

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerca Pavlič

Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2020

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Jerca Pavlič

Mentorica: izr. prof. dr. Zdenka Šadl

Somentorica: prof. dr. Dana Mesner-Andolšek

Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Doktorska disertacija

Ljubljana, 2020

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorici izr. prof. dr. Zdenki Šadl za usmerjanje in konstruktivne nasvete pri pisanju doktorske disertacije.

Iskrena hvala tudi somentorici prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za spodbujanje in številne predloge pri nastajanju tega besedila.

Zahvaljujem se tudi članicama doktorske komisije prof. dr. Alenki Švab in znanstveni svetnici dr. Mateji Sedmak za koristne napotke na doktorskih seminarjih, ki so pripomogli k izboljšanju doktorske disertacije.

Hvala vsem zaposlenim v domovih za starejše občane, ki so sodelovali v raziskavi.

Še posebej pa se zahvaljujem staršema, ker sta mi vedno stala ob strani pri uresničevanju mojih ciljev. Hvala, ker sta verjela vame.

IZJAVA O AVTORSTVU

POVZETEK

Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V doktorski disertaciji obravnavam poklicni stres, ki ga v sodobnem poslovnem okolju doživlja vedno več zaposlenih zaradi visoke intenzivnosti dela, velikih emocionalnih obremenitev, slabe organizacije in vodenja dela, prekarnih zaposlitev itd. Prevladujoči diskurzi individualizacije stresa prelagajo odgovornost za reševanje problema poklicnega stresa na zaposlene individue. Delovne organizacije ne priznavajo, da je naraščanje poklicnega stresa posledica delovnih preobremenitev, saj skušajo v okolju neoliberalnega gospodarstva in ideologije maksimizirati čiste dobičke na račun zmanjševanja števila zaposlenih, povečevanja intenzivnosti dela in zmanjševanja delavskih pravic. Kritično presojam vpliv diskurza individualizacije stresa na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Osredinjam se na proučevanje skupinskega upravljanja stresnih emocij v delovnih organizacijah pri kvantitativni delovni preobremenitvi. Zelo pomembno je, da bolje razumemo, kako zaposleni, ki na delovnem mestu preživijo veliko časa, na skupinski ravni upravljajo stresne emocije zaradi prevelike količine dela, kratkih časovnih rokov, pogostih motečih prekinitev in kompleksnosti dela. Raziskujem tudi, kateri dejavniki vplivajo na to, ali skupine pri delovni preobremenitvi stresne emocije upravljajo skupinsko ali individualno.

Teoretični cilj doktorske disertacije je oblikovati model skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ki vključuje skupinske emocionalne norme (pravila čustvovanja in izražanja), skupinske emocionalne strategije (vedenjske in kognitivne), skupinske emocionalne rituale in rutine ter skupinske kulturne artefakte. Model preizkušam v lastni empirični raziskavi ter z novimi ugotovitvami in spoznanji prispevam k celovitejšemu razumevanju tega, kako oz. na kakšen način delovne skupine upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Empirični cilj naloge je s pomočjo različnih kvalitativnih metod raziskovanja (opazovanje, skupinski intervju in anketa z vprašanji odprtega tipa) proučiti najpogostejše skupinske stresne emocije pri delovni preobremenitvi, raziskati (morebiten) obstoj in različne vrste skupinskih emocionalnih kultur in proučiti vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij, na počutje in na zadovoljstvo zaposlenih. V empirični raziskavi, ki sem jo izvedla leta 2018 v sedmih domovih za starejše občane v Sloveniji, je sodelovalo sedem delovnih skupin (šest negovalnih in en varovani oddelek), ki sem jih opazovala, z njimi opravila skupinske intervjuje in jih anketirala. Poleg tega sem anketirala tudi druge zaposlene v zdravstveni negi in oskrbi v izbranih sedmih domovih v različnih regijah Slovenije. Za študijsko populacijo sem izbrala delovne skupine, ki izvajajo zdravstveno nego in oskrbo v domovih za starejše občane, ker je njihovo delo emocionalno, psihično in fizično izjemno naporno, poleg tega se soočajo z vedno hujšo delovno preobremenitvijo in pomanjkanjem osebja. Delovne skupine so v povprečju sestavljene iz 8 zaposlenih, prevladujejo ženske, ki so v povprečju stare 39,5 leta, imajo srednjo izobrazbo, njihova povprečna delovna doba pa je 19 let.

Na podlagi izsledkov raziskave ugotavljam, da skupine zaradi delovne preobremenitve najpogosteje doživljajo in izražajo skupinske stresne emocije jeze, napetosti in slabe volje, pri delovni preobremenitvi pa so v skupinah najbolj nezaželeni stresne emocije jeze in slabe volje ter vedenje, kot sta povišan ton glasu in agresivno vedenje.

Odkrivam, da so vse delovne skupine razvile skupinske emocionalne kulture, v okviru katerih včasih skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, včasih pa individualno. Tri delovne skupine imajo močno skupinsko emocionalno kulturo z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo, štiri delovne skupine pa šibko skupinsko emocionalno kulturo s šibko skupinsko miselnostjo (razen ene skupine), zaupanjem in povezanostjo. Skupini 1 in 4 sta razvili močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti, v okviru katere se člani trudijo ohranjati optimistično naravnost in pozitivno skupinsko vzdušje; skupina 5 je vzpostavila močno skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti, na podlagi katere se člani skupine pri delovni preobremenitvi trudijo ohranjati mirnost in profesionalnost; v skupinah 2 in 7, ki sta razvili šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti, se člani skupine trudijo obvladovati stalno prisotno napetost zaradi delovne preobremenitve; v skupini 3, ki je vzpostavila šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti, člani ne zaupajo drug drugemu in so odtujeni med seboj; v skupini 6, ki ima šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti, pa se člani skupine trudijo biti čim bolj mirni in se izogibajo preprirom na delovnem mestu.

Rezultati raziskave kažejo, da so vse skupine v okviru skupinske emocionalne kulture razvile skupinske emocionalne norme in strategije, rituale in rutine ter kulturne artefakte, s pomočjo katerih včasih skupinsko, včasih pa individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Člani skupin, ki so razvile močne skupinske emocionalne kulture, sledijo predvsem skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah; v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo pa člani najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij (kadar se člani skupine ne razumejo dobro in si ne zaupajo) in skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij (kadar imajo dobre medosebne odnose s sodelavci). Člani skupin s šibko skupinsko emocionalno kulturo zaradi nizke ravni skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, s pomočjo katere lažje opravljajo svoje delo in skupaj rešujejo probleme na delovnem mestu. Skupine uporabljajo relativno podobne skupinske emocionalne rituale in rutine ter kulturne artefakte, ne glede na moč in vrsto skupinske emocionalne kulture. Skupinam pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve najbolj pomagajo skupinski rituali, kot so skupno pitje kave in kajenje ter skupni odmori in malice, saj se z njihovo pomočjo lažje sprostijo in izboljšajo počutje na delovnem mestu. Skupinam veliko pomenijo tudi kulturni artefakti, kot so skupinske fotografije z oskrbovanci, ki jih spomnijo na lepe trenutke, in posebne zahvale oskrbovancev in njihovih svojcev, ki pozitivno vplivajo na njihovo počutje.

Ključna ugotovitev moje raziskave je, da ima moč skupinske emocionalne kulture največji vpliv na to, ali člani skupine upravljajo stresne emocije skupinsko ali individualno. Močna skupinska emocionalna kultura, ki temelji na močni skupinski miselnosti, zaupanju in povezanosti, vpliva na to, da člani skupine sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah, kar vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Na delovnem mestu se zato emocionalno razbremenijo, kar pozitivno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo. Šibka skupinska emocionalna kultura, ki ima šibko skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, pa vpliva na to, da člani skupine najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij ter upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, kar vodi do individualnega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ki jim ne pomaga, da bi na delovnem mestu zmanjšali doživljanje poklicnega stresa, kar negativno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo. Manj pogosto pa člani skupin s šibko skupinsko emocionalno kulturo sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij, ki vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij in emocionalne razbremenitve.

V disertaciji sem se osredinila na proučevanje skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ker menim, da obvladovanje poklicnega stresa ne bi smelo biti obravnavano izključno na ravni individua, ampak bi moralo postati stvar širše družbene strukture. Uspešno skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi je pomembno za boljše počutje in večje zadovoljstvo članov skupin. Poleg tega pa bi lahko pri zaposlenih spodbudilo tudi kolektivno (kritično) refleksijo delovnih razmer in bi pripomoglo k intenziviranju pritiskov na organizacije, da izboljšajo delovne razmere in zmanjšajo poklicni stres.

Ključne besede: poklicni stres, stresne emocije, diskurz individualizacije stresa, skupinsko upravljanje stresnih emocij, skupinska emocionalna kultura.

SUMMARY

Group management of stress emotions resulting from work overload

In my doctoral dissertation, I address the professional stress experienced by more and more employees in modern business environment due to the high intensity of work, high emotional burdens, poor organization and management of work, precarious employment, etc. The prevailing discourses of individualization of stress impose the responsibility for solving professional stress on employees as individuals. Working organizations are not acknowledging that the increase of professional stress is the result of work overload in neoliberal economy and ideology, as they seek to maximize bottom-line profits at the expense of reducing staffing, increasing labor intensity and reducing labor rights. I critically evaluate the impact of the individualization of stress discourse on the group management of stress emotions resulting from work overload. I focus on the study of group management of stress emotions due to quantitative work overload, because it is very important to better understand how employees manage group emotions at the group level due to excessive work overload, short deadlines, frequent interruptions and the complexity of work. I also explore which factors influence whether or not members of working groups manage their stress emotions at a group or individual level.

The theoretical aim of the doctoral dissertation is to formulate a model of group management of stress emotions, which includes group emotional norms (feeling rules and display rules), group emotional strategies (behavioral and cognitive), group emotional rituals and routines, and group cultural artifacts. I test the model in my own empirical research, and with new findings and insights contribute to a more comprehensive understanding of how groups manage stress emotions resulting from work overload.

The empirical aim of the thesis is to study the most common group stress emotions due to work overload, to investigate the (possible) existence and different types of group emotional cultures, and to study the impact of group emotional culture on group management of stress emotions, employee well-being and satisfaction. I conducted empirical study in 2018 in seven nursing homes in Slovenia. I used three empirical methods: observation, group interviews and questionnaire with open-ended questions. I have selected seven working groups for the study population, which provide nursing and residential care for senior citizens, because their work is emotionally, mentally and physically extremely strenuous, and they are facing increasing work overload and staff shortages. The seven working groups were on average composed of eight employees, mostly by women who were on average 39.5 years old, had a secondary education and an average working age of 19 years.

Based on the results of the research, I found that groups most often experience and express group stress emotions of anger, tension and bad mood due to work overload, while the most undesirable stress emotions are anger and bad mood and high tone of voice and aggressive behavior.

I discovered that all working groups have developed group emotional cultures, in which they sometimes manage stress emotions at a group or individual level. Three groups have a strong group emotional culture with a strong group mentality, trust and connection, and four groups have a weak group emotional culture with a weak group mentality (except one group), trust and connection. Groups 1 and 4 developed a strong group emotional culture of positivity in which members strive to maintain an optimistic attitude and a positive group atmosphere. Group 5 has established a strong group emotional culture of calmness, whereby team members strive to

maintain calmness and professionalism during work overload. In groups 2 and 7, which have developed a weak group emotional culture of restrained tension, team members are trying actively cope with persistent tension due to work overload. In group 3, which established a weak group emotional culture of alienation, members do not trust each other and are very competitive. In group 6, which has a weak group emotional culture of calmness, the group members try to be as calm as possible and avoid conflicts in the workplace.

The results of the study also show that all groups have developed group emotional norms and strategies, rituals and routines, as well as cultural artifacts within their group emotional culture, which helps them sometimes manage stress emotions at a group or individual level. Members of groups that have developed strong group emotional cultures follow the group emotional norm of free expression of stress emotions and use the group emotional strategy of conversation about stress emotions. In groups with a weak group emotional culture, members most often follow the group emotional norm of concealing and suppressing stress emotions (when group members do not understand with each other well and do not trust each other) and group emotional norm of free expression of stress emotions (when they have good interpersonal relations with colleagues). Members of groups with a weak group emotional culture, because of weak group mentality, trust and connection, use a group emotional strategy of conversation about work and private problems, which helps them better do their job and work together. Groups use relatively similar group emotional rituals and routines and cultural artifacts, regardless of the strength and type of group emotional culture. Groups manage stress emotions more successfully when they use group rituals, such as drinking coffee and smoking, and taking group breaks, as they help them relax and improve well-being in the workplace. Cultural artifacts, such as group photos with senior citizens help employees remember precious moments with them; also letters of gratitude from senior citizens and their family members have a positive effect on their well-being.

A key finding of my research is that the intensity of group emotional culture has the biggest influence on whether group members manage stress emotions at a group or individual level. A strong group emotional culture, based on a strong group mentality, trust and connection, has a positive effect on group members that follow the group emotional norm of free expression of stress emotions and use the group emotional strategy of conversation about stress emotions, which leads to group management of stress emotions. They are emotionally relieved and this has a positive effect on their well-being and satisfaction in the workplace. A weak group emotional culture, which has a weak group mentality, trust and connection, influences that members of the group mostly follow the group emotional norm of concealing and suppressing stress emotions and use group emotional strategy of conversation about work and private problems, which leads to managing stress emotions at an individual level. This does not help them reduce professional stress and has a negative influence on their well-being and satisfaction. Members of groups with weak emotional culture less often follow group emotional norm of free expression of stress emotions, that leads to management of stress emotions at a group level and emotional relief.

In my dissertation, I focused on the study of group management of stress emotions resulting from work overload, because I believe that managing professional stress should not be addressed solely at the individual level, but should become a matter of a broader social structure. Successful group management of stress emotions is important for the well-being and satisfaction of team members. In addition, it could also encourage collective (critical) reflection of employees about working conditions and help intensify their pressure on organizations to improve working conditions and reduce professional stress.

Key words: professional stress, stress emotions, discourse of individualization of stress, group management of stress emotions, group emotional culture.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	15
2 EMOCIJE, SKUPINSKE EMOCIJE IN SKUPINSKO UPRAVLJANJE EMOCIJ .	21
2.1 Definicije emocij in pristopi k emocijam	21
2.2 Skupinske emocije	27
2.3 Skupinsko upravljanje emocij	29
2.3.1 Emocionalno delo	32
2.4 Skupinska emocionalna kultura	33
2.4.1 Skupinske emocionalne norme	39
2.4.2 Skupinske emocionalne strategije	47
2.4.3 Skupinski emocionalni rituali in rutine	53
2.4.4 Skupinski kulturni artefakti	56
3 TEORIJA STRESA	58
3.1 Definicije in modeli stresa	58
3.1.1 Kvantitativna delovna preobremenitev	62
3.2 Povezovanje stresa z emocijami	64
3.2.1 Spoprijemanje s stresom, usmerjeno na emocije	67
3.3 Diskurz individualizacije stresa	68
3.4 Raziskovanje poklicnega stresa	73
3.5 Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa	78
3.5.1 Zakonska določila za zmanjševanje problemov s poklicnim stresom	80
3.5.2 Preventivni ukrepi za zmanjševanje poklicnega stresa	87
4 RAZISKOVALNI MODEL IN METODOLOGIJA	93
4.1 Namen empirične raziskave	93
4.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja	95
4.3 Izbira študijske populacije	95
4.4 Metodologija	98
4.4.1 Opazovanje	98
4.4.2 Skupinski intervju	99
4.4.3 Anketa z vprašanji odprtega tipa	101
5 REZULTATI	103
5.1 Demografski podatki	103
5.1.1 Spol	103
5.1.2 Starost	103

5.1.3 Izobrazba.....	104
5.1.4 Delovno mesto	104
5.2 Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi	106
5.2.1 Stresne situacije zaradi delovne preobremenitve	106
5.2.2 Skupinska emocionalna kultura	113
5.2.2.1 Moč skupinske emocionalne kulture.....	114
5.2.2.2 Vrsta skupinske emocionalne kulture	117
5.2.3 Skupinske emocionalne norme	123
5.2.4 Skupinske emocionalne strategije.....	132
5.2.5 Skupinski emocionalni rituali in rutine.....	137
5.2.6 Skupinski kulturni artefakti.....	140
5.2.7 Vpliv pravil izražanja skupinskih stresnih emocij na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.....	142
5.2.8 Vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij ter na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi	146
5.2.9 Vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi	149
5.2.10 Vpliv neformalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi	153
5.2.11 Vpliv konfliktnih individuov na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi	155
6 DISKUSIJA.....	156
7 SKLEP.....	168
8 VIRI.....	177
9 STVARNO IN IMENSKO KAZALO	204
PRILOGE	208
Priloga A: Kontrolni seznam za strukturirano opazovanje.....	208
Priloga B: Vprašanja za skupinski intervju	215
Priloga C: Anketa z vprašanji odprtega tipa	216
Priloga Č: Skupinske emocionalne norme, strategije, rituali in rutine ter kulturni artefakti delovnih skupin.....	222
Priloga Č.1: Skupinske emocionalne norme delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju	222
Priloga Č.2: Skupinske emocionalne strategije delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju	222
Priloga Č.3: Skupinski emocionalni rituali delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju	223

Priloga Č.4: Skupinske rutine delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju	224
Priloga Č.5: Skupinski kulturni artefakti delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju	224

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Število sodelujočih v skupinskem intervjuju	101
Tabela 4.2: Stopnja odziva v anketni raziskavi	102
Tabela 5.1: Spol – zaposleni v delovnih skupinah	103
Tabela 5.2: Spol – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane	103
Tabela 5.3: Starost – zaposleni v delovnih skupinah	103
Tabela 5.4: Starost – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane ..	103
Tabela 5.5: Izobrazba – zaposleni v delovnih skupinah	104
Tabela 5.6: Izobrazba – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane ..	104
Tabela 5.7: Delovno mesto zaposlenih v delovnih skupinah	105
Tabela 5.8: Stresne situacije zaradi delovne preobremenitve – opazovanje in skupinski intervju ..	107
Tabela 5.9: Moč skupinske emocionalne kulture – opazovanje in skupinski intervju	117
Tabela 5.10: Vrsta skupinske emocionalne kulture – opazovanje in skupinski intervju	122
Tabela 5.11: Doživljanje skupinskih stresnihemocij delovnih skupin – skupinski intervju ..	124
Tabela 5.12: Izražanje skupinskih stresnihemocij delovnih skupin – skupinski intervju	126
Tabela 5.13: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje delovnih skupin – skupinski intervju ..	127
Tabela 5.14: Obrazna mimika delovnih skupin – opazovanje	145
Tabela 5.15: Govorica telesa delovnih skupin – opazovanje	145
Tabela 5.16: Vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnihemocij v delovni skupini – opazovanje in skupinski intervju	146
Tabela 5.17: Vpliv skupinske emocionalne kulture na boljše počutje in večje zadovoljstvo v delovni skupini – opazovanje, skupinski intervju in anketa	146
Tabela 5.18: Vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnihemocij pri delovni preobremenitvi – opazovanje in skupinski intervju	152
Tabela 5.19: Vpliv neformalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnihemocij pri delovni preobremenitvi – opazovanje in skupinski intervju	155

KAZALO SLIK

Slika 4.1: Teoretični model skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi	94
Slika 5.1: Doživljanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – anketa	124
Slika 5.2: Doživljanje skupinskih stresnih emocij zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa	125
Slika 5.3: Izražanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – anketa	126
Slika 5.4: Izražanje skupinskih stresnih emocij zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa	126
Slika 5.5: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje delovnih skupin – anketa.....	128
Slika 5.6: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa	128
Slika 5.7: Skupinske emocionalne norme delovnih skupin – anketa	131
Slika 5.8: Skupinske emocionalne norme zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa.....	131
Slika 5.9: Skupinske emocionalne strategije delovnih skupin – anketa.....	136
Slika 5.10: Skupinske emocionalne strategije zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa	136
Slika 5.11: Skupinski emocionalni rituali delovnih skupin – anketa	139
Slika 5.12: Skupinski emocionalni rituali zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa.....	139
Slika 5.13: Skupinski kulturni artefakti delovnih skupin – anketa	141
Slika 5.14: Skupinski kulturni artefakti zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa	141

1 UVOD

V sodobnem tekmovalnem poslovnem svetu se zaradi vse višjih zahtev po čim boljših poslovnih rezultatih hitro povečuje delež zaposlenih, ki se na delovnem mestu srečujejo z visoko intenzivnostjo dela (Bajt, Jeriček Klanšček in Britovšek, 2015). Zaradi intenzifikacije delovnih procesov, vse večje delovne preobremenitve, kompleksnosti dela, nejasnosti delovnih vlog, nizke stopnje avtonomije, negotovosti zaposlitve in drugih organizacijskih omejitev zaposleni občutijo vedno več stresa na delovnem mestu (Mesner-Andolšek, 2002; Mazzola, Schonfeld in Spector, 2011a). Po podatkih raziskave Eurostat kar 53 % zaposlenih v Evropski uniji meni, da stres na delovnem mestu predstavlja največje tveganje za njihovo zdravje in varnost (Evropska komisija, 2014a, 2014b), saj dlje časa trajajoče doživljanje stresa pri zaposlenih lahko vodi v resne duševne in telesne zdravstvene težave, kot so izgorelost, depresija, bolezni srca in ožilja (EU-OSHA, 2015a). V doktorski disertaciji podrobneje obravnavam kvantitativno delovno preobremenitev, ki zaposlenim povzroča stres zaradi prevelike količine dela, kratkih časovnih rokov, dolgih delovnikov in veliko nadur, velike hitrosti dela, pomanjkanja nadzora nad hitrostjo poteka dela in pogostih motečih prekinitev (Fineman, 2003; Buckingham, 2004; Kuschel, 2015). Delež zaposlenih, ki se srečujejo s kvantitativno delovno preobremenitvijo, se vseskozi povečuje, kar je leta 2015 potrdila tudi Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah (angl. *European Working Conditions Survey – EWCS*), izvedena s skoraj 44 000 zaposlenimi v 35 evropskih državah. Tretjina zaposlenih v Evropski uniji je navedla, da dela s kratkimi roki in hitro, prav tako jih je tretjina poročala, da na delovnem mestu doživljajo pogoste moteče prekinitve ter da za delo nikoli nimajo dovolj časa ali le redko (Eurofound, 2016). V posebnem modulu Pete evropske raziskave o delovnih razmerah za Slovenijo je 78,9 % slovenskih anketirancev poročalo, da pri delu doživljajo stres. Več kot tretjina jih je navedla, da imajo več dela, kot ga zmorejo, omenjali so tudi povečano število ur na delovnem mestu, veliko hitrost dela in delo s kratkimi roki (Mrčela in Ignjatović, 2012).

Številne raziskave in razprave kažejo, da poslovni imperativ visoke produktivnosti vodi v hitro naraščajoč delež zaposlenih, ki se na delovnem mestu srečujejo s poklicnim stresom, ki ga občutijo, kadar »zahteve delovnega okolja presegajo njihove zmožnosti, da bi se z njimi spoprijeli ali jih nadzorovali« (Šprah in Zorjan, 2016, str. 9). Izvor stresa je lahko karkoli, kar subjektu predstavlja določeno zahtevo, obremenitev in/ali izziv, izvori obrambe pa subjektu omogočajo, da nadzoruje stresno situacijo, s čimer se ponovno vzpostavi stanje homeostaze

med njim in okoljem (Ule, 1993; Bilban, 2007). Na delovnem mestu obstaja veliko organizacijskih stresorjev (npr. naraščajoče delovne zahteve, visoka pričakovanja, pritiski po doseganju čim boljših rezultatov), ki jih zaposleni doživljajo kot težavne oz. ogrožajoče in pri njih sprožijo emocionalni odziv, kot sta jeza in frustracija (Mazzola in drugi, 2011a; Bajt in drugi, 2015; Šprah in Zorjan, 2016). V zadnjih letih v literaturi stres vse tesneje povezujejo z emocijami (Lazarus, 2001; Lazarus in Cohen-Charash, 2001), saj je »stres emocionalni odziv na zaznavo problemov« (Styhre in drugi, 2002, str. 88). Zaposleni se lahko s stresom na delovnem mestu spoprijemajo tudi z upravljanjem stresnih emocij (Meyerson, 1998; Wang in Saudino, 2011) – kar sta Lazarus in Folkman (1984) imenovala »spoprijemanje, usmerjeno na emocije« (angl. *emotion-focused coping*) – tako, da preprečijo, zmanjšajo ali ublažijo negativne emocije z različnimi strategijami, kot so svobodno izražanje emocij in sprejemanje emocij brez presojanja, izogibanje, zanikanje ali prikrivanje emocij, preusmerjanje pozornosti, ponovno ocenjevanje emocij idr. (Bond in Bunce, 2000; Lazarus, 2001; Sudhir in Taksal, 2013; Dolenc, 2015).

V doktorski disertaciji proučujem skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, s katerim lahko zaposleni uspešneje rešujejo problem poklicnega stresa, kot če se z njim spoprijemajo individualno. Teoretični model skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi konceptualiziram s pomočjo temeljnih konceptov sociologije emocij, kot so emocionalna kultura (Gordon, 1990), emocionalne norme (pravila čustvovanja in izražanja) (Hochschild, 1983/2003, 1990) in strateško upravljanje emocij (Rosenberg, 1990, 1991; Thoits, 1990). Številni avtorji poudarjajo vpliv emocionalne kulture na emocionalno in kognitivno odzivanje članov družbe (Kemper, 1978; Heise, 1979; Hochschild, 1979) in raziskujejo emocionalno naravo družbene resničnosti, saj je emocionalno doživljanje del individualnega in skupinskega mišljenja in delovanja (Hochschild, 1990).

Skupinske emocije lahko nastajajo zaradi identifikacije članov s skupino, skupinskih emocionalnih norm in družbene interakcije (Menges in Kilduff, 2015). Prvič, bolj ko se člani identificirajo s skupino, ki ji pripadajo, bolj emocionalno se odzivajo v njenem imenu in bolj podobne emocije doživljajo (Barsade in Gibson, 1998; Delvaux, Vanbeselaere in Mesquita, 2015). Drugič, skupinske emocije nastajajo tako, da člani omejijo svoje individualno emocionalno doživljanje in podredijo svoje emocije in njihovo izražanje skupinskim emocionalnim normam, saj članstvo v skupini narekuje določena pričakovanja glede primernega doživljanja in izražanja emocij (Barsade in Gibson, 1998; Kelly in Barsade, 2001; Collins, 2004). Tretjič, skupinske emocije se konstruirajo prek družbene interakcije med člani

skupine, saj njihov nastanek zahteva fizično ali virtualno prisotnost drugih članov skupine, ki v odnosu do dražljaja izzove poenotenje emocij (Menges in Kilduff, 2015).

Gordon (1990, str. 146) je emocionalno kulturo (angl. *emotional culture*) opredelil kot skupek emocionalnih besednjakov in norm ter prepričanj o emocijah, Barsade in O'Neill (2016, str. 58) pa sta med prvimi opredelili skupinsko emocionalno kulturo znotraj delovnih organizacij, ki vključuje vedenjske norme, emocionalne vrednote in pričakovanja ter artefakte, ki igrajo pomembno vlogo pri doživljanju in izražanju emocij. Koncept emocionalne kulture se po Gordonu (1990) nanaša na širše družbene entitete, medtem ko je koncept skupinske emocionalne kulture po Barsade in O'Neill (2016) pomemben pri obravnavi procesov znotraj delovnih organizacij, še posebej pri prenašanju emocionalnih normativnih zahtev članom skupin glede primernega doživljanja in izražanja emocij na delovnem mestu. Skupinska emocionalna kultura članom skupine pomaga, da lažje ocenjujejo primernost svojih emocij in jih lahko bolje upravljajo (Barsade in Knight, 2015; Barsade in O'Neill, 2016; O'Neill in Rothbard, 2017).

V okviru skupinske emocionalne kulture člani skupine razvijejo skupinske emocionalne norme, ki posameznim članom pomagajo pri ocenjevanju njihovih emocij in emocij ostalih članov, kar vodi do poenotenega doživljanja, izražanja in upravljanja emocij (Tiedens, Sutton in Fong, 2004; Ashkanasy in Humphrey, 2011; Menges in Kilduff, 2015). Skupinske emocionalne norme lahko omejujejo izražanje stresnih emocij in narekujejo profesionalno izražanje emocij, prikrivanje in potlačevanje emocij, lahko pa spodbujajo svobodno izražanje emocij v skupini (Barsade in Gibson, 1998; Wolff, Druskat, Koman in Messer, 2006). Člani skupine na podlagi skupinske emocionalne kulture razvijejo in uporabljajo tudi skupinske emocionalne strategije na vedenjski in kognitivni ravni, s pomočjo katerih upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Na vedenjski ravni se lahko pogovarjajo, vzpostavljajo emocionalno in socialno oporo ter izvajajo sprostivne tehnike, poglobljeno dihanje ali skupinsko telovadbo (Gross, Richards in John, 2006; Koole, 2009; Aldao, Nolen-Hoeksema in Schweizer, 2010; Stets in Turner, 2010), na kognitivni ravni pa lahko reinterpretirajo emocije, preusmerjajo pozornost, se osredinijo na sedanji trenutek, skupaj vizualizirajo rešitve ali meditirajo (Gross in John, 2003; Stets in Turner, 2010; Troy in Mauss, 2011; Boe in Hagen, 2015). Skupine stresne emocije pri delovni preobremenitvi upravljajo tudi s pomočjo skupinskih emocionalnih ritualov in rutin ter kulturnih artefaktov. Najpogostejši skupinski emocionalni rituali in rutine so skupno druženje, obedovanje, proslavljanje posebnih dogodkov ipd. (Länsisalmi, Peiró in Kivimäki, 2000; Rimé, 2007; Menges in Kilduff, 2015); med najpogostejše skupinske kulturne

artefakte pa spadajo fizični prostori in objekti, oprema, dekor idr. (Rimé, 2007; Barsade in O'Neill, 2014, 2016; Menges in Kilduff, 2015; O'Neill in Rothbard, 2017).

Namen doktorske disertacije je na teoretični in empirični ravni raziskati (morebiten) obstoj skupinske emocionalne kulture znotraj delovnih organizacij; proučiti, kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti zaposleni upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi; z analizo pridobljenih podatkov razširiti obstoječe znanje o skupinskih emocionalnih kulturah v literaturi in proučiti vpliv skupinskih emocionalnih kultur na skupinsko upravljanje stresnih emocij, počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi.

Kot izhodišče doktorske disertacije navajam temeljno tezo, da skupine znotraj delovnih organizacij razvijejo in uporabljajo različne skupinske emocionalne norme in strategije, rituale in rutine ter kulturne artefakte, s katerimi upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Iz temeljne teze v doktorski disertaciji razvijam štiri glavna raziskovalna vprašanja:

1. Katere stresne emocije se pojavljajo v skupinah znotraj delovnih organizacij pri delovni preobremenitvi?
2. Kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti skupine znotraj delovnih organizacij upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi?
3. Katere vrste skupinskih emocionalnih kultur, na podlagi katerih upravljajo stresne emocije, morebiti razvijejo skupine znotraj delovnih organizacij pri delovni preobremenitvi?
4. Kako skupinske emocionalne kulture, ki jih razvijejo skupine znotraj delovnih organizacij, vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi?

Teoretični cilj doktorske disertacije je oblikovati model skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi in s tem prispevati k boljšemu razumevanju upravljanja stresnih emocij na skupinski ravni. Empirični cilj je s pomočjo različnih kvalitativnih metod raziskovanja (opazovanje, skupinski intervju in anketa z vprašanji odprtega tipa) proučiti najpogostejše skupinske stresne emocije pri delovni preobremenitvi; raziskati (morebiten) obstoj in različne vrste skupinskih emocionalnih kultur (Peterson, 2006; Barsade in O'Neill, 2014; O'Neill in Rothbard, 2017); proučiti vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij, na počutje in na zadovoljstvo zaposlenih.

Doktorska disertacija je razdeljena na sedem poglavij: v prvem poglavju predstavim namen, raziskovalna vprašanja in cilje doktorske disertacije; v drugem poglavju se osredinjam na skupinske emocije in koncept skupinskega upravljanja stresnih emocij, ki ga povežujem s skupinskimi emocionalnimi normami, strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti; tretje poglavje se fokusira na teorijo stresa, različne definicije in modele stresa ter na diskurz individualizacije stresa; četrto poglavje je namenjeno raziskovanju skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi s pomočjo opazovanja, skupinskih intervjujev in ankete; v petem poglavju analitično predstavim raziskovalne rezultate, ki jih v šestem poglavju analiziram in o njih razpravljam; v zadnjem poglavju pa podam sklepne ugotovitve celotne disertacije.

V drugem poglavju navajam, da so emocije zelo kompleksne, zato obstaja veliko definicij individualnih emocij, sama pa obravnavam skupinske emocije v delovnih skupinah, saj menim, da lahko krepijo skupinsko identiteto in občutek pripadnosti, spodbujajo solidarnost in sodelovanje, krepijo zaupanje, izboljšujejo medosebne odnose ter pripomorejo k večji skupinski učinkovitosti (Kelly in Barsade, 2001; Kramer in Hess, 2002; Peterson, 2012; Menges in Kilduff, 2015; Tee, 2015). Poudarjam, da je treba upravljanje emocij umestiti na skupinsko raven in v širši družbeni kontekst, ker mora vsaka skupina znati upravljati skupinske emocije, če se želi uspešno spoprijemati s poklicnim stresom in izboljšati počutje ter povečati zadovoljstvo vseh članov delovne skupine. Pri delovni preobremenitvi lahko skupine upravljajo svoje emocije s pomočjo emocionalnih norm, strategij, ritualov in rutin ter kulturnih artefaktov. Člani skupine se glede primernosti in zaželenosti doživljanja in izražanja emocij v družbenih situacijah podrejajo skupinskim emocionalnim normam, ki postavljajo meje sprejemljivega emocionalnega odzivanja v skupini (Feldman, 1984; Lively in Weed, 2014; Menges in Kilduff, 2015). Skupine s skupinskimi emocionalnimi strategijami upravljajo stresne emocije, ker želijo doseči, da so skupinske emocije skladne s pravili čustvovanja in izražanja emocij skupine na delovnem mestu (Bond in Bunce, 2000; Lazarus, 2001; Sudhir in Taksal, 2013; Dolenc, 2015). V okviru skupinske emocionalne kulture lahko člani skupine razvijejo in uporabljajo tudi skupinske emocionalne rituale in rutine (npr. skupno druženje, obedovanje) (Rimé, 2007; Menges in Kilduff, 2015) ter kulturne artefakte (npr. fizični prostori, dekor in oprema), s pomočjo katerih upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi (Rimé, 2007; Barsade in O'Neill, 2014, 2016; Menges in Kilduff, 2015; O'Neill in Rothbard, 2017).

V tretjem poglavju se osredinjam na poklicni stres, ki ga zaposleni doživljajo zaradi visoke intenzivnosti dela, velikih emocionalnih, psihičnih in fizičnih obremenitev pri delu, slabih medosebnih odnosov ter slabe organizacije in vodenja dela (Kralj in drugi, 2011; Eurofound, 2015a; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan, Krilić in Šprah, 2016). V poglavju predstavim opredelitve in modele stresa ter diskurz individualizacije stresa. Poudarim, da je stres na delovnem mestu le redko zgolj problem zaposlenega individua, v sedanjih diskurzivnih pogojih pa upravljanje stresnih emocij »ne deluje kot sredstvo za krepitev moči zaposlenih, temveč kot orodje za ustvarjanje ozke individualistične interpretacije delovnega življenja s tem, da se vsa odgovornost prelaga na zaposlene« (Thunman, 2015, str. 136) kot (nepovezane) individue, ki so tako prepuščeni izključno lastnim resursom in kompetencam. Poklicni stres je strukturni problem, diskurzivna preusmeritev na zaposlene pa je problematična. Empirična in teoretska spoznanja namreč ključne dejavnike stresa umeščajo na organizacijsko in širšo societalno raven (Pavlič in Šadl, 2019). Problematiko obvladovanja stresa je zato treba legitimirati v širšem družbenem kontekstu (Novak in Šprah, 2012).

V empiričnem delu doktorske disertacije (poglavji 4 in 5) s pomočjo treh kvalitativnih metod (opazovanje, skupinski intervju in anketa z vprašanji odprtega tipa) proučujem stresne emocije, ki se pojavljajo pri skupinah zaradi delovne preobremenitve; raziskujem skupinske emocionalne norme in strategije, rituale in rutine ter kulturne artefakte, s katerimi skupine upravljajo stresne emocije; raziskujem tudi (morebiten) obstoj in različne vrste skupinskih emocionalnih kultur ter proučujem njihov vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij, počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Empirično raziskavo sem med 12. marcem in 6. julijem 2018 izvedla v sedmih domovih za starejše občane med zaposlenimi v zdravstveni negi in oskrbi. V raziskavi je sodelovalo sedem delovnih skupin (šest negovalnih in en varovani oddelek), ki sem jih opazovala, z njimi opravila skupinske intervjuje in jih anketirala, poleg tega pa sem anketirala tudi druge zaposlene v zdravstveni negi in oskrbi v domovih. Izbranim domovom sem razdelila 309 anket (56 so jih izpolnili člani izbranih sedmih delovnih skupin), vrnilo so mi 151 izpolnjenih anket, kar predstavlja 49-odstotno stopnjo odziva.

V šestem poglavju podajam glavne ugotovitve empirične raziskave o obstoju različnih vrst skupinskih emocionalnih kultur in na podlagi izsledkov interpretiram njihov vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. V sedmem poglavju predstavim sklepne ugotovitve in znanstveni prispevek doktorske disertacije, opišem omejitve raziskovanja in ponudim možnosti nadaljnega proučevanja upravljanja stresnih emocij na delovnem mestu.

2 EMOCIJE, SKUPINSKE EMOCIJE IN SKUPINSKO UPRAVLJANJE EMOCIJ

2.1 Definicije emocij in pristopi k emocijam

Čeprav ne obstaja standardna definicija emocij¹ (Izard, 2010), večina avtorjev opredeljuje emocije kot relativno kratka, pozitivna ali negativna evalvacijska stanja, ki vsebujejo fiziološke, vedenjske, izkustvene in kognitivne komponente. Hochschild (1990, str. 119) poudarja, da imajo emocije pomembno družbeno funkcijo, saj z njihovo pomočjo odkrivamo svoje stališče do sveta, ocenjujemo družbeno okolje in se odzivamo na različne dražljaje znotraj danega družbenega konteksta. Thoits (1989) pravi, da je emocionalno doživljanje subjektov družbeno pridobljeno in konstruirano v procesu socializacije, prav tako emocije niso le produkt biologije, saj se subjekti naučijo, kateri so primerni načini vedenja, kadar doživljajo določene emocije v različnih družbenih situacijah. Thoits (1989, str. 318) in Hochschild (1990, str. 119) opredeljujeta emocije kot družbeno-kulturno konstruirane koncepte in omenjata štiri komponente emocij: a) ocena situacijskega dražljaja ali konteksta (sprožitev določene emocije), b) sprememba v fizioloških ali telesnih občutkih (npr. vzburjenje), c) svobodno izražanje ali prikrivanje emocij in č) kulturne oznake, ki so aplicirane na specifične okoliščine ene ali vseh prej naštetih komponent emocij. Tudi Gordon (1989, str. 324) pravi, da je »razumevanje emocij v sklopu subjektivnega doživljanja, izraznega vedenja in ocenjevanja situacije naučeno prek osebne interakcije med člani v procesu socializacije«. Avtor opredeli štiri komponente emocij: a) telesni občutki, ki so predvsem fiziološki občutki in vzburjenje (intenzivne emocije, kot sta jeza in strah), b) izrazne kretnje, ki so vidne s pomočjo obrazne mimike in telesne govorice (npr. očesni stik, prikimavanje in/ali odkimavanje), c) družbena situacija oz. odnos (emocija je reakcija na situacijo, ki jo subjekt interpretira in ji določi pomen) in č) emocionalna kultura (emocionalni besednjak, norme in prepričanja, ki se jih subjekt nauči s socializacijo) (Gordon, 1990, str. 151–152).

