispevku posameznika k uspešnosti celotne organizacije, navzgor usmerjene	Komuniciranje o stresu, ...



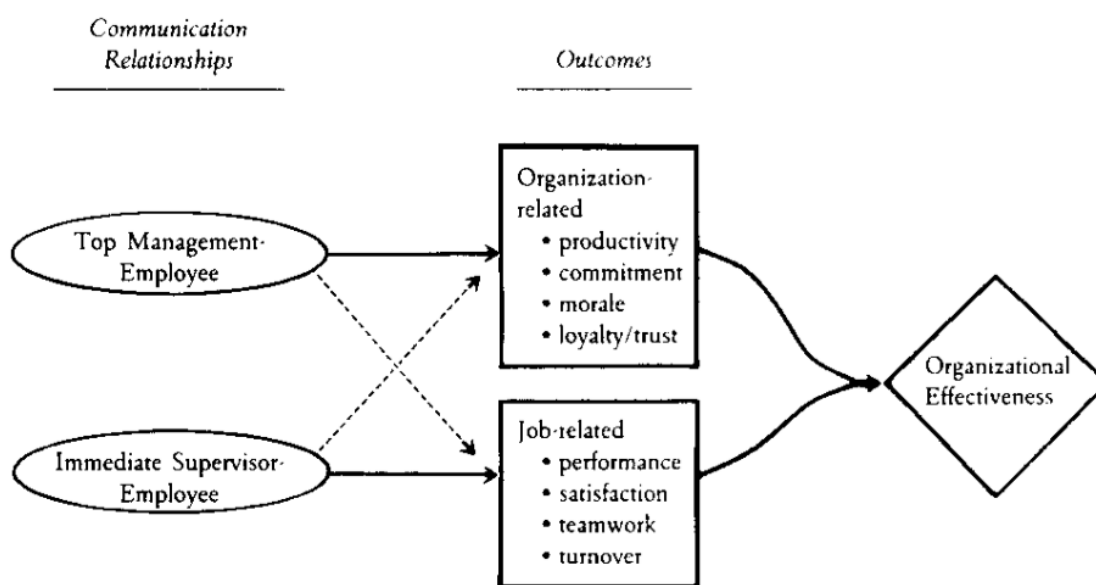
	projektih, ...	povratne informacije, ...	
--	----------------	------------------------------	--

## 2.3 UČINKI INTERNEGA KOMUNICIRANJA

Kot je komuniciranje osnova za uspešno interakcijo med ljudmi (ne glede na okoliščine, v katerih se dogaja), tako je interno komuniciranje vedno bolj prepoznano kot osnova za uspeh organizacije (Marques 2010, 47). Interno komuniciranje vpliva na zaposlene v organizaciji in s tem na končno uspešnost poslovanja. Mnenja avtorjev glede uspešnosti dosedanjega raziskovanja učinkov internega komuniciranja so deljena - Chen (2006) trdi, da je raziskovanje povezav med internim komuniciranjem na eni ter predanostjo in zadovoljstvom na drugi strani podhranjeno. Kljub temu v literaturi najdemo dosti navedb povezav med internim komuniciranjem in njegovimi učinki na posameznika oziroma organizacijo, ki so povzete v nadaljevanju.

Avtorji ugotavljajo, da interno komuniciranje vpliva na občutek slišanosti in identifikacijo z organizacijo, kar nadalje vpliva na zavzetost zaposlenih in njihovo sodelovanje (Ruck in Welch 2012; Men 2014, Men 2015;). Komuniciranje nadrejenih z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihov odnos do dela (Pincus in drugi 1991; Men 2015), na zadovoljstvo z delom, produktivnost, zaupanje, predanost organizaciji (Pincus in drugi 1991), zavedanje in razumevanje organizacije, inovativnost in kakovost (Welch in Jackson 2007). Vpliva na absentizem, fluktuacijo, stres (Miller in drugi 1990; Mofoluwake in Oluremi 2013), varnost pri delu in izmet (Mishra in drugi 2014). Če je interno komuniciranje neustrezno, lahko povzroči preobremenjenost z informacijami (Welch in Jackson 2007; White in drugi 2011). Pincus in Rayfield (v Pincus in drugi 1991) predlagata spodnji model učinkov komuniciranja (Shema 2.1).

**Shema 2.1:** Model učinkov internega komuniciranja



Vir: Pincus in Rayfield (v Pincus in drugi 1991, 8).

V modelu je zajetih osem učinkov, ki so razdeljeni v dve kategoriji: organizacijski učinki in delovni učinki - zajemajo produktivnost, pripadnost, moralo, zvestobo/zaupanje, učinkovitost, zadovoljstvo, delo v timu in fluktuacijo. Kljub temu da predstavlja dobro osnovo za predstavitev učinkov internega komuniciranja, ima model pomanjkljivosti: nekatere učinke razvršča neustrezno in ne vključuje drugih v literaturi pogosto zastopanih učinkov. V nadaljevanju zato kritično ovrednotim obstoječo delitev, natančneje opredelim (vključene in manjkajoče) glavne učinke internega komuniciranja ter predlagam razširjeno različico modela.

Interno komuniciranje vpliva na eni strani na organizacijo, na drugi pa na posameznika, zato je smiselno učinke razdeliti na organizacijske in individualne. V skupino organizacijskih učinkov so v prvotnem modelu uvrščeni produktivnost, pripadnost, morala in zvestoba/zaupanje. Bistvo pripadnosti (ki jo moramo razumeti kot dinamičen konstrukt (Mesner-Andolšek in Štebe 2011)) je – ne glede na to, ali jo definiramo kot eno- ali večdimenzionalni konstrukt - “zavezujoča sila”, ki povezuje posameznika in organizacijo (Meyer in Hersovitch 2001; Schaufeli in Bakker 2010). Allen in Meyer (1990) izpostavita tri dimenzije pripadnosti:

- **Emotivno dimenzijo**, ki opisuje željo posameznika po povezavi z organizacijo, njegovo čustveno navezanost nanjo, željo po vpletenosti v njene dejavnosti in identifikacijo z njo. Jaussi (2007) emotivno

pripadnost razdeli na pripravljenost posameznika na izvajanje delovnega napora v korist organizacije, identifikacijo (občutek ponosa in enosti z organizacijo) in pozitivno občutenje do organizacije;

- **temporalno ali kalkulatивно dimenzijo** (posameznik mora biti povezan z organizacijo – dimenzija je povezana z zavedanjem o stroških, ki bi nastali, če bi posameznik organizacijo zapustil in o možnostih zaposlitve zunaj organizacije);
- **normativno dimenzijo** (posameznik ima občutek, da je moralno zavezan k obstanku v organizaciji) (Allen in Meyer 1990; Mesner-Andolšek 2002).

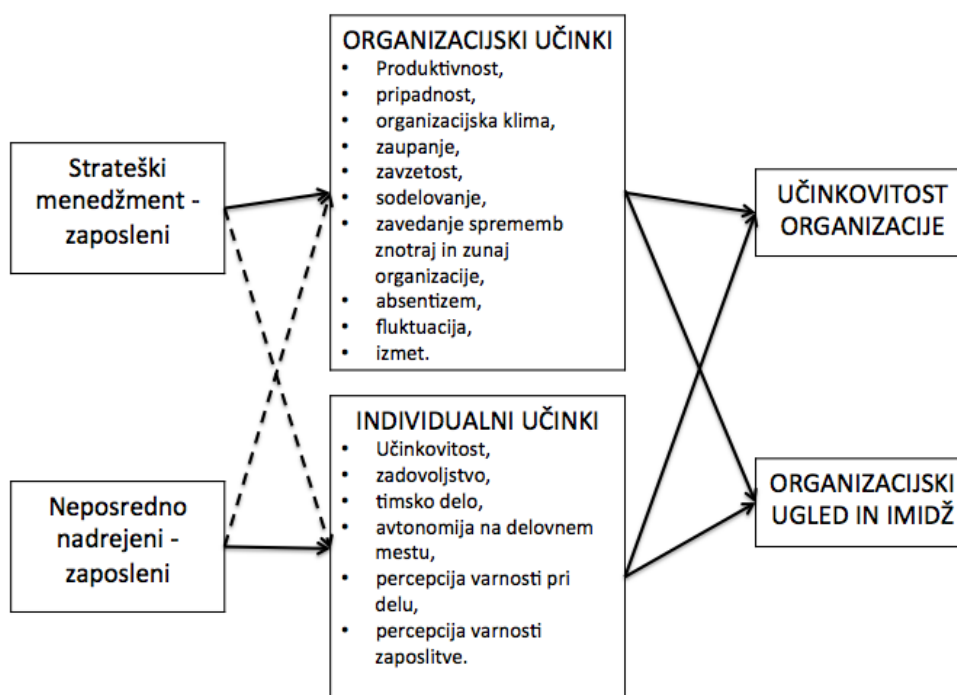
Morala, ki jo v model vključujeta Pincus in Rayfield, je v literaturi razumljena kot del organizacijske klime (Mofoluwake in Oluremi 2013, Černigoj Sadar 2002), zato namesto izraza “morala” nov model vključuje organizacijsko klimo. Problematično je tudi enačenje pojmov “zvestoba” in “zaupanje”. Zvestoba je vključena v koncept pripadnosti (Abu-Shamaa in drugi 2015), zato v novem modelu ta pojem ni več vključen, zaupanje pa ostaja, saj avtorji ugotavljajo, da se pomembno diferencira od ostalih pojmov - Bagraim in Hime (2007) ga definirata kot psihološko stanje, ki vključuje proces odločanja tem, v kolikšni meri se je posameznik v odnosu do drugega pripravljen izpostaviti ranljivosti. Na ta proces odločanja vplivajo posameznikova prepričanja, percepcije in pričakovanja glede vedenja drugega v prihodnosti (Bagraim in Hime 2007). Zaupanje je čustvo, ki je ključnega pomena za sodelovanje med menedžmentom, linijskimi vodji in zaposlenimi, saj omogoča sodelovanje in menjavo med njimi (Mesner-Andolšek 2002). Pomemben konstrukt, ki v obstoječem modelu ni vključen med organizacijske učinke, je tudi zavzetost, ki pomeni pozitivno, izpopolnjujoče čustveno oziroma motivacijsko stanje pri delu in predstavlja nasprotni pol izgorelosti (Buunk in drugi 1998; Welch in Jackson 2007; Bakker in Demerouti 2008; Schaufeli in Bakker 2010; Ruck in Welch 2012; Men 2014). Zavzeti zaposleni so pri delu energični, občutijo pomembnost in navdušenje nad izzivi ter so popolnoma skoncentrirani na delo (Bakker in Demerouti 2008). Med organizacijske učinke so dodani tudi naslednji pojmi: sodelovanje (zajema deljenje idej, mnenj in znanja v organizacijskih mrežah (Men 2014)), zavedanje sprememb znotraj in zunaj organizacije (omogoča boljše razumevanje njenih ciljev in usmerjenosti (Welch in Jackson 2007)), absentizem (Marques 2010), in

izmet (Mishra in drugi 2014). Med individualne učinke so dodani avtonomija na delovnem mestu, ki pomeni stopnjo osebnega nadzora (Miller in drugi 1990, Marques 2010), percepcija varnosti pri delu in percepcija varnosti zaposlitve. Fluktuacija je uvrščena med organizacijske in ne več med individualne učinke (Silvar 2009).

Poleg učinkovitosti organizacije kot končne postavke v modelu je v literaturi mogoče prepoznati vsaj še dva pomembna rezultata: izboljšanje organizacijskega ugleda in imidža (Men 2015; White in drugi 2010), za katera je dolgo veljalo, da sta sinonima, danes pa ju kljub njuni tesni povezanosti definiramo različno. Organizacijski imidž je vezan na posameznikovo trenutno zaznavo podjetja, ugled pa nastane v daljšem časovnem obdobju glede na dejanja in vedenje organizacije v preteklosti (Podnar 2011, 146).

Na podlagi teh ugotovitev lahko prvotnemu modelu dodamo nekatere učinke in ga razširimo na obliko, prikazano v Shemi 2.2.

**Shema 2.2:** Predlog razširjenega modela učinkov internega komuniciranja



Vir: prirejeno po Pincus in drugi (1991).

## 2.4 KOMBINACIJE DIMENZIJ

Upravljanje internega komuniciranja zahteva neprestano usklajevanje ljudi, procesov in tehnologije. Pomeni biti na pravem mestu ob pravem času s pravim sporočilom za prave ljudi ob uporabi pravih besed in dejanj skozi pravi proces in z uporabo prave komunikacijske tehnologije (Marques 2010, 53). Prava kombinacija zgoraj opisanih dimenzij je ključna za uspešnost internega komuniciranja in če si organizacija prizadeva za izpopolnjevanje zgolj nekaterih izmed njih (in jih ne obravnava kot celoto), bo komuniciranje neuspešno. Prvi korak pri načrtovanju internega komuniciranja je povezava poslovnih in komunikacijskih ciljev, sledi pa oblikovanje učinkovitega procesa komuniciranja (Quirke 2012). To zajema premišljeno kombiniranje dimenzij, ki je odvisno je od kulture in klime v organizaciji ter zato specifično za vsako organizacijsko okolje posebej. Preference glede vsebine, količine in kanala posredovanja informacij so različne pri različnih tipih zaposlenih (delavci znanja vs. proizvodni delavci in podobno) (Welch in Jackson 2007, 188). To pomeni, da posploševanje in iskanje splošne formule, kako kombinirati dimenzije, ni smiselno, je pa splošno veljaven prvi predpogoj uspešnega komuniciranja usklajenost poslovne in komunikacijske strategije, kar omogoča, da zaposleni razumejo kontekst informacij, ki jih prejemajo od svojih nadrejenih (Quirke 2012). Avtorji predlagajo tudi nekatere bolj konkretne dokazano učinkovite kombinacije, ki pa večinoma (še) ne zajemajo vseh dimenzij.

Model, ki zajema kombinacije največ dimenzij, sta oblikovala Welch in Jackson (2007). V njem prepoznavata štiri značilne kombinacije dimenzij "udeleženci", "usmerjenost" in "vsebina", ki jih poimenujeta interno komuniciranje neposredno nadrejenih (komuniciranje med zaposlenimi in neposredno nadrejenimi, večinoma dvosmerno, o vlogi zaposlenih in njihovem prispevku, merilih in navadah), interno komuniciranje sodelavcev v timu (dvosmerno komuniciranje med sodelavci o nalogah tima, izkušnjah), interno komuniciranje sodelavcev pri projektu (dvosmerno komuniciranje med sodelavci o projektnih zadevah) in interno korporativno komuniciranje (komuniciranje med zaposlenimi in strateškim menedžmentom, večinoma enosmerno, o organizacijskih zadevah, zgodbah, junakih in podobno).

Predvsem glede najučinkovitejše kombinacije usmerjenosti in kanalov pri komuniciranju strateškega menedžmenta in zaposlenih v literaturi opazimo nasprotujoča si mnenja. Na eni strani avtorji zagovarjajo simetrično, dvosmerno

komuniciranje preko neposrednih medosebnih interakcij, sestankov in obhodov menedžerjev (Pincus in drugi 1991) ali enostavneje rečeno: "Zaposleni želijo videti in govoriti s svojimi vodji" (White in drugi 2010, 4). Takšno kombinacijo preferirajo tako menedžerji, kot zaposleni (Men 2015). Na drugi strani pa avtorji zagovarjajo enosmerno komuniciranje preko internih novičnikov, korporativne spletne strani in podobno (Welch in Jackson 2007). Do razlik prihaja zaradi različnih preferenc zaposlenih na različnih hierarhičnih nivojih ("Ko zaposleni napredujejo, se želja po neposrednem komuniciranju s strateškim menedžmentom povečuje" (Pincus in drugi 1991, 7)) in zaradi razlik v velikosti organizacij (strateški menedžment v velikih organizacijah večinoma uporablja množične kanale (Pincus in drugi 1991, 30), saj je neposredno medosebno komuniciranje razen v zelo majhnih organizacijah praktično nemogoče (Welch in Jackson 2007, 187)). Tudi pri slovenskih podjetjih Mumel in drugi (2006) ugotavljajo uporabo različnih kanalov in različno pogostost uporabe posameznih kanalov glede na velikost podjetja - večja podjetja za komuniciranje uporabljajo več kanalov kot manjša. V velikih podjetjih se na dnevni ravni pogosteje uporabljajo intranet in oglasne deske, pri malih pa obhodi menedžmenta, sestanki in kolegiji (Mumel in drugi 2006, 366).