¹ Prve definicije emocij so se pojavile, ko je James (1884) trdil, da vsaka emocija, razpoloženje ali afekt neposredno izhaja iz telesnih sprememb, ki sledijo neposrednemu zaznavanju vznemirljivega dogodka. Emocije je definiral kot nekaj, kar je zakoreninjeno v človekove percepcije sprememb na telesni ravni, in poudarjal, da telesni občutki generirajo naše emocije. Edine emocije, ki jih obravnava, so tiste, ki se izražajo na telesni ravni: presenečenje, zanimanje, strah, jeza, poželenje, pohlep, in se kažejo v povišanem srčnem utripu in hitrejšem dihanju, sunkovitem premiku telesa ali obraza. Za Jamesa (1884, v Barbalet, 1999, str. 263) je »emocija utelešena izkušnja aktivnega jaza«, zato je njegov pristop v nasprotju s teorijama družbenega konstrukcionizma in simbolnega interakcionizma, ki poudarjata družbeni vpliv na konstrukcijo emocij.

Različne definicije emocij in sentimentov² se pojavljajo tudi v klasičnih delih Marxa, Webra, Durkheima in Cooleyja (Bericat, 2016). Po Durkheimu (1912/1965) emocije, ki se izmenjujejo v družbeni interakciji, spodbujajo občutenje kolektivnosti in solidarnosti. Skupinske emocije krepijo skupne vrednote, zamisli in dejanja, poleg tega skupinsko emocionalno doživljanje ustvarja skupinske simbole, ki postanejo nosilci emocij (Stets in Turner, 2010; Menges in Kilduff, 2015; van Kleef in Fischer, 2015). Cooley (1902/1964, v Šadl, 1993, str. 638–639)³ dodaja, da se »posameznik rodi z enostavnimi, instinktivnimi emocionalnimi dispozicijami ali instinktivnimi emocijami, ki se na podlagi družbenega izkustva medsebojno prepletajo, spreminjajo in razvijajo v kompleksnejša čustva ali t. i. sentimente, družbena čustva«.

Večina avtorjev se kljub pomanjkanju enotne definicije emocij strinja, da emocije predstavljajo telesne manifestacije in spremembe v organizmu, ki so posledica odziva na ocenjevanje zunanjega ali notranjega stimulacijskega dogodka ali družbene situacije, da se razlikujejo po svoji intenzivnosti in imajo velik vpliv na počutje in zadovoljstvo subjektov ter vplivajo na upravljanje odnosov med subjektom in družbenim okoljem (Brody, 1999; Scherer, 2005; Bericat, 2016). V različnih diskurzih se pojem emocij največkrat nanaša na »nenadne in dramatične, razdiralne, kratkotrajne emocionalne izkušnje s spremljajočimi fiziološkimi simptomi in ekspresivnim obnašanjem« (Šadl, 1999, str. 982). Emocije se zgodijo zelo hitro in mobilizirajo subjekt, da se hitro odzove. Emocionalni odzivi niso dolgotrajni, gre za kratkotrajna in periodična stanja, ki po navadi trajajo le nekaj sekund ali minut (Scheff, 1983; Ekman, 1992).

Emocije delimo na primarne in sekundarne. Primarne emocije obsegajo »univerzalne, fiziološke in evolucijske relacije ter so biološko in nevrološko prirojene, medtem ko so sekundarne emocije posledica kombinacije primarnih emocij ter so družbeno in kulturno pogojene« (Bericat, 2016, str. 492). Primarne emocije so se razvile kot »fiziološke reakcije in

² Osredinjam se na emocije (angl. *emotions*), ki se razlikujejo od občutkov (angl. *feelings*), afektov (angl. *affects*), razpoloženj (angl. *moods*) in sentimentov (angl. *sentiments*). Občutek vključuje tako doživljanje različnih telesnih stanj (npr. lakota, bolečina in utrujenost) kot tudi emocionalna stanja (Thoits, 1989, str. 318–319) in ga lahko opredelimo kot »intimno, subjektivno doživetje emocije, ki je edinstveno za vsako osebo« (Stets, 2006, str. 310). Afekti so definirani kot »kateri koli vrednotni (pozitivni ali negativni) odnos do objekta« (Smith-Lovin, 1995, str. 118) in se nanašajo na dimenzije intenzivnosti in aktivnosti ter na pozitivne in negativne evalvacije objekta, vedenja ali ideje (Heise, 1979). Razpoloženja so v primerjavi z emocijami daljša, manj intenzivna in bolj razpršena (Stets, 2006, str. 310) in so definirana kot »afektivna stanja brez objekta ali brez specifičnega objekta« (Frijda, 1993, str. 381). Sentimenti so »družbeno konstruirani vzorci senzacij, izraznih kretenj in kulturnih pomenov, organizirani v razmerju do družbenega objekta oz. druge osebe« (Gordon, 1981, str. 566–567), in vključujejo romantično ljubezen, starševsko ljubezen ipd., kot tudi bolj prehodne, akutne emocionalne odzive na družbeno izgubo (žalost in zavist) ali pridobitev nečesa (ponos in hvaležnost) (Thoits, 1989, str. 318–319).

³ Cooley, C. H. (1902/1964). *Human nature and the social order*. New York: Schocken Books.

ekspresivni signali zaradi svoje uporabnosti za individua in preživetja skupine« (Thoits, 1989, str. 319), zato je njihova osnovna funkcija lažje spoprijemanje s temeljnimi življenjskimi izzivi (Ekman, 1999). Primarne emocije imajo pet skupnih značilnosti: a) izrazite univerzalne signale, b) prisotnost drugih ljudi, c) izrazito fiziologijo, č) izrazite predhodne dogodke in d) koherenco med odzivnimi sistemi (Ekman, 1992, str. 185). Med primarne emocije uvrščamo jezo, začudenje/presenečenje, prezir, gnus, strah, žalost, veselje in zanimanje (Ekman in Friesen, 1969; Ekman, 1992). Kemper (1987, str. 263) trdi, da so jeza, strah, depresija in zadovoljstvo fiziološko utemeljene primarne emocije, ker ima vsaka evolucijsko vrednost, pojavljajo se že v najzgodnejših fazah človekovega razvoja, na splošno se jih da prepoznati na obrazu, imajo edinstvene avtonomne odzive in se pojavljajo v družbenih odnosih. Primarne emocije po avtorju izhajajo iz razmerij moči in statusa, npr. strah signalizira ogroženost integritete individua glede možnosti za doseg družbenih ciljev in je posledica družbene interakcije, v kateri ima drug subjekt večjo moč od njega; jeza signalizira mnenje subjekta, da je nekdo drug odgovoren za to, da nima zasluženega statusa ali ugleda; zadovoljstvo pa je posledica interakcij, pri katerih je subjekt pridobil želeni ali pričakovani status (prav tam, str. 275). Obstajajo pa tudi sekundarne emocije, kot so sovraštvo, ljubosumje, zavist, krivda, sram, ponos, ljubezen, zamera, razočaranje in dolgčas, ki so družbeno konstruirane in se jih priučimo s pomočjo socializacije ter so povezane s primarnimi emocijami (Kemper, 1987). Strah in jeza na primer vodita v sekundarne emocije sovraštva, ljubosumja in zavisti; krivda izhaja iz primarne emocije strahu in je obrambna taktika, ki lahko odvrča od kaznovanja; sram in ponos informirata subjekt glede njegovih družbenih vezi z drugimi, kar pomeni, da čuti ponos, kadar je vez z drugimi varna, sram pa takrat, ko je zavrnjen ali izgubi vrednost v očeh drugih (Gordon, 1990; Stets, 2006; Bericat, 2016).

V sociologiji emocij obstaja več različnih pristopov k emocijam, kot so družbeni konstrukcionizem (Hochschild, 1979, 1983/2003; Averill, 1980, 1985), simbolni interakcionizem (Shott, 1979) in pozitivizem (Kemper, 1974, 1981). V doktorski disertaciji koncept skupinskih emocij povežem z družbenim konstrukcionizmom, saj imajo emocije v družbenih interakcijah pomembno označevalno, sporazumevalno in interpretativno funkcijo, ker subjekti s pomočjo svojih emocij spoznavajo drug drugega, se drug z drugim zblížujejo, povežujejo ali se drug od drugega oddaljujejo (Šadl, 1999, str. 983), kar ima pomemben vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Družbeni konstrukcionisti trdijo, da emocij ne moremo popolnoma razumeti, če ne upoštevamo družbenega konteksta, saj se subjekti veliko naučijo s pomočjo razumevanja družbenega, interpretativnega in kulturno specifičnega pomena konstruiranja emocij, prav tako poudarjajo pomembnost normativnih vplivov in kulturnih okvirov za razumevanje in interpretacijo emocionalnih procesov. Družbeni konstrukcionizem razlaga, da so doživete in izražene emocije določene z družbenimi situacijami in interakcijami, saj subjekti emocije doživljajo na podlagi interpretacije in definicije družbene situacije. Družbeni konstrukcionisti pomen oblikovanja emocij razlagajo s pomočjo kulturnih in družbenih norm, ki narekujejo, katere emocije so v določeni situaciji primerne in katere niso. Za družbene konstrukcioniste obstajata dva principa emocij: pri prvem je vzburjenje povezano z družbenimi normami ali kognitivno interpretacijo, pri drugem pa je označevanje skladno z avtentično, stimulatивно-emocionalno povezavo (Hochschild, 1979, 1983/2003, 1990; Thoits, 1989, 1990; Domagalski, 1999). Frijda in Mesquita (1994, str. 83–84) navajata, da so emocije v veliki meri odvisne od neposrednega družbenega okolja in kulturnega konteksta, saj subjekti od pomembnih drugih pridobivajo različne povratne informacije glede primernega doživljanja, izražanja in upravljanja emocij v družbenih situacijah. Avtorja trdita, da emocije izpolnjujejo štiri vrste družbenih funkcij: a) zagotavljajo družbeni prenos emocionalnih interpretacij dogodkov in drugim osebam posredujejo pomen, ki ga subjekt zazna v teh dogodkih, b) po navadi vodijo k vedenju, ki vpliva na druge, pri čemer se lahko izboljša tudi komunikacija med subjekti, c) emocije po navadi povzročajo tudi reakcije v drugih, ki so lahko izzvane ali ne (umikanje ali strinjanje) ter izhajajo iz lastnih standardov, interesov in emocij individuov, in č) emocije delno temeljijo na družbeno določenem kodiranju dogodkov ter pomagajo vzdrževati kodiranje in splošno emocionalno definicijo okolja.

Emocije imajo družbeno funkcijo, saj subjekt z izražanjem emocij drugim sporoča informacije, s čimer lahko izzove komplementarne emocije ter spodbuja ali odvrta obnašanje drugih (Morris in Keltner, 1999, str. 4). Glavne družbene funkcije emocij so: a) spreminjanje družbenih interakcij v skladu s tem, kar se zdi trenutno pomembno: vzpostavitev ali prekinitvev stika, samozaščita itd., b) uravnavanje ravnovesja moči, groženj z maščevanjem ali podrejanje in konformizem, c) določanje splošnih vzorcev družbene interakcije, kot so iskanje pomoči, iskanje bližine in skrbi zaradi drugih, in č) zastopanje in motiviranje družbene kohezije (Frijda in Mesquita, 1994, str. 82–83). Keltner in Haidt (1999, v Elfenbein, 2007, str. 331)⁴ sta opisala

⁴ Keltner, D. in Haidt, J. (1999). Social functions of emotions at four levels of analysis. *Cognition and Emotion*, 13(5), 505–521.

tri mehanizme, s katerimi se je komunikacija emocij razvila kot fleksibilen odziv na družbeno življenje. Prvič, emocionalni izrazi učinkovito prenašajo informacije subjektov o njihovih odzivih, prepričanjih in družbenih namerah na druge osebe. Drugič, emocionalni izrazi pogosto spodbujajo emocionalne odzive v drugih in pomagajo rešiti probleme skupinskega življenja: na primer, zadrega lahko sproži odpuščanje in bolečina lahko sproži sočutje, jeza naj bi spodbudila druge, da prilagodijo svoje vedenje, kar lahko sproži različne emocije od strahu do krivde. Tretjič, emocije lahko služijo kot nagrade ali kazni in vplivajo na nadaljnje vedenje. Emocije torej generirajo vedenje, saj imajo neposredne družbene učinke, česar se subjekti dobro zavedajo, zato to vpliva na njihovo izražanje emocij, ki jih lahko delijo z drugimi ali jih zadržijo zase (Hochschild, 1983/2003; Frijda in Mesquita, 1994; Teraji, 2007).

Simbolni interakcionizem razlaga subjektive konstrukcije emocij in njegove interpretacije ter vlogo emocij v družbenem kontekstu. Šadl (1993, str. 643–644) pravi, da teorija simbolnega interakcionizma poudarja »upoštevanje povezanosti emocionalnega izkustva in širše družbene strukture«. V okviru simbolnega interakcionizma subjekti aktivno konstruirajo in rekonstruirajo svoje definicije emocij, ki so osrednjega pomena za njihovo emocionalno doživljanje. Svoje emocije oblikujejo znotraj določenih družbenih norm, pomembno vlogo imajo tudi notranji dražljaji, ki so potrebni za afektivno doživljanje, vendar sami po sebi ne vzpostavljajo emocij, zato so pri konstrukciji emocij pomembne subjektive definicije in interpretacije. Simbolni interakcionizem tako poudarja povezave med impulzi, definicijami, socializacijo in družbenimi normami, ki so osrednjega pomena za konstruiranje emocij, pri čemer sta pomembna tudi dva elementa emocij, to sta fiziološko vzburjenje in kognitivno označevanje (Shott, 1979).

Pozitivistični pristop ohranja povezavo z biologijo in fiziološkimi pojavi emocij ter zavrača stališče, da kulturne norme določajo emocije. Pozitivisti obravnavajo emocije kot objektivne pojave, ki jih določajo družbenostrukturni in interakcijski pogoji, kar pomeni, da pogosto iščejo vzorce kovariance med družbenimi strukturami in interakcijami ter med emocijami, ki temu sledijo. Še posebej se osredinjajo na modele moči in statusa, vendar družbena pravila vidijo kot epifenomene, zato raje ponujajo konkretne empirično utemeljene formulacije družbenih relacijskih situacij, s katerimi subjekti definirajo in konstruirajo emocije (Kemper, 1981, 1990).

Kemper (1981, str. 336) poudarja, da se družbenokonstrukcionistični in pozitivistični pristopi k sociologiji emocij razlikujejo v treh pogledih:

- družbeni konstrukcionisti na splošno zavračajo pomen biološke in fiziološke podlage pri določanju emocij (Hochschild, 1979), medtem ko pozitivisti potrjujejo nasprotno stališče (Kemper, 1981),
- družbeni konstrukcionisti domnevajo, da so emocije v veliki meri določene z družbenimi normami in pravili čustvovanja (Hochschild, 1979), medtem ko pozitivisti trdijo, da emocije določa družbena struktura, zlasti izidi subjektive moči in statusa (Collins, 1975; Kemper, 1978),
- družbeni konstrukcionisti trdijo, da morajo subjekti definirati situacijo, preden doživljajo emocije (Hochschild, 1979; Averill, 1980), medtem ko pozitivisti ponujajo posebno družbenostrukturo kategorijo za definiranje situacije in določanje emocij, ki jih te definicije sprožajo (Kemper, 1974, 1981).

Z izjemo nekaterih sociologov, ki so obravnavali emocije s sociološke perspektive, so bile emocije dolgo časa potisnjene v ozadje oz. so ostajale na obrobju prevladujoče sociološke teorije⁵ (Šadl, 1993; Bericat, 2016). Sociologija emocij se je začela razvijati šele v drugi polovici sedemdesetih let prejšnjega stoletja z razpravami o primarnih emocijah (Kemper, 1987) in normativni naravi emocionalnega odziva (Hochschild, 1983/2003). Novi pristopi, ki so prispevali k integraciji emocij in družbenih znanosti, so se razvili šele s postmodernimi družbenimi in kulturnimi spremembami. Sociologi so izpodbijali priljubljen pogled, da so emocije zasebni, biološki ali psihološki fenomen, in poudarjali, da so emocije družbeno konstruirane in jih moramo obravnavati v okviru družbenega konteksta, saj ponujajo poseben pogled na to, kako doživljamo in ocenjujemo družbeno okolje (Shott, 1979; Hochschild, 1990). Sociologija emocij se tako fokusira na to, kako doživljamo družbeni kontekst in se nanj odzivamo, ter predvsem na to, katere emocije se pri tem pojavljajo kot posledica družbenih struktur, kulture in norm (Hochschild, 1990), pri čemer se kultura in družbena struktura reproducirata ali transformirata s pomočjo kognitivnih procesov in emocij, ki se pojavijo v družbenih interakcijah med subjekti. Sociologija emocij konstantno poudarja vpliv družbene

⁵ Razvoj sociološke teorije emocij je bil s strani sodobnih sociologov dolgo časa zanemarjen, saj so se z emocijami ukvarjali dokaj nesistematično (Shott, 1979), zato je pozen razvoj tega področja, ki ima bistveni pomen za razumevanje človeške interakcije in družbene organizacije, delno tudi posledica šibkih temeljnih teorij prvih sociologov, ki z nekaj izjemami niso ponujali natančnih analiz človeškega emocionalnega doživljanja (Stets in Turner, 2010, str. 32).

interakcije, ki na podlagi povratnih informacij spreminja emocionalne in kognitivne procese ter družbeno strukturo in kulturo (Stets in Turner, 2010). Teoretiki sociologije emocij »razpravljajo o vsem, kar postane vidno, kadar se zavedamo, da je vse, kar občutimo, enako pomembno za družbene odnose kot to, kar mislimo ali delamo« (Hochschild, 1990, str. 117). Najpomembnejša predpostavka sociologije emocij je, da številne emocije rezultirajo iz resničnih ali pričakovanih rezultatov družbenih odnosov (Kemper, 1978) in da moramo integrirati družbeno naravo emocij in emocionalno naravo družbenih pojavov (Hochschild, 1990; Bericat, 2016). Kemper (1978, str. 32) je tako predlagal »taksonomijo družbenih odnosov, ki lahko predstavljajo sistematično specifikacijo situacijske matrike, ki proizvaja emocije«, da bi poglobili svoje znanje o družbenih odnosih in bolje razumeli naravo emocij. Za popolno razumevanje družbenega vedenja morajo sociologi proučevati vlogo emocij v družbenem življenju, prav tako lahko bolje razumemo emocije z analiziranjem obstoječih družbenih struktur, ki pogojujejo emocije, in z analiziranjem emocionalnega izražanja in vedenja ter njihovih družbenih posledic. Pri obravnavanju emocij se lahko osredinimo na dva vidika: prvi vključuje socializacijo emocij, ki ustvarja variabilnost pri afektivnem doživljanju v različnih kulturah; drugi pa se ukvarja s konstrukcijo emocij s strani družbenih subjektov, na katere močno vplivajo definicije družbenih situacij in emocionalne norme. Ključnega pomena je, da sociološke analize vključujejo razumevanje emocionalne narave družbenega življenja oz. emocionalno strukturo, ki je prisotna v družbenih pojavih, situacijah, procesih in praksah (Shott, 1979; Bericat, 2016). Za namene te disertacije pa moramo pozornost usmeriti tudi v proučevanje skupinskih emocij, ki jih člani doživljajo in izražajo na podlagi svojega članstva v skupini in družbenega položaja v njej, ter se osrediniti na raziskovanje različnih vrst skupinskih emocionalnih kultur.

2.2 Skupinske emocije

Na nastanek skupinskih emocij vplivajo procesi identifikacije članov s skupino, družbene interakcije in institucionalizacije (Menges in Kilduff, 2015). Prvič, skupinska identifikacija je proces, v katerem člani skupine sprejemajo in upoštevajo skupinske vrednote, odnose, vedenje in cilje ter ustvarjajo skupinsko povezanost, kar jim pomaga pri soustvarjanju pomenov, boljšem medsebojnem razumevanju in bolj usklajenem delovanju. Večja ko je identifikacija s skupino, bolj emocionalno se člani skupine odzivajo na dogodke v njenem imenu in bolj podobne emocije doživljajo (npr. ponos ali zadovoljstvo spodbujata močnejšo identifikacijo s skupino). Torej, če se člani čutijo bolj povezani s skupino, potem obstaja tudi večja verjetnost, da bodo doživljali podobne emocije na skupinski ravni (Putnam in Mumby, 1993; Barsade in Gibson, 1998; Smith in Mackie, 2008; Lee, Farh in Chen, 2011; Goldenberg, Saguy in Halperin,

2014; Delvaux in drugi, 2015; Menges in Kilduff, 2015). Drugič, skupinske emocije se konstruirajo prek družbene interakcije med člani skupine, saj njihov nastanek zahteva prisotnost drugih članov skupine, ki v odnosu do dražljaja izzove poenotenje emocij (Menges in Kilduff, 2015, str. 851). Različni subjekti v družbeni interakciji upoštevajo »vzajemni interpretativni okvir, s čimer izražajo svoja pričakovanja glede primernih razpoloženj, občutij in emocij, njihovih izražanj in omejevanj« (Šadl, 1999, str. 989). Učenje emocij poteka v družbeni interakciji (Gordon, 1990, str. 160), saj so emocije v veliki meri »rezultat resničnih, imaginarnih ali pričakovanih izidov družbenih odnosov« (Kemper, 1978, str. 43). Udeleženci družbenih interakcij »se nahajajo v nekem emocionalnem stanju« (Šadl, 1999, str. 982), ker so interakcije z drugimi močni sprožilci emocij, ki vplivajo na interpretiranje, dojemanje in upravljanje emocij, saj želijo subjekti doseči svoje družbene cilje in ohraniti dobre odnose s pomembnimi drugimi (Gross in John, 2003; John in Gross, 2004). Tretjič, procesi institucionalizacije zahtevajo, da se člani skupine podredijo kolektivnim zahtevam, kar vodi do tega, da doživljajo podobne emocije s sledenjem institucionaliziranim emocionalnim normam in ritualom (Menges in Kilduff, 2015).

Skupinske emocije nastanejo z omejevanjem individualnega emocionalnega doživljanja ter podrejanjem individualnih emocij in njihovega izražanja skupinskim emocionalnim normam (Barsade in Gibson, 1998; Kelly in Barsade, 2001; Collins, 2004). Skupinske emocije so družbene in so tudi družbeno deljene (Cox, 2016), še posebej takrat, ko se člani skupine močno identificirajo s skupino. To pomeni, da se člani skupine glede skupinskih emocij po navadi usklajujejo s skupino, močnejša identifikacija s skupino pa povzroči še večjo konvergenco emocij na skupinski ravni (Smith in Mackie, 2008). Skupinsko deljenje emocij daje skupini občutek enotnosti, kajti skupinske emocije izhajajo iz članstva v skupini in iz zaskrbljenosti glede dogodkov, ki so pomembni za skupino (Menges in Kilduff, 2015, str. 883). Da pride do skupinskega deljenja emocij in posledično emocionalne konvergence, morajo člani skupine uskladiti svojo pozornost glede emocionalnih dražljajev in imeti določeno stopnjo družbene interakcije, da se ob dogodku, ki sproži intenzivno emocijo, začnejo pogovarjati o emociji in jo deliti z drugimi člani skupine (Rimé, 2007, 2009; Menges in Kilduff, 2015).

Skupine so emocionalne entitete, zato skupinske emocije služijo kot močni filtri, skozi katere člani skupine zaznavajo, ocenjujejo svoje kolege in z njimi sodelujejo ter osmišljajo svoje mesto v skupini. Številni teoretiki poudarjajo, da imajo skupinske emocije funkcionalno vlogo v skupinah, saj določajo meje skupine in krepijo identifikacijo z njo, pomagajo pri pogajanju o ustreznih vlogah, statusih in odgovornostih članov, regulirajo vedenje članov, spodbujajo

skupinsko delovanje, sodelovanje in solidarnost, povečujejo medsebojno razumevanje in povezanost, pomagajo reševati probleme in težave ter olajšajo doseganje skupnih ciljev (Mumby in Putnam, 1992; Putnam in Mumby, 1993; Peterson, 2012; Heerdink, van Kleef, Homan in Fischer, 2013; Tee, 2015; van Kleef in Fischer, 2015).

2.3 Skupinsko upravljanje emocij

V literaturi koncept upravljanja emocij večinoma temelji na predpostavki, da individui aktivno »nadzorujejo, reflektirajo, presojujejo in (do neke mere) zavestno zatirajo in/ali vzbujajo svoje lastne emocije (to je, da so svoje emocije sposobni ustrezno oblikovati, ne le preprečiti ali potlačiti)« (Šadl, 1993, str. 642). Individui v emocionalnem procesu najprej ocenijo, ali je neki dogodek zanje ugoden ali škodljiv, pri čemer njihovi vzorci ocenjevanja vodijo do fizioloških sprememb in stanja pripravljenosti za delovanje. Procesi upravljanja emocij tako vplivajo na emocionalne odzive, saj jih lahko »oslabijo, zavirajo ali okrepijo« (Frijda in Mesquita, 1994, str. 52–53). Individui svoje emocije upravljajo v družbenih interakcijah in jih spreminjajo glede na normativna pričakovanja o tem, kakšni odzivi so primerni v določeni družbeni situaciji (Hochschild, 1979; Thoits, 1985), kulturna pravila pa usmerjajo vedenje in upravljanje emocij individuov tako, da ustvarijo javno podobo ali da se izognejo temu, da bi prizadeli druge osebe (Putnam in Mumby, 1993, str. 50). Thoits (1985, 1990, v Turner in Stets, 2005, str. 50)⁶ je upravljanje emocij razdelila na: a) vire, ki vodijo do diskrepance med doživljanjem emocij in pravili čustvovanja, b) strategije, ki razrešujejo diskrepanco, in c) pogoje, v katerih upravljanje emocij pripelje do emocionalne deviantnosti. Tehnike upravljanja emocij individuom omogočajo, da »transformirajo diskrepantne emocije v normativne emocije« (Thoits, 1985, str. 236), zato upravljanje emocij lahko vključuje prikrivanje, potlačevanje ali zanikanje neprimernih emocij (Rosenberg, 1990; Elfenbein, 2007). Individui pa lahko uporabijo tudi taktike namernega vplivanja na emocije drugih, kot so »podajanje komplimentov, kritiziranje, poslušanje, ignoriranje, uporaba humorja, racionaliziranje in svetovanje« (Cox, 2016, str. 6). S pomočjo spretnega upravljanja emocij individui pridobijo medosebne in materialne nagrade, dosežejo dogovore z drugimi ter vzdržujejo svoj ugled in status (Šadl, 1998; Lively in Weed, 2014).

⁶ Thoits, P. A. (1985). Self-labeling processes in mental illness: The role of emotional deviance. *American Journal of Sociology*, 91(2), 221–249.

Thoits, P. A. (1990). Emotional deviance: Research agendas. V T. Kemper (ur.), *Research agendas in the sociology of emotions* (str. 180–203). New York: Suny Press.

V moderni družbi prevladuje trend individualnosti, kljub temu pa ne smemo izključevati pomena skupinskih identitet in skupinskega delovanja (Beck in Beck-Gernsheim, 1996; Ule in Kuhar, 2003). Upravljanje emocij je treba obravnavati kot »proces, ki se dogaja v družbenem kontekstu« (Tamir, 2011, str. 5), in ga umestiti na skupinsko raven (Kappas, 2011). Upravljanje emocij je sociološki konstrukt, ki vsebuje implicitno in eksplicitno raven. Implicitno upravljanje emocij se zgodi v interakciji med dvema individuoma tako, da en individuum spremeni svoje emocije glede na reakcijo drugega individua; pri eksplicitnem upravljanju emocij pa individuum upravlja svoje emocije v družbenem kontekstu, ko meni, da je njegovo doživljanje neprimerno. Razlika med obema načinoma upravljanja emocij je v »stopnji zavedanja subjekta glede njegovih emocij, implicitno upravljanje emocij se zgodi v interakciji med individui, ki ne zahteva zavedanja emocij, medtem ko eksplicitno upravljanje emocij zahteva zavedanje emocionalnega subjekta« (Barbalet, 2011, str. 11).

V stresnih situacijah, kot je delovna preobremenitev – prevelika količina dela, kratki časovni roki, prehiter tempo dela in pogoste moteče prekinitve –, je zelo pomembno, da znajo zaposleni ustrezno upravljati emocije zato, da ohranjajo dobre medosebne odnose, poslušajo in sprejemajo mnenja drugih, skupaj iščejo rešitve in razrešujejo konflikte ter bolje opravljajo svoje delo in so bolj učinkoviti (Luca in Tarricone, 2001; Jordan in Troth, 2002, 2004).

Pri skupinskem upravljanju stresnih emocij ima pomembno vlogo tudi formalni vodja, ki lahko spremeni prevladujoče doživljanje skupinskih emocij (Menges in Kilduff, 2015) in vpliva na to, kako in kdaj člani doživljajo in izražajo emocije (Barsade in Knight, 2015). Fischer (2016, str. 8) poudarja, da ima vodja »moč, da subtilno ali eksplicitno vpliva na emocije svojih podrejenih, zato da ohranja stabilnost in povečuje produktivnost na delovnem mestu«. Vodja mora znati dobro upravljati tako lastne emocije kot tudi emocije podrejenih (Fischer, 2016), vzpostaviti emocionalno povezanost s podrejenimi (Ashforth in Humphrey, 1995) in jih opolnomočiti, da svobodno izražajo svoje emocije (Kaplan, Cortina, Ruark, LaPort in Nicolaidis, 2014; Barsade in O'Neill, 2016). Vodja lahko upravlja emocije podrejenih na različne načine, kot so: a) interakcija in odprta komunikacija s podrejenimi, b) dajanje pozornosti in opore podrejenim, c) emocionalno izražanje, č) strukturiranje delovnih nalog z upoštevanjem emocij podrejenih, d) emocionalna spodbuda podrejenim in e) pošteno in etično obnašanje (Kaplan in drugi, 2014, str. 566). Sy, Côté in Saavedra (2005) pravijo, da vodja prenaša svoje emocije in razpoloženja na podrejene, medtem ko jih podrejeni sprejemajo. Ko je vodja pozitivno razpoložen, podrejeni »ujamejo« (angl. *catch*) pozitivno razpoloženje, če pa je vodja negativno razpoložen, podrejeni »ujamejo« negativno razpoloženje. Avtorji so

ugotovili, da pozitivno razpoloženje vodi do bolj pozitivnega afektivnega tona in večjega sodelovanja med člani, zato so skupine, v katerih je bil vodja pozitivno razpoložen, pokazale več usklajenosti od skupin, v katerih je vodja izražal negativno razpoloženje. Mullins, Cortina, LaPort, Weis in DiRosa (2014, str. 231) dodajajo, da vodja, ki zna dobro upravljati lastne emocije in emocije podrejenih, pozitivno vpliva na počutje podrejenih. Da bi vodja ustvarjal in ohranjal pozitivno razpoloženje, mora biti sposoben oceniti, kako se podrejeni počutijo, razumeti njihove emocije in predvideti, kako se bodo odzvali na različne okoliščine, dogodke in spremembe (George, 2000).

Upravljanje emocij s strani vodje predstavlja pomemben dejavnik v odnosih moči, saj vodja nadzoruje, usmerja in upravlja lastne emocije in emocije drugih (Hearn, 1993, v Mesner-Andolšek, 2002).⁷ Hierarhična struktura odnosov in avtoritete v skupinah določa, da se morajo podrejeni v stresnih situacijah bolj podrežati vodji⁸ in »spoštovati vedenjske in emocionalne norme, ki so določene v korist članov poklicev višjega statusa. Prisiljeni so oblikovati, preoblikovati in spremeniti svoje vedenje in emocije, da ne bi izpodbijali statusa quo in da bi se izognili negativnim posledicam neformalnih in formalnih sankcij.« (Lively, 2000, str. 58) Turner in Stets (2006) dodajata, da razlike v statusu pripomorejo tudi k temu, da tisti podrejeni, ki v stresni situaciji doživljajo več negativnih emocij kot njihov vodja, svojega nadrejenega pogosto ocenijo negativno.

Neformalni vodja upravlja emocije in emocionalne odzive tako, da izkazuje empatijo, razume, kateri dejavniki so povzročili določeno emocionalno stanje, in članom skupine prikaže ustrezen emocionalen odziv na stresno situacijo (Pescosolido, 2002). Lahko pa tudi identificira in razume neizražene potrebe skupine ter uporablja svoje zaznavanje za izpolnjevanje potreb skupine na način, ki je primeren za vse člane. Vloga neformalnega vodje je tudi graditev občutka pripadnosti, opore in optimizma v skupini, da lahko člani skupine v celoti posvečajo pozornost izvajanju delovnih nalog (Wolff, Pescosolido in Druskat, 2002).

⁷ Hearn, J. (1993). Emotive subjects: Organizational men, organizational masculinities and the (de)construction of emotions. V S. Fineman (ur.), *Emotion in organizations* (str. 142–166). London: Sage Publications.

⁸ V svoji nalogi sem proučevala vpliv vodij na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, nisem pa se osredinila na to, kako lahko vodje na podlagi odnosov moči in hierarhije, določanjem pravil čustvovanja in izražanja emocij ter kognitivne interpretacije stresne situacije vplivajo na konstrukcijo skupinskih emocij.

2.3.1 Emocionalno delo

Med najbolj znane raziskovalce emocij pri delu spada Hochschild (1979, 1983/2003), ki je pustila pomemben pečat s konceptom emocionalno delo, na podlagi katerega je ostro nasprotovala škodljivemu vplivu komodifikacije emocij v storitvenem sektorju. Hochschild razlikuje med dvema pojmom, tj. emocionalnim delom (angl. *emotion labour*) in upravljanjem emocij (angl. *emotion work*). Emocionalno delo je definirano kot »emocionalno dejanje, ki ga opravljamo za plačilo«, medtem ko je upravljanje emocij nekaj, kar »počnemo v zasebnem življenju« (Hochschild, 1990, str. 118). Upravljanje emocij je »prizadevanje – prisotno v zasebni in v javni sferi – po uskladitvi zasebnega čustvovanja in emocionalnega izražanja z družbeno priznanimi normami (potlačitev nezaželenih emocij, hlinjenje ali sprožanje pričakovanih oz. zaželenih emocij)« (Šadl, 2002, str. 53); emocionalno delo pa se izvaja v storitvenem sektorju in vključuje komercializacijo emocij zaposlenih, ki jih prodajajo za mezdo in imajo menjalno vrednost (Hochschild, 1983/2003).

Koncept emocionalnega dela⁹ se nanaša na vzbujanje, oblikovanje ali potlačevanje emocij, zato govorimo o dveh vrstah emocionalnega dela: a) vzbujanje emocij, pri katerem prihaja do kognitivnega osredinjanja na želeno emocijo ali občutek, ki je v tistem trenutku odsoten, in b) potlačevanje emocij, v katerem je kognitivni poudarek na neželenem občutku, ki bi se ga radi znebili (Hochschild, 1979, str. 561). Kot pravi Šadl (2002, str. 49), je emocionalno delo »nova oblika dela, ki temelji na profesionalnem urejanju emocij v javni sferi zaposlitev«.

Koncepta emocionalno delo in upravljanje emocij se razlikujeta, ker je upravljanje emocij osredinjeno izključno na nadzor lastnih emocij individua za lastno korist (angl. *benefit*) in se izvaja na katerikoli lokaciji kot del vsakdanjega življenja, medtem ko emocionalno delo zahteva upravljanje lastnih emocij individua zato, da vpliva na emocije druge osebe, izvaja pa se v delovnem okolju in je usmerjeno na stranko ali potrošnika (Peterson, 2006, str. 127). Organizacije želijo, da bi zaposleni v službo prišli s svojim »pravim« jazom, ki bi postal last podjetja. Hochschild trdi, da organizacijska pravila o izražanju emocij vplivajo ne samo na način obnašanja, temveč tudi na globinsko igranje zaposlenih. Vodstvo namreč želi, da zaposleni ponotranjijo svoje emocije, ki jih morajo kasneje izraziti pred strankami, kar naj bi

⁹ Emocionalno delo vključuje tudi površinsko in globinsko igranje. Površinsko igranje (angl. *surface acting*) pomeni, da smo »sposobni prikrivati, kaj čutimo, in se pretvarjati, da čutimo nekaj, česar ne čutimo«, globinsko igranje (angl. *deep acting*) pa pomeni, da »individuum zavaja sebe prav tako, kot zavaja druge« (Hochschild, 1983/2003, str. 33). Pri površinskem igranju sta izraz na obrazu ali drža telesa »narejena« (angl. *put on*), pri globinskem igranju pa individuum zavestno »dela« na tem, da so njegove emocije del njega (angl. *part of myself*), npr. individuum se ne pretvarja, da je vesel ali žalosten, temveč spontano izraža svoje emocije (Hochschild, 1983/2003, str. 35–36).

povečevalo kakovost izražanja emocij na delovnem mestu in zmanjševalo emocionalno disonanco (Jansz in Timmers, 2002, v Brook, 2009, str. 12),¹⁰ ki nastaja zaradi nenehne vrzeli med tem, kar zaposleni resnično čutijo, in tem, kar morajo navidezno čutiti v daljšem časovnem obdobju.

V preteklosti so se raziskave o emocionalnem delu (gl. Brotheridge in Grandey, 2002; Hülshager in Schewe, 2011; Grandey, 2015) osredinile predvsem na proučevanje izvajanja emocionalnega dela zaposlenih v odnosu do strank/kupcev, medtem ko se je upravljanje emocij obravnavalo kot nekaj, kar izvajamo v zasebnem življenju. V disertaciji zato upravljanje emocij umeščam v delovno okolje in proučujem skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

2.4 Skupinska emocionalna kultura

Emocionalna kultura s svojimi normami, vrednotami, idejami in prepričanji močno vpliva na doživljanje in izražanje primernih emocij v določeni družbeni situaciji (Hochschild, 1979, 1983/2003); kulturna pravila¹¹ pa postavljajo meje, znotraj katerih pripadniki kulture konstruirajo svoje emocije, interpretirajo emocionalni dogodek in se nanj odzivajo (Shott, 1979; Turner in Stets, 2005; Peterson, 2006; Stets, 2006; Härtel, 2008).

Gordon (1990, str. 146) je emocionalno kulturo opredelil kot »niz emocionalnih besednjakov (besede in pomeni emocij), emocionalnih norm (pravila čustvovanja in izražanja) in prepričanj o emocijah«. Besednjak je sestavljen iz oznak za emocije, ki predstavljajo skupne izkušnje in doživljanje članov, osredinjene pa so na pomembne vidike družbene interakcije in so značilne za vsako družbeno enoto posebej (Gordon, 1990, str. 154). Člani se s pomočjo emocionalnih besednjakov naučijo splošnih kulturnih pravil o emocijah in normativnih zahtevah doživljanja in izražanja emocij (Gordon, 1981), zato »besednjak vladajočega jezika predisponira člane dane kulture k določenim pojmovanjem emocij in k določenemu odzivanju na emocije« (Šadl, 1999, str. 990). Na emocionalno doživljanje poleg emocionalnih besednjakov vplivajo tudi emocionalna prepričanja o tem, katere emocije se bodo pojavile zaradi določenih situacij, kaj

¹⁰ Jansz, J. in Timmers, M. (2002). Emotional dissonance: When the experience of an emotion jeopardizes an individual's identity. *Theory and Psychology*, 12(1): 79–95.

¹¹ Po Goffmanu (1959, 1983) so kulturna pravila, ki usmerjajo subjekte, kako naj se vedejo in izražajo svoje emocije v družbeni situaciji, sestavljena iz številnih dimenzij: a) oblike govora (pravilna uporaba besed, fraz, gibov in tempa govorjenja), b) uporabe ritualov (stereotipizirane govorne sekvence in drugi znaki, ki ohranjajo interakcijo v skladu s kulturnimi pravili), c) uokvirjanja (določanje mej glede tega, kaj je vključeno v interakcije ali izključeno iz njih), č) uporabe rekvizitov (stoli, mize in ostale stvari v organizaciji), d) kategorizacije situacije (praktično delo, družabna ali slovesna situacija), e) ustvarjanja vlog (samopredstavljanje, ki ga lahko uporabimo pri srečanju) in f) ekspresivnosti (predstavljanje emocij drugim).

bi morali člani skupine čutiti in izražati ter kako je treba pravilno upravljati emocije v družbenem kontekstu (Thoits, 1989; Lois, 2001).

Podobno kot Gordon je tudi Hochschild (1979, 1983/2003) dejala, da je emocionalna kultura sestavljena iz kompleksnih idej, kaj naj člani čutijo, kakšna so primerna emocionalna prepričanja in odzivi ter kako naj člani opredeljujejo, ocenjujejo, izražajo in upravljajo emocije (Hochschild, 1990). Emocionalna kultura »priskrbi akterjem usmeritve pri opredeljevanju, izražanju in upravljanju emocij, repertoar emocionalnih stilov ali strategij, simbolov, veččin in navad, ki konstituirajo njegovo »emocionalno pristojnost« v dani (sub)kulturi« (Šadl, 1999, str. 989). Stets in Turner (2010, str. 32–33) tudi poudarjata, da so ključni elementi emocionalne kulture ideologija emocij (ustrezne emocije in emocionalni odzivi v različnih situacijah), emocionalno znanje (emocionalna doživetja, ki se počasi nalagajo in jih člani uporabljajo v različnih družbenih interakcijah), emocionalni besednjaki ter pravila čustvovanja in izražanja.

Pravila čustvovanja (angl. *feeling rules*) so »družbena pravila, ki narekujejo, kako in katere emocije so zaželeni v družbeni situaciji« (Hochschild, 1979, str. 563) in katere niso. Nezaželene emocije se naučimo prepoznavati, kadar opazimo, da se naše reakcije doživljanja in izražanja emocij razlikujejo od reakcij doživljanja in izražanja emocij drugih; naučimo se jih tudi prek kaznovanja, ko doživljamo ali izražamo »napačne« emocije (Hochschild, 1979). Pravila čustvovanja so normativne smernice, ki narekujejo vrsto, intenziteto in trajanje emocionalnega doživljanja ter sooblikujejo doživljanje zaželenih in primernih emocij, vplivajo na umirjanje emocij, sprejemanje emocij brez presojanja, potlačevanja in izogibanja emocijam ter na racionaliziranje emocij (Hochschild, 1990; Peña-Sarrionandia, Mikolajczak in Gross, 2015). Kljub temu Hochschild (1990) poudarja, da pravila čustvovanja niso norme, ki določajo, kaj smemo in česa ne, temveč gre bolj za nekatere standarde, ki jih upoštevamo v določenem družbenem kontekstu in jih »uporabljamo v emocionalni konverzaciji, da določimo, kaj se utemeljeno pričakuje glede našega doživljanja in izražanja emocij v medosebnih odnosih« (Hochschild, 1983/2003, str. 18).

Pravila izražanja (angl. *display rules*) se nanašajo na norme, ki določajo, kdaj, kako in katere emocije so zaželene in primerne (Hochschild, 1979, 1983/2003), ter vplivajo na prikrivanje emocij, svobodno izražanje emocij, izražanje nevtralnih ali pozitivnih emocij ter na profesionalno, mirno in konstruktivno izražanje emocij (Barsade in Gibson, 1998; Kramer in Hess, 2002; Hoffmann, 2016). Pravila izražanja lahko vključujejo tudi: a) deintenzifikacijo emocij (zmanjševanje opaznih znakov določenih emocij, npr. izražati zmerno raven strahu,

četudi je oseba zelo prestrašena), b) intenzifikacijo emocij (povečati izražanje emocij, npr. ko nekdo čuti malo strahu in skuša prikazati, kot da ga je zelo strah), c) nevtralizacijo emocij (oseba skuša prikazati, da ne doživlja nobene emocije, ali izkazuje nevtralne emocije, npr. ko je nekdo prestrašen, skuša prikazati, kot da ne čuti strahu), in č) prikrivanje emocij (oseba prikriva svoje emocije in izraža popolnoma drugačne emocije, kot jih občuti, npr. ko je nekoga strah in skuša izgledati, kot da je srečen) (Ekman, Sorenson in Friesen, 1969, str. 75). Zaposleni se na delovnem mestu v procesu socializacije¹² naučijo, da morajo v skladu s pravili izražanja znati dobro nadzorovati svoje emocije, tako da jih izražajo predvsem na profesionalen način, prikrivajo in potlačujejo negativne emocije ali izražajo nevtralne in pozitivne emocije (Newton, Handy in Fineman, 1995; Meyerson, 1998; Kramer in Hess, 2002).

Vsaka emocionalna kultura vsebuje emocionalne besednjake, emocionalna prepričanja in emocionalne norme, kar sicer ponuja neki splošen okvir razumevanja, vendar je treba v delovni organizaciji proučiti vsako skupinsko emocionalno kulturo posebej, da bi v celoti razumeli koncept emocionalne kulture. Barsade in O'Neill (2014, str. 558) sta med prvimi opredelili skupinsko emocionalno kulturo kot »niz vedenjskih norm, artefaktov ter temeljnih vrednot in pričakovanj, ki vplivajo na izražanje ali potlačevanje naklonjenosti, skrbnosti, sočutja in nežnosti, in raven zaznave primernosti teh emocij, ki se prenašajo prek emocionalnih in normativnih mehanizmov znotraj družbene enote«. Avtorici (2016, str. 58) pravita, da močna skupinska emocionalna kultura na člane skupine vpliva tako, da se podrejšajo skupinskim emocionalnim normam ter sledijo pravilom čustvovanja in izražanja predvsem zato, da so sprejeti s strani ostalih članov skupine. Skupinska emocionalna kultura članom ponuja referenčni okvir, v katerem lahko »identificirajo skupinske emocije in o njih razpravljajo, ocenjujejo njihovo primernost oz. neprimernost ter upravljajo z njimi na podlagi skupinskih emocionalnih norm« (Gordon, 1990, str. 152). Na skupinsko doživljanje, izražanje in upravljanje emocij vpliva način, na katerega člani interpretirajo dogodke in se emocionalno odzivajo na njih (Koman, Wolff in Howard, 2007; Barsade in Knight, 2015; Barsade in O'Neill,

¹² Organizacijska socializacija pogosto vključuje proces učenja emocij oz. pridobivanje znanja o tem, katere emocije lahko zaposleni doživljajo in izražajo v skladu s pravili čustvovanja in izražanja (Hochschild, 1979). Skozi proces socializacije zaposleni pridobijo znanje o tem, komu in na kakšen način lahko izražajo določene emocije, da so skladne z normativnimi zahtevami in pravili organizacije (Diefendorff, Erickson, Grandey in Dahling, 2011; Kunze in Menges, 2016). Thoits (1985) pravi, da zaposleni v procesu socializacije pridobijo znanje o tem, da: a) so emocije objekti, b) lahko občutijo več emocij hkrati, c) lahko drugi prikrivajo svoje emocije in č) morajo v specifičnih situacijah prikriti določene emocije. Socializacija na delovnem mestu omogoča zaposlenim, da pridobivajo kognitivne in vedenjske sposobnosti, s pomočjo katerih delujejo v skladu z organizacijsko kulturo, se naučijo prepoznavati, čutiti in izražati določene emocije ter ponotranjijo pravila primernega emocionalnega odzivanja in vedenja (Gordon, 1990; Burnett in Bonnici, 2003).

2016; O'Neill in Rothbard, 2017). Elementi skupinske emocionalne kulture delujejo kot kognitivne smernice, katere emocije lahko člani doživljajo, kakšen je primeren način izražanja in kateri emocionalni besednjak naj uporabijo, ko upravljajo emocionalne odzive v določeni družbeni situaciji (Gordon, 1981; Peterson, 2006).

V disertaciji se usmerjam na delovne skupine, ki lahko vzpostavijo in razvijejo skupinsko emocionalno kulturo, s pomočjo katere lahko uspešneje upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Močna skupinska emocionalna kultura spodbuja dobre medosebne odnose, sodelovanje, kohezivnost in socialno oporo med sodelavci (Lee, Kim in Kang, 2013) ter temelji na zaupanju, pripadnosti in varnosti, ki so povezani z doživljanjem in izražanjem pozitivnih emocij na delovnem mestu (Härtel, 2008). Skupine v okviru svoje skupinske emocionalne kulture razvijejo emocionalne norme, ki služijo kot orientacija za člane skupine, kako naj interpretirajo svoje emocije in emocije drugih članov, kar pripomore k poenotenju skupinskega emocionalnega odzivanja (Tiedens in drugi, 2004; Ashkanasy in Humphrey, 2011; Menges in Kilduff, 2015). Člani skupine razvijejo in uporabljajo tudi skupinske emocionalne strategije, ki jim pomagajo upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Ko člani skupine kršijo pravila čustvovanja in izražanja, lahko občutijo sram, zadrego ali ponižanje, kar jih pripravi do tega, da začnejo strateško slediti skupinskim emocionalnim normam (Höpfl in Linstead, 1993; Burnett in Bonnici, 2003), s čimer drugim nakažejo, da je bila kršitev le začasna (Goffman, 1967). Pri upravljanju stresnih emocij lahko skupine uporabljajo tudi različne skupinske emocionalne rituale in rutine ter kulturne artefakte. Skupinski emocionalni rituali in rutine ustvarjajo in spodbujajo določene emocije, ki jih delijo vsi člani skupine, ter povečujejo skupinsko zavedanje, pripadnost, sodelovanje in solidarnost (Menges in Kilduff, 2015), skupinski kulturni artefakti pa lahko nakazujejo temeljne norme in vrednote skupine ter spodbujajo določene emocije (Hatch, 1993; Daus, Dasborough, Jordan in Ashkanasy, 2012).

Barsade in O'Neill (2014, str. 558) sta identificirali emocionalno kulturo tovariške ljubezni (angl. *emotional culture of companionate love*). V 16-mesečni raziskavi trinajstih enot negovalne ustanove v severovzhodnem delu Združenih držav Amerike je 185 zaposlenih, 108 bolnikov in 42 družinskih članov ocenjevalo frekvenco izražanja emocij naklonjenosti, skrbnosti, sočutnosti in nežnosti zaposlenih, njihovo obrazno mimiko, govorico telesa, ton glasu, dotike in interakcijo z bolniki in drugimi zaposlenimi. Avtorici sta z anketnimi vprašalniki merili tudi vpliv emocionalne kulture tovariške ljubezni na zaposlene in ugotovili, da močna emocionalna kultura tovariške ljubezni (tj. visoka frekvenca izražanja emocij naklonjenosti, skrbnosti, sočutnosti in nežnosti med zaposlenimi na diadični in skupinski ravni)

pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in timsko delo ter zmanjšuje emocionalno izčrpanost in absentizem. V enotah, kjer je bila emocionalna kultura tovariške ljubezni bolj prisotna, so tudi bolniki izkušali bolj pozitivne emocije, poročali o višji kakovosti življenja, število odhodov na urgenco se je zmanjšalo, prav tako se je povečalo zadovoljstvo njihovih družinskih članov.

O'Neill in Rothbard (2017) sta proučevali emocionalno kulturo v 27 gasilskih postajah večjega mesta v zahodnem delu Združenih držav Amerike. Med gasilci sta izvedli polstrukturirane intervjuje in opazovali interakcijo med njimi, verbalno komunikacijo, ton glasu, obrazno mimiko, telesno držo, geste in dotike. Ugotovili sta, da v gasilskih postajah prevladujeta emocionalna kultura razigranosti (angl. *emotional culture of joviality*), ki temelji na zabavi, sproščenosti, humorju in potegavščinah, ter emocionalna kultura tovariške ljubezni (angl. *emotional culture of companionate love*), ki vključuje emocije naklonjenosti, skrbnosti, sočutnosti in nežnosti. Najpomembnejše norme in strategije emocionalne kulture tovariške ljubezni so skrb za drugega, emocionalna opora in izkazovanje sočutnosti, medtem ko je pri emocionalni kulturi razigranosti najpomembnejši morbiden smisel za humor, s katerim se gasilci lažje soočajo s težkimi in stresnimi situacijami na delovnem mestu. Gasilci na individualni ravni upravljajo stresne emocije tako, da jih potlačujejo, se ukvarjajo z ekstremnimi športi (motociklizem, streljanje z orožjem, lov, plezanje, rafting) in pijejo alkohol.

Lois (2001) je v petletni raziskavi proučevala emocionalno kulturo prostovoljnih reševalcev v okrožju Peak v Združenih državah Amerike, ki sodelujejo v zahtevnih iskalnih in reševalnih akcijah pogrešanih oseb in ponesrečencev v gorah. Na vzorcu 20 moških in 10 žensk je z opazovanjem skupinskih dejavnosti in poglobljenimi intervjuji odkrila, da v reševalni skupini prevladuje emocionalna kultura trdnosti in ravnodušnosti (angl. *emotional culture of toughness and stoicism*). Emocije zaskrbljenosti, strahu in razburjenosti so bile neprimerne in nezaželene, zato sta se razvili norma potlačevanja emocij med reševalno akcijo in norma izražanja emocij po reševalni akciji. Norma potlačevanja emocij so upoštevali tako moški kot ženske, ki so se med reševanjem emocionalno distancirali od žrtev in se osredinili izključno na nalogo. Norma izražanja emocij po reševalni akciji so na individualni ravni upoštevale le ženske, ki so svoje zadržane emocije največkrat izražale tako, da so jokale in kričale, medtem ko moški tudi po reševalni akciji niso izražali svojih emocij, saj je bil vpliv emocionalne kulture trdnosti in ravnodušnosti na njih (pre)močen in so svoje emocije najpogosteje strateško upravljali s čezmernim pitjem alkohola.

Na skupinsko emocionalno kulturo lahko do neke mere vpliva tudi organizacijska kultura,¹³ ki je najpogosteje opredeljena kot vsota vrednot, prepričanj, norm, standardov, artefaktov, simbolov, ritualov in jezika (Barney, 1986; Deshpande in Webster, 1989; Taverner, 1992; Černigoj Sadar, 2002; Mateiu, Puiu in Puiu, 2013; Eaton in Kilby, 2015). Organizacijska kultura opredeljuje vzorec, kakšen je pravi oz. nepravi način obnašanja v njej (Bingöl, Şener in Çevik, 2013; Abdullah, Shamsuddin, Wahab in Hamid, 2014). S pomočjo organizacijske kulture, ki predpisuje emocionalne vidike organizacijskega življenja s pomočjo norm, vrednot, ritualov in praks, organizacije lažje izvajajo emocionalni nadzor nad zaposlenimi in povečujejo identifikacijo zaposlenih z organizacijo (Mumby in Putnam, 1992). Nadzor v organizacijah »reflektira in reproducira širše družbene strukture moči /.../, prek katerih organizacije in njihovi zaposleni delujejo in transformirajo kulturne/profesionalne ideologije in interese« (Fineman in Sturdy, 1999, str. 631). Fineman in Sturdy (1999) trdita, da je upravljanje emocij v organizacijah »ključna in neizogibna značilnost organizacijskega nadzora« (prav tam, str. 637), saj morajo zaposleni slediti predpisom in pravilom profesionalnega izražanja (Bolton in Boyd, 2003), izražati skrb do strank, biti prijazni in topli ter prikrivati in potlačevati negativne emocije pred strankami (Mumby in Putnam, 1992).

Fineman (2003) poudarja, da bi morale organizacije namesto spodbujanja prikrivanja in potlačevanja emocij raje razviti emocionalno kulturo, ki bi omogočila svobodno izražanje emocij, zmanjševala konflikte in napetosti med zaposlenimi, ki nastajajo zaradi poklicnega stresa, ter pomagala zaposlenim pri upravljanju stresnih emocij. Mesner-Andolšek (2002, str. 17–18) dodaja, da bi morale organizacije svojim zaposlenim omogočiti svobodno izražanje emocij, ker lahko na ta način člani organizacije krepijo medsebojno povezanost, razumevanje in identiteto ter ustvarjajo širšo skupnost. Kot pravi avtorica, je v organizacijah izjemno pomembna komunikacija med zaposlenimi ter zaposlenimi in strankami, saj »pristno in svobodno izražanje emocij pri delu lahko ustvarja organizacijsko skupnost« (Mesner-Andolšek, 2002, str. 26).

¹³ Med najbolj vplivnimi teoretiki organizacijske kulture je Schein (1981, 1983, 1984, 1985, 1992), ki je razvil konceptualni okvir za proučevanje delovanja kulture v organizacijah (Hatch, 1993), ki s pomočjo vrednot in prepričanj ustvarja norme pričakovanega obnašanja zaposlenih. Zaradi velikega zanimanja za proučevanje organizacijske kulture obstajajo številne teorije, definicije in modeli, še vedno pa ni enotne definicije, kaj je organizacijska kultura in kako jo meriti (Alvesson, 2002; Abdullah in drugi, 2014; Hogan in Coote, 2014).

V organizacijah je upravljanje emocij pomembno predvsem zato, da zaposleni ohranjajo dobre in spoštljive medosebne odnose ter skušajo z upoštevanjem normativnih pravil o primernem in neprimernem izražanju emocij »uravnovežiti napetosti med spontanim in strateškim izražanjem emocij« (Kramer in Hess, 2002, str. 76–77). Bolton (2000) nadaljuje, da zaposleni emocije upravljajo v skladu z osebno zgodovino, družbenimi smernicami, organizacijskimi predpisi ali profesionalnimi normami. Od zaposlenih se glede na kulturna pravila in norme pričakuje, da bodo upravljali svoje emocije tako, da bodo prikrivali in potlačevali negativne emocije, saj organizacije spodbujajo emocionalno trdnost. Če zaposleni stresnih emocij na delovnem mestu ne znajo upravljati, organizacije to označijo kot njihovo šibkost in nesposobnost (Domagalski, 1999), zato jim ponujajo individualne rešitve, kot so svetovanje in delavnice o zmanjševanju poklicnega stresa, kar pa ne prispeva dovolj k uspešnemu reševanju problema stresa na delovnem mestu.

2.4.1 Skupinske emocionalne norme

Skupine ustvarjajo močne emocije in skušajo vplivati na doživljanje in izražanje emocij članov skupine s pomočjo normativnih praks (Barsade in Gibson, 1998). Skupinske norme so del afektivnega konteksta skupine (Delvaux in drugi, 2015) in se običajno razvijajo postopno in neformalno, ko se člani skupine na podlagi preteklih izkušenj naučijo, katera vedenja so primerna in potrebna, da skupina učinkoviteje upravlja emocije (Feldman, 1984). Družbena interakcija v skupini omogoči nastanek skupinskega razumevanja, kaj je primerno emocionalno odzivanje v določeni situaciji, in vodi do razvoja skupinskih norm (Bettenhausen in Murnighan, 1985, str. 354–356). Prva faza razvijanja skupinskih emocionalnih norm je formiranje skupine, v drugi fazi se člani skupine med seboj borijo za status in moč, v tretji fazi nastanejo norme, v zadnji fazi pa skupina upravlja emocije, zato da se uspešneje spoprijema s poklicnim stresom in bolje opravlja delovne naloge (Kelly in Barsade, 2001, str. 115–116). Skupinske norme imajo štiri lastnosti: a) tesno so povezane s kaznovanjem, če pride do njihove kršitve, b) nastajajo v družbenih interakcijah in niso formalno kodificirane, c) povezane so s skupinsko identiteto, občutkom pripadnosti in enotnosti ter č) nastajajo, se oblikujejo in prenašajo s komunikacijo med člani skupine (Rimal in Real, 2003, str. 185).

Člani skupine upravljajo emocije tako, da se podrejujejo skupinskim emocionalnim normam, ki določajo, katere emocije lahko doživljajo in izražajo v specifični situaciji, hkrati pa omejujejo tiste emocije, ki niso v skladu s pričakovanji skupine (Lively in Weed, 2014; Menges in Kilduff, 2015). Skupinske emocionalne norme torej določajo »vrsto, obseg in trajanje emocij, ki so

primerne v določeni situaciji« (Smith-Lovin, 1994, v Heise in Calhan, 1995, str. 224),¹⁴ ter ustvarjajo jasne meje zaželenega in sprejemljivega emocionalnega odzivanja in vedenja (Feldman, 1984), pri tem pa tisti zaposleni, ki se bolj zavedajo, kaj je družbeno sprejemljivo, pogosteje sledijo predpisanim normam (Cialdini, Reno in Kallgren, 1990). Če se člani skupine naučijo, da je »neka emocija zaželena, potem to emocijo tudi bolj intenzivno doživljajo; če pa so naučeni, da je neka emocija nezaželena ali neprimerna, bodo skušali doživljanje te emocije čim bolj zmanjšati« (Eid in Diener, 2001, str. 881). Z opazovanjem emocionalnih odzivov drugih lahko člani skupine pridobijo informacije o občutkih in namerah ostalih članov skupine, kar vpliva na njihovo upravljanje emocij na delovnem mestu (Brotheridge in Lee, 2003; Marler, McKee, Cox, Simmering in Allen, 2012; Koning in van Kleef, 2015).

Skupine razvijajo določene emocionalne norme, ki narekujejo primerno upravljanje stresnih emocij, predvsem zato, ker želijo povečati predvidljivost vedenja članov skupine. Člani skupine lahko s pomočjo skupinskih emocionalnih norm predvidevajo medsebojna dejanja, pripravijo hitre in ustrezne odzive, lahko izboljšujejo medosebne odnose in povečujejo zadovoljstvo na delovnem mestu (Feldman, 1984; Elfenbein, 2007). Skupinske emocionalne norme lahko v skupini »krepijo zaupanje, skupinsko identiteto in skupinsko učinkovitost, ki članom zagotavljajo varnost, da se aktivno vključijo v skupine, ne da bi pri tem izgubili svojo individualnost« (Peterson, 2012, str. 233). Uveljavljene skupinske emocionalne norme lahko članom skupine pomagajo, da gradijo močno emocionalno kulturo in krepijo medosebne odnose, zato lažje upravljajo skupinske emocije ter prepoznavajo in nadzorujejo emocionalna stanja na način, ki povečuje skupinsko učinkovitost (Ghuman, 2016). Skupine lahko vzpostavijo skupinske emocionalne norme, ki omejujejo izražanje emocij v stresni situaciji na nevtralne ali pozitivne emocije, da se člani izognejo medosebnim konfliktom, ali pa spodbujajo pozitivno in optimistično vzdušje, s pomočjo katerega se člani osredinijo na pozitivne in konstruktivne vidike stresne situacije (Barsade in Gibson, 1998; Wolff in drugi, 2006). Poudariti je treba, da lahko »nekatero norme vodijo člane skupine, da upravljajo emocije na konstruktiven način in prispevajo k skupinski učinkovitosti, medtem ko lahko druge norme privedejo do škodljivih strategij upravljanja emocij, ki negativno vplivajo na skupino« (Menges in Kilduff, 2015, str. 889). Še posebej pogosta skupinska emocionalna norma, ki negativno vpliva na skupino, je norma prikrivanja in potlačevanja emocij, ki lahko spremeni zaznavanje medosebnih odnosov in vzorce komunikacije (Putnam in Mumby, 1993).

¹⁴ Smith-Lovin, L. (1990). Emotion as the confirmation and disconfirmation of identity: An affect control model. V T. D. Kemper (ur.), *Research agendas in the sociology of emotions* (str. 238–270). Albany: Suny Press.

Skupinska emocionalna norma prikrivanja in potlačevanja emocij pomaga članom skupine nadzorovati in izražati emocije tako, da te preprečuje, zmanjšuje ali nevtralizira (Holman, Martinez-Iñigo in Totterdell, 2008; Menges, Kilduff, Kern in Bruch, 2015), vendar Yang (2014) opozarja, da lahko člani skupine zaradi nenehnega prikrivanja in potlačevanja negativnih emocij ter pretvarjanja, da doživljajo pozitivne emocije, občutijo več stresa in depresije, saj se ustvarja občutek diskrepance med notranjim doživljanjem in zunanjim izražanjem. Poleg tega lahko to, da člani niso iskreni do sebe in drugih, privede tudi do poslabšanja medosebnih odnosov in odtujenosti v skupini (John in Gross, 2004, str. 1305). Prikrivanje in potlačevanje emocij deluje le kratkoročno, da se skupina lažje osredini na izvajanje delovnih nalog, se izogiba konfliktom in hitreje ublaži emocionalno stisko, medtem ko dolgoročno vodi do doživljanja več negativnih emocij, slabšega spoprijemanja s stresnimi situacijami, manjše emocionalne in socialne opore med sodelavci, emocionalne izčrpanosti in izgorelosti ter povečane depresivnosti (Ashkanasy in Daus, 2002; John in Gross, 2004; Koole, 2009). John in Gross (2004, str. 1307–1308) dodajata, da lahko v družbenih kontekstih »prikrivanje in potlačevanje emocij povzročita družbene posledice, saj tisti, ki potlačuje emocije, ne more predelati informacij, da bi se lahko primerno odzval na druge, in se zdi, kot da se izogiba in ni prisoten v družbeni interakciji«. Zato so lahko potlačevanje, ignoriranje ali neupoštevanje emocij znotraj skupine zelo škodljivi, saj imajo člani skupine premalo uvida v skupinsko emocionalno stanje, kar lahko vodi tudi do disfunkcionalnosti skupine (Koole, 2009; Stephens, Heaphy, Carmeli, Spreitzer in Dutton, 2013).

Druskat in Wolff (2001, str. 87) sta na individualni ravni opredelila dve emocionalni normi, s katerima lahko zaposleni upravljajo emocije na delovnem mestu: a) konfrontacija s tistimi, ki kršijo norme, in b) skrb za druge in spoštovanje drugih; na skupinski ravni pa sta predstavila tri norme upravljanja emocij: a) ustvarjanje virov za svobodno izražanje emocij, b) ustvarjanje pozitivnega/optimističnega vzdušja in c) proaktivno reševanje problemov.

Skupine lahko razvijejo skupinske emocionalne norme, ki zahtevajo potlačevanje in prikrivanje emocij (Bolton, 2000; Kunze in Menges, 2016), izražanje točno določenih emocij, npr. navdušenje in veselje (Van Maanen in Kunda, 1989; Martin, Knopoff in Beckman, 1998), spodbujajo svobodno izražanje emocij ali omejujejo izražanje emocij na nevtralne ali pozitivne (Barsade in Gibson, 1998). Na primer, terapevtske skupine lahko razvijejo eksplicitne norme odprtosti za izražanje vseh emocij, skupina prijateljev razvije norme, ki spodbujajo izražanje širokega spektra emocij (Kelly in Barsade, 2001), projektne skupine, usmerjene k izpolnjevanju nalog, pa imajo skupinske norme, ki omejujejo izražanje emocij in spodbujajo izražanje emocij

na bolj miren in konstruktiven način ter poudarjajo sodelovanje, timsko delo in konstruktivno reševanje konfliktov (Aronson, Shenhar in Reilly, 2010).

Pomembno vlogo pri razvijanju normativnega reda skupine igrajo tudi implicitne in eksplicitne komunikacijske strategije (Kelly in Barsade, 2001). Skupinske emocionalne norme nastajajo, se oblikujejo in prenašajo med člani skupine z uspešno komunikacijo, saj vsaka skupina na podlagi komunikacije in družbene interakcije oblikuje formaliziran pogled na stvari, ki je značilen za določeno skupino (Burnett in Bonnici, 2003; Rimal in Real, 2003). Novi člani skupine se učijo o emocionalnih normah s pomočjo eksplicitnih pravil izražanja in subtilnih oblik socializacije (Gordon, 1989; Diefendorff in Gosserand, 2003; Menges in Kilduff, 2015). Formalne in neformalne norme izražanja emocij se prenašajo in ohranjajo s komuniciranjem oz. s pomočjo povratnih informacij ali navodil, kakšno je primerno doživljanje in izražanje emocij. Prav tako se lahko člani skupine s skupinskimi emocionalnimi normami seznanijo z opazovanjem drugih, posnemanjem svojih vzornikov ali na lastnih poskusih in napakah. Skupine lahko uveljavijo te norme na ekspliciten (nagrajevanje tistih, ki najboljše opravijo svojo delovno vlogo) ali impliciten način (vključevanje v neformalne dejavnosti) (Kelly in Barsade, 2001).

Družbene norme so »najmanj vidne in najmočnejše oblike družbenega nadzora nad delovanjem članov družbe« (Bettenhausen in Murnighan, 1985, str. 350) in zajemajo pričakovanja o primernem obnašanju in čustvovanju ter vplivajo na »razlago, izražanje in vzbujanje emocij s tem, da opredeljujejo situacijsko primernost emocionalnih razlag in to, katere emocije so zaželeni« (Šadl, 1999, str. 989–990). Njihov glavni namen je zagotoviti občutek ravnovesja, saj delujejo kot mehanizem, s katerim člani družbe ocenjujejo, kaj je primerno in sprejemljivo v določenem kontekstu (Burnett in Bonnici, 2003, str. 334). Norme morajo izpolnjevati nekaj pogojev, da postanejo splošno sprejete v širši družbi: a) dovolj veliko število članov družbe mora vedeti za normo, b) člani družbe se želijo podrediti normi in c) člani družbe morajo od drugih pričakovati, da se bodo podredili normi (Bicchieri, 2005, v Nichols, 2010, str. 2–4).¹⁵ Družbene norme lahko vplivajo na skupinske norme, ki izhajajo iz družbenih interakcij in določajo smernice za primerno vedenje v določenih situacijah in pod določenimi pogoji ter pomagajo krepiti »močno skupinsko identiteto in definirajo meje, kaj je sprejemljivo vedenje v skupini« (Burnett in Bonnici, 2003, str. 349).

¹⁵ Bicchieri, C. (2005). *The grammar of society: The nature and dynamics of social norms*. Cambridge University Press.

Bartel in Saavedra sta leta 2000 proučevala usklajenost razpoloženj (angl. *mood convergence*) v 70 delovnih skupinah in ugotovila, da je ta pozitivno povezana z delovno in družbeno soodvisnostjo, člansko stabilnostjo in normami upravljanja razpoloženja. Odkrila sta tudi, da so norme upravljanja razpoloženj povezane z usklajenostjo razpoloženj pri petih od osmih razpoloženjskih kategorij; ta so: visoka aktivirana razpoloženja, aktivirana prijetna razpoloženja, prijetna, neprijetna in aktivirana neprijetna razpoloženja (Bartel in Saavedra, 2000, str. 219–220).

Stephens in drugi (2013) so raziskovali, kako zmožnost emocionalnega izražanja (angl. *emotional carrying capacity*), tj. izražanje emocij na konstruktiven način, vpliva na vodstvene skupine v izraelskih podjetjih. Njihova raziskava na primeru 82 vodstvenih skupin je pokazala, da je zmožnost konstruktivnega izražanja negativnih in pozitivnih emocij (npr. podpiranje drugih in vzajemnost) pozitivno povezana s skupinsko vzdržljivostjo, tj. zmožnostjo skupine, da se uspešno sooča s težkimi situacijami. Izsledki raziskave so pokazali, da zmožnost emocionalnega izražanja in zaupanje v skupino članom pomagata, da emocije svobodno izražajo na konstruktiven način, s čimer jih lažje predelajo in se uspešneje soočajo s stresnimi situacijami. Če pa člani skupine nimajo možnosti izražanja emocij, to omejuje njihovo učenje iz napak, ne zmorejo se dovolj hitro prilagajati na omejitve na delovnem mestu ter so manj uspešni pri upravljanju stresnih emocij in reševanju medosebnih konfliktov.

Leta 2003 so Wolff, Druskat, Koman in Messer na vzorcu 48 skupin študentov programa MBA (angl. *master of business administration*) preverjali vpliv šestih skupinskih emocionalnih norm (angl. *emotionally competent group norms*) na skupinsko učinkovitost. Ugotovili so, da pet skupinskih emocionalnih norm (medsebojno razumevanje, skupinska samoevalvacija, proaktivno reševanje problemov, organizacijsko razumevanje in krepitev zunanjih odnosov) pozitivno vpliva na skupinsko učinkovitost, medtem ko norma konfrontacije s člani, ki kršijo norme, ne vpliva na skupinsko učinkovitost.

Lois je leta 2001 v že omenjeni raziskavi identificirala emocionalno kulturo trdnosti in ravnodušnosti prostovoljnih reševalcev in odkrila, da sta se razvili norma potlačevanja emocij med reševalno akcijo in norma izražanja emocij po reševalni akciji. Člani skupine so verjeli, da so emocije, kot so negotovost, strah, vznemirjenost in krivda, nezaželene in potencialno zelo moteče, saj bi lahko vplivale na njihovo uspešnost in zmanjšale učinkovitost reševalne akcije, kot tudi ogrozile varnost reševalcev in ponesrečencev. Glede na to prepričanje so bile vse emocije med reševalno akcijo obravnavane kot škodljive, zato so člani razvili emocionalno

kulturo, ki je spodbujala potlačevanje vseh emocij med reševalno akcijo in dopuščala njihovo izražanje šele po njenem koncu. Moški in ženske so upoštevali pravila emocionalne kulture, se strinjali tako glede razdiralne narave emocij kot tudi glede tega, da morajo ohranjati mirnost med reševanjem. Skupinska norma izražanja emocionalne nevtralnosti je ponazarjala ohranjanje mirnosti, ki je veljala za varno in učinkovito. Vsi reševalci so sledili normi potlačevanja in so se med reševanjem emocionalno distancirali od žrtev in se osredinili izključno na nalogo. Normo izražanja emocij po reševalni akciji pa so na individualni ravni upoštevale le ženske, ki so svoje zadržane emocije največkrat izražale tako, da so jokale in kričale, medtem ko moški tudi po reševalni akciji niso izražali svojih emocij.

Leta 2014 sta Jack in Wibberley na vzorcu devetih študentk negovalne oskrbe, ki so bile na praksi v klinični bolnišnici v Veliki Britaniji, proučevala pomen emocionalnega odnosa med študentkami negovalne oskrbe in bolniki. Kultura v bolnišnici je narekovala, da zaposleni ne smejo izražati svojih emocij, ko so v stiku z bolniki, zaradi česar so študentke čutile pritisk, da se morajo podrediti pričakovanjem drugih. Na začetku so želele ostati zveste sebi in izražati emocije, ki so jih doživljale, čez čas pa je prilagajanje normam vplivalo na njih, saj so občutile tesnobo, žalost in jezo, ker se niso dobro znašle v delovni vlogi. Največkrat so profesionalno izražale emocije, četudi so se zelo navezale na bolnike in želele jokati pred njimi. V raziskavi se je pokazalo, da so bile študentke prepuščene same sebi in so si želele, da bi jim starejši in izkušenejši kolegi svetovali, kako naj upravljajo svoje emocije v interakciji z bolniki. Večina jih je dejala, da si želijo izražati svoje emocije in se pogovarjati o njih, saj ob tem občutijo olajšanje, medtem ko jim norma profesionalnega obnašanja in prikrivanja emocij še povečuje negativne emocije.

Delvaux in drugi (2015) so v 68 študentskih skupinah v Belgiji proučevali vpliv skupinskih emocionalnih norm na skupinsko in individualno doživljanje in ugotovili, da vsak član skupine prispeva k nastanku skupinskih norm, prav tako skupina vpliva na emocionalne norme individua, pri tem pa emocionalne norme individuov in skupine niso stabilne, ampak se vseskozi spreminjajo, ker na njih vplivajo izkušnje znotraj skupine. Skupinske emocionalne norme se razvijajo ali spreminjajo tudi po kritičnih dogodkih, npr. ko mora skupina opraviti nalogo do določenega roka ali ko je soočena z ovirami, saj je takrat dovoljeno doživljanje in izražanje bolj negativnih emocij. Delvaux in drugi (2015) poudarjajo, da gre za dvostransko povezavo med emocionalnimi normami in emocionalnim doživljanjem članov skupine, saj emocionalne norme v skupini vodijo skupinsko emocionalno doživljanje, prav tako pa skupinsko emocionalno doživljanje vpliva na emocionalne norme.

O'Neill in Rothbard (2017) sta ugotovili, da v 27 gasilskih postajah v Združenih državah Amerike prevladujeta emocionalna kultura razigranosti in emocionalna kultura tovariške ljubezni. Emocije zaradi travmatičnih dogodkov so gasilci na individualni ravni potlačevali, saj so menili, da emocij ni primerno izražati v kriznih situacijah, zato so jih med opravljanjem dela preprosto izklopili. V emocionalni kulturi razigranosti je bil najpomembnejši smisel za humor in potegavščine, v emocionalni kulturi tovariške ljubezni pa skrb za drugega, emocionalna opora in izkazovanje sočutnosti.

Na skupinske emocionalne norme lahko do neke mere vplivajo tudi organizacijske in profesionalne norme. Organizacijske norme so definirane kot pravila vedenja (Thibaut in Kelley, 1959), ki vključujejo informacije, kaj morajo zaposleni narediti v določenih situacijah ter kakšno je zaželeno in primerno vedenje; prav tako lahko določeno vedenje spodbudijo ali omejijo oz. preprečijo (Argote, 1989; Rimal in Real, 2003; Marler in drugi, 2012). Organizacije določijo norme, ki narekujejo, katere emocije so lahko izražene in katere ne, saj želijo, da bi zaposleni ponotranjili organizacijske vrednote in bi bilo njihovo nadzorovanje emocij bolj pristno in iskreno (Bolton in Boyd, 2003). Rafaeli in Sutton (1989, str. 9–10) trdita, da organizacijske in profesionalne norme glede izražanja emocij primarno vplivajo na vsebino, intenzivnost in raznolikost emocij, ki jih zaposleni v okviru svoje delovne vloge dojemajo kot potrebne za izražanje na delovnem mestu. Organizacije lahko norme glede primernega doživljanja in izražanja emocij spodbujajo na ekspliciten ali impliciten način do te mere, da zaposleni emocije nadzorujejo avtomatično (Kelly in Barsade, 2001; Mauss, Bunge in Gross, 2008, v Fiori, 2009¹⁶). Razlika med eksplicitnimi in implicitnimi normami je v tem, da so prve kodificirane v formalnih dokumentih in predpisujejo določeno vedenje, medtem ko implicitne norme niso formalno kodificirane in nastajajo v družbeni interakciji (Burnett in Bonnici, 2003). Eksplicitne norme se v organizacijah najpogosteje širijo s pomočjo socializacije, programov usposabljanja, neposrednega nadzora zaposlenih, nagrajevanja in kaznovanja ter skrbnega zaposlovanja in selekcioniranja (Rafaeli in Sutton, 1989; Yang, 2014); implicitne norme pa se prenašajo v družbenih interakcijah in neformalnih aktivnostih, v katerih zaposleni sami definirajo, kakšno je primerno in zaželeno vedenje (Burnett in Bonnici, 2003).

¹⁶ Mauss, I. B., Bunge, S. A. in Gross, J. J. (2008). Culture and automatic emotion regulation. V S. Ismer, S. Jung, S. Kronast, C. van Scheve in M. Vanderkerckhove (ur.), *Regulating emotions: Culture, social necessity and biological inheritance* (str. 39–60). London: Blackwell.

Organizacijske norme imajo velik vpliv na izražanje emocij zaposlenih na delovnem mestu, zato morajo biti jasno določene; če so namreč pravila izražanja preveč splošna ali nejasna, lahko zaposleni na različne načine razumejo, kakšni so sprejemljivi emocionalni odzivi, kar lahko vodi do velikih razlik v izražanju. Zato morajo organizacije postaviti specifična pravila izražanja, ki povečujejo verjetnost, da bodo zaposleni izražali to, kar organizacije želijo. Pri tem je treba poudariti, da imajo organizacijske norme velikokrat negativen vpliv na zaposlene, saj omejujejo njihovo emocionalno izražanje, kar vodi do emocionalne diskrepance, zmanjšane motivacije, nezadovoljstva na delovnem mestu in celo do izgorelosti (Diefendorff in Gosserand, 2003, str. 950–951).