Potencialno nejasne informacije, kot so informacije o strategiji in poslovanju organizacije, politikah, dogodkih in spremembah, so bolj učinkovito posredovane preko bogatih kanalov, kot so neposredno medosebno komuniciranje, elektronska pošta (za informacije, ki jih zaposleni že poznajo in za doseganje geografsko oddaljenih zaposlenih (White in drugi 2011)), sestanki in podobno, zaposleni pa jih želijo prejeti neposredno od strateškega menedžmenta (Pincus in drugi 1991; Welch 2012; Men 2014). Informacije, neposredno povezane z delom in uspešnostjo posameznika, si zaposleni želijo prejeti od neposredno nadrejenih preko neposrednega medosebnega komuniciranja (Pincus in drugi 1991). Če gre za bolj tehnične informacije, zaposleni preferirajo posredovanje v pisni obliki (Kelleher 2001).

Komuniciranje med strateškim menedžmentom in zaposlenimi vpliva na organizacijske učinke, kot sta morala in produktivnost. Komuniciranje med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi vpliva na delovne učinke, kot sta zadovoljstvo z delom in fluktuacijo (Pincus in drugi 1991, 8).

Kombinacije dimenzij internega komuniciranja, ki bi vključevale spletna družbena omrežja, so še pomanjkljivo raziskane. Kljub temu da pripadniki generacije Y na spletu najpogosteje obiščejo prav spletna družbena omrežja, želijo njihovo

uporabo omejiti na zasebno življenje. Informacije o organizaciji in delu želijo prejemati preko bolj tradicionalnih kanalov, kot so elektronska pošta, intranet in sestanki (Friedl in Tkalac Verčič 2011, 85). Upoštevati moramo tudi, da vsako nejasno posredovanje informacij ni nenamerno - Berlogar (1999, 130) opozarja, da je neustrezna distribucija lahko tudi način za ohranjanje dominacije v organizaciji.

### **3 STRES NA DELOVNEM MESTU**

#### **3.1 OPREDELITEV STRESA**

Beseda stres se je v fiziki in inženirstvu, kjer pomeni kakršnokoli silo ali pritisk, ki ga izvršimo nad predmetom, pojavila že v 14. stoletju (Buunk in drugi 1998, 148). V povezavi s človekom je bila prvič uporabljena v 17. stoletju in sicer za opis težav in zaskrbljenosti, v 18. stoletju pa se je pomen razširil na sile, pritiske, napetosti in napore, ki so se nanašali na posameznika (Cartwright in Cooper 1997; Černigoj Sadar 2002). Prvi avtor, ki je stres raziskoval v povezavi s človekom, je bil Walter Cannon (Hobfoll 1989, 513). Danes se s proučevanjem stresa ukvarjajo mnoge discipline, kot so biologija, psihologija, sociologija in epidemologija, ki med seboj niso popolnoma enotne glede tega, kateri pojavi spadajo v polje raziskovanja stresa. To je razlog, da ni enotne definicija stresa oziroma da je ta odvisna od raziskovalnega pristopa. Pred definiranjem kompleksnega pojava, kot je stres, moramo razumeti naslednje pojme:

- stres in grožnja: prvi zajema dejavnike iz okolja, ki vplivajo na posameznika v tem trenutku, drugi pa dejavnike, za katere posameznik meni, da bi ga lahko prizadeli v prihodnosti;
- napetost in proces prilagajanja: prvi opisuje takojšnji odziv posameznika na stres in grožnje, drugi pa vse naslednje korake in vedenja, usmerjena v zmanjševanje napetosti. Cummings in Cooper (1979) opozarjata na to, da je uspešnost procesov prilagajanja odvisna tako od individualnih kot situacijskih dejavnikov, zato je pri proučevanju stresa nujno upoštevati interakcijo med njimi (Cummings in Cooper 1979);
- moderatorji stresa: dejavniki, ki ublažijo učinek stresorjev na negativna čustva in zdravje (Buunk in drugi 1998).

Kogler in drugi (2015) pravijo, da je stres odziv telesa na določene stresorje, ne glede na to, od kod ti izvirajo. Dve značilni vrsti stresorjev sta fiziološki in psihosocialni stresorji - prvi zajemajo neprijetne individualne čutne in čustvene

izkušnje, ki ogrožajo telesna tkiva, drugi pa družbene grožnje, kot so ocenjevanje, izključitev in zahteve po doseganju določenih ciljev (Kogler in drugi 2015). Psihosocialni stres lahko poenostavljeno definiramo kot doživljanje negativnih čustev, ki jih sprožijo zahtevne situacije. Vse več avtorjev namreč vidi negativna čustva kot najbolj dominantne sestavine stresa (Buunk in drugi 1998). Buunk (1998) prepoznava tri pristope k raziskovanju stresa in s tem tri definicije:

*Inžinirski pristop* stres razlaga kot zunanji dražljaj oziroma kot dogodek ali situacijo, ki vpliva na posameznika in je potencialno škodljiva, ima negativni vpliv na organizem (Kahn v Buunk in drugi 1998, 148). Znanstveniki danes na tak način ne definirajo stresa, temveč stresorje.

*Fiziološki pristop* obravnava stres kot psihološki ali fiziološki odziv organizma na zunanjo grožnjo. Eden izmed prvih avtorjev, ki so stres opisovali na ta način, je bil Hans Seyle, ki je individualno doživljanje stresa razdelil na tri stopnje: stopnja alarma (fiziološka in hormonska aktivacija organizma z namenom varovanja pred grožnjo), stopnja prilagajanja (stopnja prilagajanja in vračanja v stanje ravnovesja - če obrambni mehanizem ne deluje ali se stres nadaljuje, organizem vstopi v tretjo fazo) in stopnja izčrpanosti (sesutje obrambnega mehanizma) (Hobfoll 1989; Catwright in Cooper 1997).

*Psihološki oziroma mediacijski pristop* se osredotoča na kognitivne, evalvacijske in motivacijske procese, ki posredujejo med stresorjem in reakcijo. Pomembna novost tega pristopa je, da stresa ne razume zgolj kot pritiske iz okolja, temveč kot individualno reakcijo posameznika, kar pomeni, da je to, kako intenzivno posameznik doživlja stres, odvisno od tega, kako sposobnega se počuti za soočanje z njim (Catwright in Cooper 1997). Znotraj mediacijskega pristopa sta nastala dva pomembna modela stresa - kognitivni transakcijski model stresa, ki sta ga razvila Lazarus in Folkman (1984) in model ohranjanja virov, ki ga je razvil Hobfoll (1989):

- Lazarus in Folkman psihološki stres definirata kot “razmerje med posameznikom in okoljem, ki ga posameznik ocenjuje kot utrujajočega ali takšnega, da presega njegove zmožnosti in ogroža njegovo dobrobit” (Lazarus in Folkman 1984, 21). Ločita tri stopnje kognitivnega ocenjevanja stresa. Primarno ocenjevanje je ocena relevantnosti situacije (nerelevantna, nevtralna ali stresna) in ocena nevarnosti (grozeča oziroma potencialno nevarna, škodljiva oziroma dejansko nevarna ali izzivajoča oziroma potencialno koristna). V fazi



sekundarnega ocenjevanja posameznik oceni možnosti za ukrepanje in soočanje s stresno situacijo. Zadnja stopnja, ponovno ocenjevanje, se nanaša na spremembe v ocenjevanju, ki so nastale med procesom - grozeča izkušnja se je na primer lahko spremenila v izzivajočo.

- Hobfoll model, poimenovan "Model ohranjanja virov", temelji na trditvi, da "ljudje stremimo k ohranjanju, zaščiti in izgradnji sredstev, zato je tisto, kar jih ogroža, potencialna ali dejanska izguba teh sredstev" (Hobfoll 1989). Dojemanje potencialnih in dejanskih izgub pa ni povsem individualno, temveč je odvisno od družbenih standardov.

### 3.2 OPREDELITEV STRESA NA DELOVNEM MESTU

Izraz stres na delovnem mestu opisuje proces, pri katerem različne spremenljivke v delovnem okolju negativno vplivajo na psihično in/ali fizično zdravje in dobro počutje zaposlenih (Webster in drugi 2010). Je vzorec čustvenih stanj in fizioloških reakcij na zahteve znotraj in zunaj organizacije (Mofoluwake in Oluremi 2013). Če sledimo psihološkemu pristopu k proučevanju stresa, lahko stres na delovnem mestu opišemo kot motnjo ravnovesja, ki nastane zaradi zunanjih dejavnikov in je sestavljena iz treh delov: virov stresa v delovnem okolju (stresorjev), zaznav in ocen stresorjev s strani zaposlenega in čustvenih reakcij, ki nastanejo, če je stresor zaznan kot grožnja (Lazarus v Rothmann 2008, 11). Negativni čustveni odzivi, ki nastanejo zaradi ocene, da je neka situacija ali dražljaj ovira oziroma da ogroža doseganje pomembnih ciljev, so ključna spremenljivka za nastanek stresa. V povezavi s stresom na delovnem mestu najpogosteje govorimo o naslednjih čustvenih odzivih:

- *tesnoba in bojazen*, ki nastaneta pri soočanju z grozečimi ali nejasnimi situacijami (na primer nejasna pričakovanja nadrejenih, grožnja odpuščanja);
- *jeza, razdražljivost in napetost do sodelavcev*, ki nastanejo pri frustrirajočih situacijah (na primer v situacijah, ko se izkaže, da je bilo neko delo opravljeno po nepotrebnem);
- *depresija, razočaranje in obžalovanje*, ki nastanejo ob izgubah ali prikrajšanju (na primer ob odpovedi napredovanja);

- *zavist*, ki nastane zaradi neugodnih družbenih primerjav (na primer napredovanje sodelavca, za katerega smo prepričani, da si ga zaslužimo mi sami);
- *sram in zadrega*, ki nastaneta ob kršitvah moralnih norm ali zaradi nezmožnosti doseganja ciljev zaradi lastnih napak (na primer nezmožnost nadziranja izbruhov jeze) (Buunk in drugi 1998, 150).

Hkrati z nastankom negativnih čustev se aktivira tudi samodejni živčni sistem, kar povzroči povišanje srčnega utripa in krvnega tlaka, hitro dihanje in podobno - te znake raziskovalci navajajo kot značilne simptome stresa. Dolgotrajno doživljanje naštetega lahko vodi do resnih vedenjskih in zdravstvenih posledic (Buunk in drugi 1998; Rothmann 2008).

Pomembno je opozoriti na dejstvo, stres deluje na dveh ravneh: na ravni posameznika in na ravni organizacije. Stres na ravni organizacije avtorji imenujejo tudi organizacijski ali korporativni stres (Černigoj Sadar 2002) in je povezan predvsem s stalnim povečevanjem delovnih obremenitev, spreminjanjem števila zaposlenih in klimo hitrih sprememb. V takih organizacijah lahko opazimo organizacijske posledice delovanja stresorjev, kot so visoka fluktuacija, poškodbe na delu, nizka morala in podobno (Silvar 2009). Kadar stres prizadane večino zaposlenih (ne glede na njihove osebnostne lastnosti) in je rezultat strukturnih in kulturnih značilnosti organizacije ali specifike dela, govorimo o kolektivnem stresu (Černigoj Sadar 2002).

### **3.3 MODELI STRESA NA DELOVNEM MESTU**

Med v literaturi najbolj prepoznanimi modeli stresa na delovnem mestu so kibernetiski model organizacijskega stresa (Cummings in Cooper 1979), Michigenski model organizacijskega stresa, model zahtev, kontrole in podpore ter model osnovnih virov okolja (Černigoj Sadar 2002; Buunk in drugi 1998).

#### **3.3.1 Kibernetiski model organizacijskega stresa**

Cummings in Cooper (1979) predstavita model stresa, ki temelji na kibernetiki, torej proučevanju uporabe informacij in povratnih informacij za nadzor vedenja. Glavna teza kibernetike je, da je vedenje usmerjeno v zmanjševanje odstopanj od cilja, torej da je vedenje organizmov usmerjeno v spopadanje z ovirami

na poti do cilja. Z izrazom proces prilagajanja poimenujemo vedenje, ki nastane glede na informacije in povratne informacije in je usmerjeno v vzdrževanje ravnovesnega stanja. Model zajema štiri stopnje: zaznavo napetosti (posameznik prejme informacije o svojem neravnovesnem stanju), izbiro procesa prilagajanja (glede na informacije o vrsti in jakosti neravnovesja), uporabo procesa prilagajanja in učinkov procesov prilagajanja na stresno situacijo (glede na povratno informacijo o učinkovitosti procesa prilagajanja nato določa nadaljnje vedenje).

Če se prestavimo v organizacijsko okolje, je ciljno stanje ravnovesje, ki je za vsakega zaposlenega različno glede na njegove preference. Te določajo, katere stresorje na delovnem mestu posameznik zazna kot napetost ali grožnjo, odvisne pa so od hierarhije vrednot oziroma od tega, kako nujno se zdi posamezniku odpraviti določeno neskladje med ciljnimi in dejanskimi stanji. Točna ocena dejanskega stanja je zaradi okoljskih (nejasnost in nedostopnost informacij) in individualnih spremenljivk (količina in kakovost informacij, ki jih posameznik potrebuje za oceno stanja, ki je zanj zadovoljiva) nemogoča. Zaposleni vseeno primerjajo ciljno in subjektivno ocenjeno dejansko stanje. Največkrat gre za primerjavo količine zelenih in dejanskih značilnosti dela (na primer raznolikost nalog) ali za primerjavo vloženega truda in prejetih nagrad (na primer plačilo). Če je pri primerjanju ugotovljeno neskladje, se zaposleni glede na informacije o neskladju in povratne informacije o preteklih načinih spopadanja z njim odloči za uporabo procesov prilagajanja. Ti so uspešni le takrat, ko ima zaposleni na voljo dovolj strategij spoprijemanja, s katerimi se lahko bori proti stresorjem na delovnem mestu. Ujemati se morata kompleksnost stresnosti delovnega mesta in kompleksnost odzivov, ki jih ima posameznik na voljo. V delovnem okolju na uspešnost procesov prilagajanja vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so vedenje sodelavcev in ustroj organizacije. Po prejemu povratne informacije o uspešnosti prilagajanja zaposleni spet prilagodi svoje vedenje s ciljem doseganja ravnovesja (Cummings in Cooper 1979).

### **3.3.2 Michigenski model organizacijskega stresa**

Stres je v modelu, ki je bil razvit na Univerzi v Michiganu, razumljen kot odnos med posameznikom in okoljem, ki predstavlja grožnjo, kadar se pojavi neskladje med zahtevami okolja in posameznikovimi viri spoprijemanja ali kadar v

okolju ni možnosti zadovoljitve posameznikovih potreb (Černigoj Sadar 2002). Model je kombinacija naslednjih spremenljivk:

- objektivno okolje: nanaša se na značilnosti organizacije, kot so velikost, hierarhična struktura in opis delovnih nalog. Je neodvisno od od zaznav zaposlenega.
- Subjektivno okolje: poimenovano tudi psihološko okolje se nanaša na subjektivne zaznave organizacije s strani zaposlenega - zajema stresorje, kot so konfliktnost vloge, nejasnost vloge, pomanjkanje sodelovanja in preobremenjenost.
- Napetosti ali stresne reakcije: čustveni, fiziološki in vedenjski odzivi zaposlenega na stresorje, kot so nezadovoljstvo, visok krvni pritisk in kajenje. Dolgoročne reakcije so tudi absentizem, fluktuacija in zgodnja upokojitev.
- Bolezen: psihična in fizična bolezenska stanja, kot je izgorelost, depresija, bolezni srca in ožilja in podobno.
- Oseba: bolj ali manj stalne genetske, demografske in osebnostne značilnosti posameznika, ki moderirajo odnos med stresorji in napetostjo, kot na primer obnašanje tipa A (tekmovalnost, naglica, sovražnost, nadzor nad okoljem... (Cummings in Cooper 1979)).
- Družbena podpora: nanaša se na medosebne odnose na delovnem mestu (z nadrejenimi in s sodelavci) ali doma (družina). Zajema oprijemljivo in čustveno podporo in tako kot prejšnja spremenljivka (oseba) moderira odnos med stresorji in napetostjo (Buunk in drugi 1998).

### **3.3.3 Model zahtev, nadzora in podpore**

Karasekov model iz leta 1979 v prvotni obliki zajema le interakcijo med dvema osnovnima značilnostma dela: zahtevami delovnega mesta in nadzorom na delovnem mestu. Model je teoretična osnova za pripravo smernic za izboljšanje kakovosti delovnega življenja zaposlenih, zato poudarja ne le potrebo po zmanjševanju napetosti, temveč tudi pomen motivacije, učenja in osebnostne rasti (Bunk in drugi 1998).