Profesionalne norme zaposlenim, predvsem v javnem sektorju in privatnih organizacijah, narekujejo določen način čustvovanja in izražanja ter obnašanja do strank in spodbujajo predvsem izražanje pozitivnih ali nevtralnih emocij, medtem ko omejujejo izražanje negativnih emocij (Barsade in Gibson, 1998) ter zahtevajo njihovo prikrivanje in potlačevanje (Bolton, 2000). Profesionalne norme največkrat določajo, da zaposleni ne smejo doživljati in izražati lastnih emocij, ampak morajo spreminjati neprimerne emocije, izražati nevtralne emocije in ohranjati racionalnost (Heise in Calhan, 1995; Lively, 2000). Organizacije omejujejo izražanje negativnih emocij na delovnem mestu predvsem zato, ker naj bi izražanje negativnih emocij zmanjševalo učinkovitost ter poslabševalo odnose med zaposlenimi in strankami (Thiel, Griffith in Connelly, 2015). Organizacije želijo s pomočjo normativnih praks čim bolj nadzorovati upravljanje emocij, da bi maksimirale produktivnost zaposlenih (Putnam in Mumby, 1993; Mesner-Andolšek, 2002).

Po podatkih Šeste evropske raziskave o delovnih razmerah (EWCS), ki je bila leta 2015 izvedena s skoraj 44 000 delavci v 35 evropskih državah, vsak tretji delavec (31 %) v Evropski uniji vedno ali večino časa prikriva emocije na delovnem mestu, 17 % pa se jih na delovnem mestu sooča z jeznimi strankami, bolniki ali učenci v treh četrtinah delovnega časa ali več. Eden od treh delavcev (31 %) tudi poroča, da se na delovnem mestu velikokrat znajde v zahtevnih emocionalnih situacijah, v katerih mora znati dobro upravljati svoje emocije tako, da jih prikriva pred jeznimi strankami (Eurofound, 2015c, str. 48–50).

2.4.2 Skupinske emocionalne strategije

V preteklosti so se teoretiki in raziskovalci na področju psihologije in sociologije večinoma osredinili na proučevanje strateškega upravljanja emocij na individualni ravni,¹⁷ zato nam še vedno primanjkuje znanja o tem, kako zaposleni na skupinski ravni upravljajo stresne emocije, kadar se soočajo z delovno preobremenitvijo. V tem delu me zanimajo predvsem vedenjske in kognitivne skupinske emocionalne strategije, s katerimi skupine upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Strateško upravljanje emocij prispeva k doživljanju in izražanju emocij na primeren način (Gross, 2001) in ohranja ali spodbuja pozitivna afektivna stanja ter preprečuje ali zmanjšuje negativna (Erber in Erber, 2001), največkrat pa »deluje prek kognitivnih, ekspresivnih, vedenjskih in fizioloških procesov« (Lopes, Salovey, Côté, Beers in Petty, 2005, str. 114). Kognitivne in vedenjske strategije se uporabljajo za »spreminjanje enega ali več elementov neprimerne emocionalnega stanja, tako da se uskladijo s situacijskimi zahtevami ali uskladijo situacijske značilnosti z obstoječim stanjem« (Thoits, 1985, str. 234–235).

Kognitivno upravljanje emocij je opredeljeno kot »spreminjanje pozornosti ali ocenjevanja situacije zato, da se spremeni trajanje in intenzivnost emocij« (Troy in Mauss, 2011, str. 41). Nanaša se predvsem na spreminjanje načina razmišljanja o sami situaciji, da bi spremenili emocionalni odziv na situacijo (Giuliani, McRae in Gross, 2008; Peña-Sarrionandia in drugi, 2015). Pri tem igra pomembno vlogo tudi selektivnost, ki jo Rosenberg (1991, v Turner in Stets, 2005, str. 48–49)¹⁸ deli na tri tipe: a) selektivna pozornost (nadzorovanje misli), b) perspektivna selektivnost (spreminjanje perspektive) in c) selektivna interpretacija (pripisovanje pomenov

¹⁷ Hochschild (1979, 1983/2003) je strategije upravljanja emocij na individualni ravni razdelila na: a) upravljanje na vedenjski ravni (angl. *bodily work*), ki pomeni spreminjanje fizioloških občutkov emocionalnega doživljanja s poglobljenim dihanjem ali kričanjem, b) upravljanje na kognitivni ravni (angl. *cognitive work*), ki vključuje reinterpretacijo ali razmišljanje o bolj prijetnih emocijah, kar privede do modifikacije emocionalnega doživljanja, in c) globinsko igranje (vživljanje in intenzivno izražanje emocij). Gordon (1990) pravi, da individui svoje emocije doživljajo, hkrati pa jih tudi spreminjajo, krepijo ali potlačujejo, da so skladne z emocionalnimi normami. Avtor dodaja, da lahko individui svoje emocionalno izražanje upravljajo na vedenjski ravni tako, da namenoma spreminjajo svoj govor ali telesne kretnje, prav tako lahko doživljanje emocij spreminjajo na kognitivni ravni s tem, ko reinterpretirajo določeno situacijo ali svojo pozornost usmerijo na bolj pozitiven vidik situacije. Thoits (1990, 1991) tudi pravi, da obstajata dve vrsti strategij upravljanja emocij: a) strategije, usmerjene na situacijo (angl. *situation-focused strategies*), in b) strategije, usmerjene na emocije (angl. *emotion-focused strategies*). Pri strategijah, usmerjenih na situacijo, lahko individuum na vedenjski ravni neposredno deluje ali se sooči s situacijo, poišče informacije, nasvete ali pomoč pri drugih ali se fizično umakne in zapusti situacijo, medtem ko lahko na kognitivni ravni reinterpretira situacijo, se zamoti z drugačnimi mislimi, sprejme situacijo, fantazira o rešitvi ali se psihološko odmakne. Pri strategijah, usmerjenih na emocije, pa na vedenjski ravni individuum lahko izrazi ali prikrije emocije, izvaja relaksacijske tehnike, se zateče k telovadbi, uporabi drog ali alkohola, na kognitivni ravni pa lahko reinterpretira emocije, meditira ali moli.

¹⁸ Rosenberg, M. (1991). Self-processes and emotional experiences. V J. A. Howard in P. L. Callero (ur.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action* (str. 123–142). New York: Cambridge University Press.

tistim dogodkom, ki generirajo pozitivne emocionalne izide). Zaposleni si lahko zamišljajo določene situacije, ki bodo spodbudile zahtevane emocije, in na tak način vplivajo na kognitivno razmišljanje (Tiedens in drugi, 2004). Kognitivne strategije predvsem »zmanjšujejo emocionalno disonanco med občutenimiemocijami in predpisanimi normami glede izražanja emocij« (Putnam in Mumby, 1993, str. 38–39).

Na kognitivni ravni lahko člani skupine ponovno ocenjujejo emocije in situacije, preusmerjajo pozornost in se osredinjajo na sedanji trenutek (Gross in John, 2003; Stets in Turner, 2010; Troy in Mauss, 2011; Boe in Hagen, 2015). Močna identifikacija s skupino lahko privede člane skupine do ponovnega ocenjevanja skupinskih dogodkov (Smith in Mackie, 2008). Thoits (1990) je dejala, da je ponovno ocenjevanje situacije povezano z razmišljanjem o situaciji na drugačen način ali z razmišljanjem o drugih stvareh, da se izognemo neprijetnim mislim. Ponovno ocenjevanje pomeni osrediniti se na pozitiven vidik situacije, zavzeti bolj optimističen odnos, reinterpretirati stresne emocije in jih spremeniti (Gross in John, 2003). Reinterpretacija predstavlja eno od najbolj fleksibilnih in učinkovitih sredstev za zmanjšanje negativnega učinka emocionalnega dogodka (Ochsner in drugi, 2004), kaže pa se kot: a) novo razumevanje situacijskih ali kontekstualnih vidikov dražljajev ali b) oddaljevanje od dražljajev s sprejemanjem odtujene perspektive tretje osebe (Koole, 2009, str. 23). Najbolj razširjena oblika ponovnega ocenjevanja je sprememba emocionalnih shem, kar zagotavlja nove ocene situacije, največkrat pa se ponovno ocenjevanje uporablja, kadar so situacije dvoumne, večplastne ali potencialno škodljive (Elfenbein, 2007). Ko se spremeni ocena situacije, se spremeni tudi emocionalni odziv, saj člani skupine negativne situacije reinterpretirajo na bolj pozitiven način, da bi zmanjšali negativne emocije ali občutili več pozitivnih emocij (Troy in Mauss, 2011). Strategija oddaljevanja od dražljajev s sprejemanjem odtujene perspektive tretje osebe povzroči drugačno ocenjevanje situacije, s čimer člani skupine spremenijo emocije, npr. člani bi poskušali gledati s perspektive drugega sodelavca in bi tako zmanjšali jezo do te osebe (Totterdell in Holman, 2003). Gross in John (2003) sta ugotovila, da tisti, ki uporabljajo strategijo ponovnega ocenjevanja, zavzemajo pozitiven odnos, ko ocenijo, kaj se jim zdi stresno, in se trudijo aktivno popraviti negativno razpoloženje. Ponovno ocenjevanje se tako nanaša na ponovno reinterpretacijo situacije na bolj pozitiven način in lahko obsega iskanje nečesa pozitivnega v situaciji, postavljanje stvari v drugačno perspektivo ali ponovno ocenjevanje negativnih emocij (Peña-Sarrionandia in drugi, 2015). Lazarus (2001, str. 48) poudarja, da je »reinterpretacija uspešen način spoprijemanja s stresom, saj z njo prevrednotimo destruktivne emocije v pozitivne«.

Med najpogostejše kognitivne strategije spadajo:

- **ponovno ocenjevanje ali reinterpretacija situacije:** člani skupine stresno situacijo reinterpretirajo tako, da se jim zdi manj nevarna, strašljiva ali problematična, in na tak način občutijo manj negativnih emocij;
- **spodbujanje misli in emocij:** razmišljanje o bolj pozitivnih mislih in emocijah lahko izboljša vzdušje in počutje v skupini;
- **spreminjanje pomena emocij:** emocije se spremenijo, ko se spremenijo pomeni, ki jih člani skupine pripisujejo določenim dogodkom; gre za dober način upravljanja emocij, ko se člani skupine ne morejo izogniti določenemu dražljaju ali dogodku, vendar lahko kljub temu zdržijo v stresni situaciji;
- **obujanje misli:** člani skupine se osredinijo na razmišljanje o emocijah, ki jih zahteva situacija, in skušajo na podlagi spominov doživljati emocije v skladu z normativnimi pričakovanji določene situacije;
- **pozitivno razmišljanje:** člani skupine lahko premišlujejo o prijetnejših temah, kadar doživljajo negativne emocije;
- **osredinjanje na sedanjí trenutek:** člani skupine brez presojanja sprejmejo emocije in se osredinijo na sedanjí trenutek, v katerem misli, razmišljanja, občutke in emocije sprejmejo take, kot so;
- **preusmerjanje pozornosti:** vključuje spreminjanje doživljanja, tako da člani skupine izbirajo situacije in informacije, ki jim posvečajo pozornost, lahko se ukvarjajo s stvarmi, v katerih uživajo, in usmerjajo pozornost na manj vznemirjajoče misli;
- **odvráanje pozornosti:** vključuje preusmerjanje pozornosti, bodisi stran od emocionalnih vidikov situacije bodisi stran od celotne situacije, kar lahko pomeni fizični umik ali notranje preusmerjanje pozornosti;
- **spreminjanje odziva:** nanaša se na neposredno vplivanje na fiziološko, izkustveno ali vedenjsko odzivanje, člani skupine se lahko pretvarjajo, da so dobre volje, in prikrivajo, kako se v resnici počutijo;
- **izbiranje situacije:** nanaša se na približevanje ali izogibanje določenim osebam, krajem ali predmetom, za katere člani skupine vedo, da bodo povzročili neželene emocije, vključuje pa tudi iskanje članov skupine, ob katerih se dobro počutijo, zaposleni se lahko lotijo tudi izvajanja bolj prijetnih delovnih nalog;
- **spreminjanje situacije:** gre za spreminjanje dražljajev, ki sprožijo negativne emocije, s čimer želijo člani skupine spremeniti predvsem vrsto, trajanje ali intenzivnost

emocionalnega učinka, osredinjajo se tudi na reševanje problemov in umikanje iz situacije;

- **sprejemanje situacije:** gre za posebno obliko psihološke predelave obremenilnega dogodka, s katerim lahko člani skupine olajšajo pritisk stresne situacije (Thoits, 1985; Frijda, 1988; Hochschild, 1990; Rosenberg, 1990; Ule, 1993; Ashforth in Humphrey, 1995; Gross, 1999; Grandey, 2000; John in Gross, 2004; Turner in Stets, 2006; Diefendorff, Richard in Yang, 2008; Gross, 2008; Romero in Pescosolido, 2008; Aldao in drugi, 2010; Stets in Turner, 2010; Troy in Mauss, 2011; Mazzola in drugi, 2011a; Wang, Seibert in Boles, 2011; Peña-Sarrionandia in drugi, 2015; Reeck, Ames in Ochsner, 2016).

Člani skupine lahko stresne emocije zaradi delovne preobremenitve upravljajo tudi z vedenjskimi strategijami, ki se uporabljajo za spreminjanje emocionalnega doživljanja, fizioloških odzivov in izraznih kretenj (Peterson, 2006). Na vedenjski ravni se lahko člani skupine pogovarjajo o stresnih emocijah, vzpostavljajo emocionalno in socialno oporo, proaktivno rešujejo probleme, izvajajo sprostivne tehnike, poglobljeno dihanje, skupinsko telovadbo ali se umaknejo iz situacije (Hochschild, 1983/2003; Rosenberg, 1991; Thoits, 1991; Gross in drugi, 2006; Koole, 2009; Aldao in drugi, 2010; Stets in Turner, 2010). Kadar so člani skupine soočeni z negativno situacijo, ki v njih sproži stresne emocije, najpogosteje upravljajo stresne emocije tako, da se pogovorijo s sodelavci (Hoffmann, 2016), saj jim skupinska emocionalna strategija pogovora o negativnih emocijah omogoča, da lažje predelajo jezo, napetost ali razočaranje; če pa se ne pogovarjajo o negativnih emocijah, lahko pride tudi do disfunkcionalnosti v skupini. S skupinsko strategijo emocionalne in socialne opore si lahko pomagajo pri upravljanju stresnih emocij tako, da se poslušajo, se pomirijo in si nudijo tolažbo, si izkazujejo empatijo in predlagajo koristne rešitve glede spoprijemanja s poklicnim stresom (Lively, 2000; Brotheridge in Lee, 2003; Rimé, 2007; Hlebec, Mrzel in Kogovšek, 2009; Kaplan in drugi, 2014). Kadar člani skupine drug drugemu izrazijo pozitivne emocije, jim to pomaga, da si opomorejo od negativnih emocij, ki jih občutijo v stresni situaciji (Stephens in drugi, 2013). Opora, ki jo nudijo sodelavci, neposredno vpliva na vsakega člana skupine, saj pri njem spodbudi prijetne emocije, poveča njegovo samovrednotenje in zagotavlja razumevanje njegovih emocij, posredno pa zmanjša vpliv delovnih stresorjev. Delovni stresorji zelo obremenjujejo člane skupine, vendar tisti, ki prejmejo socialno oporo, občutijo manj stresa kot tisti, ki te opore nimajo (Côté, 2005). Morris in Feldman (1996) pravita, da emocionalna in socialna opora omogočata članom skupine, da se bolje spoprijemajo s stresom na delovnem

mestu, saj se lahko zanesejo na pomoč drugih, kadar doživljajo diskrepanco med občutenimi in zahtevanimi emocijami. Ko člani skupine svoje emocije delijo z drugimi in se o njih iskreno pogovarjajo, medtem ko jih drugi prepoznajo, potrdijo ali podprejo, prihaja do transformacije deviantnih emocij, kar pri članih skupine ublaži tesnobo in negotovost, zmanjša občutke osamljenosti in škodljive učinke stresa (Wasielowski, 1985; Thoits, 1995; Rimé, 2009). Pri upravljanju stresnih emocij si člani skupine lahko pomagajo tudi s strategijo proaktivnega reševanja problemov, ki prispeva k občutku nadzora skupine in povečuje delovno učinkovitost, saj predvidi probleme in spodbuja njihovo reševanje (Druskat in Wolff, 2001; Wolff in drugi, 2006). Neposredno delovanje, ki je usmerjeno k iskanju rešitev s strani vseh članov skupine, pozitivno vpliva na zmanjševanje ali odstranjevanje stresorjev na delovnem mestu (Aldao in drugi, 2010). Podobna strategija je tudi konstruktivno reševanje konfliktov, ki spodbuja člane skupine, da takoj rešujejo medosebne konflikte, skrbijo drug za drugega in izražajo empatijo (Luca in Tarricone, 2001).

Med najpogostejše vedenjske strategije spadajo:

- **pogovor s sodelavci:** zaradi pogovora se člani skupine počutijo manj osamljeni, pozabijo na težave ali najdejo rešitve, kako bolje upravljati stresne emocije;
- **emocionalna in socialna opora:** sodelavci si nudijo tolažbo, delijo svoje emocije z drugimi člani skupine in se tako razbremenijo, izmenjujejo pa si tudi koristne nasvete glede upravljanja stresnih emocij;
- **proaktivno reševanje problemov in konfliktov:** člani skupine predvidijo morebitne probleme in težave, ki jih skupaj rešujejo, si med seboj pomagajo, skrbijo drug za drugega in takoj rešujejo medosebne konflikte;
- **konfrontacija s člani skupine:** člani skupine se lahko soočijo s tistimi, ki kršijo skupinske emocionalne norme, na ta način pa spodbujajo konstruktivno kritiko in odprto komunikacijo z individuali, ki s svojimi dejanji motijo delovanje skupine;
- **neposredno ukrepanje:** člani skupine lahko v stresni situaciji takoj ukrepajo, iščejo rešitve in aktivno stremijo k izboljšanju situacije;
- **umikanje iz situacije:** predstavlja fizično dejanje, ki je usmerjeno k spremembi ali odmiku od situacije, s čimer se prikrije diskrepanca med predpisanimi normami in dejanskimi emocijami;

- **intenzivno izražanje oz. osvoboditev emocij (katarza):** člani skupine lahko osvobodijo svoje emocije, ki so se nabrale v njih, tako da jih izrazijo na intenziven način in pri tem doživijo katarzo;
- **fizične dejavnosti in telovadba:** člani skupine lahko spremenijo svoje fiziološke odzive na stresno situacijo in so fizično dejavni, s čimer se sprostijo in zmanjšajo negativne emocije zaradi delovne preobremenitve;
- **nadzorovano dihanje in sproščanje:** pospeši upravljanje emocij, saj so specifični dihalni vzorci povezani s splošnim izboljšanjem razpoloženja;
- **progresivna mišična relaksacija in različne masažne tehnike:** vključuje sproščanje mišične napetosti z različnimi fizičnimi dejavnostmi, ki neposredno vplivajo na lažje upravljanje stresnih odzivov (Thoits, 1985, 1990; Rosenberg, 1990; Turner in Stets, 2005; Peterson, 2006; Wolff in drugi, 2006; Elfenbein, 2007; Koole, 2009; Jeriček Klanšček in Bajt, 2015).

V raziskavi, ki so jo izvedli Kralj in kolegi (2011), so anketiranci v slovenskih podjetjih izpostavili, da negativne posledice stresa na individualni ravni večinoma premagujejo z aktivnim preživljanjem prostega časa (ukvarjanje s športom in pritočnimi dejavnostmi) in pogovorom z ljudmi, ki jim zaupajo, kot so družinski člani in prijatelji.

Kvalitativna metaanaliza, ki so jo leta 2011 izvedli Mazzola in kolegi na vzorcu 92 objavljenih strokovnih člankov, 10 doktorskih disertacij, 4 poglavij v knjigah in 3 predstavitev na konferencah, je pokazala, da največji stresor za zaposlene različnih poklicev predstavljajo medosebni konflikti in delovna preobremenitev. Odkrili so, da so najpogostejše strategije spoprijemanja s stresom pogovor s sodelavci, emocionalna in socialna opora, neposredno soočanje s situacijo, takojšnje reševanje problemov, ignoriranje stresorjev, pozitivna reinterpretacija, izogibanje, umik od situacije, telovadba in poslušanje glasbe (Mazzola in drugi, 2011a).

O'Neill in Rothbard (2017), ki sta raziskovali emocionalno kulturo v gasilskih postajah v Združenih državah Amerike, sta ugotovili, da so gasilci najpogosteje uporabljali strategijo izvajanja potegavščin (npr. puder za dojenčke so zamenjali z moko, namestili vrtno cev v kuhinji, da je voda brizgnila v obraz, napačno nastavili budilke ipd.). Na individualni ravni pa so gasilci negativne emocije upravljali s strategijama čezmernega pitja alkohola in ukvarjanja z ekstremnimi športi (vožnja motorjev, streljanje z orožjem, lov na živali in ribarjenje).

2.4.3 Skupinski emocionalni rituali in rutine

Skupinska emocionalna kultura lahko vpliva tudi na nastanek skupinskih emocionalnih ritualov, ki pomagajo skupinam upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Rituali so formalno ali polformalno organizirana srečanja, na katerih se člani boljše spoznavajo in povezujejo med seboj, si izmenjujejo informacije in se pogovarjajo (Aronson in drugi, 2010), pri tem pa pride do konvergence skupinskih emocij med člani skupine (Menges in Kilduff, 2015). Rituali pomagajo članom skupine ustvarjati »skupinske emocije, ki so povezane s simboli, kar tvori osnovo za skupna prepričanja, mišljenje, moralo in kulturo« (Summers-Effler, 2006, str. 135, v Bericat, 2016, str. 500).¹⁹ Po Goffmanu (1956/1967, str. 57, v Collins, 2004, str. 17)²⁰ je ritual »dejavnost, ne glede na to, kako neformalna in sekularna je, ter predstavlja način, kako mora individuum varovati in oblikovati simbolične posledice svojih dejanj«. Dodaja še, da s pomočjo ritualov člani na simbolni ravni pokažejo, koliko so spoštovani ali koliko se počutijo vredne spoštovanja glede na to, kaj si drugi mislijo o njih (Goffman, 1967, str. 19), zato »statusni rituali, ki so do neke mere neodvisni od ritualov moči, predstavljajo interakcije, ki vključujejo člansko inkluzivnost ali ekskluzivnost, centraliziranost ali perifernost položaja v interakcijski sferi, kozmopolitizem ali lokalizem interakcijske mreže individua« (Collins, 1981, v Kemper, 1990, str. 5–6).²¹ Če člani skupine čutijo pripadnost skupini, potem je bolj verjetno, da bodo vzbujali in delili skupne emocije s pomočjo ritualov, ki spodbujajo emocionalno izražanje, skladno z emocionalnimi normami skupine (Menges in Kilduff, 2015).

Collins (1981, 2004) je ustvaril teorijo interakcijskih ritualov (angl. *interaction ritual theory*) in vpeljal pojem emocionalne energije, ki nakazuje, da rituali in rutine spodbujajo emocije med člani skupine, ki so med seboj v interakciji. Na mikroravni dva ali več članov med interakcijskimi rituali pozornost usmerjajo na skupno dejavnost in doživljajo skupna razpoloženja, kar vodi do občutka enotnosti (Collins, 1981, v Kemper, 1990, prav tam). Avtor (1981, 2004) pravi, da mora obstajati vsaj minimalna stopnja skupnega razpoloženja med člani skupine v interakciji, da bo pogovorni ritual uspešen pri uveljavljanju skupne resničnosti. Člani skupine s pogovori ohranjajo skupno dejavnost, zato pogovori predstavljajo rituale, ki ustvarjajo emocionalna prepričanja glede skupne resničnosti, ki sčasoma postane simbol skupinske solidarnosti. To pomeni, da posamezne verige konverzijskih izkušenj znova in

¹⁹ Summers-Effler, E. (2006). Ritual theory. V J. E. Stets in J. H. Turner (ur.), *Handbook of the sociology of emotions* (str. 135–154). Boston: Springer.

²⁰ Goffman, E. (1956/1967). The nature of deference and demeanor. *American Anthropologist*, 58(3), 473–502.

²¹ Collins, R. (1981). On the microfoundations of macrosociology. *American Journal of Sociology*, 86(5), 984–1014.

znova ustvarjajo družbene koalicije znotraj skupinske strukture, ki se sicer nenehno spreminja, vendar pa ohranja stabilnost kljub posameznim nihanjem emocionalnih virov. Emocionalni izidi so povezani z intenzivnostjo emocionalnega vzbujenja v vsakem interakcijskem ritualu in z močjo članske koalicije, ki jo sproži. Visoka emocionalna energija v skupini predstavlja občutek skupinskega zaupanja in solidarnosti, člani se dobro počutijo v skupini in se med seboj podpirajo, kadar pa je malo emocionalne energije, primanjkuje solidarnosti, člani ne čutijo povezanosti med seboj in se slabo počutijo v skupini. Solidarnostni sentimente segajo od minimalnega izkazovanja nesovražnosti do vzajemnega ugajanja in navdušenja nad skupno dejavnostjo, poleg tega skupinska solidarnost pri članih ustvarja željo, da bi branili skupino in jo spoštovali kot celoto. Člani skupine namreč pokažejo spoštovanje do skupine tako, da sodelujejo v skupinskih ritualih in uporabljajo skupinske simbole; če jih ne, to kaže na njihovo odtujenost in nepripadnost skupini. Turner in Stets (2006) pravita, da so za povečanje pozitivne emocionalne energije v interakcijskih ritualih pomembni elementi, kot so ritualizirana srečanja in zbiranja članov na enem mestu, uporaba skupinskih pozdravov, ki dvignejo stopnjo prehodnih emocij, ter sinhronizacija govora in telesne govorice vseh članov v skupini, kar vpliva na ustvarjanje skupinskih emocij in konvergentnih emocionalnih odzivov ter povečuje skupinsko pripadnost, sodelovanje in solidarnost.

Menges in Kilduff (2015, str. 879) poudarjata, da »skupno pozitivno doživljanje lahko vodi do tega, da skupine ustvarijo skupinske simbole, ki postanejo nosilci emocij, tako da se lahko, ko se ti simboli znova aktivirajo, člani skupine ponovno napolnijo s pozitivno emocionalno energijo«. Prisotnost skupinskih simbolov, kolektivnih izrazov udeležencev (petje in ples, govorjenje besed ali stavkov, skupno gibanje) in koncentracija članov na enem mestu so dejavniki družbenih ritualov, ki vplivajo na ustvarjanje skupnih emocionalnih odzivov in povezanosti med člani skupine.

Visoka raven družbenega konsenza, ki prevladuje v družbenih ritualih, prispeva k povečanju zaupanja v skupinsko delovanje, zato so družbeni rituali še posebej učinkoviti pri krepitvi občutka pripadnosti, saj zbližujejo člane skupine, krepijo njihove medosebne odnose, omogočajo emocionalno in socialno oporo ter spodbujajo skupinsko zaupanje, sodelovanje in solidarnost (Rimé, 2007). Pripovedovanje zgodb in šal je ritual, ki vpliva na ustvarjanje pozitivnega vzdušja v skupini, spodbuja pozitivne emocije in zmanjšuje negativne, sprošča napetost, izboljšuje komunikacijo med člani in povečuje zadovoljstvo v skupini. Humor v obliki zgodb in šal služi kot temelj skupinske emocionalne kulture in se uporablja tudi za prenašanje norm, vrednot, prepričanj in pričakovanj znotraj skupine, poleg tega je pomemben dejavnik

ustvarjanja skupinske pripadnosti, povezanosti in kohezivnosti, izboljšuje komunikacijo in medosebne odnose ter zmanjšuje raven stresa na delovnem mestu (Romero in Pescosolido, 2008).

Rutine so ponavljajoče se in predvidljive vsakodnevne dejavnosti, ki se oblikujejo med delom in imajo razbremenilno funkcijo (Beck in Beck-Gernsheim, 1996), saj poenostavljajo delovno življenje (Feldman, 1984; Ashforth in Humphrey, 1993) in pomagajo članom skupine, da se bolj primerno emocionalno odzivajo v stresni situaciji (Menges, 2012), kar pripomore k uspešnemu upravljanju skupinskih emocij med člani skupine, ki so med seboj v interakciji (Collins, 2004). Rutine pa se lahko razvijejo tudi iz ritualov, kot na primer skupinski ritual vzklikanja in navijanja, ki ga vsako jutro izvajajo zaposleni v ameriški trgovski verigi Walmart, ki se postopoma razvije v skupinsko rutino (Menges in Kilduff, 2015; Lavie, Steiner in Sfar, 2019). Skupine lahko razvijejo tudi rutine za površinsko in globinsko igranje, s čimer postane emocionalno delo bolj enostavno (Ashforth in Fried, 1988, v Ashforth in Humphrey, 1993).²²

Med najpogostejše skupinske rituale in rutine spadajo:

- **skupni odmori, malice in kosila:** člani skupine klepetajo, si nudijo emocionalno in socialno oporo ter se lažje razbremenijo;
- **skupno druženje s sodelavci po službi:** sodelavci se sproščeno pogovarjajo o delu in težavah, s katerimi se soočajo;
- **specifični načini pozdravljanja:** krepijo skupinsko pripadnost in inkluzivnost;
- **praznovanje posebnih dogodkov:** člani skupine se lahko bolje spoznajo in povežejo med seboj, kar jim pomaga pri upravljanju stresnih emocij na delovnem mestu;
- **pripovedovanje zgodb in šal:** člani skupine lahko negativne emocije upravljajo tako, da si med izvajanjem delovnih nalog pripovedujejo zgodbe in šale, ki zmanjšujejo napetost in nervozo ter izboljšujejo vzdušje v skupini;
- **skupinsko vzklikanje in navijanje:** krepita skupinsko pripadnost, povezanost in solidarnost;
- **petje in ples:** člani skupine lahko na delovnem mestu poslušajo glasbo ter ob njej zapojejo in zaplešejo, kar pripomore k ustvarjanju bolj pozitivnega vzdušja;

²² Ashforth, B. E. in Fried, Y. (1988). The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations*, 41(4), 305–329.

- **skupni sestanki in raporti:** člani skupine se pogovarjajo o težavah na delovnem mestu in skupaj iščejo rešitve za njihovo uspešno razreševanje (Putnam in Mumby, 1993; Länsisalmi in drugi, 2000; Rimé, 2007; EU-OSHA, 2010a; Kaplan in drugi, 2014; Menges in Kilduff, 2015; Barsade in O'Neill, 2016).

2.4.4 Skupinski kulturni artefakti

Kulturni artefakti so »najbolj eksplicitne in opazne značilnosti organizacijske kulture« (Schein, 1992, v Hogan in Coote, 2014, str. 1613)²³ in vključujejo formalne in neformalne prakse organizacije, kot so pravila, tradicija, običaji, fizično okolje in postavitve, dekor, arhitektura, logotipi, simboli, zgodbe, jezik in žargon (Hatch, 1993; Daus in drugi, 2012; Hogan in Coote, 2014; O'Neill in Rothbard, 2017). Ko so verbalni in neverbalni vidiki kulture enkrat realizirani, postanejo objektivna oblika z dobesednim pomenom in so s strani zaposlenih prepoznani kot simboli, katerih namen je posredovanje določenega sporočila in znakov, ki jih organizacija spodbuja (Hatch, 1993; Daus in drugi, 2012). To pomeni, da je treba »artefakte prevesti v simbole, če jih želimo razumeti kot kulturno pomembne objekte, dogodke ali diskurze« (Hatch, 1993, str. 670). Kulturni artefakti, kot so slogani in logotipi, lahko nakazujejo in spodbujajo določene emocije, ki pozitivno ali negativno vplivajo na zaposlene (Daus in drugi, 2012). Fizični prostor na delovnem mestu lahko sporoča subtilne ali močne znake o tem, katere emocije lahko člani skupine doživljajo in izražajo, ko se soočajo s stresno situacijo (Barsade in O'Neill, 2016). Hogan in Coote (2014) poudarjata, da fizična ureditev organizacije ne služi le instrumentalnim, ampak tudi simbolnim in estetskim funkcijam, saj dizajn pisarne in dekor simbolizirata družbeni red organizacije ter izražata temeljne norme in vrednote organizacije, kar sčasoma ustvari določeno atmosfero, občutja in pomen za zaposlene. Artefakti so oprijemljivi rezultati dejavnosti, ki temeljijo na vrednotah in predpostavkah, hkrati pa so lokalizirani, kar pomeni, da lahko drugi člani producirajo njihove pomene in jih sprejmejo, zavrnejo ali ignorirajo (Hatch, 1993). Daus in drugi (2012) poudarjajo, da emocije na ravni artefaktov zagotavljajo pomembne informacije, s pomočjo katerih zaposleni lažje razumejo in interpretirajo organizacijsko kulturo.

²³ Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Med najpogostejše skupinske kulturne artefakte spadajo:

- fizični prostori, oprema in pisarniški dizajn,
- dekor in umetniška dela, arhitektura in pohištvo, okraski,
- fotografije,
- logotipi in simboli,
- slogani in pozitivne misli,
- zahvalna pisma in spominki,
- oglasne table (Rimé, 2007; Barsade in O'Neill, 2014, 2016; Menges in Kilduff, 2015; O'Neill in Rothbard, 2017).

3 TEORIJA STRESA

3.1 Definicije in modeli stresa

V literaturi obstaja veliko različnih definicij stresa,²⁴ saj nekateri s pojmom stres označujejo zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje organizma, drugi stres definirajo kot odziv organizma na zunanje dražljaje, tretji kot stres označujejo samo posledice škodljivih zunanjih dražljajev (Kralj in drugi, 2011, str. 10). Analiza stresa običajno vključuje raziskavo izvorov stresa (stresorji) in izvorov obrambe pred njim (resursi). Stres po večini povzroča nekaj/nekdo zunaj organizma, njegove posledice pa so notranje, psihološke ali fiziološke narave. Osnovna predpostavka teorij stresa je, da se individuum odzove na neko spremembo v okolju, ki povzroči porušenje ravnotežja in vodi do stresne reakcije individua (Ule, 1993, str. 129). Prevalenca definicij stresa bazira na individualističnih predpostavkah, da je stres individualno doživetje (Kralj in drugi, 2011) in da je »fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika« (Bajt in drugi, 2015, str. 16) na notranje in zunanje dražljaje (stresorje), na katere se kvalitativno in kvantitativno odziva, kadar oceni, da je ogrožen (Kralj in drugi, 2011; Bajt in drugi, 2015). Gre za začasen prilagoditveni proces na zunanje spremembe, ki ga spremljajo fizični, mentalni in emocionalni simptomi (Černigoj Sadar, 2002; Strutton in Tran, 2014), kot je povišana mera vznburjenja in nelagodja, ki jo pogosto spremljajo občutki nemoči in nezmožnost spoprijemanja z obremenilno situacijo (Zorjan in drugi, 2016, str. 9).

Evropski socialni partnerji so leta 2004 v Evropskem sporazumu o stresu (angl. *European framework agreement*) zapisali, da je »stres stanje, ki izhaja iz posameznega slabega počutja, do katerega pride zaradi nezmožnosti, da bi izpolnili zahteve in pričakovanja drugih« (Šprah in Hieng, 2011, str. 7). Leta 2004 je tudi Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (angl. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Condition – Eurofound*) stres na delovnem mestu opredelila kot »vzorec odzivov, ki se pojavi, kadar delavci naletijo na delovne zahteve, ki ne ustrezajo njihovemu znanju, spretnostim ali sposobnostim in

²⁴ Prve definicije stresa segajo v trideseta leta dvajsetega stoletja, ko je Cannon (1932, v Černigoj Sadar, 2002, str. 83) potrdil tezo o vplivu zunanjih dejavnikov, ki povzročijo trajnejše bolezni in ne samo kratkotrajnega nelagodja, ter ugotovil, da dogodki, ki vzpodbudijo emocije, povzročijo tudi odgovor za boj ali beg. Do te reakcije pride, ko subjekt določeno situacijo zaznava kot težavno ali bolečo, zato možgani telesu signalizirajo, da je v nevarnosti, in mu pomagajo, da se zaščiti pred njo. Pri reakciji boj ali beg gre za hiter odgovor na nove dražljaje ali nevarnost, ki se kaže kot pospešeno bitje srca, hitro dihanje, napete mišice, mrzle dlani in stopala, vznemirjen želodec in občutek strahu ali ogroženosti. V preteklosti je reakcija boj ali beg dobro služila individuu, ko je bil soočen z nevarnostjo zaradi divje živali ali naravne katastrofe, danes pa to ni več potrebno, zato moramo v sodobnem svetu implementirati drugačne načine spoprijemanja s stresom (Černigoj Sadar, 2002; Bajt in drugi, 2015; Dernovšek, Sedlar Kobe in Tančič Grum, 2017).

ki omejujejo njihovo sposobnost, da delo opravijo« (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 4). Stres je tako po večini še vedno definiran kot porušeno ravnotežje in negativni odziv na delovne zahteve, ki presegajo znanje in sposobnosti individua za uspešno spoprijemanje z njimi (Leka, Griffiths in Cox, 2003; Bilban, 2007; Viitala, Tanskanen in Sääntti, 2015).

V doktorski disertaciji se osredinjam na poklicni stres, ki ga zaposleni v sodobnem poslovnem svetu vse prevečkrat doživljajo, saj na delovnem mestu obstaja veliko organizacijskih stresorjev, ki jih zaposleni ocenjujejo kot težavne oz. ogrožajoče (Mazzola in drugi, 2011a; Bajt in drugi, 2015; Šprah in Zorjan, 2016). Najpogostejši organizacijski stresorji vključujejo delovno preobremenitev, velike časovne pritiske in (pre)hiter tempo dela, pogoste moteče prekinitve, pomanjkanje nadzora nad hitrostjo poteka dela, kompleksnost dela, konfliktnost in dvoumnost vlog, slabo organizacijo delovnih procesov in delo v izmenah (Grebner, Elfering, Semmer, Kaiser-Probst in Schlapbach, 2004; Bilban, 2007; EU-OSHA, 2007a; Sonnentag in Fritz, 2015). Organizacijski stresorji lahko pri zaposlenih sprožijo emocionalni odziv, zato je upravljanje stresnihemocij izjemno pomembno. Nekateri stresne situacije ocenjujejo pozitivno in so prepričani, da jih lahko obvladujejo; medtem ko jih drugi ne obvladujejo, zato je njihova stresna reakcija bolj negativna in intenzivna (Starc, 2009). Če so stresne situacije preveč zgoščene, premočne ali predolgo trajajo, predstavljajo tudi enega ključnih dejavnikov tveganja za duševne in zdravstvene težave ter lahko vodijo do izgorelosti, depresije, anksioznosti, bolezni srca in ožilja ter bolečin v hrbtu (EU-OSHA, 2015a; Zorjan in drugi, 2016; Dernovšek in drugi, 2017).

V teoriji stresa obstaja veliko modelov, predvsem zaradi številnih definicij stresa, ki se uporabljajo v različnih kontekstih. Selye (1956, v Černigoj Sadar, 2002, str. 83–84)²⁵ je izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje subjektov na zastrašujočo situacijo; poimenoval ga je splošni adaptacijski sindrom (angl. *general adaptation syndrome*). Model je sestavljen iz treh faz: a) faze alarma, b) faze odpora in c) faze izčrpanosti. V fazi alarma stresorji povzročijo upad in dezorganizacijo, pride do začetnega šoka, poveča se srčni utrip, zenice se razširijo, prebava se upočasni, mišice so napete, povečata se avtonomna razdražljivost in adrenalin. Adrenalni korteks poveča vzbujenje telesa, tako da ni več v ravnovesju, zato pride do defenzivnih procesov in mobilizacije ter povečane adreno-kortikalne dejavnosti. Če je boj ali beg uspešen, se v telesu spet vzpostavi homeostaza, oz. delovanje se povrne na začetno raven. Če prizadevanja niso uspešna, nastopi faza odpora, v kateri se okrepi delovanje in

²⁵ Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.

prizadevanje organizma, da bi uspešno obvladal učinke stresorjev, telo ostane v stanju vznburjenosti in se prilagodi na zastraševalno situacijo. To pomeni, da subjekti potrebujejo dodatne vire za normalno funkcioniranje telesa, kot sta na primer prebava in vzdrževanje imunskega sistema. Če zastraševalna situacija ni odpravljena, pride do faze izčrpanosti, saj se sposobnost organizma, da se prilagodi stresorju, izčrpa, simptomi prve stopnje se ponovno pojavijo, vendar začne delovanje pešati. Telo se ni več sposobno spoprijemati z zahtevami, pride lahko tudi do nepopravljivih poškodb organov ali celo do smrti (Černigoj Sadar, 2002; Krohne, 2002; Bilban, 2007). Splošni adaptacijski sindrom opisuje reakcijo, ko se subjekti spoprijemajo s stresom tako, da so »najprej presenečeni, nato poskušajo vzdrževati homeostazo tako, da se upirajo spremembi, in sčasoma postanejo žrtve izčrpanosti« (Tan in Yip, 2018, str. 171).

Med modele teorije stresa spadajo tudi model zahtev – kontrole in opore (Karasek, 1979), michiganski model organizacijskega stresa (Winnubst, de Jong in Schabracq, 1996) in kognitivni transakcijski model (Lazarus in Folkman, 1984). Model zahtev – kontrole in opore (angl. *job demands-control model*) se osredinja na ravnovesje med zahtevami za delo in nadzorom dela ter vključuje pomembno vlogo socialne opore na delovnem mestu (Deeney in O'Sullivan, 2009, str. 240). Teorija Karaseka (2008, str. 120) temelji na tridimenzionalnem modelu s tremi elementi, to so: fiziološki sistem, okolje in nadzornik (tj. centralni živčni sistem). Prva predpostavka modela je, da visoke zahteve delovnega mesta in nizka kontrola vodijo do napetosti in različnih bolezni; druga predpostavka je, da visoke delovne zahteve in visoka možnost odločanja povzročajo pravo mero stresa, ki povečuje motivacijo in aktivnost; tretja predpostavka je, da nizke zahteve delovnega mesta in visoka možnost odločanja privedejo do zmanjšanja interesa za delo; četrta predpostavka pa nakazuje, da so nizke zahteve delovnega mesta in majhne možnosti odločanja povezane z nizko motivacijo na delovnem mestu (Černigoj Sadar, 2002, str. 89–90). Kot navaja Černigoj Sadar (2002, str. 90), je prednost tega modela v »strukturalnih karakteristikah delovnega okolja kot »objektivnih« determinantah stresa«, pomanjkljivost pa, da »preveč kontrole (biti odgovoren za vse) povzroča tudi veliko napetosti«.

Michiganski model organizacijskega stresa (angl. *michigan model*) (Winnubst in drugi, 1996, v Černigoj Sadar, 2002, str. 88)²⁶ obravnava stres kot rezultat odnosa med subjektom in okoljem; kot stresorje pa opredeljuje tiste zahteve v delovnem okolju, ki jih subjekt zazna kot

²⁶ Winnubst, J., de Jong, R. D. in Schabracq, M. J. (1996). The diagnosis of role strains at work: The Dutch version of the organizational stress questionnaire. V M. J. Schabracq, J. Winnubst in C. L. Cooper (ur.), *Handbook of work and health psychology* (str. 105–126). New York: John Wiley & Sons.

problematične, npr. delovna obremenitev, pomanjkanje sodelovanja, napetost v odnosih ter konfliktnost in nejasnost delovne vloge. Pomanjkljivost tega modela je po mnenju Černigoj Sadar (2002, str. 88), da »ne upošteva dovolj objektivnega okolja in da obravnava stres zgolj kot subjektiven individualen fenomen. Pri preventivnih strategijah preprečevanja stresa daje poudarek posamezniku in ne na delovnem okolju.«

Konceptualni okvir kognitivnega transakcijskega modela stresa (angl. *cognitive transactional model of stress*) sloni na relacijskem pomenu, ki ga subjekt konstruira iz odnosa s svojim okoljem (Lazarus in Folkman, 1986). Ta odnos je po Lazarusovih besedah vedno »rezultat ocenjevanja družbenega in fizičnega okolja ter osebnih ciljev, prepričanj o sebi in svetu ter različnih virih« (Lazarus, 2000, str. 665). Lazarusov model (1976, 1993) vsebuje dva pomembna elementa – ocenjevanje situacije (primarno in sekundarno) in spoprijemanje s stresom (usmerjeno na emocije in na probleme). Primarno ocenjevanje (angl. *primary appraisal*) se nanaša na ocene o pomenu situacije – ali je dogajanje za subjekt relevantno glede na njegove vrednote, prepričanja in cilje (Lazarus, 2001, str. 42–43). Člani skupine lahko stresno situacijo, npr. delovno preobremenitev ocenjujejo kot grožnjo – negativen stres,²⁷ zato se v njih sprožajo negativne emocije jeze, strahu, frustracije, napetosti in tesnobe (Bajt in drugi, 2015), lahko pa jo ocenjujejo kot izziv – pozitiven stres,²⁸ ki jih spodbuja k dejanjem in v njih sproža pozitivne emocije navdušenja in vznemirjenja (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006; Strutton in Tran, 2014). Primarno ocenjevanje najprej določa stopnjo emocionalne intenzivnosti, ki generira emocije frustracije, jeze ali veselja, kasneje člani skupine ocenjujejo kontekst in s pomočjo interakcije ovrednotijo pomen dogodka (Härtel, Gough in Härtel, 2008). Evalvacija stresne situacije s perspektive članov skupine se lahko nanaša na »izgubo (emocionalno, materialno, telesno), grožnjo (potencialna izguba oz. škoda) ali izziv« (Dolenc, 2015, str. 180).

²⁷ O negativnem stresu govorimo, ko pride do pretirane ali premajhne obremenjenosti ali vztrajanja v položaju, ki ga zaposleni niso sposobni nadzorovati (Černigoj Sadar, 2002, str. 85). Negativni stres spremljata napor in napetost, saj sposobnosti za obvladovanje zahtev niso skladne s pritiski ali nalogami okolja. Pride lahko do emocionalne napetosti, utrujenosti in izčrpanosti, končna stopnja pa je lahko izgorelost na delovnem mestu (Šprah in Zorjan, 2016).

²⁸ Pozitiven stres se pojavi, ko zaposleni obremenilne situacije dojemajo kot izziv, pri tem pa občutijo vznemirjenje ali navdušenje (Černigoj Sadar, 2002, str. 85), pojavljajo pa se tudi splošni občutek zadovoljstva in sreče, pripravljenost za pomoč, visoka motiviranost, ustvarjalnost in učinkovitost (Kupljenk, 2008, str. 5). Takšno stanje pri zaposlenih spodbudi nove načine razmišljanja in delovanja, kar ugodno vpliva na počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu (Šprah in Zorjan, 2016, str. 8).

Primarnemu ocenjevanju sledi sekundarno ocenjevanje (angl. *secondary appraisal*), saj prvo »nikoli ne deluje neodvisno od drugega, ki je potrebno za dosego ustreznega razumevanja skupnega stanja in od katerega je odvisna strategija spoprijemanja« (Lazarus, 2001, str. 43–44). Pri sekundarnem ocenjevanju individuum primerja strategije spoprijemanja s stresom in izbira najboljšo, s katero poskuša »obvladati, zmanjšati oz. vzdržati notranje in/ali zunanje zahteve, za katere ocenjuje, da presegajo njegove sposobnosti« (Lazarus in Folkman, 1984, str. 141). Izbira ustrezne strategije spoprijemanja s stresom je zelo pomembna, saj neučinkovito spoprijemanje raven stresa še intenzivira ter poslabša počutje in zmanjša zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko učinkovito spoprijemanje ohrani raven stresa pod nadzorom (Newton in drugi, 1995; Lazarus, 2006). Kognitivni transakcijski model vsebuje tudi element spoprijemanje s stresom (angl. *coping*), ki ga delimo na: a) »spoprijemanje, usmerjeno na probleme«, ki vključuje reševanje problemov iz zunanjega okolja (Wang in Saudino, 2011), in b) »spoprijemanje, usmerjeno na emocije«, ki se fokusira na minimiziranje negativnih emocij ali reinterpretacijo situacije na pozitiven način (Lazarus in Folkman, 1984).

Vsi trije modeli stresa (model zahtev – kontrole in opore, michiganski model organizacijskega stresa in kognitivni transakcijski model) imajo skupno pomanjkljivost, tj. da se premalo fokusirajo na družbeni kontekst stresa. Stres obravnavajo izključno na individualni ravni, saj morajo individui sami izbrati primerne strategije spoprijemanja s stresom, ne obravnavajo pa skupinskega upravljanja stresa, s katerim lahko zaposleni učinkoviteje obvladujejo negativne posledice stresa na delovnem mestu. Člani skupine lahko preprečijo, zmanjšajo ali ublažijo negativne emocije z različnimi strategijami, kot so svobodno izražanje emocij, sprejemanje emocij brez presojanja, iskanje emocionalne opore pri drugih, ponovno ocenjevanje emocij, preusmerjanje pozornosti, izogibanje, zanikanje ali prikrivanje emocij (Bond in Bunce, 2000; Lazarus, 2001; Sudhir in Taksal, 2013; Dolenc, 2015).

3.1.1 Kvantitativna delovna preobremenitev

V današnjem času so zaposleni delovno preobremenjeni, obvladovati morajo vedno večje zahteve in pritiske, delovni procesi se neprestano intenzificirajo, delovni pogoji se poslabšujejo, stopnja avtonomije se zmanjšuje, negotovost zaposlitve pa povečuje, zaposleni se vse bolj soočajo tudi z velikimi emocionalnimi, psihičnimi in fizičnimi obremenitvami, kar močno povečuje raven njihovega stresa, poslabšuje počutje in zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu (Mesner-Andolšek, 2002; EU-OSHA, 2007c; Šprah in Zorjan, 2016; Mauno, Ruokolainen, De Bloom in Kinnunen, 2017).

Delovna preobremenitev predstavlja vsak dogodek, pri katerem imajo zaposleni preobsežne in nerealne delovne obremenitve, ki jih ne zmorejo dokončati v zastavljenih časovnih rokih, zato doživljajo stresne emocije, kot so frustracija, jeza in anksioznost (Fugate, 2010; Mazzola, Walker, Shockley in Spector, 2011b; Kuschel, 2015). V doktorski disertaciji se fokusiram na kvantitativno delovno preobremenitev, pri kateri zaposleni doživljajo stres, ker imajo preveliko količino dela, kratke časovne roke, pogoste moteče prekinitve, zahtevno emocionalno, psihično in fizično delo, pomanjkanje opore sodelavcev in nadrejenih ter premalo neposrednega vpliva na delo in malo samostojnosti pri izvajanju delovnih nalog (Fineman, 2003; Buckingham, 2004; Dernovšek in drugi, 2006; Eurofound, 2010b; Bajt in drugi, 2015; Eurofound, 2015a; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan in drugi, 2016). Pri kvalitativni delovni preobremenitvi pa zaposleni doživljajo stres, ker so prepričani, da so »premalo usposobljeni in izobraženi za opravljanje dela, ali ne dobijo priložnosti, da bi pri delu lahko uporabili svoja znanja in sposobnosti« (Šprah in Zorjan, 2016, str. 23). Kvalitativne delovne preobremenitve v empirični raziskavi ne proučujem.

Psihosocialni dejavniki tveganja za nastanek poklicnega stresa so poleg delovne preobremenitve in visoke intenzivnosti dela tudi velike emocionalne obremenitve pri delu, slabi medosebni odnosi, slaba organizacija in vodenje dela, nove vrste delovnih mest, nove oblike zaposlovanja in prekarne zaposlitve zaradi nestabilnega trga dela, kar povzroča več stresa ter slabše mentalno in fizično zdravje zaposlenih (Kralj in drugi, 2011; Eurofound, 2015a; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan in drugi, 2016).

Med najpomembnejše dejavnike tveganja za nastanek poklicnega stresa spadajo:

- **delovna preobremenitev:** prevelika količina dela, kratki časovni roki, dolgi delovniki in veliko nadur, velika hitrost dela, kompleksnost dela in pogoste moteče prekinitve;
- **vsebina dela:** monotono, nespodbudno ali premalo zahtevno delo, nejasen opis delovnih nalog, pomanjkanje raznolikosti, kratki delovni cikli, velika negotovost, delo z zahtevnimi strankami, bolniki ali oskrbovanci;
- **urnik dela:** izmensko delo in slabo organiziran sistem izmen, neprilagodljiv, nepredvidljiv in dolg delovni čas, premalo odmorov med delom;
- **nadzor nad delom:** pomanjkanje nadzora nad hitrostjo poteka dela, neustrezno vodenje delovnega mesta;

- **delovno okolje in delovna oprema:** neustrezna, nezanesljiva in slabo vzdrževana oprema, slabe delovne razmere, kot so pomanjkanje prostora, slaba osvetljenost ali čezmeren hrup;
- **medosebni odnosi na delovnem mestu:** socialna ali fizična izolacija, slabi odnosi s sodelavci in nadrejenimi, medsebojni konflikti, pomanjkanje socialne opore in sodelovanja, sovražno razpoloženje, psihično ali fizično nasilje (nadlegovanje in zastraševanje);
- **razvoj kariere, status in plačilo:** negotovost zaposlitve, pomanjkanje možnosti za napredovanje, delovno mesto pod ali nad lastnimi zmožnostmi, delo z nizko socialno vrednostjo in nizkim plačilom;
- **vloga in odgovornost v organizaciji:** odgovornosti je veliko, pooblastil oz. pristojnosti zaposlenih pri odločanju pa malo, pojavljajo se dvoumne in konfliktne vloge, prisotni so nenehni stiki z drugimi ljudmi in njihovimi težavami;
- **kultura organizacije:** pomanjkljiva opredelitev organizacijskih ciljev, slaba komunikacija med zaposlenimi, pomanjkanje opore pri reševanju problemov in osebnem razvoju (Domagalski, 1999; Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, 2002; EU-OSHA, 2004; Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije Soča, 2011; Mrčela in Ignjatović, 2012; Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2013; Šprah in Zorjan, 2016).

3.2 Povezovanje stresa z emocijami

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja sta se v teoriji stresa oblikovali dve struji, prva se je osredinila na stres, druga na emocije, kar pa je po mnenju Lazarusa in Cohen-Charasha (2001) nelogično, saj je treba »stres in emocije obravnavati kot eno temo. Stres ustvarja emocionalne posledice, hkrati pa emocije zajemajo vse fenomene stresa. Tisto, kar mislimo z medsebojno odvisnostjo stresa in emocij, je torej, da stres vedno pomeni emocije, zato je koristno, da ga obravnavamo kot pomemben del širšega stanja duha, ki ga imenujemo emocije.« (Prav tam, str. 52–53) Lazarus (2000, 2001) je svojo pozornost preusmeril od stresa k emocijam, ko je ugotovil, da bi prej ločeni področji morali biti združeni, saj nam lahko bolje razložita, kaj zaposleni doživljajo v stresnih situacijah.

Na podlagi tega je razvil kognitivno-motivacijsko-relacijski model (angl. *cognitive-motivational-relational model*), ki vključuje pet kategorij:

- diskretni pristop k emocijam,
- medsebojno povezanost med stresom in emocijami,
- individualne razlike, ocenjevanje in relacijski pomen,
- vlogo spoprijemanja in njegovo učinkovitost,
- relativni pomen procesa in strukture (Lazarus in Cohen-Charash, 2001, str. 49).

Nove definicije stresa povezujejo stres in emocije (Styhre in drugi, 2002) in se osredinjajo na emocionalno doživljanje v stresni situaciji (Dewe, O'Driscoll in Cooper, 2012, str. 25). Stresni odziv je namreč »emocionalno usmerjen« (Gregson in Looker, 1994, str. 2) in je zasnovan kot »emocionalna reakcija (po navadi negativna) na različne zunanje dražljaje« (Nikolaou in Tsaousis, 2002, str. 328). Zaposleni se na delovnem mestu srečujejo z organizacijskimi stresorji (prevelika količina dela, časovni pritiski, slaba organizacija dela), ki običajno povzročijo negativne emocije, kot so jeza, napetost, nervoza, slaba volja, tesnoba, strah, nezadovoljstvo in frustracija, medtem ko pri pozitivnem dogodku zaposleni občutijo pozitivne emocije, kot sta veselje in navdušenje (Thoits, 1985, 1990; Dernovšek in drugi, 2006, 2017; Bajt in drugi, 2015; Šprah in Zorjan, 2016). Thoits (1985, str. 237) poudarja, da so takšne stresne reakcije »pričakovane, ustrezne, normalne in s tem postanejo normativne reakcije na težke razmere«.

Člani skupine v stresni situaciji doživljajo različne stresne emocije, zato je na delovnem mestu zelo pomembno, da jih znajo uspešno upravljati. Najpogostejša stresna emocija je jeza, ki se pojavi, ko člani skupine ocenijo, da so napadeni, ali mislijo, da se jim godi krivica (Mandić, 1998). Po navedbah Inštituta za razvoj človeških virov (2019) je slaba volja emocionalno stanje, ki se pojavi kot posledica določenih sprememb in pritiskov, s katerimi se člani skupine težje soočajo. Napetost se pojavi kot občutek povečane aktivacije, ki je lahko bodisi pozitiven (npr. zbranost) bodisi negativen (npr. nervoza). Člani skupine pri delovni preobremenitvi velikokrat doživljajo tudi nemoč, ki pomeni občutek, da ne morejo vplivati na situacijo. Pogosto je povezana tudi z anksioznostjo in depresivnostjo, največji problem pri doživljanju nemoči pa je, da so člani skupine prepričani, da njihovo vedenje v nobenem primeru ne more vplivati na izid dogodkov, kar samo še poslabšuje počutje in povečuje nezadovoljstvo na delovnem mestu. Nezadovoljstvo tako nastopi, kadar člani skupine menijo, da se je na poti do zadovoljevanja pomembnih potreb in želja pojavila ovira, zaradi katere ne morejo uresničiti svojih ciljev. Pri tem pride tudi do frustracije, ki pomeni občutek nezadovoljstva in vznemirjenosti, ki nastopi,

kadar se jim zdi, da so se znašli pred oviro, ki ji morda ne bodo kos. Strah se pojavi, kadar se članom skupine zdi, da so ogroženi – oni sami, njihove vrednote ali tisto, kar se jim zdi zelo pomembno – in da nimajo dovolj moči in sposobnosti, da bi se lahko zaščitili pred zunanjimi stresorji. Pogosto občutijo tudi tesnobo, pri kateri gre za neopredeljen občutek ogroženosti, neugodja, nemira in anksioznosti.

Styhre in kolegi (2002) so opravili raziskavo o doživljanju stresa pri delovni preobremenitvi projektnih skupin v večjem švedskem farmacevtskem podjetju (op. avt.: število sodelujočih v raziskavi ni navedeno). Ugotovili so, da se zaposleni zaradi prevelikega stresa, ki je posledica prevelikih delovnih pritiskov, pomanjkanja nadzora nad delovno situacijo in nezadovoljivih medosebnih odnosov, težko koncentrirajo na delovne naloge in se o tem ne želijo pogovarjati s sodelavci, kar vodi do občutkov nezadostnosti in ranljivosti ter depresije. Organizacija odgovornost za reševanje problema poklicnega stresa prelaga na zaposlene individue, zato jim ponuja rešitve, kot so predavanja o stresu, ki pa se jih zaposleni zaradi delovne preobremenitve nimajo časa udeleževati. Organizacija trdi, da jim primanjkuje sredstev za reševanje problema poklicnega stresa, zato se je problem stresa, ki bi moral biti jasno označen kot posledica slabih delovnih pogojev in povečevanja delovne obremenitve s strani organizacije, zožil na raven individua (prav tam, str. 97).

Mazzola in kolegi (2011b) so opravili raziskavo na vzorcu 207 asistentov ameriških univerz, ki je pokazala, da je delovna preobremenitev najpogosteje povezana s tesnobo in občutkom preobremenjenosti. Odkrili so tudi, da v organizacijah obstaja veliko stresorjev, kot so delovna preobremenitev, medosebni konflikti in organizacijske omejitve. Najpogostejše stresne emocije, ki so jih zaposleni doživljali na individualni ravni, so bile frustracija, jeza in tesnoba, medtem ko so bili medosebni konflikti povezani z jezo in frustracijo. Istega leta so izvedli tudi kvalitativno metaanalizo, ki je pokazala, da v večini poklicev največji stresor predstavljajo slabi medosebni odnosi, veliko zaposlenih pa je stres doživljalo tudi zaradi delovne preobremenitve, zaradi katere so težko izpolnjevali delovne naloge in doživljali negativne stresne emocije (Mazzola in drugi, 2011a).

3.2.1 Spoprijemanje s stresom, usmerjeno na emocije

Spoprijemanje s stresom je proces spremljanja, obvladovanja in upravljanja specifičnih zunanjih in notranjih stresorjev, ki negativno vplivajo na zaposlene (Raitano in Kleiner, 2004; Sudhir in Taksal, 2013). Folkman in Lazarus (1985, str. 152, v Wang in Saudino, 2011, str. 96)²⁹ sta poudarila, da ima spoprijemanje s stresom dve glavni funkciji: a) upravljanje stresnih emocij in b) spreminjanje situacije in reševanje problema, ki povzroča stisko. Spoprijemanje s stresom je širši pojem kot upravljanje emocij, saj »vključuje proces prilagajanja zunanjih problemov in notranjih emocij, medtem ko upravljanje emocij vključuje predvsem upravljanje odzivov celega telesa« (Wang in Saudino, 2011, str. 96). Načini spoprijemanja s stresom se razlikujejo glede na to, kako zaposleni na delovnem mestu upravljajo emocije (npr. jih svobodno izražajo, se jim izogibajo ali jih potlačujejo) in kako obvladujejo stresne situacije (npr. preusmerjajo pozornost ali reinterpreterirajo dogodke) (Lazarus in Cohen-Charash, 2001).

Lazarus (2003, str. 95) spoprijemanje s stresom definira kot sestavni del emocionalnega procesa, ki se pojavi »na začetku kognitivno-motivacijsko-relacijskega procesa, ki ustvarja emocije, ko je ocenjevanje odkrilo problem, ki ga je treba rešiti«. Avtor (2006) spoprijemanje s stresom deli na »spoprijemanje, usmerjeno na emocije« (angl. *emotion-focused coping*), in »spoprijemanje, usmerjeno na probleme«³⁰ (angl. *problem-focused coping*). Lazarus (2006) poudarja, da sta obe vrsti spoprijemanja med seboj izjemno komplementarni, in trdi, da »razlik med njima ne bi smeli jemati preveč dobesedno s primerjavo njunih individualnih zmožnosti, da vplivata na rezultate prilagajanja. Za boljše razumevanje, kako se ljudje spoprijemajo s stresom, bi se morali osrediniti na raziskovanje, kako obe funkciji delujeta in vplivata druga na drugo.« (Lazarus, 2000, str. 669)

V raziskovalnem delu disertacije bom obravnavala »spoprijemanje s stresom, usmerjeno na emocije«, ki zajema »upravljanje nezaželenih misli in emocij, ki jih sprožajo stresorji na delovnem mestu« (Bond in Bunce, 2000, str. 158–159). Upravljanje emocij je torej ena od funkcij spoprijemanja s stresom (Lazarus, 2006, str. 17) in vključuje predvsem spreminjanje

²⁹ Folkman, S. in Lazarus, R. S. (1985). If it changes it must be a process: Study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(1), 150–170.

³⁰ Pri »spoprijemanju s stresom, usmerjenem na probleme«, gre za aktivnost v smeri izvora stresa, vključuje pa reševanje problemov v zunanjem okolju, konfrontacijo s stresom ali kognitivno reinterpreteracijo situacije (Härtel in drugi, 2008; Wang in Saudino, 2011; Dolenc, 2015). Nekateri avtorji trdijo, da je »spoprijemanje, usmerjeno na probleme«, bolj učinkovito kot zgolj na emocije usmerjeno spoprijemanje, saj naj bi raziskave pokazale, da se prvo pogosteje uporablja v situacijah, nad katerimi imajo zaposleni kontrolo, medtem ko se spoprijemanje, usmerjeno na emocije, uporablja v stresnih situacijah, v katerih imajo zaposleni zelo malo ali skoraj nič vpliva. Iz tega sledi, da je učinkovitost strategij spoprijemanja s stresom v veliki meri odvisna od konteksta stresne situacije (Dolenc, 2015, str. 181).

virov stiske in obvladovanje emocionalnih reakcij, s čimer skušajo zaposleni kognitivno preprečiti, zmanjšati ali ublažiti negativne emocije, ki nastanejo zaradi stresne situacije (Lazarus in Folkman, 1984; Lazarus, 2001, 2006; Lazarus in Cohen-Charash, 2001). »Spoprijemanje, usmerjeno na emocije«, se nanaša predvsem na »izogibanje [emocijam] ali odvrčanje od [njih], prav tako na iskanje emocionalne opore pri drugih in izražanje emocij« (Dolenc, 2015, str. 180–181). Ustrezno spoprijemanje s stresom je odvisno predvsem od »prizadevanja za emocionalno ravnotežje med stresorjem in potencialnim odzivom zaposlenih na to« (Sunil in Rooprai, 2009, str. 167).

Člani skupine se lahko s stresom na delovnem mestu spoprijemajo tako, da se neprestano prilagajajo na stresne situacije, se skušajo čim bolj distancirati od stresorjev in nevtralizirati njihove negativne posledice (Rice, 2012, str. 26). V okviru skupinske emocionalne kulture lahko upravljajo stresne emocije tako, da jih svobodno izražajo, si nudijo emocionalno in socialno oporo, skupaj rešujejo probleme in težave ali reinterpreterirajo stresno situacijo. Kot poudarja Fineman (2003), odgovornost za spoprijemanje s stresom in zmanjševanje stresa na delovnem mestu leži na zaposlenih, njihovih vodjih in celotni organizaciji. Pomembno je, da se zaposleni naučijo učinkovitega upravljanja stresnih emocij na delovnem mestu, kar jim pomaga minimizirati raven stresa in maksimirati svoje počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu (Meyerson, 1998; Länsisalmi in drugi, 2000; Ogińska-Bulik, 2005).

3.3 Diskurz individualizacije stresa

V moderni družbi se diskurz stresa največkrat navezuje na individue, ki se morajo sami spoprijemati s stresom na delovnem mestu. Za moderno dobo je značilno rahljanje trdnih okovov reda in sistema predmoderne obdobja z vpeljavo fluidnosti in liberalizacije, »vzporedno s tem potekata procesa individualizacije in privatizacije, pri čemer je izhodišče imperativ, da posameznik določa potek življenja sam« (Tomšič, 2003, str. 584). S propadom tradicionalnih avtoritet in odtegotvanja individua od varnega zavetja (lokalne) skupnosti je individuom v posttradicionalni družbi »naloženo težko breme tematiziranja lastne umeščenosti v kompleksni družbeni univerzum« (Pušnik, 2003, str. 151). Po Baumanu (2002, str. 13) v »naši zindividualizirani, sprivatizirani različici moderne [dobe]« breme in odgovornost za neuspeh »padeta predvsem na ramena individua«. Ugotovitev avtoric Ule in Kuhar (2003, str. 27), da individui »v kriznih in stresnih situacijah prej doživljajo stres individualizacije kot pa njene osvobajajoče obete«, je še posebej relevantna v povezavi s stresom na delovnem mestu. Beck in Beck-Gernsheim (1996, str. 819) ugotavljata, da proces individualizacije narekuje

zaposlenim, da konstruirajo sebe kot individue in oblikujejo lastno realnost zunaj okvirov širše kolektivitete.

V zgodovinski perspektivi lahko diskurz individualizacije pripišemo razvoju individualizirane poznomoderne družbe, v kateri so individui odvisni le od svojih kompetenc in iznajdljivosti, saj trend individualnosti slabi osrednji položaj kolektivnih identitet, ki izgubljajo svoje značilne lastnosti, tako v smislu samozavedanja kot v odnosu do drugih skupin (Beck in Beck-Gernsheim, 1996, 2002).

Stres se kot problem individua še posebej izpostavlja v teorijah organizacijskega vedenja (angl. *organizational behavior theory*), ki poudarjajo, da morajo zaposleni na individualni ravni najti učinkovite načine oz. strategije spoprijemanja s stresom, ker naj bi bili izključno sami odgovorni za nadzorovanje ali upravljanje stresa ali izogibanje stresu (Meyerson, 1998, str. 103–108). Takšen diskurz individualizacije stresa v foucaultovskem smislu proizvaja (oblastne) učinke, poleg vednosti, ki stres na delovnem mestu obravnava kot individualni problem, posreduje tudi določene tehnike, načine spopadanja s stresom oz. njegovega upravljanja, prek katerih se zaposleni konstituirajo kot samonadzorujoča in poslušna telesa, ki služijo instrumentalnim ciljem organizacije (Pavlič in Šadl, 2019). Neoliberalna ideologija ustvarja ekonomske subjekte, ki so manipulirani, oblikovani in usposobljeni, da delujejo v skladu s poslovnimi zahtevami organizacij. Foucault (1995) poudarja, da vzpon kapitalistične ekonomije ustvarja pogoje za mehanizme oblasti, ki s svojimi splošnimi formulami, tehnikami in politiko močno vplivajo na porast individualizacije delovne sile. Zaposleni so v neoliberalni ekonomiji tretirani kot individualne enote, kajti skupnosti ne obstajajo, zato imajo organizacije več oblasti, s katero zaposlene lažje nadzorujejo in jih prisilijo, da jih ubogajo in sledijo njihovim produkcijskim zahtevam in ciljem. Od zaposlenih zahtevajo, da znajo dolgoročno načrtovati, se prilagajati, postavljati cilje in prepoznavati ovire, če želijo biti uspešni; tisti, ki jim kljub trudu ne uspe doseči in uresničiti zastavljenih ciljev, pa morajo krivdo za neuspeh pripisati izključno sebi (Beck in Beck-Gernsheim, 1996). Po Baumanu (2002) individui sčasoma internalizirajo stališča moderne dobe, ki odgovornost za neuspeh pripisuje individuom,³¹ saj naj bi bili njihovi ravnodušnost in brezbržnost krivi za nedoseganje zahtevanih rezultatov.

³¹ Bauman (2002, str. 88) poudarja, da individui krivijo svojo lastno nezmožnost in nesposobnost uspešnega reševanja problemov: »/.../ saj že vem, da je odvisno od mene in samo od mene, da naredim (in še naprej delam) kar največ iz svojega življenja; in ker tudi vem, da lahko vse možne resurse, ki jih tako podjetje utegne zahtevati, iščem in najdem le v svoji lastni spretnosti, pogumu in zagnanosti, moram vedeti, kako se tega lotevajo drugi

V moderni družbi morajo biti zaposleni aktivni, morajo se sami dobro organizirati in se znati hitro prilagajati na spremembe, če se želijo uspešno spoprijemati s poklicnim stresom (Beck in Beck-Gernsheim, 1996, 2002; Bauman, 2002). Na ta način so ujeti v avtoritativne mehanizme oblasti organizacij, ki prek diskurzivnih oblastnih učinkov minimizirajo možnosti, da bi zaposleni, po Newtonu in drugih (1995, str. 72–73), kolektivno sprevideli, da prav delodajalci z vedno bolj zahtevnimi delovnimi pogoji ustvarjajo stresno okolje in zaposlene, ki doživljajo vedno več stresa na delovnem mestu. Individualizacija in konstrukcija stresa kot individualnega izkustva slabita potencial, ki bi ga prineslo povezovanje in združevanje zaposlenih v širše socialne enote, kajti družbena naravnost, emocionalna participacija in skupinsko upravljanje stresnih emocij bi lahko spodbudili kolektivno (kritično) refleksijo organizacijskih stresorjev (Ule, 1993; Bajt in drugi, 2015), kot so naraščajoče delovne zahteve in različni pritiski po doseganju čim boljših rezultatov. Rener (2007, str. 45) opozarja, da se »tveganja dojemajo individualno kot posamične krize in primanjkljaji«, zato individualizacija pomeni, da se »situacije, ki bi nekoč klicale po kolektivni in politični akciji, zdaj razlagajo kot nesrečne zgodbe tega ali onega, ki jih lahko reši le ta ali oni na individualni ravni z osebnim delovanjem«. Po Rener (2007, str. 40) individualizacija in osebne izbire vodijo do vse bolj obsesivnega ukvarjanja s samim seboj, kar minimizira »sodelovanje in solidarnost med ljudmi«. Bauman (2002, str. 45) pravi, da ni veliko možnosti, da bi se lahko izognili individualizaciji in odklonili sodelovanje v igri individualiziranja, ter da ima »druženje z drugimi trpečimi le to prednost, da vsakogar prepriča, da je samostojen boj s težavami nekaj, kar vsi drugi počnejo vsak dan /.../ od skupnosti dobimo le nasvet, kako preživeti v svoji lastni brezupni osamljenosti« (prav tam, str. 47).

Ule in Kuhar (2003, str. 27) poudarjata, da se individui počutijo »krive za svoje morebitne napačne izbire in stresne posledice teh izbir«. V kontekstu individualizacije imajo individui visoko raven avtonomije, veliko pravic in odgovornosti (Giddens, 1991; Suša, 2016), zato se znajdejo pred neskončno zbirko možnosti, o katerih presojujejo in jih izbirajo glede na lastne zmožnosti in si prizadevajo za njihov maksimalni izkoristek. V neoliberalni kapitalistični družbi prevladuje kultura izbire, v kateri individui na eni strani sledijo ekonomskim zahtevam po odličnosti, čim večji produktivnosti in maksimiranju profita (Olivier, 2015), po drugi strani pa »ravno ta neizmernost različnih priložnosti ter nedoločenost in nedokončanost vzbujajo najrazličnejša tveganja in bojazni« (Tomšič, 2003, str. 584–585). Individualizacija je

ljudje, ki se spopadajo s podobnimi težavami. Morda so naleteli na imeniten strategem, ki sem ga sam zgrešil; morda so raziskali dele »notranjosti«, ki sem jih sam obšel, ne da bi jim posvečal pozornost, ali pa nisem kopal dovolj globoko, da bi kaj odkril.«

obveznost, da individui ustvarjajo svoje lastne biografije, v okviru katerih morajo konstantno aktivno delovati, se prilagajati trgu delovne sile, se koordinirati in integrirati v družbene tokove, ob tem pa se bojijo neuspeha (Beck, Giddens in Lash, 1994, str. 13; Beck in Beck-Gernsheim, 1996, str. 819–820). Hkrati pa ta »kombinacija pritiskov k individualni odgovornosti (ki je sredstvo discipliniranja) na eni strani in izkušnje dejanske nemoči in ranljivosti na drugi proizvajajo močne občutke vseprisotnosti tveganj in nevarnosti« (Reiner, 2007, str. 45).

Stres ni samo izoliran problem zaposlenega individua, temveč predstavlja strukturni problem, ki je posledica širših družbenih, ekonomskih in političnih dejavnikov (Kralj in drugi, 2011). Kot trdi Reiner (2007, str. 40), naj bi individualizacija »omogočala razvijanje pluralnih in decentriranih oblik subjektivnih struktur, kar naj bi »nove, individualizirane ljudi« zbrkljanih identitet razlikovalo od stabilnih, trdnih jazov tradicionalnega subjekta industrijske moderne družbe«. Individualizacija tako povzroča temeljne spremembe v sami arhitekturi družbe, saj na eni strani tradicionalni družbeni odnosi izgubljajo svoj pomen, na drugi strani pa bolj ko se oddaljujemo od tradicionalnih norm in pravil, večjo moč imajo nad nami institucije s svojimi zahtevami, omejitvami in predpogoji (Beck-Gernsheim, 2012, str. 3). Pred individue se v modernih družbah postavljajo vedno nove vrste nadzora in omejitev ter »zamejujejo obzorje, znotraj katerega se morajo odvijati moderno mišljenje, načrtovanje in delovanje« (Beck in Beck-Gernsheim, 1996, str. 817). Individualizacija ponuja nove omejitve in tveganja, saj so bile prej možnosti, nevarnosti in biografske negotovosti definirane v okviru družine in širše skupnosti, danes pa se morajo individui veliko bolj kot prej sami odločati, prilagajati in truditi ter zaznati, definirati in reševati svoje probleme (Beck in Beck-Gernsheim, 1996; Ule in Kuhar, 2003). V detradicionaliziranih družbah so »individui nenehno prisiljeni ustvarjati sebe kot individue« (Adkins, 2003, str. 23), vzporedno s tem se tudi »družbene krize kažejo kot individualne, njihova družbenost pa je zaznana samo še zelo pogojno in posredno« (Beck, 2001, str. 107–108). Sodobne smernice na vseh korakih nalagajo samoorganizacijo in samotematizacijo biografij ljudi in vsiljujejo prepričanje, da »individui niso pasivni odsevi okoliščin, temveč so aktivni oblikovalci svoje usode« (Beck in Beck-Gernsheim, 2002, str. 24); če zaposleni »zbolijo, domnevajo, da so zboleli zato, ker niso dovolj odločno in zagnano živeli v skladu z zdravstvenim režimom; če ostanejo brez dela, je to zato, ker se jim ni posrečilo naučiti se spretnosti uspešnega opravljanja poklicnih preverjanj ipd.« (Bauman, 2002, str. 45). Ustvarjanje lastne biografije na eni strani sicer res ponuja več možnosti in izbire za zadovoljevanje potreb, hkrati pa ustvarja več manevrskega prostora za neuspeh in različna tveganja (Ule, 1993).

V ekonomskih in družbenih pogojih neoliberalne oblike kapitalizma se številne organizacije izogibajo priznanju, da so odgovorne za naraščanje poklicnega stresa zaradi intenzifikacije delovnih procesov, dolgih delovnikov in nadur, slabe organizacije in vodenja dela ter pritiskov po zmanjševanju stroškov dela. Po drugi strani podatki kažejo, da stres na delovnem mestu slabo vpliva na produktivnost zaposlenih in poslabšuje splošno uspešnost organizacije, povečuje odsotnost z dela in prezentizem, povečuje število nezgod in poškodb pri delu, zvišuje fluktuacijo delavcev in predstavlja večje stroške za nacionalne zdravstvene sisteme in sisteme socialnega varstva (Eurofound, 2010b; EU-OSHA, 2015a).

Namesto odpravljanja vzrokov poklicnega stresa organizacije raje prepričujejo zaposlene, da so sami krivi za doživljanje stresnih emocij na delovnem mestu in prek diskurza individualizacije stresa in omejevanja izražanja stresnih emocij na delovnem mestu določajo norme racionaliziranja, prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij, konformnost z normami pa pri zaposlenih povzroči, da ne razvijejo skupne emocionalnosti oz. se je ne zavedajo in ohranjajo profesionalnost na delovnem mestu (Newton in drugi, 1995). Zaposlenim tudi vsiljujejo prepričanje, da morajo individualno pravilno načrtovati, se udejestvovati in upravljati stres na delovnem mestu, ter jim svetujejo, naj si poiščejo ustrezne individualne dejavnosti za upravljanje stresa, kot so svetovanje, joga in dihalne vaje (Styhre in drugi, 2002), vendar zaposleni sami težko obvladajo negativne posledice stresa.

Organizacije, ki bi priznavale, da je poklicni stres problem celotne organizacije, bi lahko omogočile konstruiranje potrebnih mehanizmov za spoprijemanje s stresom, s čimer bi izboljšale počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in dosegle tudi večji poslovni uspeh (Fineman, 2003; Mujakić, 2014). Organizacije morajo sprejeti ustrezne ukrepe za obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanje poklicnega stresa ter poskrbeti, da se zaposleni ne bodo več sami soočali z izzivi stresa na delovnem mestu. V nadaljevanju ocenjujem diskurzivne pogoje in možnosti, povezane, prvič, z idejami o ukrepih, s katerimi naj bi organizacije prispevale k izboljševanju delovnih pogojev in zmanjševanju stresa zaposlenih na delovnem mestu, in drugič, s povezovanjem zaposlenih v delovne skupine/skupnosti, ki vzpostavljajo kolektivno refleksijo in občutenje ter izražanje (stresnih) emocij.