Psihološke napetosti pri zaposlenih so posledica skupnega učinkovanja zahtev in stopnje nadzora na delovnem mestu, ki se lahko pojavita v naslednjih kombinacijah: visoke zahteve in nizka stopnja nadzora (visoko napeto delovno

mesto), visoke zahteve in visoka stopnja nadzora (aktivno delovno mesto - zaposleni so visoko motivirani, napetost spodbuja aktivnost), nizke zahteve in visoka stopnja nadzora (nizko napeto delovno mesto - zaposleni doživljajo manjšo napetost, a so manj motivirani za delo) ter nizke zahteve in nizka stopnja nadzora (pasivno delovno mesto - zaposleni so nemotivirani, pasivni in zdolgočaseni, fenomen je poimenovan tudi naučena neučinkovitost) (Karasek 1979; Buunk in drugi 1998). Karasek v prvotnem modelu predpostavlja dvoje: prvič, da se najmočnejši odzivi, kot so izčrpanost, tesnoba in druge zdravstvene težave dogajajo na visoko napetih delovnih mestih in drugič, da se motivacija, učenje in osebna rast dogajajo na aktivnih delovnih mestih (Buunk in drugi 1998).

Razširjen model kot moderatorja vpliva zahtev na napetosti poleg stopnje nadzora upošteva tudi družbeno podporo na delovnem mestu. Pod slednje spadajo vse družbene interakcije, ki so posamezniku lahko v pomoč. Model zahtev, nadzora in podpore zajema osem možnih kombinacij zahtev, stopnje nadzora in stopnje družbene podpore na delovnem mestu (Buunk in drugi 1998).

### **3.3.4 Model osnovnih virov okolja**

Osrednja ideja modela, ki ga je razvil Warr (1987), je, da je viri okolja (značilnosti dela) vplivajo na psihično zdravje na enak način, kot vitamini na fizično zdravje - v splošnem je njihov učinek pozitiven, torej izboljšajo zdravje, a do določene meje. Ko je ta presežena, se pozitivni učinki ne povečujejo, če pa je pretiravanje zelo veliko, pride celo do zastrupitve. Krivulja, ki ponazarja vpliv vitaminov (virov okolja) na fizično (psihično) zdravje ima zato obliko črke U (Buunk in drugi 1998). Warr (v Černigoj Sadar 2002) prepoznava naslednjih devet "vitaminov" oziroma osnovnih virov okolja:

1. možnost nadzora (zaposlenemu omogoča vpliv na ostale vire);
2. jasnost okolja (povratna informacija o posledicah dejanja, gotovost glede prihodnosti ter jasnost vlog in normativnih pričakovanj);
3. veščine (uporaba in razvoj veščin za odgovor na kompleksne situacije);
4. cilji (izhajajo iz okolja, oblikujejo pa se glede na vloge v različnih situacijah);
5. raznolikost (vpeljava novosti pri vsebini nalog in operacij ter zmanjšanje pretirane uniformnosti);

6. možnost za medosebne stike (zmanjšajo občutek osamljenosti, nudijo čustveno oporo, pomoč pri reševanju problemov in vzpodbudo, omogočajo primerjavo);
7. cenjen socialni položaj (s strani drugih članov družbe);
8. denar (plačilo);
9. fizična varnost (ustrezni fizični pogoji, kot so temperatura, hrup...) (Černigoj Sadar 2002).

Glede na model je psihično zdravje, povezano z delovnim mestom, odvisno od položaja posameznika na treh kontinuumih: nepovezan vs. povezan, zaskrbljen vs. udoben in depresiven vs. zadovoljen. Prvo dimenzijo drugi avtorji poimenujejo tudi zadovoljstvo z delom, navezanost ali predanost organizaciji, drugo dimenzijo napetost in zaskrbljenost na delovnem mestu ter tretjo dimenzijo izgorelost, depresivnost, dolgočasje ali izčrpanost. Kot moderatorje vpliva osnovnih virov okolja na psihično zdravje Warr navaja posameznikove sposobnosti, vrednote in predispozicije psihičnega zdravja (Buunk in drugi 1998).

### **3.4 DEJAVNIKI STRESA - STRESORJI**

Definicija stresorjev je - podobno kot definicija stresa - odvisna od pristopa k proučevanju pojava stresa na delovnem mestu. Stresorji so tako lahko definirani kot neprijetni dražljaji oziroma dražljaji, ki vodijo k stresnim odzivom in ki posameznika silijo v prilagajanje (Rosen in drugi 2010). So vsak problem, ki zahteva rešitev oziroma vsaka situacija, ki zahteva prilagoditev. Če razumemo stres kot občutek, so stresorji dogodki, situacije in zaznave, ki sprožijo negativne občutke (Buunk in drugi 1998, 158). Stresorje glede na njihovo trajanje delimo na kratkoročne ali akutne stresorje (dražljaj traja kratek čas, a lahko kljub temu povzroči dolgotrajno napetost) in dolgoročne ali kronične stresorje (dražljaj traja dlje časa in povzroči dolgotrajno napetost). Glede na specifičnost lahko stresorje delimo na splošne (prepoznane pri večini delovnih mest) in specifične (prepoznane pri določenih delovnih mestih). Specifični stresorji imajo večji vpliv na napetosti zaposlenih, saj so bolj pomembni za zaposlenega na določenem delovnem mestu (Beehr in drugi 2000). Delimo jih tudi glede na njihov vpliv na posameznikove cilje: ovirajoči stresorji ogrožajo doseganje ciljev, izzivajoči stresorji pa podpirajo doseganje ciljev (Mickel in Dallimore 2012). Glede na predhodno predstavljeno Warrovo U-obliko krivulje povezanosti osnovnih

virov okolja (ki jih lahko poimenujemo tudi stresorji) in stresa predvidevam, da je lahko vsak stresor tako ovirajoč kot izzivajoč, če je prisoten v pravih količinah.

Ne glede na raznolikost definicij so avtorji v večini enotni glede skupin (splošnih kroničnih) stresorjev, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Te skupine so: značilnosti nalog in delovnega mesta, vloga v organizaciji, odnosi na delovnem mestu, razvoj kariere, organizacijska struktura in klima, ravnovesje med delom in družino ter pomanjkanje nadzora (Catwright in Cooper 1997; Buunk in drugi 1998; Mickel in Dalimore 2012; Mofoluwake in Oluremi 2013).

### **3.4.1 Značilnosti nalog in delovnega mesta**

V tej skupini so zajeti naslednji stresorji: delovni pogoji (fizično okolje, ki zajema vse dražljaje, ki vplivajo na naša čutila in postavitev delovnega okolja, na primer razporeditev miz v pisarni in podobno), preobremenjenost (kvalitativna - naloge so prezahtevne in kvantitativna - nalog je preveč), izmensko delo, dolg delovni čas, transferji (prevoz na delo in iz njega, službena potovanja...), nove tehnologije in podobno. Pomembno je poudariti, da naštetih stresorji povzročajo napetosti in stres le v prevelikih ali premalih količinah, sami po sebi pa niso stresni (Buunk in drugi 1998).

Znotraj skupine značilnosti nalog in delovnega mesta je z internim komuniciranjem še posebej povezan stresor "nove tehnologije" - pojem, ki je "neločljivo povezan z računalniki in drugimi napravami, ki jih zaposleni uporabljajo za komunikacijo, prenos informacij in izvedbo delovnih nalog" (O'Driscoll in drugi 2010, 272). Napredek na področju razvoja mobilne telefonije povečuje pričakovanja delodajalca glede učinkovitosti delavcev, saj so ti zaradi tehnologije dosegljivi vedno in povsod (O'Driscoll in drugi 2010). Nove tehnologije omogočajo dosegljivost zaposlenih izven delovnega časa in povečujejo pričakovanja glede števila opravljenih nalog v določenem času. Te spremembe in občutek, da je potrebno slediti napredku tehnologije in programske opreme, so vedno pogostejši vir stresa, poimenovanega tudi techno-stres. Poleg občutkov pomanjkanja usposobljenosti in tesnobe zaradi nerazumevanja tehnologije se pogosto pojavlja tudi stres zaradi informacijske preobremenjenosti, ki ga avtorji povezujejo s povečano uporabo elektronske pošte za komuniciranje. Raziskave kažejo, da smo mu izpostavljeni predvsem menedžerji ter da je elektronska pošta skupaj z oblikovanjem besedil najpogostejši vir frustracije z novimi tehnologijami (O'Driscoll in drugi 2010, 282).

### **3.4.2 Vloga v organizaciji**

Nejasnost vloge in konfliktnost vlog sta stresorja, ki sta v literaturi stresa na delovnem mestu najbolj prepoznana. Nejasnost vloge (ali negotovost vloge (Mofoluwake in Oluremi 2013)) nastane, ko posameznik nima jasnih in zadostnih informacij o ciljih, pričakovanjih ter obsegu in odgovornosti svojega dela. Konfliktnost vlog se pojavi, ko so pričakovanja in zahteve med seboj nezdržljivi. Zajema štiri kategorije: različna pričakovanja in zahteve iste osebe, različna pričakovanja in zahteve različnih oseb, nezdržljive vloge (družina - delo) ter nezdržljivost potreb, vrednot in pričakovanj okolja (Buunk in drugi 1998).

### **3.4.3 Odnosi na delovnem mestu**

Sodelavci (nadrejeni, podrejeni in kolegi) so lahko za posameznika vir stresa ali podpore (Catwright in Cooper 1997). Stresne situacije nastanejo zaradi odprtih konfliktov, pomanjkanja zaupanja, slabega komuniciranja, sovražnosti in tekmovalnosti (Buunk in drugi 1998). Podpora sodelavcev je navadno negativno povezana z napetostmi, saj na zaposlene delujejo pomirjujoče (Beehr in drugi 2000).

### **3.4.4 Status in razvoj kariere**

Skupina vključuje težave, ki jih zaposleni doživljajo zaradi statusa, priznavanja zaslug, možnosti napredovanja, materialnih in simboličnih nagrad (Buunk in drugi 1998), pomanjkanja varnosti zaposlitve in uspešnosti oziroma z njo povezanih meritev in ocenjevanj (Catwright in Cooper 1997).

### **3.4.5 Pomanjkanje nadzora**

Nadzor je v literaturi predstavljen kot stresor (kadar govorimo o nadzoru kot značilnosti delovnega mesta), a tudi kot moderator med stresorji in napetostmi (kadar govorimo o osebnostni lastnosti). Nadzor na delovnem mestu lahko razumemo na dva načina: pomeni lahko avtonomijo oziroma svobodo posameznika pri načrtovanju svojega dela ali pa lahko razlikujemo naslednje tri oblike nadzora na delovnem mestu: osebna sposobnost (občutek, da smo sposobni doseči cilje), medosebni nadzor (sposobnost izvajanja moči nad drugimi) in sociopolitični nadzor (pričakovanje, da je posameznik sposoben doseči svoje cilje v skupini) (Buunk in drugi 1997).



### **3.4.6 Ravnovesje med delom in družino**

Vzdrževanje ravnovesja med delom in družino je problematično, saj napetosti z dela prehajajo v zasebno življenje in družine zaposlenih ter (negativno) vplivajo na njihovo delovanje. Posebej vidno je to v današnjem času, ko so na trgu delovne sile aktivni tako moški kot ženske - za slednje je vzdrževanje ravnovesja še posebej težavno, saj se od njih pričakuje tako poklicno kot gospodinjsko delo (Catwright in Cooper 1997).

### **3.4.7 Organizacijska klima**

Raven sodelovanja, motivacije in splošna morala vplivajo na stopnjo stresa pri zaposlenih. Bolj ko je organizacijska klima pozitivna, manj stresa doživljajo (Mofoluwake in Oluremi 2013), saj deluje kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na nivoju skupine (Černigoj Sadar 2002).

## **3.5 STRATEGIJE SOOČANJA S STRESOM**

Znanstveniki glede števila in vrst strategij soočanja s stresom niso enotni, kljub temu pa se strinjajo, da so posameznikove strategije močno odvisne od situacije, v kateri se znajde (Buunk in drugi 1997; Mickel in Dallimore 2012). Strategije soočanja s stresom so "vse zaznavne in vedenjske namere, ki so usmerjene v spreminjanje, reinterpretacijo ali zmanjšanje negativnih občutkov oziroma stresorjev, ki so te občutke povzročili" (Buunk in drugi 1997, 162).

Ena izmed mnogih tipologij strategije soočanja s stresom deli glede na cilj, ki ga želijo doseči. Prvi cilj je sprememba, odstranitev ali zmanjšanje stresorja (strategije, usmerjene v problem). Značilna vedenja so iskanje informacij in načrtovanje ukrepanja. Posamezniki se na tak način soočijo s stresom, kadar imajo občutek, da je situacija obvladljiva. Drugi cilj je sprememba, odstranitev ali zmanjšanje negativnih občutkov (strategije, usmerjene v občutke). Vedenja, povezana s tem načinom soočanja s stresom so kajenje, pitje, telesna aktivnost, miselno izogibanje in sproščanje. Posameznik jih uporabi v situacijah, za katere meni, da nanje nima vpliva. Tretji cilj je sprememba zaznave ali ocene stresorja (strategije, usmerjene v oceno). Posameznik se primerja z ljudmi, ki so v slabšem položaju, razmišlja o tem, kako bi lahko bilo stanje še slabše in se osredotoča na pozitivne vidike stresne situacije (Buunk in drugi 1997).

Na izbiro in uspešnost strategije soočanja s stresom odločilno vplivajo dejavniki, ki jih imenujemo moderatorji stresa. To so interni dejavniki oziroma osebnostne lastnosti in družbena podpora. Osebnostne lastnosti, ki vplivajo na soočanje s stresom, so (Buunk in drugi 1998; Mickel in Dallimore 2012):

- *mesto nadzora*, ki se nanaša na prepričanje posameznika o tem, v kolikšni meri lahko sam vpliva na svoje življenje (notranji nadzor) oziroma je njegovo življenje odvisno od zunanjih dejavnikov (zunanji nadzor). Večina raziskav potrjuje tezo, da notranji nadzor zmanjšuje raven stresa na delovnem mestu (Buunk in drugi 1997; Näswall in drugi 2005).
- *Prepričanje o lastnih sposobnostih* je subjektivna ocena, ki pomembno vpliva na vedenje v mnogih situacijah. Prepričanje o sposobnostih za prenašanje preobremenitev ali stresa vpliva na dejanske sposobnosti - če posameznik meni, da se je sposoben soočiti s stresom, mu bo to tudi zares bolje uspelo (Mickel in Dallimore 2012).
- *Obnašanje tipa A* opišejo naslednje lastnosti: neučakanost, visoka vključenost v delovne naloge, prekomerna tekmovalnost in občutljivost za nagrade. Obnašanje tipa B je nasprotno - bolj sproščeno in potrpežljivo. Osebe tipa A pogosteje doživljajo stres na delovnem mestu, a so tudi bolj učinkovite (Cummings in Cooper 1979; Buunk in drugi 1998).
- *Odpornost* je določena glede na prisotnost treh dejavnikov: predanosti, nadzora in prilagodljivosti. Bolj odporni posamezniki bolje prenašajo negativne povratne informacije in so zato manj izpostavljeni stresu (Buunk in drugi 1998).
- *Izčrpanost*, tako fizična (pomanjkanje spanja) kot čustvena (občutek čustvene izpraznjenosti), negativno vpliva na sposobnost soočanja s stresom.
- *Pozitivna čustvenost*, ki opisuje lastnost posameznika, da na svet gleda pozitivno in je nagnjen k pozitivnemu razpoloženju, ugodno vpliva na posameznikovo prilagajanje v procesu soočanja s stresom (pa tudi na kreativnost, sprejemanje odločitev in sprejemanje novih informacij). Negativno čustveni posamezniki (z lastnostmi, nasprotnimi prej naštetim) so nagnjeni k negativnemu razpoloženju in poročajo o

večjem številu stresnih reakcij (Näswall in drugi 2005; Mickel in Dallimore 2012).

- *Življenjsko obdobje*: rezultati študij kažejo, da se s starostjo sposobnost soočanja s stresom izboljša (Mickel in Dallimore 2012).

Družbeno podporo sodelavcev, nadrejenih, podrejenih, družine in prijateljev lahko razumemo na (vsaj) štiri različne načine: kot stopnjo družbene integracije (družbena podpora se nanaša na število in moč posameznikovih povezav z drugimi), kot zadovoljstvo z odnosi (družbena podpora pomeni dobro organizacijsko klimo in dobre odnose s sodelavci), kot zaznano stopnjo družbene podpore (ocena posameznika, v kolikšni meri se lahko v primeru težav zanese na druge) in kot dejansko stopnjo družbene podpore (število konkretnih dejanj pomoči, ki jih je posameznik deležen v stresni situaciji) (Buunk in drugi 1997).

### **3.6 SIMPTOMI IN POSLEDICE STRESA**

Catwright in Cooper (1997) delita simptome stresa na individualne in organizacijske. Černigoj Sadar (2002) individualne simptome nadalje razdeli na vedenjske (pretirano uživanje alkohola, kajenje, izmikanje delovnim obveznostim in odsotnost z dela), fiziološke (povečan krvni pritisk, srčni utrip in holesterol, manjša odpornost imunskega sistema, ...) in psihološke (razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost, ...). Vodijo lahko v resne bolezni srca in ožilja ali psihične bolezni. Organizacijski simptomi stresa so absentizem, fluktuacija, slabi odnosi na vseh nivojih organizacije in slaba kakovost produktov/storitev. V skrajnem primeru vodijo do stavk, delovnih nesreč in apatije (Catwright in Cooper 1997).

### **3.7 UKREPI ORGANIZACIJE ZA ZMANJŠANJE STRESA ZAPOSLENIH**

Izgorelost in zavzetost sta pojava, ki predstavljata skrajni točki kontinuuma, na katerem se nahaja stres (Gonzales-Roma in drugi 2006). Izgorelost je do skrajnosti doživeta izčrpanost zaradi stresa na delovnem mestu (Miller in drugi 1990), zavzetost pri delu pa je pozitivno, izpopolnjujoče čustveno oziroma motivacijsko stanje, ki predstavlja nasprotni pol izgorelosti (Bakker in Demerouti 2008). Kontinuum lahko razčlenimo na tri "pod-kontinuume": energičnost - izmučenost, vključenost - cinizem in učinkovitost - neučinkovitost (Bakker in drugi 2008; Bakker in Demerouti 2008). Menim, da je upoštevanje dejstva, da je stres odsek na daljici med zavzetostjo in

izčrpanostjo nujno, kadar govorimo o ukrepih menedžmenta, usmerjenih v zmanjšanje stresa zaposlenih. V literaturi lahko namreč opazimo, da se tako v znanstvenem kot praktičnem okolju kadrovske in drugi strokovnjaki usmerjajo predvsem v oblikovanje dveh vrst ukrepov:

- kadar želijo preprečiti izgorelost (zmanjšati stres), so ukrepi usmerjeni v pomoč zaposlenim za soočanje s stresom in vedenji, ki nastanejo zaradi negativnih občutij ter v programe okrevanja po njem (kot na primer tehnike sproščanja, meditacija, fizična aktivnost, programi za opustitev alkohola in kajenja, ...) - ti ukrepi odpravljajo simptome in zdravijo posledice stresa. Mednje lahko uvrstimo strategije za upravljanje s stresom, usmerjene v interne dejavnike (mesto nadzora, prepričanje o lastnih sposobnostih in podobno), ki jih predstavljata Mickel in Dallimore (2012): izobraževanje zaposlenih o strategijah soočanja s stresom, spodbujanje kratko- in dolgoročnih aktivnosti okrevanja ter upoštevanje načel kakovostnega življenja pri socializaciji in mentoriranju zaposlenih. Opisana vrsta ukrepov (in predpostavka v ozadju, ki stres na delovnem mestu razume kot problem posameznika in pokazatelja njegove osebne šibkosti) je med raziskovalci in praktiki zelo razširjena, kar je problematično, saj odgovornost za pojavljanje stresa nalaga izključno na ramena posameznika (Mesner-Andolšek 2002).
- Kadar želijo povečati zavzetost (tudi motivacijo in uspešnost), so ukrepi usmerjeni v spremembe delovnega mesta (kot na primer obogatitev dela in oblikovanje avtonomnih delovnih skupin) - ti ukrepi odpravljajo vzroke za doživljanje stresa (stresorje) in so bolj uspešni od tistih, usmerjenih v posameznika in njegovo soočanje s stresom (Karasek 1979). To vrsto ukrepov je prva poudarila sindikalistična smer raziskovanja organizacij ter s tem preusmerila odgovornost za stres na delovnem mestu iz zaposlenega (tudi) na organizacijo (Mesner-Andolšek 2002). Glede na to, da je velik del stresorjev na delovnem mestu povezan s pomanjkanjem, netočnostjo ali nepravočasnostjo informacij, ki jih zaposleni dobijo bodisi od strateških menedžerjev, neposredno nadrejenih ali sodelavcev, lahko sklepamo, da so pri odpravljanju stresorjev učinkoviti tudi ukrepi, usmerjeni v izboljšanje internega komuniciranja. Rečeno drugače: z internim komuniciranjem lahko vplivamo na stresorje in s tem na stopnjo stresa zaposlenih. To predpostavko

teoretsko podpirajo ugotovitve v poglavju “Vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih.”

### **3.8 KOMUNICIRANJE O STRESU**

Raziskovanje pojava stresa na delovnem mestu je bilo v veliki večini osnovano na predpostavki, da je stres med zaposlenimi v organizaciji zaznan kot nezaželeno stanje posameznika, ki ga mora ta nadzirati in se z njim soočiti. Temu nasprotna predpostavka pa stres, negotovost in izgorelost razume kot koncepte, katerih pomen se oblikuje znotraj organizacije in odseva njeno dominantno ideologijo. Hitre tehnološke spremembe, multikulturalizem in pogoste spremembe so trenutne okoliščine, v katerih poslujejo organizacije in kjer so stopnje jasnosti, nadzora in reda nizke. To pomeni, da stres, nejasnost in izgorelost postajajo norma (Meyerson 1994). Oblikovanje organizacijske kulture, kjer so nadure in visoka obremenitev z delom razumljeni kot nekaj dobrega in zaželenega, je v sodobnih organizacijah pogost pojav. Zaposlene postavi pred etično dilemo: naj se aktivno spopadejo s stresom, ki ga doživljajo (in se s tem postavijo nasproti prevladujoči organizacijski kulturi) ali naj na prvo mesto postavijo delo, pozabijo na dobro počutje in se podredijo organizacijski kulturi? Mickel in Dallimore (2012) med načini, s katerimi lahko takšne (in druge) organizacije pomagajo svojim zaposlenim pri soočanju s stresom, omenjata tudi komuniciranje o problemih s stresom, ki jih ljudje doživljajo na delovnem mestu. S tem v ospredje postavita novo vsebinsko dimenzijo internega komuniciranja - stres - ki v literaturi še ni raziskana. Opozarjata, da je najprej potrebno večje zavedanje tako delodajalcev kot zaposlenih, da stres zaposlenih predstavlja problem in ni normalno stanje, kljub temu da ga doživlja večina. Nadalje predlagata uvedbo programov, ki spodbujajo komuniciranje o stresu med nadrejenimi in zaposlenimi, saj menita, da bi lahko to bil dober način za preprečevanje in soočanje s stresom na delovnem mestu (Mickel in Dallimore 2012).

## **4 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA STRES ZAPOSLENIH**

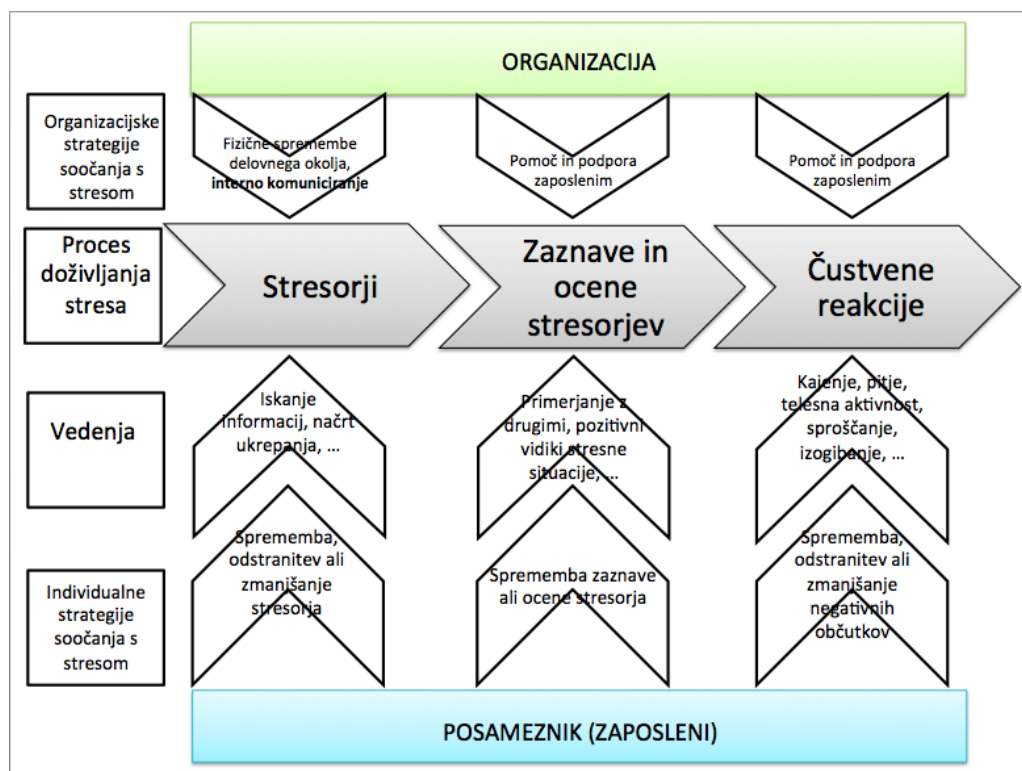
Povezava med internim komuniciranjem in stresom je v literaturi že vzpostavljena. Miller in drugi na primer ugotavljajo, da so stališča zaposlenih na delovnem mestu odvisni od komunikacijskega okolja v organizaciji, ne le od

“objektivnih” značilnosti dela in potreb zaposlenih. Izgorelost (kot skrajna oblika doživljanja stresa na delovnem mestu) je položaj, na katerega vpliva komuniciranje s pomembnimi drugimi, posebej z nadrejenimi in s sodelavci. Informacije, ki jih zaposleni prejme od njih imajo velik vpliv na stopnjo zaskrbljenosti glede dogodkov v organizaciji (Miller in drugi 1990, 304). Strategije organizacije, ki so usmerjene v povečanje zavzetosti, vključujejo učinkovito komuniciranje zaposlenih z nadrejenimi, strateškimi menedžerji in učinkovito interno komuniciranje na sploh (Mishra in drugi 2014). Če upoštevamo, da s premikom k večji zavzetosti na kontinuumu zavzetost - izgorelost zmanjšamo stres, lahko predpostavimo, da organizacije z zagotavljanjem učinkovitega internega komuniciranja zmanjšajo stres zaposlenih. Upoštevati moramo, da je za takšen vpliv potrebno “pravilno” interno komuniciranje oziroma prava kombinacija dimenzij internega komuniciranja. V nasprotnem primeru lahko interno komuniciranje stres tudi poveča - prispeva lahko k preobremenjenosti z informacijami (Ruck in Welch 2012) in k razdražljivosti (Welch 2012).

Model doživljanja stresa zajema tri stopnje: vire stresa v delovnem okolju (stresorje), zaznave in ocene stresorjev s strani zaposlenih in čustvene reakcije, ki nastanejo, če je stresor zaznan kot grožnja. Stres torej niso zgolj pritiski iz okolja (stresorji) temveč tudi individualne reakcije posameznika (zaznave in ocene ter čustvene reakcije) (Lazarus in Folkman 1984). Okolje oziroma delovno mesto in z njim povezani stresorji so odvisni od organizacije, individualne reakcije pa od posameznika (internih dejavnikov - osebnostnih lastnosti). Na individualnem nivoju se zaposleni s stresom spopadajo tako, da se usmerijo v spremembo, odstranitev ali zmanjšanje ene od teh stopenj (Buunk in drugi 1998). Na organizacijskem nivoju soočanja s stresom lahko organizacija vpliva neposredno na odpravo stresorjev ali pa nudi zaposlenim pomoč in podporo pri uravnavanju individualnih reakcij. Večina stresorjev na delovnem mestu je povezanih z informacijami in komuniciranjem, kar še utemeljuje zgoraj našteje ugotovitve avtorjev, da interno komuniciranje vpliva na stres zaposlenih. Vpliv posameznikov in organizacije na stres prikazuje Shema 4.1.

V nadaljevanju poglavja poskušam s pomočjo dosedanjih ugotovitev avtorjev ugotoviti podrobnejši vpliv internega komuniciranja na stres, konkretno vpliv določenih kombinacij dimenzij internega komuniciranja na stresorje na delovnem mestu. Besedilo opisuje, katero kombinacijo dimenzij (udeleženci, usmerjenost, kanali in vsebina) je smiselno uporabiti, če želimo vplivati na stresorje na delovnem mestu.

**Shema 4.1:** Model vpliva internega komuniciranja na individualni proces doživljanja stresa



Vir: prirejeno po Lazarus in Folkman (1984).

#### 4.1 VPLIV INTERNEGA KOMUNICIRANJA NA STRESORJE

Skupine stresorjev na delovnem mestu so: vloga v organizaciji, odnosi na delovnem mestu, organizacijska klima, status in razvoj kariere, pomanjkanje nadzora, značilnosti nalog in delovnega mesta ter ravnovesje med delom in družino.

*Vloga v organizaciji* zajema nejasnost vloge in konfliktnost vlog. Interno komuniciranje zmanjšuje zmedo, nejasnost in odpravi občutke nevednosti o stanju organizacije (Okurame in Osuzoka 2014). S postavljanjem jasnih pričakovanj se zmanjša negotovost zaposlenih, zato se ti počutijo bolj opremljeni za soočanje z delovnimi izzivi (Mickel in Dallimore 2012). Če želi organizacija odpraviti ali zmanjšati ta stresor (predvsem nejasnost vloge), si mora za cilj internega komuniciranja torej postaviti boljše informiranje zaposlenih o njihovi vlogi in o organizaciji na sploh (Elving 2005). Da bi zaposleni to čim bolj razumeli, morajo biti informacije jasne in točne (Marques 2010). Informacije o organizaciji so najbolj sprejete, če jih podajajo strateški menedžerji (Pincus in drugi 1991). V primeru

velikih organizacij to informiranje poteka enosmerno preko kanalov, kot so novičniki, elektronska pošta in intranet. V primeru manjših organizacij informiranje poteka preko neposredne medosebne komunikacije strateških menedžerjev z zaposlenimi. Informacije o konkretnih delovnih nalogah podajajo neposredno nadrejeni (Pincus in drugi 1991). Komuniciranje poteka večinoma dvosmerno preko neposrednega medosebnega komuniciranja ali pisnih oblik (če gre za bolj kompleksne tehnične informacije) (Welch 2012).

*Odnosi na delovnem mestu* so kompleksna mreža razmerij med vsemi zaposlenimi v organizaciji - sodelavci, neposredno nadrejenimi in strateškimi menedžerji. Cilj internega komuniciranja mora biti vzpostavitev dobrih odnosov ter spodbujanje občutka skupnosti in zaupanja med zaposlenimi (Erving 2005). Do tega cilja vodi odzivno (empatično) dvosmerno komuniciranje (Mishra in drugi 2014) preko informacijsko bogatih kanalov - ti namreč spodbujajo občutek skupnosti (White in drugi 2010). Vsebinsko gledano je pri spodbujanju občutka skupnosti na delovnem mestu bolje posredovati več informacij, tudi če niso nujne za delo posameznika, saj se zaposleni tako počutijo bolj vpete v dogajanje (White in drugi 2010). Za občutek skupnosti je nujno dobro sodelovanje, visok nivo motivacije in dobra splošna morala, torej dobra *organizacijska klima* - sklepamo lahko, da so za odpravljanje ali zmanjševanje stresa, ki nastane zaradi slabe organizacijske klime, potrebni zelo podobni ukrepi internega komuniciranja kot za vzpostavitev dobrih odnosov.

V skupini *status in razvoj kariere* lahko z internim komuniciranjem vplivamo predvsem na naslednje stresorje: priznavanje zaslug, uspešnost ter z njo povezane nagrade oziroma meritve in pomanjkanje varnosti. Zaposleni morajo čutiti, da so zaslužni za doseganje organizacijskih ciljev - le tako lahko dosežemo njihovo zavzetost (Mishra in drugi 2014). Stres, ki ga povzročata premajhno priznavanje zaslug in uspešnosti, lahko odpravimo ali zmanjšamo s komuniciranjem povratnih informacij o uspešnosti dela in o prispevku posameznika k uspešnosti celotne organizacije. Te informacije zaposleni najraje dobijo preko dvosmernega neposrednega medosebnega komuniciranja (oziroma preko informacijsko čim bolj bogatih kanalov) od svojih neposredno nadrejenih (Pincus in drugi 1991; Welch in Jackson 2007). Ogroženost, ki jo zaposleni čutijo zaradi negotovosti zaposlitve in preživetja lahko v celoti (ali vsaj delno) odpravimo s komuniciranjem (Okurame in Osuzoka 2014). To dosežemo s posredovanjem informacij o organizaciji, predvsem o njeni uspešnosti, odločitvah o zaposlovanju/odpuščanju, ciljnih in podobno. Zaposleni



želijo te informacije dobiti od strateških menedžerjev (Pincus in drugi 1991), najbolj učinkovito pa so posredovane preko informacijsko bogatih kanalov (v velikih organizacijah enosmerno, v manjših tudi dvosmerno). Upoštevati moramo tudi, da se občutek ranljivosti pri zaposlenih zmanjša le, kadar od svojih nadrejenih dobivajo pravočasne, točne in relevantne informacije (Mishra in drugi 2014).