Po Giddensu (1995, 2000) ima kolektivna refleksivnost pomemben emancipacijski potencial, ki v javni sferi ustvarja nove vednosti, odpravlja neenakosti med individui in te povezuje v širšo družbeno kolektiviteto, s pomočjo katere iščejo nove rešitve in uspešno spreminjajo družbene pogoje. Namesto diskurza o stresu kot o problemu, ki zadeva zgolj individua, bi morali

rekonceptualizirati stres kot družbeno izkustvo (Meyerson, 1998) in se osrediniti na iskanje odgovorov, kako bi lahko zaposleni znotraj organizacij reševali problem stresa z oblikovanjem širših delovnih skupin, kar bi jim pomagalo učinkoviteje upravljati stresne emocije. V okviru širše družbene strukture ne bi bili več prepuščeni le sebi in svojim zmožnostim spoprijemanja s stresom, ker bi se lahko zanesli na socialno oporo in medsebojno pomoč širše kolektivitete, ki je lahko tudi veliko bolj učinkovita in uspešna v boju proti naraščajočim delovnim zahtevam in povečevanju poklicnega stresa kot individuuum.

3.4 Raziskovanje poklicnega stresa

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (angl. *European Agency for Safety and Health at Work – EU-OSHA*) je leta 2002 ugotovila, da najmanj vsak četrti delavec v Evropski uniji trpi zaradi stresa na delovnem mestu, njegove posledice pa se kažejo predvsem kot zdravstvene težave, povečanje odsotnosti z dela in zmanjšana produktivnost (EU-OSHA, 2002; EU-OSHA, 2007c; Štandeker, 2012). Dve leti kasneje je agencija odkrila, da je stres na delovnem mestu v državah članicah Evropske unije – za bolečinami v hrbtenici – druga najpogostejša z delovnim mestom povezana težava, ki prizadene kar 28 % delavcev (EU-OSHA, 2004, str. 1). Leta 2005 je Evropska raziskava o delovnih razmerah (EWCS) pokazala podobne rezultate, saj je »stres na delovnem mestu druga najpogostejša težava, povezana z delovnim mestom, ki prizadene 22 % delavcev v državah Evropske unije« (Kralj in drugi, 2011, str. 100). Med letoma 2005 in 2007 je stres na delovnem mestu še vedno občutil vsak četrti delavec v Evropski uniji, poleg tega je več kot 20 % delavcev iz 25 držav članic Evropske unije menilo, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi stresa na delovnem mestu (EU-OSHA, 2007b, str. 1). Leta 2009 so podatki Evropskega poročila opazovanja tveganj (angl. *European Risk Observatory*) pokazali, da stres vpliva na več kot 22 % delavcev v Evropski uniji. Stres na delovnem mestu ima po podatkih poročila negativen vpliv na zdravje zaposlenih, predvsem na bolezni srca, kostno-mišične bolezni in mentalno zdravje (Evropska komisija, 2011, str. 4). Evropska komisija je leta 2014 izvedla raziskavo Eurobarometer, v kateri je kar 53 % delavcev ocenilo, da stres na delovnem mestu predstavlja glavno tveganje za njihovo zdravje in varnost na delovnem mestu, 27 % delavcev pa je navedlo, da občutijo vedno več stresa, depresije in tesnobe na delovnem mestu (Evropska komisija, 2014a, 2014b; Bajt in drugi, 2015; EU-OSHA, 2015a).

Na ravni Evropske unije se je v preteklosti nekaj raziskav osredinilo tudi na proučevanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa, čeprav je stres v zvezi z delom težko ocenjevati. Razlogi za to ležijo predvsem v tem, da je stres težje definirati, ker koncept stresa

vsebuje tudi nekaj subjektivnih elementov, ki so odvisni od lastnosti individuov in njihovih individualnih reakcij na stresorje. Veliko je odvisno tudi od primerne metodologije, zato nekatere evropske države posvečajo veliko pozornosti raziskovanju stresa na delovnem mestu, druge bolj promovirajo dobro počutje, tretje pa stresu na delovnem mestu ne posvečajo posebne pozornosti (Eurofound, 2010b, str. 11). Analiza Evropske fundacije za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) in Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) je leta 2010 pokazala, da imajo poklicni stres in psihosocialni dejavniki tveganja negativne učinke na zaposlene in slabo vplivajo tudi na uspešnost organizacij (absentizem in prezentizem) (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 5). Rezultati Pete evropske raziskave o delovnih razmerah (EWCS) iz leta 2010 so na vzorcu 44 000 delavcev iz 34 držav pokazali, da so najpogostejši psihosocialni dejavniki tveganja povezani z vrsto nalog, ki jih izvajajo delavci (preveč enostavne ali preveč kompleksne naloge), in intenzivnostjo dela. Zaposleni, ki imajo zahtevno delo in hkrati nobenega vpliva na delovne preobremenitve, so najbolj ogroženi zaradi stresa na delovnem mestu; sledijo jim zaposleni, ki imajo preveč delovnih nalog, jih delo ne zadovoljuje, imajo težave v poklicnem razvoju, in tisti, ki so žrtve nasilja oz. nadlegovanja (Bajt in drugi, 2015, str. 32). Leta 2014 je Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) v Drugi evropski raziskavi v podjetjih o novih in nastajajočih tveganjih (angl. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks – ESENER-2*) v 36 državah proučevala najpogostejše dejavnike tveganja na delovnem mestu: kar 58 % vseh poslovnih enot je navedlo delo s težavnimi strankami, učenci ali bolniki; delo v utrujajočih ali bolečih položajih je navedlo 56 % poslovnih enot; 52 % pa ponavljajoče se gibe dlani ali rok. Dvajset odstotkov poslovnih enot je poročalo, da se soočajo s časovnimi pritiski ter da nimajo dovolj informacij ali ustreznih mehanizmov za uspešno obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu (EU-OSHA, 2015b, str. 1).

Tudi intenzivnost dela se je v zadnjih letih izjemno povečala, kajti vse več evropskih delavcev navaja, da delajo z veliko hitrostjo in s kratkimi roki. Podatki raziskave Eurofound iz leta 2011 kažejo, da je v 27 državah članicah Evropske unije skoraj 60 % delavcev dejalo, da morajo vsaj četrtino svojega delovnega časa delati s hitrim tempom, kar povečuje njihovo nezadovoljstvo pri delu (EU-OSHA, 2015b, str. 6). V zadnjih petnajstih letih se je delež delavcev, ki imajo občutek, da dobro opravljajo svoje delo, zmanjšal. Leta 2005 je polovica delavcev odgovorila, da dobro opravljajo svoje delo, pet let kasneje se je s tem strinjalo 45 % zaposlenih, leta 2015 pa le še 40 %. Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah (EWCS), ki je leta 2015 potekala v 35 državah, je pokazala, da so delavci še vedno izpostavljeni visokim stopnjam intenzivnosti

dela, hkrati pa pri svojem delu niso avtonomni, njihova zaposlitev je negotova, zaposljivost pa vse manjša. V Evropski uniji kar 36 % delavcev ves čas ali skoraj ves čas dela s kratkimi roki, medtem ko jih več kot tretjina dela v hitrem ritmu, enak delež zaposlenih se pri svojem delu pogosto srečuje z motečimi prekinitvami, za delo pa nikoli nimajo dovolj časa ali le redko. Tretjina delavcev tudi pravi, da ritem njihovega dela določajo trije dejavniki ali več: delo, ki ga opravljajo sodelavci, neposredne zahteve ljudi, samodejne hitrosti stroja ali gibanja izdelka in neposredni nadzor nadrejenega. O visoki stopnji intenzivnosti dela so poročali tudi zaposleni, ki imajo dolge delovnike (Eurofound, 2015a, str. 2–8).

O večji intenzivnosti na delovnem mestu pogosteje poročajo moški, ki imajo kratke časovne roke tri četrtine časa ali več in delajo z veliko hitrostjo, medtem ko se ženske na delovnem mestu pogosteje srečujejo z motečimi prekinitvami. Rezultati raziskave Eurofound (2015b, 2015c) kažejo, da se z najvišjo stopnjo intenzivnosti dela srečujejo delavci v zdravstvu, ki poročajo, da intenzivnost dela negativno vpliva na njihovo zdravje in dobro počutje, zadovoljstvo, motivacijo in kakovost dela. Na delovnem mestu so motečim prekinitvam najbolj izpostavljeni menedžerji (28 %), sledijo pa jim delavci v zdravstvenem sektorju s 26 % (Eurofound, 2015c, str. 49).

V Sloveniji je bilo leta 2001 po podatkih Evropske raziskave o delovnih razmerah (EWCS) stresu na delovnem mestu izpostavljenih 25 % zaposlenih, štiri leta kasneje pa že kar 38 %. Kot najpogostejše vire poklicnega stresa slovenski delavci izpostavljajo predvsem stresorje, kot so nove oblike zaposlovanja, povečevanje deleža pogodb za določen čas (prekarno delo), pritiski po večji fleksibilnosti, učinkovitosti, konkurenčnosti in zmanjševanju stroškov (Kralj in drugi, 2011, str. 100). Leta 2007 je kar 45,6 % zaposlenih dejalo, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi dela, kar predstavlja veliko višji delež v primerjavi z evropskimi rezultati (tj. 28,6 %). Poleg tega je več kot dve tretjini zaposlenih v Sloveniji menilo, da delo vpliva na njihovo zdravje, medtem ko je delež podobno mislečih delavcev na evropski ravni le 35,4 % (Strmečki in Kobal, 2012, str. 9). Istega leta je Statistični urad Republike Slovenije opravil Anketo o delovni sili, s katero je želel izvedeti, ali se slovenski zaposleni na delovnem mestu srečujejo z duševnimi in časovnimi pritiski, delovno preobremenitvijo in nadlegovanjem. Rezultati so pokazali, da kar 40 % vprašanih doživlja mentalni pritisk pri svojem delu, 80 % zaposlenih je navedlo, da so izpostavljeni časovnemu pritisku ali so preobremenjeni z delom, skoraj 20 % pa jih je izpostavljenih nadlegovanju ali ustrahovanju (Mrčela, 2010, str. 1–3; Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 9).

Sindikata vzgoje, izobraževanja, znanosti in kulture Slovenije (SVIZ) je leta 2008 na podlagi raziskave ETUCE (Evropska sindikalna konfederacija za šolstvo) izvedel raziskavo o vzrokih in posledicah poklicnega stresa učiteljev. Po podatkih, ki so jih dobili od 900 učiteljev in 776 predšolskih vzgojiteljev, je kar 84 % slovenskih učiteljev dojemalo svoj poklic kot pretirano stresen. Več kot polovica jih je menila, da je njihov poklic zelo stresen, 29,5 % kot preveč stresen, medtem ko je le 15,5 % vprašanih ocenilo, da pri svojem delu občutijo zmeren stres, manj kot en odstotek (0,6 %) pa jih je menilo, da njihov poklic sploh ni stresen (Mrčela, 2010, str. 1–3; Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 9). Omenjena raziskava je odkrila, da se učitelji v izobraževalnem sektorju soočajo predvsem s težavami, kot so splošna izgorelost in pomanjkanje koncentracije (Eurofound, 2010b, str. 19).

Leta 2009 so izsledki Evropske raziskave v podjetjih o novih in nastajajočih tveganjih (angl. *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks – ESENER-1*) pokazali, da so slovenski delavci zelo zaskrbljeni zaradi poklicnega stresa, vendar pa jih le 20 % izvaja postopke za premagovanje stresa na delovnem mestu, čeprav večina ve, na koga se lahko obrnejo po pomoč, ko se soočajo s stresom na delovnem mestu (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 7). Posebni modul Pete evropske raziskave o delovnih razmerah za Slovenijo leta 2010 je pokazal, da 78,9 % slovenskih delavcev doživlja stres na delovnem mestu, več kot 40 % pa jih občuti splošno utrujenost. Največ stresa na delovnem mestu občutijo zaposleni, stari od 25 do 39 let (82,2 %) in od 40 do 54 let (80,8 %). Rezultati kažejo tudi, da ima kar tretjina delavcev več dela, kot ga zmorejo opraviti, predvsem v zdravstvu, javni upravi, gradbeništvu in prevozih, ter kar 40 % anketirancev, zaposlenih v industriji in finančnih storitvah (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 17–23). Leta 2011 je Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) izvedla raziskavo o mnenju Evropejcev glede varnosti in zdravja na delovnem mestu, znotraj katere so v Sloveniji opravili 1000 telefonskih intervjujev z osebami, starimi od 18 do 65 let. Na vprašanje, ali menijo, da se bo v naslednjih petih letih stres na delovnem mestu povečal, je kar 85 % anketirancev odgovorilo pritrdilno, pri čemer jih je 58 % pričakovalo močno povečanje. Najpogostejši razlogi za povečanje stresa na delovnem mestu so po njihovem mnenju vedno večje delovne preobremenitve, časovni pritiski, negotovost zaposlitve ter neravnovesje med delom in zasebnim življenjem (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 8; Štandeker, 2012, str. 21). Kralj in kolegi so leta 2011 izvedli raziskavo Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v 400 mikro, malih in srednje velikih podjetjih. Dve tretjini (62,4 %) anketiranih je odgovorilo, da je njihovo delo stresno (od tega jih 17,8 % meni, da je zelo stresno), obenem pa tudi 56,2 % zaposlenih meni, da so stresu izpostavljeni pogosto ali

celo neprestano (7,4 % anketirancev je pod stresom ves čas, 48,8 % pa je pogosto pod stresom), medtem ko je dobra tretjina redko izpostavljena stresu, manj kot 7 % anketirancev pa meni, da nikoli niso pod stresom. Najpogostejši viri stresa so delovna preobremenitev in časovni pritiski, slaba komunikacija in organizacija dela, nezadovoljstvo s plačo in neprimerno delovno okolje.

Leta 2012 je v Sloveniji potekala raziskava med odraslimi CINDI (od 25 do 64 let), v kateri je približno 26 % vprašanih odgovorilo, da zelo pogosto oz. vsakodnevno doživljajo stres. Najpogosteje stres doživljajo ženske, bolj izobraženi in tisti, ki so stari med 25 in 39 let. Najpogostejši razlogi za doživljanje stresa so po mnenju anketirancev delovna preobremenitev, slabi odnosi s sodelavci in neustrezno delovno okolje (Jeriček Klanšček in Bajt, 2015, str. 30). Istega leta so Novak, Sedlar in Šprah izvedle raziskavo o doživljanju stresa ter sovpadanja zdravstvenih težav in izgorevanja pri zaposlenih v gradbeni, zdravstveni in predelovalni dejavnosti. Na vzorcu 258 zaposlenih so ugotovile, da imajo največjo stopnjo stresa na delovnem mestu delavci v proizvodnji in zdravstvu. Zdravstveni kadri so kot najpogostejše vire stresa navajali visoke delovne zahteve, nizko avtonomijo, časovne pritiske, zahtevno emocionalno delo, visoko stopnjo socialnih interakcij in veliko odgovornost pri delu. Rezultati so tudi pokazali, da poklicni stres pri zaposlenih v zdravstvenem sektorju negativno vpliva na njihovo zdravje in povzroča izgorelost (Novak, Sedlar in Šprah, 2013, str. 292–301).

Sedlar, Novak in Šprah so leta 2012 proučevale tudi dejavnike tveganja stresa na vzorcu 60 zaposlenih v slovenski bolnišnici, ki je obsegal tri različne poklicne skupine: medicinsko osebje, administrativno osebje in vzdrževalce. Pri vzdrževalcih in medicinskem osebju so bili največji dejavniki tveganja nadzor nad delom in urnik dela; pri medicinskem in administrativnem osebju pomembno tveganje predstavlja področje vloge in odgovornosti v organizaciji, medtem ko se je področje vsebina dela izkazalo kot velika obremenitev pri vseh poklicnih skupinah (prav tam, str. 2). Posledice neugodnega psihosocialnega delovnega okolja se kažejo kot povečana stopnja absentizma in prezentizma ter števila nezgod in poškodb pri delu zaradi vse večje intenzifikacije delovnih procesov (EU-OSHA, 2015a, str. 5).

V primerjavi z obdobjem pred desetimi leti beležimo trend hitrega povečevanja stresa in izgorelosti na delovnem mestu, kajti delavci stres postavljajo že na prvo mesto tveganj za njihovo varnost in zdravje pri delu (Podjed, 2014, str. 13). Tudi primerjalni podatki Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) med letoma 2002 in 2019 kažejo trend povečevanja stresa na delovnem mestu, saj je leta 2002 vsak četrti delavec v Evropski uniji trpel zaradi stresa, medtem ko je leta 2019 že približno polovica evropskih delavcev ocenila, da

pogosto doživljajo stres na delovnem mestu (EU-OSHA, 2019). Zato ni presenetljivo, da je Svetovna zdravstvena organizacija (angl. *World Health Organization – WHO*) stres opredelila kot eno največjih zdravju škodljivih nevarnosti 21. stoletja, kajti po njeni oceni naj bi že vsaka tretja oseba imela simptome stresa (Zorjan in drugi, 2016, str. 11). Tudi intenzivnost dela se je močno povečala, saj več kot tretjina zaposlenih dela s kratkimi roki in veliko hitrostjo (Eurofound, 2015c, str. 49). Po kazalnikih intenzivnosti dela smo Slovenci na tretjem mestu v Evropi, saj skoraj 80 % zaposlenih doživlja stres na delovnem mestu, ker imajo več dela, kot ga zmorejo, in delajo pod velikimi pritiski (Mrčela, 2010; Podjed, 2014). Pri tem je treba opozoriti, da je leta 2012 v raziskavi CINDI 4 % vprašanih odgovorilo, da ima težave z obvladovanjem stresa, približno 26 % pa jih je dejalo, da zelo pogosto doživljajo stres in imajo hkrati težave z njegovim obvladovanjem (Jeriček Klanšček in Bajt, 2015, str. 30). Tudi raziskava, ki so jo opravili Kralj in kolegi (2011, str. 98), je pokazala, da se le 4 % zaposlenih v slovenskih organizacijah v primeru doživljanja stresa po pomoč ali nasvet obrne na strokovno službo (osebje kadrovskih služb, svetovalci ali mentorji), kar je morda posledica pomanjkanja zaupanja v strokovne delavce. Prav tako sta stres in izgorelost v Sloveniji še vedno stigmatizirana in obravnavana kot tabu, saj se zaposleni »bojijo morebitnih formalnih in neformalnih sankcij, ki bi jih lahko uporabili zoper njih, če bi priznali težave s stresom« (Eurofound, 2014, str. 3).

3.5 Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa

V Evropi je eden največjih zdravstvenih izzivov poklicni stres, ki nastane zaradi neskladja med visokimi zahtevami na delovnem mestu in nezmožnostjo individua za izpolnjevanje teh zahtev (Bajt in drugi, 2015, str. 24). Stres na delovnem mestu predstavlja veliko mentalno, fizično in emocionalno breme za zaposlene, saj negativno vpliva na zdravje ter splošno duševno in fizično počutje zaposlenih ter vodi do bolezni srca in ožilja, kostno-mišičnih obolenj in poškodb zaradi ponavljajočih se obremenitev (Evropska komisija, 2004; Eurofound, 2010a; Šprah in Zorjan, 2016). Posledice poklicnega stresa se kažejo tudi kot medosebni konflikti med zaposlenimi in nadrejenimi, zmanjšana motivacija, povečana bolniška odsotnost z dela (absentizem), zapuščanje kadrov (fluktuacija) ter znižana storilnost in delovna učinkovitost zaposlenih zaradi zdravstvenih težav (zdravstveni prezentizem) (Černigoj Sadar, 2002; Eurofound, 2010a; Šprah in Zorjan, 2016). Stres na ravni organizacije pa predstavlja tudi veliko ekonomsko breme, saj več bolniških izostankov in odsotnosti z dela, zmanjšana storilnost in odhajanje delavcev na druga delovna mesta pomenijo velik strošek za delodajalce, kar povzroča velike finančne

izgube in negativno vpliva na ekonomsko učinkovitost podjetij (Eurofound, 2010a; Mujakić, 2014; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan in drugi, 2016).

V Sloveniji delavci kot najpogostejši razlog za ogrožanje njihovega zdravja s 37,7 % navajajo stres, kar nas uvršča na drugo mesto v Evropi (Podjed, 2014, str. 13). Kralj in kolegi (2011) so v svoji raziskavi ugotovili, da se v slovenskih organizacijah obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja še vedno posveča premalo pozornosti in da zaposlenim primanjkuje ustreznih informacij o prepoznavanju in preprečevanju negativnih posledic poklicnega stresa. Raziskava je tudi pokazala, da so psihosocialnim dejavnikom tveganja na delovnem mestu izpostavljeni tako ženske kot moški, mlajši in starejši, proizvodni in vodstveni delavci v vseh podjetjih, ne glede na njihovo velikost ali dejavnost. Pomembna ugotovitev raziskave je tudi, da »številna podjetja k reševanju problematike psihosocialnih tveganj ne pristopajo sistemsko oziroma na organizacijski ravni, temveč poskušajo težave reševati stihijsko, na individualni ravni oziroma šele takrat, ko se kažejo negativne posledice za poslovanje podjetja« (prav tam, str. 117). Avtorji opozarjajo, da bi morale organizacije problem povečane stopnje psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa reševati preventivno in dolgoročno ter se osrediniti na odpravljanje vzrokov in ne posledic, »ključni pomen pri tem pa igrajo pravočasna identifikacija, učinkovita analiza ter posledično odpravljanje dejavnikov tveganja« (prav tam, str. 117). Upravljanje poklicnega stresa je tako srednje dolg ali dolgotrajen proces in zahteva veliko zavezo organizacij, ki morajo spodbujati programe za obvladovanje stresa na delovnem mestu, kot so na primer splošni programi za zdravje in dobro počutje (Eurofound, 2010b, str. 35). Programi obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanja poklicnega stresa morajo temeljiti predvsem na »preventivnih, sistematskih in participativnih intervencijah, saj je zmanjševanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih učinkovito zgolj v primeru združevanja individualne in organizacijske ravni« (Kralj in drugi, 2011, str. 117). Končni cilj organizacij bi moral biti minimiziranje stopnje absentizma zaradi poklicnega stresa ter maksimiranje dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih, »saj bo to v prihodnosti varovalo pred stresom in prineslo dodatne koristi, kot so povečana morala, zmanjšana fluktuacija zaposlenih in večja produktivnost« (Eurofound, 2010b, str. 37).

3.5.1 Zakonska določila za zmanjševanje problemov s poklicnim stresom

Svet Evropske unije je leta 1989 oblikoval okvirno direktivo (89/391), ki je vsebovala osnovne določbe za zdravje in varstvo pri delu ter zakonsko določilo, da so delodajalci obvezani delavcem zagotavljati varnost in zdravje pri delu ter preprečiti ogroženost zaposlenih, vključno s stresom na delovnem mestu. Na individualni ravni je splošna dolžnost delavcev, da upoštevajo preventivne ukrepe, ki jih določi delodajalec, in sledijo naslednjim zahtevam:

- prizadevajo si preprečiti stres v zvezi z delom,
- ocenijo tveganja za poklicni stres, tako da odkrijejo pritiske na delovnem mestu, ki bi lahko povzročili visoke in trajajoče ravni stresa, in določijo, kdo bi lahko bil prizadet,
- sprejmejo ustrezne ukrepe, da preprečijo škodo (EU-OSHA, 2004, str. 1).

Okvirna direktiva 89/391 o ukrepih za izboljšanje varnosti in zdravja pri delu delodajalce zavezuje k »izvajanju preventivnih ukrepov za preprečevanje nezgod pri delu in poklicnih boleznih« (EU-OSHA in Eurofound, 2014, str. 1), zato morajo delovne organizacije psihosocialne dejavnike tveganja vključiti v svoje strategije za zdravje in varnost pri delu (prav tam, str. 1). Vse države članice Evropske unije so okvirno direktivo 89/391 o izboljšanju varnosti in zdravja delavcev na delovnem mestu vpeljale in uresničile z zakonodajo, v nekaterih državah pa so zakonske določbe nadgradili in opredelili še dodatne preventivne ukrepe, ki jih morajo izvajati delodajalci, da učinkoviteje obvladujejo psihosocialne dejavnike tveganja in preprečujejo stres na delovnem mestu. Na primer na Finskem nova zakonodaja v zvezi z zdravjem in varnostjo pri delu vključuje sklicevanja na psihosocialne zahteve delovnega mesta, nasilje in nadlegovanje na delovnem mestu, na Nizozemskem pa so uvedli projekt o sektorskih dogovorih, ki preiskuje še druge možnosti za izvajanje zakonodaje (EU-OSHA, 2007b, str. 1).

Evropski socialni partnerji so tudi priznali problem psihosocialnih dejavnikov tveganja in potrebe po konkretnih aktivnostih za reševanje te problematike, zato so leta 2004 podpisali okvirni sporazum o poklicnem stresu. Namen sporazuma je:

- povečati ozaveščenost in razumevanje delodajalcev, delavcev in njihovih predstavnikov glede poklicnega stresa,
- usmeriti pozornost na znake, ki bi lahko kazali na probleme poklicnega stresa (Evropska komisija, 2004, str. 1).

Socialni partnerji so menili, da je podpis tega sporazuma »pomembna dodana vrednost glede stresa, povezanega z delom«, saj spodbuja izvajanje različnih pobud, ki segajo »od okvirnih sporazumov socialnih partnerjev do kolektivnih pogodb na nacionalni in sektorski ravni ter ravni podjetja, vključujejo pa tudi nacionalno zakonodajo in tristransko sodelovanje z javnimi organi« (Eurofound, 2010a, str. 1). Cilj tega sporazuma je omogočiti delodajalcem in zaposlenim primerne metode in orodja za lažje prepoznavanje, preprečevanje ali zmanjševanje problemov poklicnega stresa (Evropska komisija, 2004, str. 1).

Organizacije, ki se v Sloveniji ukvarjajo s preprečevanjem in obvladovanjem stresa na delovnem mestu, so Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ), Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (KIMDPŠ) in Nacionalni inštitut za javno zdravje (NIJZ). Leta 2002 je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) posvetilo pozornost raziskovanju in preprečevanju psihičnih in zdravstvenih tveganj z izdajo knjižice o poklicnem stresu. V njej so podane informacije, kako prepoznati simptome stresa, kakšne so primerne stresne reakcije, kako pravilno oceniti psihosocialne dejavnike tveganja, kako se najučinkoviteje spoprijemati s stresom na delovnem mestu, objavljen pa je tudi krajši vprašalnik o prepoznavanju in preprečevanju negativnih posledic stresa (Mrčela, 2010; Mrčela in Ignjatović, 2012).

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) je leta 2004 predlagala sklenitev državne kolektivne pogodbe o oceni tveganj poklicnega stresa, ki so ga podpisali socialni partnerji iz različnih panog na ravni EU (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 10). Leto dni kasneje je Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (KIMDPŠ) uvedel program, ki je bil namenjen spodbujanju zdravja na delovnem mestu, povečanju ozaveščenosti zaposlenih in delodajalcev o tej problematiki ter pridobivanju delovnih veščin zaposlenih za boljše spoprijemanje s stresom na delovnem mestu. V prvi fazi programa so potekale raziskave in analize, druga in tretja faza pa sta vključevali implementacijo posebnih programov in usposabljanje zaposlenih v podjetjih, ki so jim različni strokovnjaki pomagali pri boljšem preprečevanju in obvladovanju poklicnega stresa (Eurofound, 2010b, str. 24).

V Sloveniji je bil leta 2007 sprejet amandma Zakona o delovnih razmerjih (ZDR, 2002),³² ki je prepovedal spolno in drugo nadlegovanje na delovnem mestu, s katerim se je v skladu z Okvirnim sporazumom o nadlegovanju in nasilju pri delu, ki so ga podpisali na evropski ravni,

³² Zakon o delovnih razmerjih – ZDR. (2002). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 1. januarja.

občutno izboljšal obstoječi zakonski okvir glede zdravja in varnosti pri delu (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 10–11). Leta 2008 je ekonomsko-socialni svet ustanovil začasno delovno skupino, katere glavna zadolžitev je bila priprava vseh potrebnih mehanizmov za prenos evropskega okvirnega sporazuma o poklicnem stresu na nacionalno raven. Delovna skupina je poročala, da ji je uspelo pripraviti uradni prevod sporazuma, ni pa ji uspelo doseči tristranskega državnega sporazuma med socialnimi partnerji in uskladiti osnutka, ki bi ga lahko dejansko prenesli na raven države. Največji zadržki so prišli s strani delodajalskih organizacij, da definicija poklicnega stresa ni ustrezna in bi lahko povzročila številne zlorabe, prav tako se je pojavil strah pred velikim finančnim bremenom, ki bi bil povezan z ocenjevanjem tveganja stresa (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 10).

Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (KIMDPŠ) je leta 2008 začel poseben program Čili za delo: Zdravi delavci v zdravih organizacijah, katerega glavni cilj je bil spodbujanje zdravja na delovnem mestu in ozaveščanje zaposlenih in delodajalcev glede problematike stresa. V okviru programa so usposobili skoraj 70 svetovalcev v 53 podjetjih, ki so svoje znanje o učinkovitem obvladovanju poklicnega stresa delili z zaposlenimi. Program je zajemal sedem modulov za izboljšanje zdravja aktivne populacije: a) analizo zdravja delavcev, b) preprečevanje poškodb, c) ergonomske ukrepe, č) preprečevanje obremenitev zaradi kemijskih onesnaževalcev, d) organizacijske ukrepe, e) obvladovanje doživetij preobremenjenosti oziroma stresa in f) preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi. Glavne koristi projekta so bile predvsem razvijanje delovnih veščin za boljše obvladovanje stresa in ozaveščanje odgovornosti zaposlenih, delodajalcev in delovnih organizacij za spodbujanje dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu (Mrčela, 2010, str. 7–8; Bizjak, 2014, str. 36–37). Inštitut je leta 2009 objavil tudi priročnik za zdravstvene in varnostne uslužbence, v katerem so opozorili na številne negativne posledice poklicnega stresa na individualni in organizacijski ravni. Poklicni stres lahko negativno vpliva na emocionalno stabilnost in povzroči tesnobo, strah, agresijo in izgorelost zaposlenih, na fizični ravni pa se kaže v obliki kardiovaskularnih bolezni (zvišan krvni tlak, angina pectoris, srčni napad in kap), mišično-skeletnih obolenj in hormonskih motenj. Na ravni organizacije pa poklicni stres povzroča manjšo profitabilnost zaradi nižje stopnje delovne učinkovitosti, povečano stopnjo absentizma in večjo fluktuacijo (Mrčela, 2010, str. 6–7).

Zadnja leta smo v Sloveniji pričali večji ozaveščenosti o pomembnosti obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja, k čemur je prispeval Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011).³³ Zakon je prinesel številne novosti, ki se navezujejo na promocijo zdravja na delovnem mestu, v okviru katere si »delodajalci, delavci in družbe prizadevajo za izboljšanje zdravja in boljšega počutja v organizaciji« (Zorjan in drugi, 2016, str. 18). Zakon sicer ne spreminja samega koncepta varovanja zdravja delavcev pri delu, vendar spreminja pristop k razumevanju vsebine pojma varnega dela (Hiršl, 2012, str. 15–16). Pravilnik o pripravi obvezne izjave o varnosti pri delu in oceni tveganja določa, da mora delodajalec upoštevati psihološke dejavnike in organizacijo dela, čeprav poklicni stres ni posebej omenjen (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 11).

Ključni členi zakona (ZVZD-1, 2011) delodajalcu nalagajo številne obveznosti na področju varnosti in zdravja pri delu:

- zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri delu je zapisano v 5. členu, ki delodajalcu nalaga, da mora »zagotoviti varnost in zdravje delavcev pri delu. V ta namen mora izvajati ukrepe, potrebne za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem nevarnosti pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 5. člen),
- promocija zdravja na delovnem mestu je navedena v 6. členu, ki delodajalcu nalaga, da mora »načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 6. člen),
- odgovornosti delodajalca so zapisane v 8. členu, ki določa, da četudi »delodajalec prenese strokovne naloge na področju varnosti pri delu na strokovnega delavca ali zunanjo strokovno službo ter strokovne naloge v zvezi z izvajanjem zdravstvenih ukrepov na izvajalca medicine dela, ga to ne odvezuje odgovornosti na tem področju« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 8. člen),
- ocenjevanje tveganja in izjava o varnosti sta določena v tretji točki 17. člena, ki navaja, da mora »delodajalec po izvedenem ocenjevanju tveganja za varnost in zdravje pri delu

³³ Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1. (2011). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 3. decembra.

izdelati in sprejeti izjavo o varnosti z oceno tveganja v pisni obliki« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 17. člen, 3. točka),

- nevarnosti za nasilje tretjih oseb so zapisane v 23. členu, ki določa, da mora delodajalec »na delovnih mestih, kjer obstaja večja nevarnost za nasilje tretjih oseb, poskrbeti za tako ureditev delovnega mesta in opremo, ki tveganje za nasilje zmanjšata in ki omogočata dostop pomoči na ogroženo delovno mesto« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 23. člen),
- nasilje, trpinčenje, nadlegovanje in psihosocialno tveganje so zapisani v 24. členu, ki delodajalcu nalaga, da mora »sprejeti ukrepe za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje primerov nasilja, trpinčenja, nadlegovanja in drugih oblik psihosocialnega tveganja na delovnih mestih, ki lahko ogrozijo zdravje delavcev« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 24. člen),
- načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu je zapisano v 32. členu, ki določa, da mora delodajalec »promocijo zdravja na delovnem mestu načrtovati ter zanjo zagotoviti potrebna sredstva, pa tudi način spremljanja njenega izvajanja« (Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1, 2011, 32. člen).

Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011) se fokusira na minimiziranje psihosocialnih dejavnikov tveganja in delodajalcem nalaga načrtovanje in izvajanje programa Promocija zdravja. Gre za programski pristop k reševanju kompleksne problematike vse večje izpostavljenosti zaposlenih psihosocialnim dejavnikom tveganja, ki vsebuje določanje različnih dejavnikov tveganja, njihovo odpravljanje in zmanjševanje. Program lahko označimo kot »sistematične ciljne aktivnosti in ukrepe, ki so namenjeni vsem delavcem pod enakimi pogoji, z namenom ohranjanja in krepitev telesnega in duševnega zdravja zaposlenih« (Direktorat za javno zdravje, 2015, str. 4). Cilj promocije zdravja na delovnem mestu je tako preprečevanje oz. zmanjševanje posledic psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu, zato morajo delodajalci planirati, implementirati in spremljati celoten proces, uporabljati znanje in nasvete drugih (npr. izvajalci medicine dela in strokovni sodelavci). Na ta način lahko učinkoviteje spodbujajo h kreiranju bolj zdravega in produktivnega delovnega okolja za zaposlene, ki dolgoročno prinaša koristi za vse vpletene akterje (Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2013; Bajt in drugi, 2015). Programi Promocije zdravja so primarno namenjeni izboljševanju dobrega počutja in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu zaradi povečane stopnje psihosocialnih dejavnikov tveganja, kljub temu pa »v nobenem primeru ne nadomeščajo ukrepov, potrebnih za zagotovitev varnosti in zdravja delavcev ter drugih oseb, ki so navzoče

v delovnem procesu, vključno s preprečevanjem, odpravljanjem in obvladovanjem napetosti in poškodb pri delu, obveščanjem in usposabljanjem delavcev, z ustrezno organiziranostjo in potrebnimi materialnimi sredstvi, kakor predpisuje zakon« (Direktorat za javno zdravje, 2015, str. 3).

Pri promociji zdravja in dobrega počutja zaposlenih gre torej za proces informiranja, usposabljanja, izpopolnjevanja znanja in izvajanja nadzora na področju zdravja zaposlenih. Promocija zdravja na delovnem mestu vključuje skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in širše družbe za izboljšanje zdravja, dobrega počutja in večjega zadovoljstva zaposlenih. Doslednemu upoštevanju programa Promocije zdravja morajo biti zavezani tako delodajalci kot tudi delavci, na eni strani morajo delodajalci zagotavljati dobre delovne pogoje, na drugi strani pa morajo zaposleni aktivno sodelovati v programu.

Z različnimi aktivnostmi lahko vpleteni akterji dosežejo optimalno zdravje in počutje zaposlenih, med ključne cilje programa pa spadajo:

- **izboljšanje delovnega okolja:** spodbujanje emocionalne in socialne opore med sodelavci, vzpostavitev široke socialne mreže, omogočanje višje ravni emocionalne konverzacije, krepitev zaupanja, povezanosti, sodelovanja in solidarnosti med zaposlenimi, boljši pretok informacij, boljša organizacija dela, ki bo prilagojena zahtevam dela in sposobnostim zaposlenih, spreminjanje delovnega okolja v prijazno okolje, zagotavljanje dobrih ergonomskih pogojev na delovnem mestu;
- **spodbujanje k zdravemu načinu življenja in zdravim aktivnostim:** zdravje zaposlenih je sestavni del strategije upravljanja poklicnega stresa, ozaveščanje zaposlenih, kako naj izbirajo zdravju prijazne izdelke in storitve, vzpostavljanje pogojev za fizično aktivnost zaposlenih, spodbujanje k zdravemu življenjskemu slogu z zagotavljanjem zdrave prehrane, združevanje strategij zmanjševanja tveganja s strategijami razvoja zaščitnih dejavnikov in izboljšanja zdravja zaposlenih;
- **spodbujanje osebostnega razvoja zaposlenih:** reševanje problemov, ki se začne z analizo potreb, določanjem prioritet, načrtovanjem, implementacijo, nadzorom in evalvacijo, udeleževanje tečajev za pridobitev kompetenc obvladovanja poklicnega stresa (EU-OSHA, 2010a; Inšpektorat Republike Slovenije za delo, 2013; Direktorat za javno zdravje, 2015).

Po uveljavitvi Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1) leta 2011 so se delodajalci, delavci in strokovnjaki na področju varnosti in zdravja pri delu soočali s številnimi problemi glede razumevanja in prepoznavanja psihosocialnih tveganj in obvladovanja stresa na delovnem mestu. Zorjan in drugi (2016, str. 19) opozarjajo, da so »zaradi pomanjkanja strokovnih podlag in informacij o psihosocialnih tveganjih izvajalci dejavnosti na področju varovanja in promocije zdravja na delovnem mestu v tem pogledu še vedno prepuščeni lastni iznajdljivosti in pobudam«.

Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) je zapisala, da sta tudi Združenje svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) in Zveza delodajalcev Slovenije (ZDS) potrdila, »da sta stres in nasilje v zvezi z delom in nadlegovanje na delovnem mestu slabo urejena« (Eurofound, 2014, str. 3). Zato sta obe organizaciji leta 2013 začeli projekt Modernizacija industrijskih odnosov z okrepitevijo reforme kolektivnih pogodb, ki ga financira Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ). Sektorski kolektivni sporazumi na splošno ne vsebujejo določb o varnosti in zdravju pri delu, ki jih ureja le delovna zakonodaja (prav tam, str. 3).

V letih 2015 in 2016 je Razvojna agencija Savinja izvajala projekt Zdravju prijazno delovno okolje za zdrave, aktivne in motivirane pisarniške delavce, ki ga je skoraj v celoti finančno podprl Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS). V projektu je sodelovalo 177 občin, 12 regionalnih razvojnih agencij in 16 lokalnih razvojnih agencij, kar predstavlja okoli 5000 zaposlenih. Projekt je bil namenjen zmanjšanju oz. odpravi psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa pisarniških delavcev, v okviru katerega so potekale številne strokovne delavnice po Sloveniji, zaposleni so se lahko informirali, usposabljali in izpopolnjevali na področju zdravja in si izmenjevali primere dobrih delovnih praks (Zavod za zdravstveno zavarovanje, 2015, 2016). Namen projekta je bil izboljšati počutje pisarniških delavcev in optimizirati njihovo zdravje, s poudarkom na tem, da so zaposleni sami odgovorni za spoprijemanje s stresom in si morajo aktivno prizadevati za izboljšanje svojega zdravja, počutja in zadovoljstva na delovnem mestu, ni pa projekt opozoril na problem prelaganja odgovornosti delovnih organizacij glede upravljanja poklicnega stresa izključno na ramena individuov, prav tako problematike stresa ni umestil v širši družbeni kontekst (npr. skupina, organizacija ali družba).