Tudi *pomanjkanje nadzora* lahko zmanjšamo z implementacijo komunikacijskih taktik (Mickel in Dallimore 2012) - pozitivno interno komuniciranje zaposlenim omogoča boljši nadzor nad situacijami, s katerimi se soočajo pri delu (Okurame in Osuzoka 2014). Nadzor zaposlenega nad delovno situacijo se poveča, če ima večje možnosti za sodelovanje pri odločanju (Miller in drugi 1990). Interno komuniciranje, povezano z odločanjem, poteka predvsem med sodelavci znotraj tima ter med neposredno nadrejenimi in zaposlenimi. Glede na to, da gre za "sodelovanje", lahko predpostavimo, da mora biti komuniciranje dvosmerno, izbira kanala pa je odvisna od kompleksnosti odločitve - bolj kompleksna, kot je odločitev, pri kateri sodelujejo zaposleni, bolj informacijsko bogat kanal je ustrezen (White in drugi 2010).

*Ravnovesje med delom in družino* vključuje stresorje, ki so zunaj delovnega mesta, a so vseeno povezani s stresom na njem (Silvar 2008, 94). Stresor nastaja zaradi prenosa napetosti z dela v zasebno življenje. Te napetosti nastanejo zaradi kombinacije vseh drugih skupin stresorjev, katerih zmanjševanje s pomočjo internega komuniciranja (ali fizičnih sprememb delovnega okolja) so opisane v zgornjem besedilu. Iz tega lahko izpeljemo, da z internim komuniciranjem, usmerjenim v večjo jasnost vloge, boljše odnose in klimo, v doseganje primerne statusa, razvoj kariere in zagotavljanje nadzora vplivamo tudi na odpravo ali zmanjšanje stresorja "ravnovesje med delom in družino".

Na nekatere stresorje v skupini "*značilnosti nalog in delovnega mesta*" zaradi njihove fizične oblike z internim komuniciranjem ni mogoče odločilno vplivati (jih odpraviti ali zmanjšati), saj je za kaj takega potrebna bodisi sprememba konkretnih delovnih pogojev (na primer zmanjšanje hrupa, sprememba razporeditve miz...), sprememba količine obremenitev (na primer zmanjšanje količine nalog), sprememba delovnega načina (na primer odprava izmenskega dela), delovnega časa ali lokacije dela (za zmanjšanje trajanja transferja na delo). Na zmanjšanje stresa, povezanega z uporabo novih tehnologij (tehno-stres), pa z internim komuniciranjem lahko vplivamo. O'Driscoll in drugi (2010) navajajo tri organizacijske faktorje, s katerimi

povečamo zavzetost pri uporabi novih tehnologij (torej zmanjšamo stres): izobraževanje, podporo in ustrezno organizacijsko kulturo in klimo. Interno komuniciranje je pomembno predvsem pri izkazovanju podpore strateškega menedžmenta zaposlenim pri uporabi tehnologije - če menedžerji jasno komunicirajo vizijo (ki vključuje napredek pri uporabi novih tehnologij), so razumevajoči do zaposlenih med procesom učenja, nudijo mentorstvo in se udeležujejo aktivnosti prenašanja znanja, so zaposleni manj pod stresom (O'Driscoll in drugi 2010).

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 OPIS RAZISKOVALNEGA PROBLEMA**

Da je stres na delovnem mestu v Sloveniji v primerjavi z ostalimi državami članicami Evropske unije še posebej pereč problem, govorijo rezultati leta 2010 izvedene evropske raziskave o delovnih razmerah, ki so predstavljeni v Poročilu o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji (Kanjuo Mrčela in Ignjatovič 2010). Večina slovenskih delavcev pri svojem delu doživlja stres, 42,9 % jih je splošno utrujenih, 10,1 % pa jih trpi zaradi depresije in tesnobe. Visoko nad evropskim povprečjem so slovenski delavci tudi glede na mnenje o zdravstveni in varnostni ogroženosti pri delu: tretjina anketiranih žensk in 40,6 % moških v Sloveniji meni, da sta njihovo zdravje in varnost pri delu ogrožena. Kot najpogostejši vzroki za stres so bili ugotovljeni preobremenjenost, neupoštevanje osebnih mnenj in stališč ter omejen dostop do informacij. Večina anketirancev poroča o izkušnjah z vedenjem, ki škoduje komuniciranju (tudi samoizražanju) ter s tem kakovosti dela. Kljub temu se programi za premagovanje stresa izvajajo v manj kot 20 % slovenskih organizacij (v primerjavi z 26 % organizacij na ravni Evropske unije).

Rezultati merjenja izpostavljenosti stresa glede na sektor v Sloveniji kažejo, da je pod stresom največ zaposlenih v šolstvu (89,1 %), sledita javna uprava (87,3 %) in finančne storitve (86,6 %). Silvar v Raziskavi o delovnem stresu pri slovenski učiteljih in vzgojiteljih (2009) ugotavlja, da večina slovenskih učiteljev tako na osnovnošolskem kot na srednješolskem nivoju doživlja svoj poklic kot močno stresen. Glavni razlog za takšno stanje je sprememba vloge učitelja v obdobju globalizacije - razvoj znanja poteka vedno hitreje, učni načrti se pogosto spreminjajo, število učencev v razredu je vedno večje, soočeni pa so tudi z vedno novimi tehnologijami. Te sicer omogočajo didaktično bolj kakovostno delo, zahtevajo pa tudi vedno boljše obvladovanje, zato učiteljem grozi doživljanje "tehno-stresa", ki se kot rečeno

pojavlja, kadar se posamezniki ne čutijo dovolj usposobljene za uporabo novih tehnologij (Silvar 2009). Kljub naštetim novim stresorjem percepcija idealnega učitelja ostaja bolj ali manj nespremenjena (je vedno miren, ima predsodkov, prikriva svoje občutke pred učenci, vse učence enako sprejema, ustvarja vzpodbudne pogoje za učenje, je dosleden, nikoli ne niha in ni niti evforičen, niti depresiven - ne dela napak, zna odgovarjati na vprašanja in je pametnejši od učencev, dobri učitelji se med seboj podpirajo (Gordon 1983)) ter povzroča razkol med pričakovanji in realnimi zmožnostmi učitelja. Pomemben dejavnik pojava stresa pri učiteljih je šolska klima, ki na učitelje vpliva ugodno, kadar pri njih spodbuja občutek pomembnosti, kompetentnosti in občutek, da imajo možnost vpliva na pomembne odločitve. V primerih, ko prevladuje negativno komuniciranje (kar pomeni, da se širijo negativna mnenja o zaposlenih, da je vodstvo cinično, da si zaposleni med seboj ne zaupajo in podobno), pa se stres pri učiteljih povečuje (Silvar 2009, 27). Raziskovalci predlagajo različne ukrepe, s katerimi je mogoče zmanjšati stres pri učiteljih in med njimi prevladujejo takšni, ki so povezani z učinkovitejšim in jasnejšim internim komuniciranjem (kot na primer izboljšanje odnosov med ravnatelji in učitelji, predvsem z ozaveščanjem ravnateljev o učiteljevih skrbah in problemih). Troman in Woods (2001) govorita o naslednjih strategijah soočanja s stresom pri učiteljih: zbiranje in uporaba osebnih virov, iskanje zavezništev in oblikovanje skupin. Z vidika internega komuniciranja so znotraj teh zanimive predvsem konkretne strategije branja in pisanja (branje gradiva o stresu in načinih soočanja z njim, pisanje svojih občutkov v zvezi s tem - tako učitelji dobijo širši pogled na stres, kar jih prepriča v to, da pri soočanju s stresom niso sami) ter strategije oblikovanja skupin, v katerih učitelji poiščejo socialno pomoč, govorijo o težavah s stresom in izvajajo različne aktivnosti, kot so samopomoč, svetovanje in podobno (Troman in Woods 2001). Raziskava med slovenskimi učitelji (Silvar 2003) je pokazala, da je prav iskanje socialne pomoči najpogostejši način soočanja s stresom: pogovor v zbornici po pouku učiteljem pomaga pri premagovanju stresa, saj sodelavci natančno poznajo problematiko in razumejo stisko, njihovi nasveti so smiselni, interakcija pa poda tudi pomembno informacijo o tem, da se s stresom soočajo vsi in da nihče ni izjema.

Opisano stanje stresa v Sloveniji (sploh med slovenskimi učitelji) je jasen znak, da so potrebne novosti v pristopu organizacij (šol) k zmanjševanju stresa. Silvar (2009) na nivoju šolstva predlaga oblikovanje modela obvladovanja stresa (na vsaki šoli posebej), ki bi bili usmerjeni v stresorje (njihovo odstranitev ali zmanjšanje

intenzivnosti), odgovore na stres (usposabljanje učiteljev za učinkovito spoprijemanje s stresorji) in posledice stresa (zdravljenje in rehabilitacija po odsotnosti). Opozarja, da je o stresu med učitelji in strokovnimi delavci na šoli nujno začeti govoriti predvsem med zaposlenimi pa tudi v širši javnosti ter tako povečati zavedanje o njegovih negativnih učinkih v šolstvu. Učitelji se morajo zavedati, da delovnega stresa ne doživljajo samo oni in da ne gre za osebno šibkost, temveč za globalno razširjen problem.

## **5.2 NAMEN RAZISKAVE**

Glede na ugotovitve zgoraj povzetih raziskav slovenske šole niso najbolj učinkovite pri internem komuniciranju oziroma imajo še veliko prostora za izboljšave - ena izmed strategij obvladovanja stresa v šolah bi zato lahko bilo tudi načrtovanje komuniciranja prave vsebine po pravem kanalu (in s pravo usmeritvijo) pravim ljudem. Namen raziskave je postaviti pilotni model in s pomočjo njega ugotoviti, kako vpeljava nove načrtovane kombinacije dimenzij v interno komuniciranje šole vpliva na raven stresa pri učiteljih. V prvi fazi raziskave želim ugotoviti, katero vsebino učitelji najbolj pogrešajo oziroma bi lahko povečano komuniciranje o njej po njihovem mnenju izboljšalo delo in zmanjšalo stres, ki ga doživljajo ob koncu šolskega leta. Sledi sestava modela kombinacije dimenzij za interno komuniciranja te vsebine. Nadalje me zanima, če implementacija takšnega internega komuniciranja dejansko vpliva na raven stresa pri učiteljih. Ugotoviti želim, ali se stopnja stresa pri učiteljih spremeni, če v interno komuniciranje vključimo vsebine (preko ustreznega kanala, na ustrezen način), ki jih učitelji v določenem obdobju zaznavajo kot posebej relevantne oziroma če načrtno spodbujamo in vodimo komunikacijo z/med zaposlenimi o teh vsebinah.

Raziskava je zasnovana kot pilotni poskus preverjanja povezave med internim komuniciranjem in stresom. Namenjena je zgolj testiranju ideje za nadaljnje raziskovanje vpliva prave kombinacije dimenzij internega komuniciranja na stres. Glavni namen je predstavitev metodološke ideje, s katero bi lahko ugotavljali vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih v organizacijah in ilustrativna izvedba na majhnem vzorcu.

### **5.2.1 Raziskovalno vprašanje**

Kakšen je vpliv načrtovanega internega komuniciranja (premišljene kombinacije dimenzij) na stres zaposlenih?

### **5.2.2 Hipoteze**

H1: Stopnja stresa se bo med prvim in drugim merjenjem povečala pri učiteljih v obeh osnovnih šolah.

H2: Sprememba stopnje stresa bo manjša pri učiteljih v tisti osnovni šoli, kjer bodo v obstoječe interno komuniciranje vpeljane nove načrtovane aktivnosti.

## **5.3 OPIS RAZISKOVALNE METODE**

V raziskavi je uporabljena kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih metod. Poglobljeni intervju, ki je izveden v prvi fazi, je kvalitativna metoda raziskovanja, s pomočjo katere odkrivamo posameznikova mnenja, poglede in ocene določene ideje ali situacije. Pogosto so uporabljeni z namenom vzpostavljanja okvirja oziroma konteksta nadaljnjemu raziskovanju, kar je bil tudi glavni razlog za izbiro metode v tej raziskavi (Boyce in Neale 2006). Na podlagi poglobljenega intervjuja z ravnateljico sem lahko ocenila organizacijsko klimo v sodelujoči šoli (predvsem komunikacijsko klimo), se seznanila s trenutno uporabljenimi kombinacijami dimenzij v internem komuniciranju, ocenila odnos med vodstvom in zaposlenimi ter prepoznala zaželeno oziroma trenutno pomanjkljivo zastopano vsebino v internem komuniciranju šole. K merjenju stopnje stresa pri učiteljih na začetku in koncu raziskovalnega procesa sem pristopila kvantitativno - z vprašalnikom, ki meri stopnjo doživljanja stresa. Za ta namen sem uporabila standardiziran vprašalnik z izvirnim imenom "Professional Life Stress Scale", ki ga je oblikoval David Fontana (1989). Namenjen je ugotavljanju stopnje stresa, ki ga na delovnem mestu doživljajo zaposleni, pri čemer upošteva psihične, telesne in vedenjske simptome stresa, odnose z nadrejenimi in s sodelavci ter odnos zaposlenih do dela (Jereb in Mijulkov 2012). Vprašalnik je preveden v slovenščino, vrednoti se ročno (s pomočjo priloženega ključa), primernost njegove uporabe za preverjanje stopnje stresa pri učiteljih pa podpira tudi dejstvo, da je za ta namen že bil uspešno uporabljen (v raziskavi Katje

Depolli z naslovom "Stres na delovnem mestu osnovnošolskega učitelja predmetnega pouka (Depolli 1999)).

### **5.3.1 Vzorec**

Vzorec predstavljajo učitelji dveh različnih osnovnih šol. V prvi (šola 1 v nadaljevanju) je trenutno zaposlenih skupaj 38 učiteljev in strokovnih sodelavcev, pri čemer jih je bilo v času raziskave na šoli prisotnih 31 (zaradi bolniških, porodniških in službenih odsotnosti). V drugi (šola 2 v nadaljevanju) je trenutno zaposlenih skupaj 44 učiteljev in strokovnih sodelavcev, od tega jih je bilo v času raziskave na šoli prisotnih 37.

### **5.3.2 Časovni okvir**

Raziskave stresa med osnovnošolskimi in srednješolskimi učitelji in ravnateljmi so pokazale, da so najbolj stresni meseci za osnovnošolske učitelje september, december, marec in junij, za srednješolske učitelje pa september in junij. Junij med temi zaradi ocenjevanja in zaključevanja ocen ter priprav na novo šolsko leto predstavlja najvišji vrh stresa znotraj šolskega leta (Silvar 2009). Glede na te ugotovitve je bil za izvedbo raziskave izbran termin konec maja/začetek junija - potekala je med 13. majem 2016 in 13. junijem 2016.

## **5.4 OPIS POTEKA RAZISKAVE**

V prvi fazi raziskave je bil izveden poglobljeni intervju z ravnateljico šole 1, v katero so bile kasneje vpeljane novosti v interno komuniciranje. S pomočjo v intervjuju pridobljenih informacij o manjkajočih (zaželenih) vsebinah, prevladujočih kanalih in načinih komuniciranja, sem oblikovala ustrezno kombinacijo dimenzij in naredila načrt za vpeljavo novosti v interno komuniciranje šole 1. V drugi fazi raziskave sem najprej obiskala obe šoli in med učitelji izvedla vprašalnik o stopnji stresa (13. maja 2016). Pri obisku šole 1, v katero smo vpeljali novost v internem komuniciranju, sem učiteljem na tedenski konferenci predstavila načrt dodatnih komunikacijskih aktivnosti in jih s podporo ravnateljice in vodstva šole spodbudila k aktivnem sodelovanju in debati o novi vsebini preko čim širšega spektra kanalov. Pri obisku šole 2 (kjer pri internem komuniciranju ni bilo načrtovanih nobenih sprememb) sem samo izvedla vprašalnik o stopnji stresa. V tretji fazi sem v šoli 1

izvajala predhodno načrtovano novo dejavnost znotraj internega komuniciranja (pošiljanje elektronskih novičnikov z informacijami o stresu (med učitelji), vzrokih, posledicah in soočanju z njim; objava statistik o razširjenosti stresa na oglasni deski, spodbujanje učiteljev k debati o težavah s stresom, ponujanje možnosti izražanja mnenja in deljenja svojih izkušenj - izbira vsebine in kombinacije drugih dimenzij je pojasnjena po analizi poglobljenega intervjuja v nadaljevanju), v šoli 2 pa je interno komuniciranje potekalo kot po navadi, brez intervencij. V četrti fazi sem ponovno obiskala obe šoli (13. junija 2016) in še enkrat izvedla merjenje stresa s pomočjo enakega vprašalnika.

V šoli 1 je pri prvem merjenju sodelovalo 21 učiteljev/strokovnih delavcev, kar je 67,74 odstotkov vseh trenutno prisotnih učiteljev/strokovnih delavcev na šoli, pri drugem merjenju pa 13 učiteljev/strokovnih delavcev, kar je 41,94 odstotkov vseh trenutno prisotnih učiteljev/sodelavcev na šoli. V šoli 2 je pri prvem merjenju sodelovalo 23 učiteljev/strokovnih delavcev, kar je 62,16 odstotkov vseh trenutno prisotnih učiteljev/strokovnih delavcev na šoli, pri drugem merjenju pa 16 učiteljev/strokovnih delavcev, kar je 36,36 odstotkov trenutno prisotnih učiteljev/sodelavcev na šoli.

## **5.5 PREDSTAVITEV PODATKOV**

### **5.5.1 Analiza poglobljenega intervjuja**

Poglobljeni intervju sem opravila z ravnateljico šole 1 en teden pred merjenjem stopnje stresa in začetkom uvajanja novosti v obstoječe interno komuniciranje šole. Namen intervjuja je bil oceniti komunikacijsko klimo na šoli, dobiti informacijo o tem, kakšne kombinacije dimenzij trenutno uporabljajo pri internem komuniciranju, ugotoviti, katere vsebine pogrešajo oziroma bi jih v trenutnem obdobju ocenili kot posebej koristne in končno ugotoviti, ali teoretična predpostavka o povečani stopnji stresa v juniju po oceni ravnateljice drži tudi na tej konkretni šoli. Pridobljene informacije so bile podlaga za načrtovanje vpeljave novosti v interno komuniciranje.

Ravnateljica komunikacijsko klimo na šoli 1 ocenjuje kot zelo sproščeno, pozitivno naravnano in sodelovalno, saj ima občutek, da se zaposleni med seboj podpirajo. Menim, da organizacijska klima znotraj šole 1 za učitelje ne predstavlja dodatnega stresorja - prej obratno - služi kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti za večino (kot poudarja sogovornica, je le nekaj redkih takšnih posameznikov, ki se v

komuniciranje vključijo le občasno). To podpirajo ravnateljčina opažanja o tem, da se učitelji tudi izven delovnega časa (torej pred in po pouku) radi zadržujejo v zbornici in klepetajo tako o službenih kot o osebnih in drugih temah: "Najbolj mi je všeč, da se pred poukom vsi zberejo v zbornici, pa se zmenijo. Tudi po pouku vidim, da tudi, če končajo prej, pridejo in počakajo in se pogovarjajo." Ravnateljica pogosto poudarja, kako pomembno se ji zdi, da so vsi obveščeni o vsem: "Ko sem bila še zaposlena, me je motilo, da drugi zaposleni nismo vedeli, kaj se dogaja pri sodelavcih, zato se trudim to spremeniti. Zaposleni pravijo, da jim je všeč, res smo dobro obveščeni, vsi vemo drug za drugega in kaj se dogaja na šoli." Na podlagi tega ugotavljam, da so v večini primerov v komuniciranje o vseh vsebinah vključeni vsi zaposleni, izjema je komuniciranje z mediji v primeru posebnih dogodkov, kjer odgovornost prevzame bodisi ravnateljica oziroma pomočnica, bodisi učitelj/ica, ki vodi konkreten medijsko "pokrit" projekt. Pri konceptu "vsii vedo vse" bi lahko prišlo do nejasnosti glede zadolžitev, česar se ravnateljica zaveda in zato so si v začetku leta jasno razdelili pristojnosti in naloge - zaposleni tako po njenem mnenju jasno vedo, kateri podatki pomenijo "zadolžitev" in kateri so zgolj informativni. Pri komuniciranju uporabljajo množico različnih kanalov, pri čemer zelo močno izstopa neposredno medosebno komuniciranje, ki je glavni in najpogosteje uporabljen kanal, ne glede na to, kaj je tema (vsebina) in kdo ima problem/vprašanje (udeleženci). Ravnateljica jasno pove, da je to njen najljubši način komuniciranja: "To imam najraje. Če pride do česarkoli, jaz želim s človekom govoriti na štiri oči," in da se ji zdi zelo pomembno, da kanal omogoča neposredno povratno informacijo. Način so sprejeli tudi zaposleni, saj se večinoma osebno obračajo na ravnateljico ali pomočnico. Drugi pomemben kanal so tedenski sestanki (konference), na katerih evalvirajo pretekli teden in naredijo načrt za naslednjega - primarno si tam izmenjajo informacije, ki jih lahko uvrstimo v kategoriji "informacije v organizaciji" in "informacije o vlogi posameznika", ravnateljica pa zaposlene takrat tudi neposredno z vprašanji, naslovljenimi na konkretne učitelje, "izzove" k podajanju povratnih informacij. Na sestankih pišejo zapisnik, ki je namenjen jasnejši evidenci dogajanja in ga pošljejo tistim učiteljem, ki se konference niso mogli udeležiti. Ravnateljica ga obesi na oglasno desko in pošlje po elektronski pošti. Z vsebinskega vidika obstajata med neposrednim medosebnim komuniciranjem (na štiri oči) in skupinsko debato (na konferencah) dve vidnejši razliki: o "neprijetnih temah", ki jih ravnateljica pojasni kot osebne probleme, ki vplivajo na delo, se z zaposlenimi pogovarja zgolj na štiri oči.



Soodločanje o zadevah, ki določajo tako vsakodnevno kot bolj dolgoročno delovanje šole, pa se dogaja zgolj v skupini na konferencah. Oglasna deska in elektronska pošta sta naslednja dva pri komunikaciji uporabljena kanala, ki pa imata bolj specifično uporabo. Na oglasno desko, ki je na zelo vidnem mestu v zbornici, ravnateljica pripne najbolj nujne informacije (o zamenjavah, odpovedih, spremembah, nadomeščanjih in podobno) in zanimivosti, povezane z delom in bivšimi učenci: "Kar je pomembno, napišem na tablo, to bo vsak videl. Ker vem, da mora vsak priti v zbornico, da se izpiše preden gre domov in da bo moral iti mimo." Ugotavljam, da je oglasna deska (ali tabla) namenjena predvsem pisni enosmerni komunikaciji vodstva z zaposlenimi in sicer o vsebinah, povezanih z nalogami posameznikov. Elektronsko pošto največkrat uporabljata ravnateljica in tajnica. Ravnateljica preko tega kanala posreduje zapisnike tistim, ki so zamudili konferenco, pošilja dokumentacijo, povezano z e-asistentom (elektronski dnevnik in redovalnica) in zanimive članke, ki jih zasledi na spletu ali v drugih medijih. Tajnica, ki največ komunicira preko elektronske pošte, zaposlenim pošilja dokumentacijo, vezano na zaposlitev (obračune ur in podobno) ter večinoma ne pričakuje odziva - kadar pa ga, to jasno navede v sporočilu in ga, po besedah ravnateljice, v večini primerov tudi dobi. Ravnateljica izpostavi še tri kanale komuniciranja: to so e-asistent, ki deluje kot interni elektronski dnevnik in redovalnica ter ponuja možnost pošiljanja elektronskih sporočil oziroma SMS sporočil, zvezek za hišnika, kamor zaposleni vpisujejo tehnične težave, hišnik pa jih preveri, kadar pride v zbornico in osebne predale učiteljev, kamor dobijo tiskane materiale, ki jih je potrebno razdeliti učencem ali ki so namenjeni njim osebno. Ravnateljica se trudi, da komuniciranje o službenih zadevah omeji na delovni čas in od zaposlenih ne pričakuje odzivnosti izven njega. V redkih primerih, ko je potrebno hitro ukrepanje izven delovnega časa, sodelavcem pošlje SMS ali pa jih pokliče po telefonu.

Trenutno najbolj aktualne vsebine komuniciranja na šoli so zaključni izleti, zaključevanje (predvsem pri devetošolcih), e-asistent, elektronsko orodje za ocenjevanje in spremljanje dela, ki je v uporabi šele prvo leto, pridobivanje ocen, popraviljanje in spraševanje, izostajanje učencev, valeta, zaključna konferenca in popravni izpiti. "Zdajle je res veliko vsega, zagotovo sta začetek in konec šolskega leta najbolj natrpna z vsemi stvarmi," ocenjuje ravnateljica in s tem potrjuje tezo o povečanem obsegu obremenitev osnovnošolskih učiteljev na koncu šolskega leta. To obdobje se po njenem mnenju sicer začne že v sredini maja in traja do zadnjega

šolskega dne, najvišji vrh pa se zgodi pred odhodom devetošolcev (ki je 14. junija). Obremenitev učiteljev v tem času ravnateljica opiše takole:

*Na učitelje v tem času pritiskajo učenci, ki težijo, ker se ne strinjajo z ocenami, potem pritiskajo starši, naval na govorilne ure v juniju je ogromen. Sploh razredniki imajo ogromno stvari, ker imajo poleg dokumentacije za svoj predmet še vsa spričevala in tako naprej... Devetošolca (razrednika devetih razredov, op.a.) pa sta zagotovo najbolj pod stresom, ker imata še valetu in ekskurzijo.*

Na vprašanje, ali se o stresu, ki ga učitelji doživljajo pri tem, na šoli kdaj pogovarjajo, ravnateljica odgovori, da ne zelo pogosto, so pa imeli pred tremi leti seminar o stresu. Zdi se ji, da bi bilo koristno, če bi se o tem pogovarjali več, poleg tega pa kot temo, ki ni dovolj na agendi, navede še odgovornost. Ugotavlja, da je to za ene velik problem in v naslednjem letu načrtuje seminar, kjer se bodo pogovarjali o zakonskih in drugih vidikih odgovornosti.

Na podlagi ugotovljenega bi bil idealen model vpeljave novosti v interno komuniciranje naslednji:

- udeleženci: na vseh nivojih (zaposleni - zaposleni in zaposleni - vodstvo šole);
- kanali: neposredno medosebno komuniciranje in komuniciranje na konferencah;
- usmerjenost: simetrična;
- vsebina: stres in odgovornosti ob koncu šolskega leta.

Glede na to, da bi vpeljava takšnega modela terjala zelo velik angažma tako ravnateljice kot tudi vseh učiteljev in strokovnih delavcev, bi to zelo verjetno povzročilo dodaten stres, čemur pa se želim na vsak način izogniti - poudarek raziskave je namreč na vpeljavi nove vsebine v interno komuniciranje na čim manj stresen način. To pomeni, da novost od zaposlenih ne sme zahtevati (skoraj nič) dodatnega napora. Vsebina mora tako biti na voljo, ko zaposleni to želijo (tako povečamo njihovo nadzor oziroma avtonomijo pri delu, ki je med glavnimi stresorji na delovnem mestu (Buunk in drugi 1997)), omogočati mora povratno informacijo (ker gre za majhno organizacijo je glede na teoretične predpostavke ta možnost s strani zaposlenih pričakovana) in vključevati spodbude h komuniciranju o temi tudi preko drugih kanalov. Kanal mora biti zaposlenim poznan in dobro utečen. Zaposleni

morajo vedeti, da vodstvo podpira in spodbuja komuniciranje o tej novosti, ni pa možno, da bi nove vsebine pripravljali in pošiljali ravnateljica oziroma pomočnica (to bi predstavljalo preveč dodatnega dela). Vsebina "stres in odgovornosti ob koncu šolskega leta" je primerna tako glede na praktične ugotovitve kot glede na teoretične predpostavke (Mickel in Dallimore 2012; Silvar 2009) Na podlagi teh omejitev dejansko uporabljen model predvideva naslednjo kombinacijo dimenzij:

- udeleženci: zunanji avtor - vsi zaposleni;
- kanal: elektronska pošta in objave na oglasni deski;
- usmerjenost: enosmerna, vendar z jasnimi pozivi k odgovoru in k sodelovanju v krajših vprašalnikih, vključenih v sporočila in k pogovoru o vsebini. Ravnateljica jasno izrazi podporo novosti tudi osebno na konferenci;
- vsebina: stres in odgovornosti ob koncu šolskega leta.

Končna oblika novosti je elektronski novičnik o stresu in odgovornostih ob koncu šolskega leta, ki ga učitelji in strokovni sodelavci prejmejo na svoje elektronske naslove šestkrat (približno enkrat- do dvakrat tedensko) v obdobju med 13. majem in 13. junijem 2016. Vsebina novičnikov je pripravljena na podlagi raziskav o stresu med učitelji (Dernovšek in drugi 2006; Silvar 2008; Silvar 2009; Kanjuro Mrčela in Ignjatovič 2012; Mickel in Dallimore 2012; Jeriček Klanšček in Bajt 2015), vključuje slikovno gradivo, povezave do krajših vprašalnikov ter vprašanje za razmislek in debato, preko katerih želimo spodbuditi povratne informacije navzgor in pogovor o temi preko drugih kanalov.

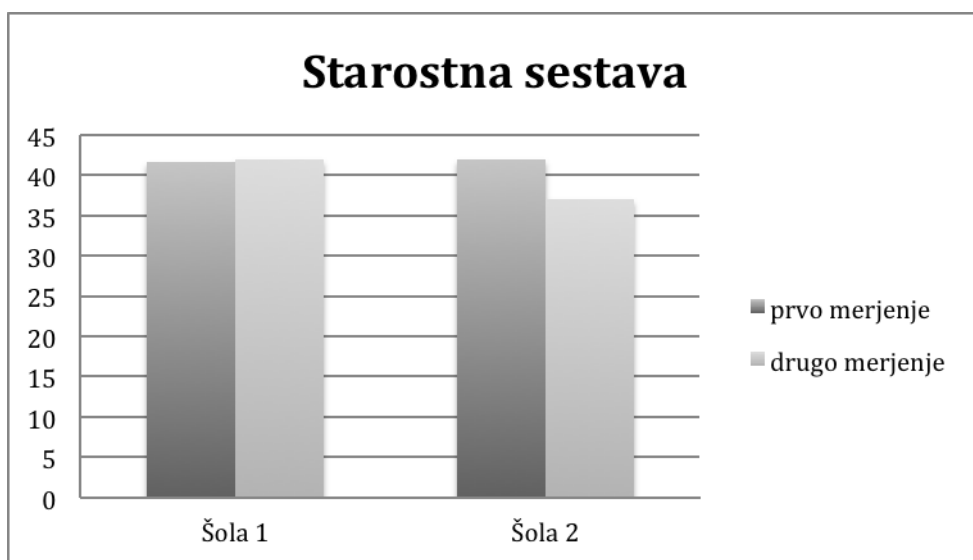
### **5.5.2 Analiza merjenja stresa z vprašalnikom**

Pri prvem merjenju je na šoli 1 sodelovalo 21 učiteljev/strokovnih sodelavcev (od tega 13 razrednikov), kar je 68 % vseh v tem obdobju prisotnih učiteljev/strokovnih sodelavcev, na šoli 2 pa 23 učiteljev/strokovnih sodelavcev (od tega 8 razrednikov), kar je 62 % vseh v tem obdobju prisotnih učiteljev/strokovnih sodelavcev. Pri drugem merjenju je udeležba na obeh šolah precej upadla. Na šoli 1 je tako pri drugem merjenju sodelovalo 13 učiteljev/strokovnih sodelavcev (od tega 9 razrednikov), kar je 42 % vseh v tem obdobju prisotnih učiteljev/strokovnih sodelavcev, na šoli 2 pa je pri drugem merjenju sodelovalo 16 učiteljev/strokovnih sodelavcev (od tega 8 razrednikov), kar je 36 % vseh v tem obdobju prisotnih

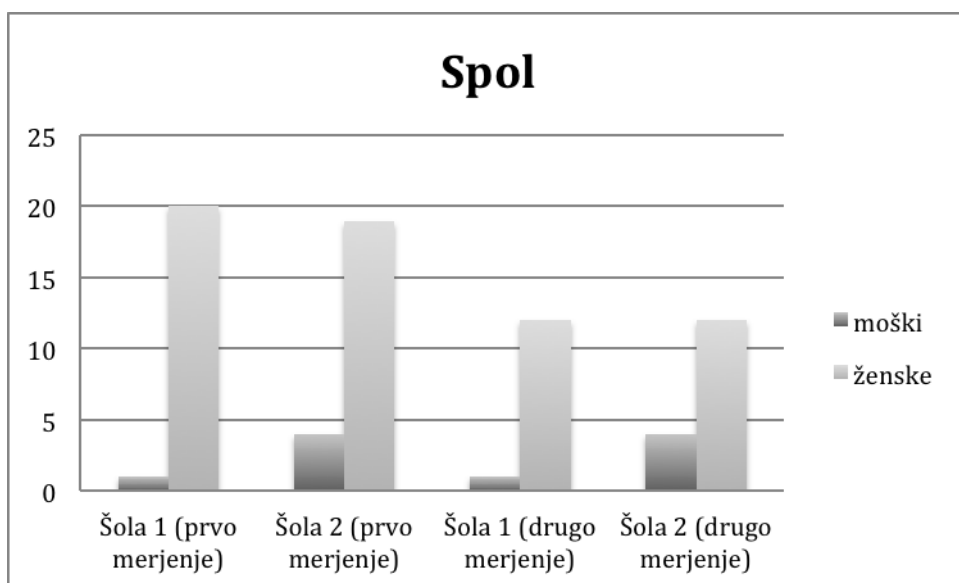
učiteljev/strokovnih sodelavcev. Upad udeležbe na šoli 1 je bil 38-odstoten, na šoli 2 pa 30-odstoten.