3.5.2 Preventivni ukrepi za zmanjševanje poklicnega stresa

Fineman (2003) poudarja, da organizacije odgovornost za upravljanje stresa na delovnem mestu še vedno v veliki meri prelagajo na zaposlene, ki pa brez opore organizacije ne zmorejo uspešno reševati problemov s stresom. Organizacije bi morale poklicni stres obravnavati kot problem celotne organizacije in omogočiti potrebne mehanizme za spoprijemanje z njim, pri čemer bi morali biti zaposleni vključeni v postopek ocenjevanja psihosocialnih dejavnikov tveganja ter v načrtovanje in izvajanje preventivnih ukrepov, saj sta za uspešno upravljanje poklicnega stresa izjemno pomembna spodbudno delovno okolje in konstantna komunikacija med zaposlenimi in nadrejenimi (Eurofound, 2010b; EU-OSHA, 2015a). Ugotovitve, da organizacije niso zainteresirane za odstranjevanje vzrokov poklicnega stresa in za iskanje učinkovitejših načinov spopadanja s stresom na skupinski in družbeni ravni, so sprožile pozive k obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanju poklicnega stresa ter k sodelovanju delodajalcev, zaposlenih in strokovnih delavcev na različnih ravneh delovanja (Pavlič in Šadl, 2019). Evropska komisija (2004, str. 3–4) poziva delodajalce, da na primarni, sekundarni in terciarni ravni uvedejo posebne ukrepe, ki so usmerjeni na identificirane dejavnike stresa, ali pa vodijo celovito politiko v zvezi s stresom, ki vsebuje različne preventivne ukrepe ali ukrepe, usmerjene na že nastale posledice.

Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in preprečevanje poklicnega stresa vključuje tri faze: primarno fazo (odkrivanje vzrokov stresa, preprečevanje in zmanjševanje stresa), sekundarno fazo (obvladovanje stresa) in terciarno fazo (strokovna pomoč zaposlenim in rehabilitacija).

Primarna raven pomeni proces odpravljanja in zmanjševanja vpliva psihosocialnih dejavnikov tveganja, ki povzročajo stisko zaposlenih. Primarni ukrepi vključujejo najboljše prakse organizacije, katerih glavni cilj je minimiziranje, modificiranje ali eliminiranje delovnih zahtev, ki negativno vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Primarno ukrepanje temelji na preventivi, tj. preprečevanju učinkov psihosocialnih dejavnikov tveganja na delovnem mestu, še preden se pojavijo, ter ozaveščanju in širjenju znanja o učinkovitejšem upravljanju stresa na delovnem mestu. Primarni preventivni pristopi tako zajemajo številne načine zmanjševanja nevarnosti stresa pri delu, ki lahko vključujejo naslednje metode:

- **spreminjanje organizacijske kulture:** ustvarjanje emocionalne kulture, ki vsebuje močno miselnost, zaupanje, povezanost, sodelovanje in solidarnost, spodbuja emocionalno in socialno oporo, podpira zaposlene in prevzame aktivno vlogo pri

obvladovanju poklicnega stresa, spodbuja dobro počutje in večje zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu;

- **spreminjanje organizacijske strukture:** premik od formalizma, centralizacije in hierarhije k večji decentralizaciji, avtonomiji in fleksibilnosti;
- **spreminjanje načina organizacije dela in vodenja:** spreminjanje zasnove dela (reorganizacija), prilagodljiv delovni čas, spreminjanje stila vodenja, kot je demokratični stil z decentralizacijo, avtonomijo, samokontrolo, ter razvijanje sodelovanja med zaposlenimi, jasna opredelitev vlog, participacija pri odločanju in sodelovanje pri izboljšavah organizacije dela;
- **spreminjanje formalne organizacijske politike:** politika, ki spodbuja razvoj potenciala zaposlenih in omogoča vsestransko delovanje;
- **izboljšanje komunikacije:** spodbujanje emocionalne konverzacije med zaposlenimi in nadrejenimi, kajti boljša komunikacija poskrbi za večjo jasnost vloge zaposlenih in izboljša medosebne odnose, dostop do pomembnih podatkov in informacij ter spodbuja sociabilnost med zaposlenimi;
- **izboljšanje pogojev dela ter odpravljanje vseh dejavnikov, ki povečujejo število nesreč pri delu:** prilagajanje delovnih obremenitev in skrb za ustrezno ergonomsko opremljenost delovnih mest;
- **spodbujanje organizacijskega in upravljalnega razvoja:** razvoj kariere, stalno izpopolnjevanje, učenje in razvoj, posebna izobraževanja, kot je izobraževanje vodstva na področju komunikacije, stilov vodenja in upravljanja časa;
- **sistem kontrole in ocenjevalni sistemi:** razvoj kontrole doseganja zastavljenih ciljev in želenih rezultatov, redni sestanki delovnega kolektiva, na katerih se zaposleni seznanijo z delovno uspešnostjo in načrti za prihodnost ter na katerih lahko zaposleni predstavijo svoja mnenja in stališča glede problemov, ki so povezani s čezmernim stresom na delovnem mestu (Leka in drugi, 2003; Raitano in Kleiner, 2004; Eurofound, 2010b; Evropska komisija, 2011; Kralj in drugi, 2011; Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije Soča, 2011; Babatunde, 2013; Bajt in drugi, 2015; Šprah in Zorjan, 2016).

Na sekundarni ravni lahko delodajalci pomagajo zaposlenim pri spoprijemanju s stresom na delovnem mestu s sekundarnimi ukrepi, ki so usmerjeni k zgodnjemu prepoznavanju psihosocialnih dejavnikov tveganja in simptomov stresa, razvijanju sposobnosti in strategij zaposlenih za zmanjševanje, obvladovanje in upravljanje stresa. V delovnih organizacijah obstajajo sekundarni preventivni pristopi, kot so:

- **usposabljanje in izobraževanje zaposlenih o obvladovanju poklicnega stresa:** zaposleni pridobijo znanja in spretnosti, ki jim lahko pomagajo pri soočanju s psihosocialnimi dejavniki tveganja in poklicnim stresom (npr. razvijajo komunikacijske veščine, dajejo pobude in nudijo oporo sodelavcem);
- **usposabljanja zaposlenih za boljšo organizacijo časa;**
- **ustvarjanje programov sproščanja in velnes programov:** treningi sproščanja in fizična telovadba, zaposleni se lahko sprehodijo, pretegnejo, sprostijo oči, razgibavajo hrbtenico, stresejo mišice ali izvajajo progresivno mišično relaksacijo, zdrava prehrana, zagotavljanje rekreacijskih objektov;
- **načrtovanje družabnih dogodkov:** organizacija skupnih zabav ter izletov in športnih dejavnosti v prostem času, v katere so lahko vključeni tudi družinski člani zaposlenih (tekmovanja v različnih skupinskih športih, tekaške ali kolesarske prireditve, planinski pohodi) (Leka in drugi, 2003; Raitano in Kleiner, 2004; Evropska komisija, 2011; Kralj in drugi, 2011; Babatunde, 2013; Podjed, 2014; Bajt in drugi, 2015; Direktorat za javno zdravje, 2015; Šprah in Zorjan, 2016).

Tretja faza vključuje terciarne ukrepe in predstavlja skupne napore delodajalcev in zaposlenih pri odpravljanju fizičnih in mentalnih posledic psihosocialnih dejavnikov tveganja in stresa na delovnem mestu. Usmerjena je v pomoč tistim zaposlenim, ki že kažejo znake in simptome bolezni in druge negativne posledice čezmernih psihosocialnih obremenitev, njen namen pa je minimizirati vpliv stresa na zdravje, počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Terciarno preprečevanje se fokusira na tiste zaposlene, pri katerih stres slabo vpliva na njihovo mentalno zdravje in dobro počutje (izgorelost, depresija, napadi panike), ter vključuje ustrezne in učinkovite metode zmanjševanja stresa. Neustrezno upravljanje stresa ustvarja disfunkcionalno okolje in nefunkcionalne zaposlene, ki doživljajo velike stiske, zato je cilj terciarnih ukrepov zdravljenje in rehabilitacija zaposlenih, ki omogoča postopno vrnitev na delo z bolniškega dopusta in prilagajanje oz. reorganizacijo delovnega mesta ter zagotavlja zaupno svetovanje za zaposlene (Raitano in Kleiner, 2004; Evropska komisija, 2011; Babatunde, 2013; Bajt in drugi, 2015; Šprah in Zorjan, 2016).

Kadar pride do delovne preobremenitve in zaposleni doživljajo stres na delovnem mestu, lahko organizacije uvedejo ukrepe, kot so: a) seznanjanje zaposlenih s posledicami delovne preobremenitve in usposabljanje za boljše obvladovanje poklicnega stresa, b) organiziranje strokovne službe, ki pomaga zaposlenim pri boljšem obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja in učinkovitejšem upravljanju stresa na delovnem mestu, c) izvajanje različnih športnih aktivnosti za razbremenjevanje delavcev (raztegovalne vaje, sproščanje in aktivni odmori) in č) omogočanje zdrave prehrane na delovnem mestu (Bizjak, 2014, str. 38).

Kralj in kolegi (2011) so v svoji raziskavi na vzorcu 400 slovenskih podjetij ugotovili, da nekatere organizacije že izvajajo določene dejavnosti in ukrepe, kot so promocija in zagotavljanje zdravega delovnega okolja, posebna izobraževanja, spodbujanje boljših odnosov med zaposlenimi, organiziranje skupnih zabav in izletov, redni evalvacijski sestanki, na katerih so zaposleni seznanjeni z delovno uspešnostjo ter izmenjujejo svoja mnenja in stališča glede perečih problemov na delovnem mestu (prav tam, str. 82). Zaposleni lahko na rednih sestankih povedo, kakšne težave opažajo v delovnem okolju, ter izrazijo svoje potrebe in želje, prav tako lahko podajo koristne predloge o izboljšanju medosebnih odnosov, na podlagi katerih bi uspešneje upravljali stres na delovnem mestu (Direktorat za javno zdravje, 2015, str. 29). Bajt in drugi (2015, str. 33) opozarjajo, da bi morali nadrejeni dovoliti zaposlenim, da izpostavijo probleme in težave zaradi poklicnega stresa, saj bi na tak način hitreje in lažje našli primerne in učinkovite načine spoprijemanja s stresom v organizacijah. Kot še dodajajo, »vključevanje delavcev v pripravo preventivnih ukrepov daje delavcem nadzor nad rešitvami in zagotavlja večjo verjetnost, da bodo učinkovite. /.../ To pomeni, da se je treba pogovarjati, poslušati drug drugega in si izmenjevati mnenja.« (Prav tam, str. 33) Na drugi strani je raziskava pokazala, da v večini slovenskih organizacij ne posvečajo zadostne pozornosti preventivnim ukrepom zmanjševanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa, čeprav strokovni delavci v teh organizacijah opozarjajo na pomanjkljivosti in vidijo možnosti v »dodatnem izobraževanju in delavnicah, ki bi bile organizirane v okviru rednega delovnega časa, ki je eden izmed poglobitnih načinov za zmanjševanje oziroma preprečevanje negativnih posledic stresa in izgorelosti na delovnem mestu« (Kralj in drugi, 2011, str. 82). Podatki raziskave kažejo tudi, da se ocene o posvečanju pozornosti glede problematike stresa bistveno razlikujejo glede na položaj zaposlenih, saj 35 % vodstvenega kadra meni, da se reševanju problemov s stresom v njihovi organizaciji posveča dovolj pozornosti, s čimer pa se strinja le 25 % strokovnih delavcev in 10 % zaposlenih (Kralj in drugi, 2011, str. 97–98). Podjed (2014, str. 14–15) opozarja, da se večina organizacij v Sloveniji še vedno ne ukvarja s promocijo zdravja in z upravljanjem stresa

na delovnem mestu. Poudarja, da se zdi mnogim delodajalcem bolj smiselno plačati kazen za nespoštovanje Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011) kot pa načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. Avtor zaključuje, da je zelo malo organizacij, ki izvajajo ukrepe obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanja stresa na delovnem mestu. Po podatkih Inšpektorata Republike Slovenije za delo iz leta 2012 je le okoli 5 % slovenskih organizacij imelo načrt in implementiralo aktivnosti na področju promocije zdravja. Posebni modul Pete evropske raziskave o delovnih razmerah za Slovenijo leta 2010 je tudi pokazal, da bi lahko v slovenskih organizacijah izboljšali načine upravljanja poklicnega stresa in obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja, če bi vzpostavili bolj ugodno in spodbudno delovno okolje, v katerem bi zaposleni lahko razvijali in uporabljali vse svoje sposobnosti, si izmenjevali ideje in izkušnje, med seboj komunicirali in sodelovali, poleg tega bi z izboljšanjem delovnih razmer in preventivnih ukrepov lahko zmanjšali delovno preobremenitev, stopnjo stresa in izgorelost zaposlenih (Mrčela in Ignjatović, 2012, str. 24).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) in Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (Eurofound) sta leta 2014 pripravili poročilo o psihosocialnih dejavnikih tveganja na delovnem mestu. Obe evropski instituciji poudarjata, da bi morale organizacije implementirati določene ukrepe za odpravljanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa na delovnem mestu. Cilj Evropske unije je namreč zvišati kakovost delovnih razmer, saj tudi 151. člen Pogodbe o delovanju Evropske unije določa, da si morajo države članice prizadevati za spodbujanje zaposlovanja in izboljšanje delovnih razmer. Na podlagi tega se je oblikovala tudi strategija Evropa 2020, ki se nanaša na povečanje zaposlenosti v vsej Evropi. Prav tako je v skladu s ciljem te strategije posebna pozornost namenjena obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja, kot so posebne težave, povezane z vrsto naloge ali visoko intenzivnostjo dela, ki so jim zaposleni na delovnem mestu najbolj izpostavljeni (EU-OSHA in Eurofound, 2014, str. 1–2).

Organizacije bi prav tako morale vzpostaviti močno organizacijsko kulturo, v okviru katere bi zaposleni učinkoviteje upravljali stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Močna organizacijska kultura temelji na zaupanju, povezanosti, sodelovanju in solidarnosti, zaposleni se zaradi bolj spodbudnega in stimulativnega delovnega okolja radi vračajo na delo, zavedanje, da lahko vsi skupaj bolje in učinkoviteje upravljajo stresne emocije na delovnem mestu, pa jim pomaga, da se boljše počutijo in so bolj zadovoljni na delovnem mestu, kar pozitivno vpliva tudi na njihovo učinkovitost in boljše opravljanje delovnih nalog. Če povzamem, boljše počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu primarno zmanjšujeta prisotnost stresnih

faktorjev, zato ustvarjanje močne emocionalne kulture v organizacijah prinaša številne koristi tako za delavce kot tudi za delodajalce:

- učinkovitejše upravljanje stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve in nižjo stopnjo poklicnega stresa,
- večje zaupanje, povezanost, sodelovanje in solidarnost med zaposlenimi,
- bolj odprto komunikacijo in boljše delovne odnose,
- večjo motivacijo in višjo moralo zaposlenih,
- večjo inovativnost in fleksibilnost zaposlenih,
- večjo delovno storilnost in višjo učinkovitost,
- boljše počutje in večje zadovoljstvo zaposlenih, ki se radi vračajo na delovno mesto,
- manjšo odsotnost z dela oz. absentizem, nižjo stopnjo fluktuacije in prezentizma,
- izboljšanje javne podobe delovne organizacije (humanizacija dela, skrb za zaposlene),
- dodano vrednost organizacije, večjo konkurenčnost in kakovost poslovanja (EU-OSHA, 2010b; Podjed, 2014; Bajt in drugi, 2015; Direktorat za javno zdravje, 2015; Buzeti, 2016).

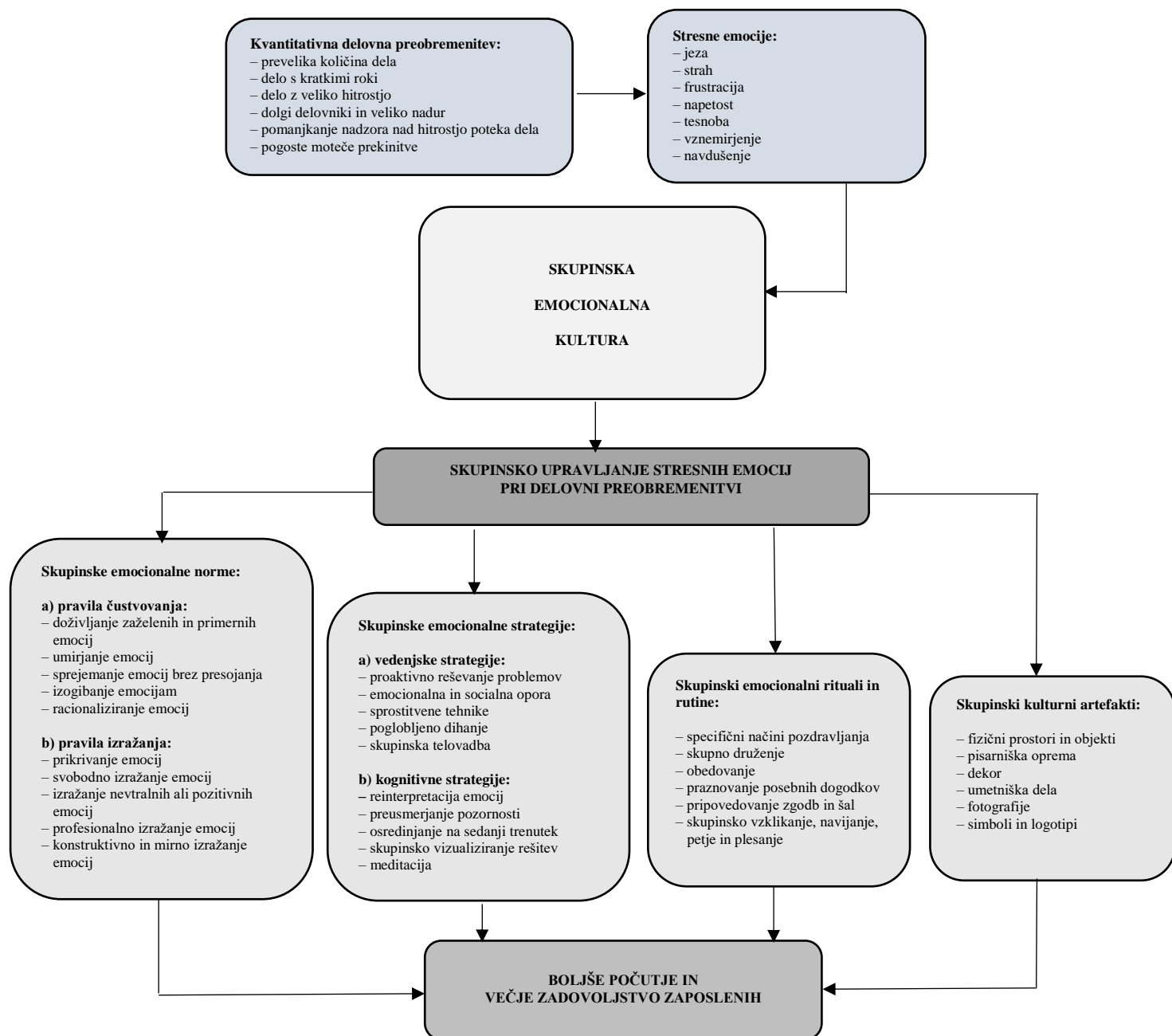
4 RAZISKOVALNI MODEL IN METODOLOGIJA

V empiričnem delu sem s pomočjo treh kvalitativnih metod (opazovanje, skupinski intervju in anketa z vprašanji odprtega tipa) raziskovala, katere stresne emocije se pojavljajo pri skupinah zaradi delovne preobremenitve; kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti skupine upravljajo stresne emocije; morebiten obstoj in vrsto skupinskih emocionalnih kultur in njihov vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij ter na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Na podlagi glavnih raziskovalnih vprašanj sem znotraj delovnih organizacij proučevala delovne skupine, ki se soočajo z visoko delovno preobremenitvijo, tj. preveliko količino dela, kratkimi časovnimi roki, dolgimi delovniki in izmeničnim delom, pomanjkanjem osebja in pogostimi motečimi prekinitvami. Empirična raziskava je od 12. marca do 6. julija 2018 potekala v sedmih domovih za starejše občane v različnih slovenskih regijah (Podravska, Primorsko-Notranjska, Osrednjeslovenska, Savinjska in Gorenjska).

4.1 Namen empirične raziskave

Namen empirične raziskave je bil raziskati (morebiten) obstoj skupinske emocionalne kulture znotraj delovnih organizacij in proučiti, kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti delovne skupine upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Oblikovala sem model upravljanja stresnih emocij na skupinski ravni, ki vsebuje skupinske emocionalne norme (pravila čustvovanja in izražanja), skupinske emocionalne strategije (vedenjske in kognitivne), skupinske emocionalne rituale in rutine ter skupinske kulturne artefakte, ki sem ga preizkusila v empirični raziskavi in s tem prispevala k celovitejšemu razumevanju tega, kako oz. na kakšen način delovne skupine upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Slika 4.1: Teoretični model skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi



4.2 Temeljna teza in raziskovalna vprašanja

Kot izhodišče navajam temeljno tezo, da skupine znotraj delovnih organizacij razvijejo in uporabljajo različne skupinske emocionalne norme in strategije, rituale in rutine ter kulturne artefakte, s katerimi upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Iz temeljne teze razvijam štiri glavna raziskovalna vprašanja:

1. Katere stresne emocije se pojavljajo v skupinah znotraj delovnih organizacij pri delovni preobremenitvi?
2. Kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti skupine znotraj delovnih organizacij upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi?
3. Katere vrste skupinskih emocionalnih kultur, na podlagi katerih upravljajo stresne emocije, morebiti razvijejo skupine znotraj delovnih organizacij pri delovni preobremenitvi?
4. Kako skupinske emocionalne kulture, ki jih razvijejo skupine znotraj delovnih organizacij, vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi?

4.3 Izbira študijske populacije

V svoji nalogi sem se osredinila na proučevanje zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane, ki doživljajo veliko poklicnega stresa predvsem zaradi visokih emocionalnih, psihičnih in fizičnih obremenitev, ki so povezane z veliko delovno preobremenitvijo (velika količina dela, časovni pritiski, pomanjkanje osebja, izmenično delo in spremenljiv delovni urnik, slaba organizacija dela), potrebo po nenehnem izkazovanju socialne opore oskrbovancem, soočanjem z bolečino oskrbovancev, umirajočimi ljudmi in urgentnimi primeri, izpostavljenostjo travmatičnim dogodkom, pravno odgovornostjo v primeru napak na delovnem mestu in izpostavljenostjo nasilju in nadlegovanju s strani oskrbovancev, družinskih članov in sodelavcev (Donoso, Demerouti, Hernández, Moreno-Jiménez in Cobo, 2015; Zorjan in drugi, 2016; Pujari in Pal, 2018). Zaposleni morajo tudi dnevno in kontinuirano spremljati fizično in psihično stanje oskrbovancev ter izvajati zdravstveno nego in oskrbo, ki mora biti prilagojena stanju in potrebam oskrbovancev, kar še povečuje raven poklicnega stresa in vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu (Gaber, 2013; Montgomery, Spânu, Băban in Panagopoulou, 2015; Viitala in drugi, 2015; Pujari in Pal, 2018). Williams (2013, str. 6) opozarja, da zdravstveni delavci občutijo vedno več poklicnega stresa zaradi vse večjih zahtev sodobne zdravstvene nege, kot so omejevanje stroškov, pomanjkanje virov in večje

zahteve oskrbovancev, zato morajo znati zaposleni dobro upravljati svoje emocije in jih izražati na profesionalen način. Pravila izražanja emocij v zdravstvenem sektorju določajo, da morajo zaposleni izražati pozitivne emocije, hkrati pa morajo znati ohranjati profesionalno distanco, kar od njih zahteva visoko raven zrelosti in emocionalne stabilnosti (Mali, 2004; Diefendorff in drugi, 2011; Li, Early, Mahrer, Klaristenfeld in Gold, 2014). Pri opravljanju dela se morajo velikokrat soočiti z emocijami tistih, ki jim pomagajo, ter izražati sočutje, skrb in empatijo, ko pride do stresnih dogodkov, kot so bolezni, poškodbe in osebni problemi oskrbovancev, zato prihaja do večjega doživljanja stresa na delovnem mestu, emocionalne izčrpanosti in izgorelosti (Brotheridge in Grandey, 2002; Johnson in drugi, 2005; Humphrey, Pollack in Hawver, 2008; Diefendorff in drugi, 2011; Humphrey, Ashforth in Diefendorff, 2015; Montgomery in drugi, 2015; Hoffmann, 2016; Delgado, Upton, Ranse, Furness in Foster, 2017).

V domovih za starejše občane³⁴ zaposleni izvajajo institucionalno oskrbo,³⁵ ki jo določa Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (2010);³⁶ ta v 8. členu definira institucionalno varstvo kot »obliko obravnave v zavodu, drugi družini ali drugi organizirani obliki, ki upravičencem nadomešča, dopolnjuje ali zagotavlja funkcijo doma ali lastne družine. Obsega osnovno oskrbo in socialno oskrbo v skladu s tem pravilnikom in zdravstveno varstvo po predpisih s področja zdravstvenega varstva.«

³⁴ V Sloveniji je na področju institucionalnega varstva na voljo 59 javnih domov za starejše občane in 43 zasebnih institucij s koncesijo. Njihovo osnovno poslanstvo je izvajanje institucionalnega varstva starejših od 65 let, ki zaradi bolezni, starosti ali drugih razlogov ne morejo živeti doma. Domovi za starejše občane tako nadomeščajo ali dopolnjujejo funkcije doma in lastne družine z nudenjem bivanja, organizirane prehrane, varstva in zdravstvenega varstva (Imperl, 2014; Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2018).

³⁵ Do bivanja v domovih za starejše občane so upravičene osebe, starejše od 65 let, ki so razvrščene v štiri kategorije izvajanja osnovne in socialne oskrbe: **a) oskrba 1:** namenjena je osebam, ki zaradi starosti ali drugih razlogov, ki spremljajo starost, niso sposobne za popolnoma samostojno življenje in potrebujejo manjši obseg neposredne osebne pomoči, **b) oskrba 2:** namenjena je osebam z zmernimi starostnimi in zdravstvenimi težavami, ki potrebujejo večji obseg neposredne osebne pomoči, **c) oskrba 3:** namenjena je osebam z najzahtevnejšimi starostnimi in zdravstvenimi težavami, ki v celoti potrebujejo neposredno osebno pomoč, in sicer osebam, ki potrebujejo neposredno osebno pomoč za opravljanje vseh osnovnih življenjskih potreb, in najtežje prizadetim osebam, ter **č) oskrba 4:** namenjena je osebam z zahtevnejšimi dolgotrajnimi težavami v duševnem zdravju, ki zaradi starostne demence ali sorodnih stanj potrebujejo delno ali popolno osebno pomoč in nadzor (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014, 2015).

³⁶ Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev. (2010). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 19. junija.

Zdravstvena nega je razvrščena v tri kategorije glede na sposobnost samooskrbe oskrbovanca pri zagotavljanju življenjskih aktivnosti in dnevno porabo časa zdravstvenonegovalnega tima:

- **zdravstvena nega I:** storitve se praviloma nanašajo na oskrbovance, ki so ves čas delno odvisni od drugih pri izvajanju življenjskih aktivnosti in potrebujejo najmanj dve različni aktivnosti zdravstvene nege za zagotavljanje življenjskih aktivnosti, ki skupno dnevno zahtevata nad 15 minut časa zdravstvenonegovalnega tima na oskrbovanca;
- **zdravstvena nega II:** storitve se praviloma nanašajo na delno pokretne, delno inkontinentne osebe, oskrbovance s srednjo stopnjo demence in nepsihotičnimi duševnimi motnjami, nestabilne somatske kronične oskrbovance, oskrbovance po amputacijah okončin. Lahko pa gre za eno samo storitev iz nege II, ki se dnevno ponavlja tri- in večkrat ter skupno dnevno zahteva nad 30 minut časa zdravstvenonegovalnega tima;
- **zdravstvena nega III:** storitve se praviloma nanašajo na nepokretne bolnike, ki so odvisni od pomoči zdravstvenih delavcev zaradi fizične ali psihične prizadetosti oziroma obojega – zelo zmedeni, nemirni in delirantni bolniki; vse potrebe jim zagotavljajo zdravstveni delavci, tudi potrebo po varovanju; potrebujejo pomoč, nadzor in zdravstveno nego v vseh treh izmenah; to skupino opredeljuje predvsem povečan obseg dela zaradi dodatnih zdravnikovih naročil po meritvah, posegih, nadzoru, opazovanju ter dajanju zdravil v vseh oblikah ob določenih urah (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2015, str. 10).

Poleg tega v domovih za starejše občane izvajajo tudi socialno oskrbo, ki določa:

- nego in pomoč pri vseh življenjskih opravilih, ki obsega osebno nego, kopanje in pomoč pri umivanju, pomoč pri oblačenju in slačenju, pomoč pri hranjenju in pitju, pomoč pri uporabi ortopedskih pripomočkov in podobno; spremstvo, ki obsega pomoč pri gibanju/premikanju v prostoru, pri orientaciji in spremljanju pri osebnih opravkih, nakupih, v prostem času, na prireditve in podobno;
- pomoč pri vzpostavljanju in ohranjanju socialnih stikov, ki obsega vzpostavljanje socialne mreže z okoljem, prostovoljci in sorodstvom, informiranje ustanov o stanju in potrebah oskrbovanca, pomoč pri komunikaciji;
- organiziranje prevozov in drugih storitev, ki so izražene v individualnem načrtu oskrbovanca (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2015, str. 9).

4.4 Metodologija

4.4.1 Opazovanje

Empirično raziskavo sem v domovih za starejše občane izvajala od 12. marca do 6. julija 2018. Začela sem s strukturiranim opazovanjem delovnih skupin in njihovih delovnih procesov, ki je za vsako od izbranih sedmih skupin trajalo po pet delovnih dni (od ponedeljka do petka oz. od torika do sobote, kadar je bil ponedeljek praznični dan). Opazovala sem skupine v dopoldanski izmeni, ki se je po navadi začela okoli šeste oz. sedme ure zjutraj in je trajala do štirinajste ure. Skupine sem opazovala na sestankih pred začetkom jutranje izmene, ko so si v skupnih prostorih ali na terasi s sodelavci iz nočne izmene predajali informacije o oskrbovancih (10–15 minut), spremljala sem njihove sestanke glede delovnih zadolžitev v skupnih prostorih (10–15 minut), pozorna sem bila na njihovo verbalno in neverbalno komunikacijo med izvajanjem delovnih nalog (deljenje hrane in zdravil, premikanje oskrbovancev, priprava na kopanje, čiščenje, pospravljanje itd.), ki sem jo spremljala na hodnikih, pred sobami oskrbovancev, v sestrskih sobah, prostorih za zaposlene, jedilnici, pralnici in pomivalnici (8 ur), ter se udeleževala njihovih skupnih odmorov, malic in druženja ob koncu izmene (15–30 minut).

Za vsak opazovalni dan sem sledila vnaprej določenemu protokolu, kar je pripomoglo k lažji kategorizaciji in klasifikaciji izsledkov v raziskovalni dnevnik (Singh in Dickson, 2002; Neuman, 2014). Za vsako opazovano delovno skupino sem izdelala kontrolni seznam (gl. Prilogo A), s katerim sem strukturirano spremljala indikatorje skupinskih emocionalnih norm: na neverbalni ravni – pravila čustvovanja (vrste emocij, intenziteta in trajanje emocionalnega doživljanja) (Hochschild, 1990; Wood in Bettman, 2007) in pravila izražanja (obrazna mimika in govorica telesa) (Rimé, 2007; Menges in Kilduff, 2015; Barsade in O'Neill, 2016); in na verbalni ravni – izražanje z določenimi besedami ali prisposodobami, ki izražajo emocionalnost, in pogovarjanje o emocijah (Bartel in Saavedra, 2000; Barsade in O'Neill, 2014; O'Neill in Rothbard, 2017).

Opazovala sem tudi skupinske emocionalne strategije in skušala ugotoviti, ali člani skupine v primeru prevelike količine dela, kratkih časovnih rokov ali pomanjkanja osebja uporabljajo (v literaturi dokumentirane) vedenjske strategije, kot so takojšnje reševanje problemov, vzpostavljanje emocionalne in socialne opore, izvajanje sprostivnih tehnik, poglobljeno dihanje, skupinska telovadba, neposredno ukrepanje ipd. (Turner in Stets, 2006), medtem ko

sem kognitivne strategije (npr. ponovno ocenjevanje, reinterpretacija emocij, preusmerjanje pozornosti, pozitivno razmišljanje) proučevala s pomočjo skupinskih intervjujev.

Prav tako sem opazovala tudi skupinske emocionalne rituale in rutine, saj me je zanimalo, ali skupine stresne emocije zaradi delovne preobremenitve upravljajo s pomočjo skupnega druženja in obedovanja, pripovedovanja zgodb in šal, vzklikanja, petja ipd. (Länsisalmi in drugi, 2000; Rimé, 2007; Menges in Kilduff, 2015).

Opazovala pa sem tudi skupinske kulturne artefakte, ki skupinam lahko pomagajo pri uspešnejšem upravljanju stresnih emocij, pri čemer sem bila pozorna na skupinske fotografije, pozitivne misli in slogane, umetniška dela in drugo (Rimé, 2007; Barsade in O'Neill, 2014, 2016; Menges in Kilduff, 2015; O'Neill in Rothbard, 2017).

Prednost opazovanja je, da je zelo uporabno tam, kjer: a) bi zavedanje sodelovanja v raziskavi vplivalo na rezultate in b) ljudje ne bi hoteli ustrezno odgovoriti (zaradi strahu ali sramu). Pomanjkljivosti opazovanja pa so: a) vpliv zavedanja (opazovane osebe se običajno zavedajo, da jih nekdo opazuje, kar lahko vpliva na zbrane podatke), b) zanesljivost (nihanje pozornosti pri opazovalcu, utrujenost), c) veljavnost (zavedanje opazovancev, da so opazovani) in č) potrebni sta vaja in previdnost pri interpretiranju (Kordeš in Smrdu, 2015, str. 45–46). Metodo opazovanja sem uporabila zato, ker sem domnevala, da se bodo v stresni situaciji delovne preobremenitve – do katerih neprestano prihaja zaradi premajhnega števila zaposlenih, ti pa imajo zato prevelik obseg delovnih nalog, ki jih morajo opraviti v kratkih časovnih rokih, poleg tega pa imajo pogoste moteče prekinitve in nepredvidene dogodke, ki še povečujejo obseg in težavnost njihovega dela – člani skupine odzivali dovolj spontano ter doživljali in izražali stresne emocije ne glede na to, da so bili opazovani.

4.4.2 Skupinski intervju

Pri raziskovanju skupinskega upravljanja stresnih emocij sem uporabila tudi metodo skupinskega intervjuja, ki omogoča pridobivanje kakovostnih informacij, saj stimulira sodelujoče, da podrobneje izražajo svoja razmišljanja, mnenja in stališča o določeni temi, se spomnijo določenih dogodkov ter jih skupaj z drugimi lažje interpretirajo in analizirajo. V skupinskem intervjuju je bolj poglobljena debata med člani skupine, ki predstavljajo zelo homogeno strukturo udeležencev, ker se med seboj dobro poznajo, delijo skupne naloge, aktivnosti in cilje, zato se ustvarja ugodna skupinska dinamika, ki spodbuja tudi spraševanje med člani skupine, razvijanje novih tem in iskanje skupnih odgovorov. Skupinski intervju omogoča dober okvir, v katerem člani skupine zaradi podobnih izkušenj in pomenov, ki jih

pripisujejo stresnim situacijam, bolj zavzeto sodelujejo v skupinski razpravi (Flick, 2009; Neuman, 2014; Kordeš in Smrdu, 2015), optimalno pa je, če v skupinskem intervjuju sodeluje do 8 ljudi, ki imajo skupne izkušnje, podobne probleme in skupne aktivnosti. Slabosti skupinskega intervjuja pa so, da lahko pride do polarizacije mnenj (bolj ekstremna mnenja), sodelujoči se lahko pogovarjajo le o določenih temah in tako ta metoda ponuja manj novih idej in pogledov kot individualni intervju (Neuman, 2014, str. 472).

Namen skupinskega intervjuja je bil odkriti, kako skupine upravljajo stresne emocije, kadar so delovno preobremenjene. Skupine sem najprej vprašala o zadnji stresni situaciji, ko so bile preobremenjene z delom, in jih prosila, naj pri odgovarjanju na vprašanja vseskozi mislijo na to situacijo – nekatere skupine so se navezovale na situacijo, ko primanjkuje osebja, druge na preveliko količino dela in kratke časovne roke, tretje na nepredvidene in posebne dogodke itd. Najprej me je zanimalo, kako so skupine ocenile stresno situacijo (negativno, pozitivno ali kako drugače), in sem jih spraševala, katere stresne emocije najpogosteje doživljajo in izražajo ter katere emocije v njihovi skupini niso zaželeno, kadar pride do delovne preobremenitve. Želela sem tudi izvedeti, kako oz. s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti skupine najpogosteje upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Zanimalo me je, ali skupine sledijo pravilom čustvovanja in izražanja emocij, ki so jih (morebiti) same postavile, ter kaj se zgodi, če skupina emocij ne doživlja in izraža na zaželen in primeren način ter s tem krši pravila, ki si jih je sama postavila. S skupinami sem razpravljala tudi o vplivu skupinskega upravljanja stresnih emocij na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu (gl. Prilogo B).

Zaradi delovne preobremenitve in narave dela zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane sem morala skrajšati predvideni čas skupinskih intervjujev (sprva sem načrtovala, da bodo pogovori s skupinami trajali po eno uro ali več), vendar sem se morala prilagoditi skupinam in skupinske intervjuje izvesti med skupnimi odmori in malicami, ki so trajali po pol ure. Tako sem v štirih skupinah opravila po dva skupinska intervjuja, ki sta trajala vsak približno pol ure, v treh manjših skupinah pa sem izvedla po en skupinski intervju, v eni skupini pa sem zaradi posebnih okoliščin v varovanem oddelku izvedla še dva individualna intervjuja. Ena od slabosti skupinskega intervjuja je, da lahko pride do polarizacije mnenj in da prevladujejo bolj dominantni individui, zato sem dodatna vprašanja zastavila tudi tistim članom skupine, ki so v pogovoru manj sodelovali, in tako izvedla še njihovo mnenje.

Tabela 4.1: Število sodelujočih v skupinskem intervjuju

Skupinski intervju	Število sodelujočih						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Prvi skupinski intervju	5	10	3	7	3	5	3
Drugi skupinski intervju	4	7	4	0	0	4	0
Individualni intervju	0	0	0	0	1 + 1	0	0

4.4.3 Anketa z vprašanji odprtega tipa

Tretja uporabljena metoda je bila anketa z vprašanji odprtega tipa (angl. *open-ended questions*), s katero sem pridobila informacije o razmišljanjih in stališčih članov (Neuman, 2014; Roberts in drugi, 2014; Chaudhary in Israel, 2016) glede skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Anketa je bila sestavljena iz petnajstih vprašanj (gl. Prilogo C):

- prvi sklop (vprašanja 1–3) se je navezoval na to, katere stresne emocije skupina najpogosteje doživlja in izraža ter katere emocije niso zaželeno v skupini, ko je delovno preobremenjena;
- drugi sklop (vprašanja 4 in 5) se je nanašal na to, ali skupina sledi skupinskim emocionalnim normam glede doživljanja in/ali izražanja stresnih emocij, ki jih je (morebiti) sama postavila, in če so anketiranci odgovorili z da, potem je sledilo vprašanje, kakšen je po njihovem mnenju glavni razlog, da skupina sledi skupinskim emocionalnim normam;
- tretji sklop (vprašanja 6–13) se je navezoval na to, katere skupinske emocionalne norme in strategije, rituali in rutine ter kulturni artefakti skupini najbolj pomagajo pri upravljanju stresnih emocij in kako jim pomagajo, ko je skupina delovno preobremenjena;
- vprašanje 14 se je nanašalo na to, kako skupinsko upravljanje stresnih emocij vpliva na počutje in zadovoljstvo skupine (pomaga, ne pomaga);
- vprašanje 15 je vsebovalo možnost izražanja dodatnih mnenj ali opažanj, ki niso bila zajeta v anketi in se nanašajo na emocionalni odziv na delovno preobremenitev v skupini;
- na koncu ankete so bili sodelujoči zaproseni še za izpolnitev demografskih podatkov, kot so spol, starost (število dopolnjenih let), izobrazba (srednja, višja, visoka strokovna, univerzitetna, magisterij ali specializacija, doktorat) in delovna doba (število dopolnjenih let).