Demografska sestava udeležencev iz obeh sodelujočih šol je dokaj podobna, kar je prikazano v Grafu 5.1 in Grafu 5.2. Povprečna starost pri prvem merjenju je na obeh šolah 42 let. Pri drugem merjenju je povprečna starost na šoli 1 42 let, na šoli 2 pa 37 let. Število moških udeležencev na obeh šolah pri obeh merjenjih ostaja isto, število ženskih udeleženk pa na obeh upade.

**Graf 5.1:** Starostna sestava udeležencev raziskave



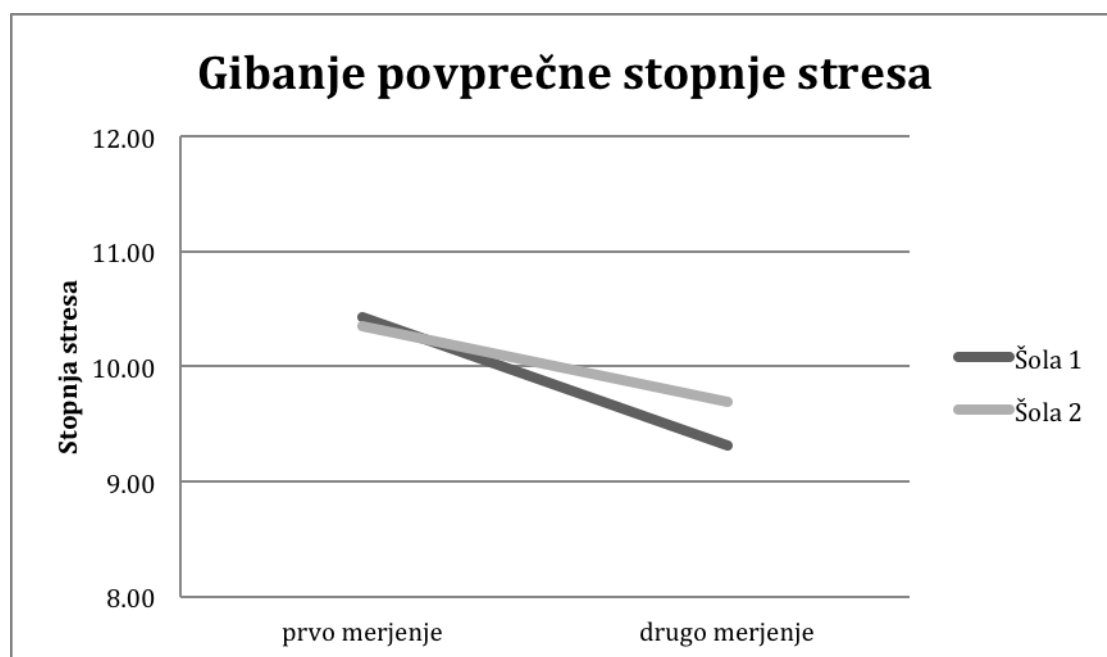
**Graf 5.2:** Sestava udeležencev raziskave po spolu



Tudi glede povprečne delovne dobe sodelujočih sta šoli podobni. Tako je pri prvem merjenju na obeh šolah povprečna delovna doba učiteljev/strokovnih sodelavcev 18 let, pri drugem merjenju pa se povprečji nekoliko razlikujeta: na šoli 1 je ostaja povprečna delovna doba udeležencev 18 let, na šoli 2 pa je povprečna delovna doba 12 let. Sodelujoči na obeh šolah v povprečju preglejujejo službeno elektronsko pošto vsak delovni dan.

Povprečna stopnja stresa, izmerjena pri prvem merjenju na šoli 1 znaša 10,43 točk, kar učitelje/strokovne sodelavce na tej šoli uvršča v najnižjo kategorijo "stresnosti" (med 0 in 15 točk)- stres jim v življenju ne predstavlja težave. Povprečna stopnja stresa pri prvem merjenju na šoli 2 je zelo podobna in znaša 10,35 točk - tudi učitelji/strokovni sodelavci na tej šoli nimajo težav s stresom. Stopnja stresa se med prvim in drugim merjenjem na obeh šolah zmanjša, pri čemer je razlika večja na šoli 1 (tu se stopnja stresa zmanjša bolj kot na šoli 2), kar prikazuje Graf 3.3. Pri drugem merjenju znaša povprečna stopnja stresa na šoli 1 9,31 točk, na šoli 2 pa 9,69 točk.

**Graf 5.3:** Gibanje povprečne stopnje stresa



Splošno zadovoljstvo s komuniciranjem med prvim in drugim merjenjem rahlo upade na obeh šolah, a je kljub temu zelo dobro, saj sta povprečni vrednosti

zadovoljstva tako pri prvem kot pri drugem merjenju najbližje oceni “Sem zelo zadovoljen/na.”

## **5.6 INTERPRETACIJA REZULTATOV**

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko hipotezo 1 (H1) zavrremo, saj se je stopnja stresa gibala v nasprotni smeri od predvidene - na obeh šolah se je zmanjšala in ne povečala. Glede na to, da je hipoteza 2 (H2) postavljena na podlagi hipoteze 1, moramo zavrniti tudi slednjo, saj je sprememba stopnje stresa v šoli 1, kjer so bile vpeljane nove komunikacijske aktivnosti, večja (in ne manjša) kot v šoli 2, kjer ni bilo sprememb v komuniciranju. Vendar pa po drugi strani predpostavka v ozadju hipoteze 2, ki pravi, da interno komuniciranje prispeva k zmanjšanju stresa pri zaposlenih, vseeno drži: stopnja stresa se je na šoli 1, na kateri so bile v interno komuniciranje vpeljane nove načrtovane aktivnosti, zmanjšala bolj kot na šoli 2. Kljub temu da gre pri tej pilotni raziskavi za zelo majhen vzorec, na podlagi katerega ne moremo delati zaključkov, je smer vplivanja internega komuniciranja na stres zaposlenih, ki jo kažejo rezultati, skladna s predhodnimi teoretičnimi ugotovitvami.

Na interpretacijo opisanih rezultatov po mojem mnenju ključno vplivata še (vsaj) dva merjena dejavnika in sicer upad udeležbe med prvim in drugim merjenjem ter število razrednikov, ki so sodelovali pri raziskavi.

Glede na to, da se sodelujoči učitelji v povprečju “včasih” srečujejo s preobremenjenostjo (količina dela, ki ga morajo opraviti, včasih presega količino časa, ki ga imajo za to na razpolago) in glede na to, da je količina dela junija višja (Berlogar 2009), je upad udeležbe mogoče pripisati dejstvu, da učitelji za izpolnjevanje vprašalnika niso imeli časa. To delno pojasnjuje zmanjšanje (in ne povečanje) stopnje stresa med prvim in drugim merjenjem: drugega merjenja se zaradi preobremenjenosti (ki je eden izmed glavnih stresorjev) niso udeležili prav tisti učitelji, ki so najbolj pod stresom. Tak problem je pri raziskovanju stresa na delovnem mestu pričakovan, saj skupina najbolj “kritičnih” delavcev (torej tistih, ki so najbolj pod stresom) zaradi izgorelosti ne prihaja na delo ter je zato izvzeta iz meritev.

Število razrednikov, ki so sodelovali v raziskavi, je na šoli 1 med prvim in drugim merjenjem upadlo (iz 13 na 9), na šoli 2 pa je ostalo isto (8). Glede na analizo

intervjuja z ravnateljico, v kateri je ta poudarila, da so razredniki v junijskem obdobju še posebej na udaru, lahko sklepamo, da večji upad sodelovanja razrednikov občutno vpliva na večje zmanjšanje povprečne stopnje stresa na šoli 1.

## **5.7 OMEJITVE RAZISKAVE**

Namen izvedene pilotne raziskave med osnovnošolskimi učitelji je predlagati model, s pomočjo katerega bi lahko v nadaljnjem raziskovanju preverjali vpliv vpeljave nove načrtovane kombinacije dimenzij internega komuniciranja na stres zaposlenih v določeni organizaciji. Pridobljeni rezultati so zgolj ilustrativni in ne namenjeni posploševanju. Kljub temu nam tako praktična izvedba raziskave kot tudi njeni rezultati omogočajo, da izpostavimo prednosti in nekatere pomanjkljivosti takšnega pristopa k raziskovanju povezav med internim komuniciranjem in stresom. Glavne omejitve so majhnost vzorca, nezmožnost zagotavljanja povsem enakih pogojev za učitelje iz obeh šol (le v tem primeru bi bila možna primerjava), dokaj kratek časovni okvir in težavnost zunanjšega "vmešavanja" v interno komuniciranje znotaj šole oziroma nezmožnost vpeljave "idealne kombinacije" dimenzij, ugotovljene na podlagi poglobljenega intervjuja. Kljub temu menim, da bi lahko bil pristop uporaben za raziskovanje vpliva novosti v interno komuniciranje znotraj ene večje organizacije, kjer je število zaposlenih na približno enakem delovnem mestu veliko (so na podobni poziciji v organizacijski hierarhiji in opravljajo podobne delovne naloge). Če bi znotraj takšne organizacije izvedli tej podobno raziskavo ter komunikacijsko novost poskusno uvedli le v manjšo skupino, bi lahko na podlagi primerjave gibanja stopenj stresa med manjšo skupino in ostalimi zaposlenimi bolje ocenili, ali je smiselno investirati v komunikacijske novost ali ne. Nepremišljene dodatne vsebine in kanali imajo namreč zelo hitro lahko ravno nasprotni učinek od želenega in temu bi se s pomočjo tukaj predlagane metode lahko izognili.

## 6 SKLEP

Glede na to, da je stres na delovnem mestu pojav, ki dobiva vedno večje razsežnosti in je med najpogostejšimi vzroki za obisk zdravnika med delovno populacijo (EU-OSHA 2013), je debata o možnostih reševanja problema stresa nujna v vsaki organizaciji. Prelaganje odgovornosti za soočanje s stresom izključno na zaposlene po mnenju raziskovalcev stresa ne da želenih dolgoročnih rezultatov (Karasek 1979), zato morajo organizacije prevzeti svoj del odgovornosti ter podpiri zaposlenim pri soočanju s stresom dodati aktivnosti, usmerjene v odpravljanje stresorjev na delovnem mestu. V svoji diplomski nalogi sem se usmerila predvsem v raziskovanje ene izmed možnosti za odpravo stresorjev: učinkovito in načrtovano interno komuniciranje.

Pregled teoretičnih in empiričnih tradicij raziskovanja internega komuniciranja nas pripelje do zaključka, da z načrtovanim internim komuniciranjem lahko vplivamo na stres zaposlenih, vendar ne nujno ugodno. Za zmanjšanje stopnje stresa zaposlenih s pomočjo internega komuniciranja je potrebno previdno in premišljeno načrtovanje komunikacijskih aktivnosti ter celostna obravnava vseh (vsaj) štirih dimenzij: udeležencev, usmerjenosti, kanalov in vsebine. Teoretične ugotovitve ponujajo podlago za veliko kombinacij teh dimenzij, s katerim lahko zmanjšamo stresorje in s tem stres zaposlenih. Ključno pri tem je, da je ustreznost posamezne kombinacije odvisna od posamezne organizacije in da splošen "recept" ne obstaja, da pa je pri načrtovanju smiselno upoštevati nekatere splošne smernice kombiniranja, postavljene na podlagi teoretičnega in empiričnega raziskovanja stresa in internega komuniciranja.

V pomoč pri ocenjevanju učinkovitosti in smiselnosti vpeljave novosti v interno komuniciranje organizacije je v empiričnem delu diplomske naloge predstavljen model raziskovanja vpliva internega komuniciranja na stres, ki predvideva kombinacijo poglobljenih intervjujev in "eksperimentalnega" pristopa ter lahko ob upoštevanju nekaterih omejitev ponudi dobro prvo povratno informacijo vodstvu organizacije o smiselnosti vpeljave komunikacijskih novosti z namenom zmanjšanja stresorjev.



Pomen in prepoznavanje internega komuniciranja v organizacijah se sicer krepi, a je tako njegovo raziskovanje kot praktična uporaba še vedno “podhranjena” (Mishra in drugi 2014). Menim, da se mnogi predstavniki najvišjega menedžmenta velike vloge internega komuniciranja v organizaciji sicer zavedajo, ne vedo pa, da lahko že majhen vložek v načrtovanje celostne kombinacije dimenzij vpliva na zmanjšanje stresorjev v organizaciji in s tem na stres zaposlenih. Želim si, da bi to in druga raziskovalna dela na področju internega komuniciranja spodbudila menedžment, da prevzame odgovornost za soočanje s stresom na delovnem mestu na “organizacijska ramena”, med aktivnosti za soočanje s stresom vključi načrtovanje internega komuniciranja in s tem doseže dolgotrajno zmanjšanje stresa pri svojih zaposlenih.

## 6.1

# 7 LITERATURA

1. Abu-Shamaa, Rasha, Wafaa A. Al-Rabayah in Rawan T. Khasawneh. 2015. The Effect of Job Satisfaction and Work Engagement on Organizational Commitment. *IUP Journal Of Organizational Behavior* 14 (4): 7–27.
2. Allen, Natalie J. in John P. Meyer. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology* 63 (1): 1–18.
3. Bagraim, Jeffrey J. in Patricia Hime. 2007. The dimensionality of workplace interpersonal trust and its relationship to workplace affective commitment. *SA Journal of Industrial Psychology* 33 (3): 43-48.
4. Bakker, Arnold B. in Evangelia Demerouti. 2008. Towards a model of work engagement. *Career development international* 13 (3): 209–223.
5. Beehr, Terry A., Steve M. Jex, Beth A. Stacy in Marshall A. Murraz. 2000. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior* 21 (4): 391–405.
6. Berlogar, Janko. 1999. Organizacijsko komuniciranje: od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Boyce, Carolyn in Palena Neale. 2006. *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Watertown, MA: Pathfinder International.
8. Bram, P. Buunk, Jan de Jonge, Jan F. Ybema in Charled J. de Wolf. 1998. Psychosocial Aspects of Occupational Stres. V *Handbook of work and Organizational Psychology*, ur. Drenth, Pieter J. D., Henk Thierry in Charles J. de Wolf, 145–182. UK: Psychology Press Ltd.
9. Černigoj Sadar, Nevenka. 2002. Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa* 39 (1): 81–102.
10. Dernovšek, Mojca Zvezdana, Mateja Gorenc in Helena Jeriček. 2006. *Ko te strese stres*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije. Dostopno prek: [http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/ko\\_te\\_strese\\_stres.pdf](http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/datoteke/ko_te_strese_stres.pdf) (10. maj 2016).
11. Downs, Cal W. in Allyson D. Adrian. 2012. *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. London: Guilford Press.

12. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA). 2013. *Panevropska javnomnenjska raziskava o varnosti in zdravju pri delu*. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/sl/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013> (10. marec 2016).
13. Ferran, Carlos in Stephanie Watts. 2008. Videoconferencing in the field: A heuristic processing model. *Management Science* 54 (9): 1565–1578.
14. Fontana, David. 1989. *Life Stress Scale*. Dostopno prek: <http://content.bandzoogle.com/users/the6thhouse/files/LifeStressScale.pdf> (2. maj 2016).
15. Friedl, Julia in Ana Tkalac Verčič. 2011. Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study. *Public Relations Review* 37 (1): 84–86.
16. González-Romá, Vicente, Wilmar B. Schaufeli, Arnold B. Bakker in Susana Lloret. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of vocational behavior* 68 (1): 165–174.
17. Gordon, Thomas. 1989. *Trening večje učinkovitosti za učitelje*, priredil Janez Bečaj. Ljubljana: Svetovalni center za otroke, mladostnike in starše.
18. Hobfoll, Stevan E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist* 44 (3): 513–524.
19. James E. Grunig. 1992. *Excellence in public relations and communication management*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
20. Jaussi, Kimberly S. 2007. Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of occupational and organizational Psychology* 80 (1): 51–61.
21. Jereb, Jana in Josipa Mijulkov. 2012. *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Dostopno prek: <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/stres-na-delovnem-mestu1.pdf> (30. april 2016).
22. Jeriček Klanšček, Helena in Maja Bajt. 2015. *Ko učenca stresa stres*. Dostopno prek: [http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/ko\\_ucenca\\_strese\\_stres\\_2015.pdf](http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/ko_ucenca_strese_stres_2015.pdf) (10. maj 2016).
23. Karasek, Robert A. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly* 24 (2): 285–308.
24. Kelleher, Tom. 2001. Public relations roles and media choice. *Journal of Public Relations Research* 13 (4): 303–320.

25. Kogler, Lydia, Veronika I. Müller, Amy Chang, Simon B. Eickhoff, Peter T. Fox, Ruben C. Gur in Birgit Derntl. 2015. Psychosocial versus physiological stress—Meta-analyses on deactivations and activations of the neural correlates of stress reactions. *NeuroImage* (119): 235–251.
26. Lasswell, H. D. 1948. The structure and function of communication in society. *The communication of ideas* (37): 215-228.
27. Lazarus, Richard S. in Susan Folkman. 1984. *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer publishing company.
28. Mesner-Andolšek, Dana. 2002. “Make me whole again.” Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39 (1): 10–29.
29. Mesner-Andolšek, Dana in Janez Štebe. 2011. Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: mednarodna primerjava. *Teorija in praksa* 48 (4): 852–874.
30. Meyer, John P. in Lynne Herscovitch. 2001. Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review* 11 (3): 299–326.
31. Meyerson, Debra E. 1994. Interpretations of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly* 39 (4): 628–653.
32. Mickel, Amy E. in Alise J. Dallimore. 2012. Work stress: Help me get my feet back on the ground. V *Work and Quality of Life: Ethical Practices in organizations*, ur. Nora P. Reilly, 65–77. Nizozemska: Springer.
33. Miller, Katherine I., Beth Hartman Ellis, Eric G. Zook in Judith S. Lyles. 1990. An integrated model of communication, stress, and burnout in the workplace. *Communication research* 17 (3): 300–326.
34. Mishra, Karen, Lois Boyntoon in Aneil Mishra. 2014. Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 51 (2): 183–202.
35. Mofoluwake, Ajayi P. in Abimbola H. Oluremi. 2013. Job satisfaction, organizational stress and employee performance: a study of NAPIMS. *Ife Psychologia* 21 (2): 75–82.
36. Mumel, Dejan, Andreja Buneto in Tina Virt. 2006. Uporaba instrumentov internega komuniciranja ter cilji internega komuniciranja v velikih in malih podjetjih v Sloveniji. *Organizacija* 39 (6): 361–367.

37. Näswall, Katharina, Magnus Sverke in Johnny Hellgren. 2005. The moderating role of personality characteristics on the relationship between job insecurity and strain. *Work & Stress* 19 (1): 37–49.
38. Okurame, David E. in Osuzoka, Awele A. 2014. Exploring the attenuating influence of organisational communication and restorative strategy on subjective job insecurity in merged banks. *Ife Psychologia* 22 (1): 23–38.
39. Pincus, J. David, Robert E. Rayfield, and Michael D. Cozzens. 1991. The chief executive officer's internal communication role: A benchmark program of research. *Journal of Public Relations Research* 3 (1-4): 1–35.
40. Podnar, Klement. 2011. Korporativno komuniciranje. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Ravnateljica. 2016. Intervju z avtorico. Štore, 10. maj.
42. Quirke, Bill. 2012. *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Hampshire: Gower Publishing, Ltd.
43. Rita Men, Linjuan. 2014. Strategic internal communication: Transformational leadership, Communication Channels, and Employee satisfaction. *Management Communication Quarterly* 28 (2): 264–284.
44. --- 2015. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style and effectiveness. *Public Relations Review* 41: 461 – 471.
45. Rosen, Christopher C., Chu-Hsiang Chang, Emilija Djurdjević in Erin Eatough. 2010. Occupational stressors and job performance: An updated review and recommendations. *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* 8: 1-60.
46. Rothmann, Sebastiaan. 2008. Job satisfaction, occupational stress, burnout and work engagement as components of work-related wellbeing. *SA journal of industrial psychology* 34 (3): 11–16.
47. Ruck, Kevin in Mary Welch. 2012. Valuing internal communication: management and employee perspectives. *Public relations Review* 38: 294–302.
48. Schaufeli, Wilmar B. in Arnold B. Bakker. 2010. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. V *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, ur. Bakker, Arnold B. in Michael P. Leiter, 10-24. UK: Psychology press.

49. Scholes, Elieen. 1997. *Handbook of Internal Communication*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
50. Schonfeld, Irvin Sam. 1990. Coping with job-related stress: The case of teachers. *Journal Of Occupational Psychology* 63 (2): 141-149.
51. Slivar, Branko. 2003. *Dejavniki, strategija in učinki spoprijemanja učiteljev s stresom*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
52. --- 2008. Ugotavljanje vzorca stresorjev pri delu učiteljev v povezavi z zadovoljstvom pri delu. *Psihološka obzorja* 17 (3): 93–112.
53. --- 2009. *Raziskava o poklicnem stresu pri slovenskih vzgojiteljicah, učiteljicah in učiteljih*. Ljubljana: SVIZ.
54. Smidts, Ale, Pruyn, Ad Th. H. in Van Riel, Cees. B. M. 2001. The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal* 44 (5): 1051–1062.
55. Tkalac Verčič, Ana, Dejan Verčič in Krishanamurthy Sriramesh. 2012. Internal Communication: Definition, Parameters, and the Future. *Public Relations Review* 38: 223–230.
56. Troman, Geoff in Peter Woods. 2001. *Primary teachers' stress*. London: Routledge Falmer.
57. Van Riel, Cees B. M. 1995. *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
58. Webster, Jennica R., Terry A. Beehr in Neil D. Christiansen. 2010. Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior. *Journal of Vocational Behavior* 76 (1): 68–77.
59. Welch, Mary in Paul R. Jackson. 2007. Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: an International Journal* 12 (2): 177–198.
60. Welch, Mary. 2012. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review* 38 (2): 246–254.
61. White, Candace, Antoaneta Vanc in Gina Stafford. 2010. Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research* 22 (1): 65–84.

# PRILOGI

## Priloga A: Vprašalnik za merjenje stresa

SPOŠTOVANI!

Sem Ana Gabršček, absolventka komunikologije na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. V okviru svoje diplomske naloge z naslovom "*Vpliv internega komuniciranja na stres zaposlenih*" pripravljam raziskavo, v katero bi želela vključiti tudi vas, zato vas vljudno prosim, da izpolnite spodnji vprašalnik o stresu na delovnem mestu.

Vaše sodelovanje je **strogo anonimno**, odgovarjanje pa vam bo vzelo največ 15 minut. Že vnaprej najlepša hvala za sodelovanje in vaše iskrene odgovore!

Prosim vas, da spodnji vprašalnik **izpolnite hitro, brez pretiranega razmišljanja**, saj je vaš prvi odziv najpogosteje najbolj pravilen. Kot pri vsaki lestvici, s katero ocenjujemo stres, je tudi pri tej precej preprosto ugotoviti, kateri odgovori pomenijo "manj stresa". Naj vas to ne zavede – če tak "manj stresen" odgovor za vas ne velja, ga ne izberite. Ne gre za tekmovanje – stopnja stresa je takšna, kot je, in rezultat merjenja je ne more spremeniti.

### PRVI DEL

Spol (obkrožite):      Ž      M

Starost: \_\_\_\_\_

Delovni staž: \_\_\_\_\_ let

Kako dolgo poučujete na tej šoli? \_\_\_\_\_

Delovni čas (obkrožite):              poln              polovičen              drugo:

\_\_\_\_\_

Razredi, ki jih poučujete v tem šolskem letu (obkrožite):

1      2      3      4      5      6      7      8      9

Ste tudi razrednik?      NE              DA (V katerem razredu? \_\_\_\_\_)

Kako pogosto pregledujete službeno elektronsko pošto?

- 
- a. Manj kot trikrat na teden.
  - a. Vsak dan (samo med tednom)
  - b. Večkrat na dan (samo med tednom)
-

- c. Vsak dan (tudi med vikendi)
- d. Večkrat na dan (tudi med vikendi).

---

## DRUGI DEL

Pred vami je 25 vprašanj. Prosim, da jih pazljivo preberete in obkrožite odgovor, ki velja za vas. Če ni zapisano drugače, je možen samo en odgovor.

---

1. Dva vaša kolega, ki vas kar dobro poznata, se pogovarjata o vas. Kako vas bosta najverjetneje opisala?
  - a. Dejala bosta, da sem zelo priseben/na in da me nobena stvar ne more spraviti iz tira.
  - b. Rekla bosta, da sem sijajen/na, vendar pa je včasih treba paziti, kaj se mi reče.
  - c. Ugotovila bosta, da je v mojem življenju kar naprej kaj narobe.
  - d. Dejala bosta, da se jima zdim nepredvidljiv/a in zelo spreminjam voljo.
  - e. Rekla bosta, da sta zadovoljna, če jima ni treba biti v moji družbi.
  
2. Kako optimistični ste v primerjavi s preteklostjo?
  - a. Bolj.
  - b. Manj.
  - c. Približno enako.
  
3. Ali uživate ob gledanju športa?
  - a. DA
  - b. NE
  
4. Ob koncu tedna želite vstati kasneje kot po navadi. Ali to lahko storite, ne da bi se pri tem počutili krive?
  - a. DA
  - b. NE



5. Ali so katere od spodnjih situacij značilne za vaše življenje? Prosim, obkrožite vse, ki veljajo za vas (možnih je več odgovorov).

a. Občutek, da le redkokdaj kaj prav storim
b. občutek, da sem preganjan/a, ujet/a ali potisnjen/a v kot
c. slaba prebava
d. zmanjšan apetit
e. težave s spanjem
f. krajša obdobja omotičnosti ali hitrega bitja srca
g. potenje brez predhodnega napora
h. občutki panike v gneči ali zaprtih prostorih
i. utrujenost in pomanjkanje energije
j. občutek brezupa ("V čem je sploh smisel kakršnegakoli dejanja?")
k. slabotnost ali občutek slabosti brez telesnega vzroka
l. pretirana razdražljivost ob najmanjših stvareh
m. nezmožnost, da bi se zvečer sprostil/a
n. redno zbujanje ponoči ali v zgodnjih jutranjih urah
o. otežkočeno sprejemanje odločitev
p. nezmožnost, da bi prenehal/a premišljevati o problemih ali dogodkih preteklega dneva
q. odreagiranje z jokom
r. prepričanje, da nečesa enostavno ne morem uspešno opraviti
s. pomanjkanje navdušenja celo za najljubše interese
t. odpor do spoznavanja novih ljudi in izkušanja novih odoživetij
u. nezmožnost zavrniti neko prošnjo
v. občutek prevelike odgovornosti.

6. Ali do neke razumne mere lahko poveste to, kar si v resnici mislite vašemu nadrejenemu?

- a. DA
- b. NE

7. Ali do neke razumne mere lahko poveste to, kar si v resnici mislite vašim kolegom?
  - a. DA
  - b. NE
8. Ali do neke razumne mere lahko poveste to, kar si v resnici mislite članom vaše družine?
  - a. DA
  - b. NE
9. Kdo je običajno odgovoren za sprejemanje pomembnih odločitev v vašem življenju?
  - a. Jaz sam/a.
  - b. Nekdo drug.
10. Kako se počutite, kadar vas pri vašem delu kritizirajo vaši nadrejeni?
  - a. Sem zelo razburjen/a.
  - b. Sem zmerno razburjen/a.
  - c. Sem komaj kaj razburjen/a.
11. Kako pogosto svoj delovni dan zaključite z občutkom zadovoljstva s tem, kar ste naredili?
  - a. Zelo pogosto.
  - b. Včasih.
  - c. Redko.
12. Ali se vam pogosto zdi, da je med vami in vašimi sodelavci nek nerazrešen konflikt?
  - a. DA
  - b. NE
13. Kako pogosto količina dela, ki ga morate opraviti, presega količino časa, ki ga imate za to na razpolago?
  - a. Zelo pogosto.
  - b. Včasih.
  - c. Redko.
14. Ali imate jasno predstavo o tem, kaj se pri vašem delu od vas pričakuje?
  - a. Največkrat da.

- b. Včasih.
  - c. Skoraj nikoli.
15. Ali imate na splošno dovolj časa, ki ga lahko namenite samemu/sami sebi?
- a. DA
  - b. NE
16. O svojih problemih se želite z nekom pogovoriti. Ali običajno lahko najdete nekoga, ki vam je pripravljen prisluhniti?
- a. DA
  - b. NE
17. Ali ste na pravi poti do doseganja vaših glavnih življenjskih ciljev?
- a. DA
  - b. NE
18. Ali vas vaše delo dolgočasi?
- a. Zelo pogosto.
  - b. Včasih.
  - c. Redko.
19. Ali greste z veseljem na delo?
- a. Zelo pogosto.
  - b. Včasih.
  - c. Redko.
20. Se vam zdi, da ste glede na svoje sposobnosti in predanosti za vaše delo dovolj cenjeni?
- a. DA
  - b. NE
21. Se vam zdi, da ste glede na svoje sposobnosti in predanosti za vaše delo dovolj nagrajeni (v smislu statusa ali napredovanja)?
- a. DA
  - b. NE
22. Kako pri svojem delu dojemate svoje nadrejene?
- a. Imam občutek, da me nadrejeni pri delu aktivno ovirajo.
  - b. Imam občutek, da mi nadrejeni pri delu aktivno pomagajo.

23. Primerjite svoja pričakovanja glede poklicnega dela, ki ste jih imeli pred desetimi leti, z vašim trenutnim poklicnim udejstvovanjem. Kakšna je vaša ocena?
- Presegam svoja pričakovanja.
  - Izpolnjujem svoja pričakovanja.
  - Zaostajam za svojimi pričakovanji.
24. Ocenite, kako ste všeč samemu/sami sebi (1 =sploh si nisem všeč, 5 =zelo sem si všeč).
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5
25. Kako zadovoljni ste na splošno s komunikacijsko klimo v vaši šoli?
- Sem zelo zadovoljen/na.
  - Sem zadovoljen/na.
  - Niti zadovoljen/na, niti nezadovoljen/na.
  - Sem nezadovoljen/na.
  - Sem zelo nezadovoljen/na.

---

Najlepša hvala za sodelovanje!

## **Priloga B: Ključ za vrednotenje vprašalnika**

**KLJUČ:** Prosim, točkujte odgovore po spodnjem ključu:

1. (a) 0, (b) 1, (c) 2, (d) 3, (e) 4
2. za vsak obkrožen odgovor 1 točka
3. (a) 0, (b) 1, (c) 2
4. (a) 0, (b) 1
5. (a) 0, (b) 1
6. (a) 0, (b) 1
7. (a) 0, (b) 1
8. (a) 0, (b) 1
9. (a) 0, (b) 1
10. (a) 2, (b) 1, (c) 0
11. (a) 0, (b) 1, (c) 2
12. (a) 0, (b) 1
13. (a) 2, (b) 1, (c) 0
14. (a) 0, (b) 1, (c) 2
15. (a) 0, (b) 1
16. (a) 0, (b) 1
17. (a) 0, (b) 1
18. (a) 2, (b) 1, (c) 0
19. (a) 0, (b) 1, (c) 2
20. (a) 0, (b) 1
21. (a) 0, (b) 1
22. (a) 1, (b) 0
23. (a) 0, (b) 1, (c) 2
24. (a) 4, (b) 3, (c) 2, (d) 1, (e)

## **REZULTATI:**

Prosim, upoštevajte, da morajo biti rezultati interpretirani previdno: spremenljivk, ki vplivajo na stres, je tako veliko, da je vse nemogoče vključiti v vprašalnik. Dve osebi z enakim rezultatom lahko zaradi osebnostnih značilnosti stres doživljata popolnoma drugače. Ne glede na to pa lahko ocena služi kot dober pokazatelj ravni stresa pri posamezniku.

- Manj kot 15 točk: Stres v vašem življenju ne predstavlja težave. Prisoten je na pozitiven način, torej v količini, ki vas ohranja zaposlene in izpopolnjene.
- Od 16 do 30 točk: Nahajate se v stopnji zmernega stresa, ki je normalen za zaposleno osebo. Ne glede na to je smiselno prepoznati načine, s katerimi bi ga lahko zmanjšali.
- Od 31 do 45 točk: Stres predstavlja težavo v vašem življenju, zato je zelo priporočljivo, da ukrepate in se ga potrudite zmanjšati. Dlje, kot boste pod stresom, težje bo sprejeti odločitev, da se spopadete z njim. Zelo koristno bi bilo, da podrobno analizirate svoje poklicno življenje.
- Od 46 do 60 točk: S stresom imate zelo velike težave, zato nujno čimprej ukrepajte. Zelo verjetno je, da se bližate stopnji izčrpanosti, zato morate nujno zmanjšati napetosti.