Metoda ankete z vprašanji odprtega tipa ponuja fleksibilen referenčni okvir, saj odgovori sodelujočih omogočajo boljši uvid v njihovo individualno razmišljanje, ki ga s skupinskimi intervjuji težje pridobimo (Chaudhary in Israel, 2016). Prednost metode ankete z odprtim tipom vprašanj je v tem, da ponuja neomejeno število možnih odgovorov, saj lahko sodelujoči bolj podrobno opišejo in razložijo svoje odgovore, s pomočjo katerih lahko raziskovalec najde nepričakovana odkritja. Metoda omogoča tudi bolj primerne in ustrezne odgovore na kompleksne teme ter spodbuja večjo kreativnost, izražanje in bolj bogate informacije. Slabosti metode ankete z vprašanji odprtega tipa so, da se lahko zdijo sodelujočim vprašanja pretežka in ne vedo, kako bi se najbolje izrazili, ter izgubijo fokus, poleg tega jim reševanje ankete vzame veliko časa, zato je stopnja odziva nižja kot pri anketah z zaprtimi vprašanji.

V raziskavi se je pokazalo, da sodelujoči niso prepoznali razlike med skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, kar je privedlo do pogostega podvajanja odgovorov, zato bi bilo morda bolj smiselno, če bi izpolnili vprašalnik z zaprtim tipom vprašanj. Večina anketirancev pa ni imela težav z reševanjem vprašanj glede stresnih emocij, najpogostejših skupinskih emocionalnih ritualov in rutin ter kulturnih artefaktov, ki jim najbolj pomagajo pri skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Kljub morebitnim pomanjkljivostim ankete z vprašanji odprtega tipa sem odgovore posameznih članov skupaj s podatki, ki sem jih pridobila s pomočjo strukturiranega opazovanja in skupinskih intervjujev, analizirala s pomočjo kodiranja, s katerim sem členila in združevala pomensko sorodne dele (besede, stavke in odstavke) v višje konstrukte oz. teme, in z integracijo različnih podatkov (Kordeš in Smrdu, 2015) pridobila dodatno znanje o skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane sem razdelila 309 anket, izpolnjenih in vrnjenih anket je 151, kar predstavlja 49-odstotno stopnjo odziva. Od 151 anket je 56 anket, ki so jih izpolnili zaposleni iz sedmih delovnih skupin. Ena anketa je neveljavna.

Tabela 4.2: Stopnja odziva v anketni raziskavi

	Število vrnjenih anket/razdeljene ankete								Stopnja odziva
	DOM 1	DOM 2	DOM 3	DOM 4	DOM 5	DOM 6	DOM 7	Vsi domovi	
Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi	24/70	14/50	22/40	19/19	14/50	34/35	24/45	151/309	49 %
Neveljavne ankete	0	0	0	0	0	0	1	1	/

5 REZULTATI

5.1 Demografski podatki

5.1.1 Spol

V raziskavi je na ravni delovnih skupin pri opazovanju, skupinskem intervjuju in anketi sodelovalo sedem delovnih skupin s 56 zaposlenimi, od tega je bilo 54 žensk in dva moška. Na ravni zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v sedmih domovih za starejše občane pa je poleg 56 članov raziskovanih delovnih skupin v anketi sodelovalo tudi 95 zaposlenih iz drugih skupin; skupaj je v anketi sodelovalo 151 zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi, od tega je bilo 141 žensk in 10 moških.

Tabela 5.1: Spol – zaposleni v delovnih skupinah

Spol	Število zaposlenih							
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	Skupaj
Ženski	6	7	9	10	6	5	11	54
Moški	1	0	0	0	0	0	1	2

Tabela 5.2: Spol – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane

Spol	Število zaposlenih							
	DOM 1	DOM 2	DOM 3	DOM 4	DOM 5	DOM 6	DOM 7	Skupaj
Ženski	23	13	22	19	12	30	22	141
Moški	1	1	0	0	2	4	2	10

5.1.2 Starost

V delovnih skupinah prevladujejo ženske, njihova povprečna starost je 39,5 leta. Med zaposlenimi v zdravstveni negi in oskrbi prav tako prevladujejo ženske, ki so v povprečju stare 37,4 leta.

Tabela 5.3: Starost – zaposleni v delovnih skupinah

Starost	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	Povprečje
Povprečna starost	42	45	37,2	38	43,3	30	41,3	39,5

Tabela 5.4: Starost – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane

Starost	DOM 1	DOM 2	DOM 3	DOM 4	DOM 5	DOM 6	DOM 7	Povprečje
Povprečna starost	39,4	37,7	37,9	39,5	37	32,5	37,9	37,4

5.1.3 Izobrazba

V delovnih skupinah prevladujejo ženske, ki imajo v povprečju srednjo izobrazbo, povprečna delovna doba je 19 let. Med zaposlenimi v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane prav tako prevladujejo ženske s srednjo izobrazbo, njihova povprečna delovna doba pa je 16,7 leta.

Tabela 5.5: Izobrazba – zaposleni v delovnih skupinah

Izobrazba	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7	Povprečje
Izobrazba	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja
Povprečna delovna doba	20	25,2	21	18	21,5	7,9	19,8	19

Tabela 5.6: Izobrazba – zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane

Izobrazba	DOM 1	DOM 2	DOM 3	DOM 4	DOM 5	DOM 6	DOM 7	Povprečje
Izobrazba	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja	Srednja
Povprečna delovna doba	18,9	20,5	19	18	13,5	11,3	15,6	16,7

5.1.4 Delovno mesto

Zdravstvenonegovalni kader sestavljajo zdravstveni delavci (diplomirane medicinske sestre, srednje medicinske sestre, zdravstveni tehniki, bolničarji, negovalci, fizioterapevti, delovni terapevti) in drugi sodelavci, ki skupaj določijo obliko in obseg pomoči glede na zdravstveno stanje oskrbovanca, njegove potrebe in želje (Skupnost socialnih zavodov Slovenije, 2014, str. 16). Zaposleni v zdravstveni negi lahko svoj poklic opravljajo na podlagi 55. člena Zakona o zdravstveni dejavnosti (ZZDej, 1992),³⁷ ki navaja: »Zdravstveni delavec lahko samostojno opravlja vsako delo, za katero ima ustrezno izobrazbo in je zanj usposobljen ter ima na razpolago ustrezno opremo. Za svoje delo prevzema etično, strokovno, kazensko in materialno odgovornost.« Diplomirana medicinska sestra je nosilka dejavnosti zdravstvene nege in je vodja negovalnega tima. Zaključila je najmanj dvanajstletno splošno ali strokovno izobraževanje in končala visoko strokovno izobraževanje s področja zdravstvene nege in ji je na podlagi pridobljene diplome podeljena licenca za samostojno opravljanje dela v zdravstveni dejavnosti. Usposobljena je za zadovoljevanje potreb po zdravstveni negi in oskrbi, za zdravstveno vzgojo in izobraževanje, za organizacijo dela in razvojno raziskovalno dejavnost. Poklic medicinske sestre je zelo naporen in stresen, saj se na delovnem mestu srečuje z veliko delovno preobremenitvijo, slabimi delovnimi pogoji, nizko plačo in nizkim socialnim statusom

³⁷ Zakon o zdravstveni dejavnosti – ZZDej. (1992). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 7. marca.

(Filej, 2007; Bilban, 2009). Tehnik zdravstvene nege je zaključil srednješolski strokovni program zdravstvene nege in je usposobljen za vrsto strokovnih del v okviru zdravstvene nege zdravih in bolnih ljudi v vseh življenjskih obdobjih in okoljih. Je član negovalnega tima ter izvaja postopke in posege v procesu zdravstvene nege po navodilu medicinske sestre (Cibic in drugi, 1999, str. 59, v Filej, 2007, str. 48–49).³⁸ Tehnik zdravstvene nege mora za samostojno opravljanje nege opraviti šestmesečno pripravništvo in strokovni izpit (Filej, 2007, str. 48–49). Bolničar/negovalec se izobražuje na srednjih zdravstvenih šolah, izobraževanje traja tri leta. Njegovo delo obsega pomoč oskrbovancem pri tistih življenjskih potrebah, ki jih ne morejo opraviti sami. Po obstoječi zdravstveni zakonodaji bolničar/negovalec ne spada med zdravstvene poklice, čeprav je del negovalnega tima in je opredeljen kot zdravstveni sodelavec, ki mora za samostojno delo opraviti šestmesečno pripravništvo in strokovni izpit (Filej, 2007).

Delovne skupine v tej raziskavi so bile v povprečju sestavljene iz 8 zaposlenih (glavna medicinska sestra, nadzorna ali oddelčna medicinska sestra, srednja medicinska sestra, zdravstveni tehnik, bolničar/negovalec, strežnik/oskrbovalec, delovni terapevt/inštruktor in fizioterapevt).

Tabela 5.7: Delovno mesto zaposlenih v delovnih skupinah

Delovno mesto zaposlenih	Število zaposlenih						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Glavna medicinska sestra	0	0	0	1	0	0	0
Nadzorna sestra	0	0	1	0	0	0	0
Oddelčna sestra	0	0	1	0	0	0	1
Srednja medicinska sestra	2	2	1	1	1	0	0
Zdravstveni tehnik	0	0	0	2	0	1	0
Bolničar/negovalec	2	2	4	4	2	2	9
Oskrbovalec/negovalec	1	0	0	0	0	0	0
Strežnik/oskrbovalec	1	1	1	0	0	0	1
Socialni strežnik	0	0	0	0	1	0	0
Socialni oskrbovalec	0	0	0	0	1	0	0
Gospodinjec/oskrbovalec	1	0	0	0	0	1	1
Delovni inštruktor/terapevt	0	1	0	1	1	0	0
Fizioterapevt	0	0	0	1	0	0	0
Pripravnik – bolničar/negovalec	0	1	0	0	0	1	0
Študent	0	0	1	0	0	0	0
Skupaj	7	7	9	10	6	5	12

³⁸ Cibic, D., Filej, B., Grbec, V., Hajdinjak, G., Kersnič, P., Trškan, B. P. in Japelj, M. Š. (1999). *Mali leksikon terminoloških izrazov v zdravstveni negi*. Ljubljana: Zbornica zdravstvene nege Slovenije, Zveza društev medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Slovenije.

5.2 Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Na podlagi analize rezultatov empirične raziskave sem pridobljene podatke razdelila v naslednje teme:

- **stresne situacije zaradi delovne preobremenitve:** prevelika količina dela in kratki časovni roki, pomanjkanje osebja, zahtevni oskrbovanci in naporno delo, nepredvideni dogodki in slaba organizacija dela, premajhna plača, pričakovanja in pritiski svojcev ter deljenje hrane;
- **skupinska emocionalna kultura:** skupinska miselnost, zaupanje, povezanost in drugo (skupinsko vzdušje, skupinska komunikacija, usklajenost in učinkovitost, sodelovanje in/ali samostojno delo, socializacija in sestava skupine) ter skupinske emocionalne norme, strategije, rituali in rutine ter kulturni artefakti;
- **vpliv formalnega in neformalnega vodje ter konfliktnih individuov na skupinsko upravljanje stresnih emocij:** pozitiven vpliv, negativen vpliv ali nima vpliva;
- **vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij:** skupinsko upravljanje stresnih emocij in/ali individualno upravljanje stresnih emocij;
- **vpliv skupinske emocionalne kulture na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi:** pomaga, ne pomaga, včasih pomaga – včasih ne pomaga.

5.2.1 Stresne situacije zaradi delovne preobremenitve

Kvantitativna delovna preobremenitev, o kateri govorimo, kadar imajo zaposleni preveliko količino dela, kratke časovne roke, dolge delovnike in veliko nadur, veliko hitrost dela, pomanjkanje nadzora nad hitrostjo poteka dela in pogoste moteče prekinitve (Fineman, 2003; Buckingham, 2004; Kuschel, 2015), je eden izmed najpogostejših razlogov za doživljanje stresa na delovnem mestu (Mazzola in drugi, 2011a).

Na podlagi opazovanja in skupinskih intervjujev sem ugotavljala, s katerimi stresnimi situacijami se skupine soočajo pri delovni preobremenitvi in kako jih ocenjujejo. Rezultati so pokazali, da vse skupine doživljajo stresne situacije zaradi delovne preobremenitve na delovnem mestu in jih ocenjujejo kot negativne. Med najpogostejše stresne situacije zaradi delovne preobremenitve spadajo prevelika količina dela in kratki časovni roki, pomanjkanje osebja, zahtevni oskrbovanci in naporno delo, nepredvideni dogodki, slaba organizacija dela in nezadovoljstvo zaradi premajhne plače.

Tabela 5.8: Stresne situacije zaradi delovne preobremenitve – opazovanje in skupinski intervju

Stresna situacija	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Prevelika količina dela	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kratki časovni roki	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pomanjkanje osebja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Zahtevni oskrbovanci in naporno delo	✓	✓	✓	x	✓	x	x
Nepredvideni dogodki	✓	x	✓	✓	✓	✓	✓
Slaba organizacija dela	x	x	✓	x	✓	x	✓
Premajhna plača	✓	✓	✓	x	x	x	x

a) Prevelika količina dela in kratki časovni roki

V moji raziskavi so skupine v skupinskih intervjujih potrdile, da doživljajo veliko delovno preobremenitev, predvsem zaradi dejstva, da se število oskrbovancev nenehno zvišuje, medtem ko se število zaposlenih zmanjšuje, kar pomeni, da mora manj ljudi opraviti več dela, zato so neprestano pod časovnimi pritiski.

Nalagajo preveč dela, pa je težko izvesti to. To ne moreš. Ne moreš se ubiti. Malo preveč je nerazumevanja mogoče včasih s strani nadrejenih glede tega. (Delovna skupina 1)

Delo pa mora biti narejeno. Mi imamo na ure planirano delo, ne, in vse, kar izpadeš, si naslednjo uro dvojno obremenjen, ne. Na primer, tukaj, če čisto praktično gledaš, do pol devetih je nega. Se pravi, če sta meni dva ostala za nego, pa od pol desetih do enajstih so štirje za skopati, se pravi, da se morajo dve, ker midve sva praviloma danes dve /.../ In se morava midve zmeniti, kako bova štiri skopale, pa še dve negi naredile, ne. Ne sme pa nekdo reči, ti ne moreš njemu reči, ja, pač danes ne bo umit in bo jutri. (Delovna skupina 3)

/.../ smo preobremenjene, smo pod stresom non stop, če mene kdo vpraša, mi smo zjutraj, ko prideš, ko se usedeš tukaj, pa ob pol dveh oz. dvajset do dveh, ko greš, si pod stresom, ker non stop nimaš nobenega miru. (Delovna skupina 7)

Ugotovila sem, da so zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi zelo obremenjeni in pod velikim časovnim pritiskom, ki jim ne dopušča, da bi lahko več časa in pozornosti namenili interakciji z oskrbovanci; če pa si vzamejo več časa za posameznega oskrbovanca, to vpliva na nadaljnje opravljanje dela in še povečuje časovno in emocionalno stisko zaposlenih. Skupine opozarjajo, da imajo tudi vse več administrativnih nalog, zaradi katerih jim primanjkuje časa za oskrbovance, in poudarjajo, da se morajo zaradi pomanjkanja kadra in časovne stiske osrediniti le na izvajanje zdravstvene nege.

Po navadi je zmeraj tako, da hitiš delati, gledaš, da bi naredil prav, da bi naredil v času, ko ga moraš narediti /.../ a ti se že sam počutiš, da se trudiš, da delaš, ampak več kot to ne moreš narediti, ne. (Delovna skupina 2)

Opazila sem, da je v domovih za starejše občane zaradi toge organizacijske politike, ki ne izboljšuje delovnih pogojev in komunikacije glede organizacije dela, premalo domačnosti in emocionalne opore med zaposlenimi in oskrbovanci na eni strani, zaradi preobremenjenosti pa se poslabšujejo tudi odnosi med podrejenimi in nadrejenimi.

b) Pomanjkanje osebja

Eno od najbolj stresnih situacij delovne preobremenitve v domovih za starejše občane predstavlja pomanjkanje osebja. Skupine poročajo, da je za njih zelo stresno, kadar le dva zaposlena opravljata delo, ki bi ga morali opravljati trije ali štirje.

Stresna situacija je v ponedeljek, ko sta po dve negovalki in ena sestra, ki ti zna še v redu zatežiti, potem pa še dela ogromno, to se dostikrat zgodi, ko sta samo dve negovalki, ne. (Delovna skupina 1)

Ja, pri nas je stresna situacija, ker je malo delavcev na oddelku. Recimo zdaj smo že dva dni dve, malo strežnica pomaga in vsak, kolikor more, ampak tako ne moreš narediti, kot bi si ti želel, kakor bi ljudje rabili. Par dni še funkcioniraš normalno, potem pa na koncu pa že več ne moreš, no. Si že toliko utrujen, preutrujen, da ... (Delovna skupina 2)

Saj v bistvu je samo to problem, saj nas je vedno premalo ... Večinoma, to je kar pogosto. Danes recimo, saj danes nas je premalo. (Delovna skupina 3)

To, da nas je premalo, ja. Potem veš, da sta recimo samo dve, da bo bolj naporno, ne. To ja, predvsem. /.../ Ker smo preobremenjene, smo zmatrane. (Delovna skupina 6)

Velikokrat se tudi zgodi, da zaradi pomanjkanja osebja, ki je posledica neustreznih kadrovskih normativov in bolniških odsotnosti močno trpi tudi kakovost opravljenih delovnih nalog.

Če nas je dosti, če nas je dosti, pa da delo laufa, je čisto v redu. Samo problem je, ker malokrat nas je dosti, zelo malokrat. So potem tudi bolniške, so, pa skoz je nekaj. /.../ Pa obremenitev je veliko, čedalje več obremenitev. (Delovna skupina 3)

Ja, nam rečejo tako, da stanovalci ne smejo vedeti, da nas je malo ... Svojci tudi ne ... Ja, no, ma. Pa kaj naj mu potem rečem, danes niste vstali, ker se meni ne da delati, ali kaj? Jaz mu moram povedati, da sva samo dve, da so pač druge zbolele, ali kaj podobnega, ja, ne vem jaz. (Delovna skupina 2)

Velik problem pri izvajanju kakovostne nege in oskrbe s strani zaposlenih pri nas predstavljajo nizki kadrovski normativi,³⁹ ki so bili pred več kot dvajsetimi leti sprejeti večinoma za zdrave starejše ljudi, danes pa ne morejo zadostiti potrebam oskrbovancev v domovih za starejše ljudi.

³⁹ Številni avtorji opozarjajo, da so kadrovski normativi na »tisti meji, ki še komajda omogoča izvajanje dejavnosti v najnujnejšem obsegu« (Zupanič in Belovič, 2014, str. 1), razmerje med številom zaposlenih in oskrbovancev v domovih za starejše občane pa se nenehno poslabšuje.

Dejansko se problemi nikoli ne rešujejo, ker je prehuda problematika čisto zaradi normativov in standardov, ki niso nikoli sprejeti, ne. /.../ In to je rak rana celega timskega dela v Sloveniji. (Delovna skupina 3)

Skupine se zavedajo težke situacije, v kateri so se znašle, in jih zelo žalosti dejstvo, da zaradi kroničnega pomanjkanja osebja oskrbovancem ne morejo zagotoviti tako kakovostne oskrbe, kot bi si jo želele. Prav tako opozarjajo na nevzdržne razmere v domovih za starejše občane, ki se vsako leto še poslabšujejo, medtem ko pristojni organi na področju zagotavljanja dolgotrajne oskrbe še vedno niso sprejeli nobenih ukrepov, ki bi izboljšali situacijo.

Glede na to, da smo večinoma nas že dosti let tukaj, in kadar, ko opazujemo, kako pada vse, kvaliteta in številčno in kvaliteta dela sigurno v teh letih, kaj vse smo lahko naredili leta nazaj in koliko ljudi je bilo na določenem oddelku. Zdaj tega ni več. In tisti, ki so na novo tu, ne vidijo tako, tisti, ki smo pa dosti let, pa smo kar razočarani, no. (Delovna skupina 2)

V naši državi se tako kot drugod po zahodnem svetu soočamo s trendom naraščanja staranja prebivalstva in dolgoživosti, zato je izziv sodobne družbe predvsem v tem, da moramo najbolj ranljivim starostnikom, ki ne zmorejo več skrbeti zase, omogočiti čim bolj kakovostno oskrbo. Na naraščanje problemov v zdravstveni negi in oskrbi, ki poslabšujejo razmere za oskrbovance in zaposlene v domovih za starejše občane, zelo vpliva »nedorečena zakonodaja, kot so nejasna merila glede plačila storitev, nejasna problematika glede sistematizacije delovnih mest, nedorečena razmejitev pristojnosti in nalog državnih inštitucij oziroma slaba koordiniranost med Ministrstvom za zdravje in Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve« (Gaber, 2013, str. 2). Ministrstvo za delo je pričakovalo, da se bo celotna situacija uredila s sprejetjem Zakona o dolgotrajni oskrbi in zavarovanju za dolgotrajno oskrbo, na katerega se čaka že skoraj petnajst let, vendar pa do leta 2017 niso pripravili sprejemljivega zakona, zato je vlada pripravo zakona dodelila Ministrstvu za zdravje, njihov osnutek zakona pa se je večini deležnikov zdel nesprejemljiv in ni prišel v obravnavo v Državni zbor (Pirnat, 2018, str. 7–8).

Da bi lahko zagotovili višjo raven institucionalnega varstva, bi morali vsi deležniki – vlada, domovi za starejše občane, strokovna združenja in lokalne skupnosti – sodelovati pri celovitejši ureditvi področja dolgotrajne oskrbe. Ko bo sprejet in implementiran nov zakon o dolgotrajni oskrbi, ki bo omogočal vzdržan sistem financiranja institucionalnega varstva, na novo opredelil in povišal kadrovske normative, spodbudil obnavljanje obstoječih objektov in poskrbel za gradnjo novih domov za starejše občane, bo to izboljšalo tako kakovost oskrbe za oskrbovance kot tudi delovne razmere zaposlenih v domovih za starejše občane.

c) Zahtevni oskrbovanci in naporno delo

Če pogledamo podatke izpred več kot dvajset let, ko so se v Sloveniji začeli graditi domovi za starejše občane, so bili ti mišljeni za »potrebe razmeroma zdravih starejših ljudi, le 30 % naj bi bilo takih, ki bi potrebovali občasno zdravstveno nego« (Miladinović, 1992, str. 22), medtem ko ima v zadnjem obdobju kar 85 % oskrbovancev zahtevno zdravstveno stanje ter potrebujejo zdravstveno in socialno nego (Gaber, 2013). Oskrbovanci so danes večinoma šibki in bolni, nekateri celo nepokretni in popolnoma odvisni od pomoči zaposlenih pri opravljanju osnovnih življenjskih potreb in potrebujejo kompleksno zdravstveno nego.

Hm, težke diagnoze, težko z njim delati, večkrat na dan ga je treba preobleči, od sonde do prevezov, ran, ni da ni, ne. In s takšnim je pač treba tudi včasih na uro, na dve uri smo ga preoblačile, ker se je tako močno potil, večkrat so bile pri njem spremembe, ko si moral iti vitalne funkcije meriti, ko smo morali zdravnico klicati, ko si moral višjo sestro klicati /.../ In to je bilo eno takšno stresno obdobje, ko smo bili vsi zakrčeni v tistem času enostavno. (Delovna skupina 1)

Pa še bolj zahtevni so oskrbovanci, svojci tudi ful bolj zahtevni, več zahtevajo, vse moraš razmišljati, vse moraš imeti v glavi. Prej tega ni bilo. Vsi bi nekaj tožili, vsi bi neko odškodnino imeli. (Delovna skupina 3)

Pri svojem delu pa se skupine ne ukvarjajo le z zahtevnimi oskrbovanci, ampak tudi z njihovimi svojci, ki imajo dostikrat previsoka pričakovanja, kar močno vpliva na doživljanje stresa na delovnem mestu. Z besedami sodelujočih v moji raziskavi:

Večkrat je tudi tako, da svojci pričakujejo več od stanovalcev in od nas, kolikor je zmožnost njihova, ne. Tudi to je eno stresno obdobje, ne. Ko te non stop, pa zakaj ga niste, zakaj ga niste ono, pa ne tisto, on pa tega ne želi oziroma ne zmore, ne. Tudi to je. /.../ To je pa dostikrat zaradi tega, ker se svojci težko sprijaznijo, da je on tudi tak, ker je on bil prej, ne ... človek, taki, kot je bil. (Delovna skupina 1)

Ker to je pa stalno ta svojka, ki non stop nekaj išče. Ki nam non stop dela stres. Že kadar pride, čakamo, kaj bo danes našla. Čakamo, kdaj bo iskala sestro za pritožbo, vsakič. (Delovna skupina 2)

Ugotovila sem, da imajo skupine v domovih za starejše občane emocionalno, psihično in fizično zelo naporno delo, ker se zavedajo težkega zdravstvenega stanja in osebnih stisk njihovih oskrbovancev. Čeprav jim želijo čim bolj pomagati in olajšati trpljenje, jim to zaradi pomanjkanja časa in velike delovne preobremenitve ne uspeva v celoti, zato občutijo veliko žalosti in krivde. Za oskrbovance želijo narediti več, kot lahko, kar vodi do povečevanja stresa na delovnem mestu, poleg tega pa se večini zaposlenih ne uspe razbremeniti niti po končanem delovnem času, saj še naprej razmišljajo o oskrbovancih in njihovih problemih, kar predstavlja veliko emocionalno obremenitev tudi izven delovnega mesta (Mali, 2004). Brez ustreznih emocionalnih in socialnih opor lahko visoke delovne zahteve in emocionalno delo negativno

vplivajo na počutje, zadovoljstvo in delovno uspešnost skupine na delovnem mestu (Delgado in drugi, 2017). Menim, da bi morali nadrejeni na organizacijski ravni zmanjšati emocionalne, psihične in fizične obremenitve ter z boljšo organizacijo in povečevanjem števila zaposlenih poskrbeti, da bi imeli zaposleni na voljo dovolj časa za kakovostno oskrbo in druženje z oskrbovanci.

č) Nepredvideni dogodki in slaba organizacija dela

Skupine veliko poklicnega stresa doživljajo tudi zaradi nepredvidenih in posebnih dogodkov, ki jim porušijo sistem izvajanja delovnih nalog. Take situacije so še posebej stresne zato, ker primanjkuje osebja in je pomoč ostalih zaposlenih iz drugih oddelkov zelo pomembna. Ključno vlogo pa igrata tudi dobra organiziranost in fleksibilnost skupine.

In bog ne daj, da pride še zraven kaka taka situacija, da mora iti kdo v bolnico, ali koga zrihtati za bolnico, koga treba pripraviti. To pride, ne. Plus tega se morajo še vsi skopati, vse mora biti narejeno in to definitivno in potem je včasih težko, no. (Delovna skupina 1)

Na primer je pri nas tako, če kakšen umre, ne. In takrat se vse podre, ne, naš sistem, ker je treba tega človeka zrihtati za na zadnjo pot, ampak takrat po navadi pridejo tudi iz drugih oddelkov pomagati nam. Tako, da gre potem to lažje. (Delovna skupina 3)

Na primer, če je kakšna na primer smrt, a ne, da je to pač treba zrihtati, a ne, umrlega, in pač nam spet eno rutino podre in je potem treba in se ena stvar ne naredi in to pade na naslednjega in on dobi še več dela in tudi ne more narediti in potem nekako čakaš na tisti dan, ko pa imaš kakšnega več, pa takrat potem narediš več, a ne. (Delovna skupina 5)

Ja, tudi ko je kakšen kolaps ali pa karkoli. Takrat je panika, gremo hitro, vsi letimo, ja, takrat je tudi stresno. (Delovna skupina 6)

Skupine doživljajo stresne emocije na delovnem mestu tudi zaradi slabe organizacije dela, saj se pogosto dogaja, da je na enem oddelku več zaposlenih kot drugje, kar je predvsem povezano s slabo komunikacijo med vodstvom, ki je odgovorno za urejanje delovnih urnikov, in zaposlenimi, zato bi bilo treba za večjo učinkovitost nujno izboljšati komunikacijo med njimi.

Ne vem, zakaj ne morejo bolje razporediti dela, jutri bom pa sama tukaj. (Delovna skupina 3)

Organizacija je katastrofa, dol sta dve, gor pa nobene. Se je treba kar znajti in se malo pozanimati, kakšna je situacija. (Delovna skupina 7)

Ključno vlogo pri uspešnem soočanju z nepredvidenimi dogodki igrata dobra organiziranost in fleksibilnost skupine, kar pa je močno povezano tudi z dobro komunikacijo med podrejenimi in nadrejenimi na višjih ravneh organizacije. Ugotovila sem, da je komunikacija med člani skupine v šestih skupinah odlična ali dobra, izjema je le ena skupina, v kateri je komunikacija slaba in člani problemov ne rešujejo skupaj, medtem ko sta komunikacija in sodelovanje z nadrejenimi v vseh skupinah nezadostna. Zaradi slabe komunikacije med nadrejenimi in

podrejenimi prihaja do slabše organizacije dela, kar vodi do doživljanja in izražanja negativnih stresnihemocij ter povečuje nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo. Menim, da bi bilo treba več časa nameniti obravnavi perečih problemov na delovnem mestu, nadrejeni pa bi morali omogočiti zaposlenim sodelovanje pri procesu načrtovanja in organiziranja delovnih planov glede oskrbe oskrbovancev, saj so zaposleni tisti, ki največ časa preživijo z oskrbovanci in jim želijo čim bolj pomagati.

d) Premajhna plača

V domovih za starejše občane velik problem predstavljajo tudi nizke plače, ki zaposlenim, čeprav kljub številnim obremenitvam vestno opravljajo delo, ne nudijo primerne zaslužka, to pa zmanjšuje njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Dobre smo ja, za tako malo plače. (Delovna skupina 1)

Potem se je ta sistem, prišla je ta kriza, ne, nezadovoljstvo, dejansko so plače tukaj zelo slabe. Z bolničarsko šolo, s sestrami, to so vse minimalne plače, ne. (Delovna skupina 3)

Zaposleni so v domovih za starejše občane pod velikim stresom tudi zaradi slabe plačne strukture (Pirnat, 2018; Pujari in Pal, 2018). Domovi za starejše občane dobivajo denar iz zdravstvene blagajne Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), vendar pa se je financiranje zdravstvene dejavnosti zmanjšalo za 12 odstotkov. Kar 97 milijonov evrov od skupaj 101 milijona evrov, kolikor socialni zavodi prejmejo od ZZZS za zdravstveno oskrbo stanovalcev, namenijo za plače zdravstvenih delavcev, zato ostane za ostale stroške oskrbe le štiri milijone evrov (Zupanič in Belovič, 2014). Od leta 2017 imajo domovi za starejše občane tudi velike težave z zagotavljanjem plač za zaposlene, saj sredstva, ki jih dobijo od ZZZS, ne zadostujejo za kritje plač in materialnih stroškov (Pirnat, 2018). Čeprav se vsi zavedamo, da bi bilo treba povečati plače zaposlenih, mora biti sprejet in implementiran nov zakon o dolgotrajni oskrbi, ki bo uredil potrebne finančne vire za dvig plač v javnem sektorju, da bi se s tem izognili prenašanju bremena višjih stroškov glede zaposlovanja na ramena oskrbovancev in njihovih svojcev, kot se na žalost dogaja sedaj. Javni sistem institucionalnega varstva in dolgotrajne oskrbe moramo začeti reševati na vseh ravneh družbe z zavedanjem, da moramo poskrbeti za dobrobit starostnikov in jim omogočiti dostojno starost ter da moramo omogočiti dostojno življenje tudi vsem zaposlenim v domovih za starejše občane, ki imajo prenizke plače.

5.2.2 Skupinska emocionalna kultura

V raziskavi sem ugotovila, da lahko skupine razvijejo močne ali šibke skupinske emocionalne kulture različnih vrst, v okviru katerih lahko skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Odkrila sem, da imajo tri delovne skupine močno skupinsko emocionalno kulturo z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo, štiri delovne skupine pa šibko skupinsko emocionalno kulturo s šibko skupinsko miselnostjo (razen ene skupine), zaupanjem in povezanostjo.

Vrsto skupinske emocionalne kulture sem določila na osnovi njenih temeljnih elementov, kot so skupinske emocionalne norme, strategije, rituali, rutine, kulturni artefakti, skupinsko vzdušje, skupinska komunikacija ipd. Skupini 1 in 4 sta razvili močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti, v okviru katere se člani trudijo ohranjati optimistično naravnost in pozitivno skupinsko vzdušje, saj verjamejo, da tako najlažje opravijo vse delovne naloge kljub delovni preobremenitvi. Skupina 5 je vzpostavila močno skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti, na podlagi katere se člani pri delovni preobremenitvi trudijo ohranjati mirnost in profesionalnost, ki jim pomagata, da lažje upravljajo stresne emocije na delovnem mestu. V skupinah 2 in 7, ki sta razvili šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti, skušajo člani obvladovati močne negativne stresne emocije zaradi delovne preobremenitve, saj se zavedajo, da za dobrobit cele skupine ne smejo dovoliti širjenja napetosti in nervoze. V skupini 3, ki je vzpostavila šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti, člani ne zaupajo drug drugemu in so zelo tekmovalni, medsebojna odtujenost pa vpliva na to, da individualno upravljajo stresne emocije in ne prihaja do večjih konfliktov med njimi. V skupini 6, ki ima šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti, se člani zavedajo, da najhitreje opravijo delo, če se trudijo biti čim bolj mirni in se izogibajo preprirom na delovnem mestu.

5.2.2.1 Moč skupinske emocionalne kulture

Moč skupinske emocionalne kulture sem določila na podlagi intenzitete treh elementov: skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti (gl. Tabela 5.9).

a) Skupinska miselnost

Ugotovila sem, da je v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) prisotna močna skupinska miselnost, ki temelji na zavedanju članov, da so skupaj močnejši, zato skrbijo drug za drugega, saj na podlagi medsebojne pomoči in sodelovanja ter spoštovanja in prijateljskih odnosov lažje opravljajo svoje delo in uspešneje premagujejo težave na delovnem mestu. Močna skupinska miselnost ustvarja trdne temelje za razvijanje in ohranjanje dobrih medosebnih odnosov, kar posledično vpliva na uspešnejše skupinsko upravljanje stresnih emocij na delovnem mestu.

Moramo delati skupaj, ker je potem vse bolj usklajeno, bolj kakovostno naredimo, vse je lažje, če delamo skupaj. (Delovna skupina 1)

Ne, zakaj bi oteževale ena drugi delo, ena z drugo si pomagamo in da delo čim lažje teče in je to to. /.../ Zakaj bi zdaj ena drugi nekaj /.../ ena drugi pomagamo, da čim prej naredimo in čim boljše in je to to. (Delovna skupina 4)

Če delamo skupaj, se mi zdi, da je tudi dosti lažje, no, ful se razbremeniš. /.../ Rada delam skupinsko, no tako. (Delovna skupina 5)

Člani skupin so v okviru močnih skupinskih emocionalnih kultur pozitivnosti in umirjenosti oblikovali močno skupinsko miselnost, opozarjajo pa, da vrednote sodelovanja in solidarnosti niso prisotne na organizacijski ravni, saj organizacije po večini še vedno spodbujajo individualnost in tekmovalnost med zaposlenimi.

Člani skupine 7 so razvili šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti, v kateri pa so kljub šibki skupinski povezanosti in zaupanju vzpostavili močno skupinsko miselnost in se trudijo, da bi se s sodelovanjem in medsebojno pomočjo lažje spoprijemali s poklicnim stresom.

Ja, zato ker se po moje zavedamo, da smo vsi v istem šmornu in da ena brez druge pač ne gre. Če sodelujemo, potem toliko lažje skozi pridemo, a ne, če pa ne, pa noben tukaj notri ne more delati sam, pač ne more. /.../ To je skupinsko delo, ko moramo vsi sodelovati, tako ali drugače, ampak pač ne gre. In veliko boljše za nas, če smo bolj pozitivne, da se dobro razumemo in si med sabo pomagamo. To mislim, da se vsi tega dobro zavedamo. (Delovna skupina 7)

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupina 2) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) so člani bolj individualno usmerjeni in ne čutijo skupinske pripadnosti. Zaradi velike tekmovalnosti in slabših medosebnih odnosov se člani držijo vsak zase in večinoma individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Ja, včasih smo bili cela hiša eno, zdaj ko uvajajo neke nove sisteme, smo vsak zase. (Delovna skupina 2)

Prideš, oddelaš svoje in greš. (Delovna skupina 3)

V skupinah s šibko skupinsko miselnostjo so odnosi med člani slabši tudi zaradi velikih medsebojnih razlik in številnih nesoglasij, ki vplivajo na slabše sodelovanje in solidarnost med njimi. V nekaterih domovih za starejše občane pa se nadrejeni trudijo, da bi zaposleni dobro sodelovali, ne glede na to, ali imajo s sodelavci prijateljske odnose ali ne.

Ali pa hoče, ne vem, na tak način, da se tudi začnemo razumeti, kaj jaz vem. Ne vem, pač kot neko prisilo, da se moraš z nekom, ne vem. /.../ Saj to je tudi dostikrat poudarila, a ne, da pač smo sodelavci, da nismo prijatelji v bistvu, ampak da smo tukaj sodelavci. (Delovna skupina 6)

Ali moraš kaj ignorirati ali moraš kaj v bistvu olupšati, zmeraj moraš nekaj tako narediti, da nekako ... spraviti na to pot, da vsi dosežemo isti cilj /.../ da gre lepo umirjena pota naprej. (Delovna skupina 2)

Med člani skupine 3 s šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti povzročajo veliko jeze, slabe volje, napetosti in nezadovoljstva tudi medgeneracijske razlike. Mlajši zaposleni ne upoštevajo mnenj in nasvetov starejših kolegov, ki jim želijo pomagati, temveč raje tekmujejo z njimi in zavračajo njihovo pomoč.

Mi smo bolj natančni, bomo rekli, oni pa vse bolj na šlampasto, ne. In zdaj problem je pa v nas, ne. Ker mu rečeš, da ni naredil dobro, in je že užaljen, ne. Ja. A nam pa pravijo, da moramo, ne, napake povedati, ker s tem se tudi on uči. Ampak si potem slab človek, ker si mu to povedal. (Delovna skupina 3)

Nadrejeni bi morali uvesti potrebne mehanizme za izboljšanje skupinske miselnosti in spodbujati širjenje vrednot sodelovanja in solidarnosti, treba pa bi bilo uvesti tudi skupna druženja, na katerih bi se zaposleni lahko pogovarjali o različnih težavah, kar bi pripomoglo k hitrejšemu reševanju konfliktov med njimi.

b) Skupinsko zaupanje in povezanost

V skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) sem odkrila visoko raven zaupanja in povezanosti, ki krepita prijateljstvo in bližino med člani, zato se o stresnih emocijah pogovarjajo brez strahu, da bi jih drugi napačno interpretirali in jim škodovali. Močno zaupanje in povezanost ustvarjata občutek varnosti, zato člani skupine lahko svobodno govorijo o stresnih emocijah ter službenih in zasebnih težavah in s tem uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Pa tudi, da jim lahko zaupaš, da oni ne nesejo nekam drugam naprej, kaj si jim povedal in kaj ti doživljaš, kaj ti je nekdo povedal, da tu ostane. Da lahko nekemu poveš, kaj te pri nekom moti, in da potem tam ostane. (Delovna skupina 1)

Saj se že dosti dobro poznamo in točno veš, pri kateremu je ... tisti dan. /.../ Mi smo tako majhni, da smo dosti povezani. Tako da je drugače, ne. (Delovna skupina 4)

Tudi recimo na varovanem oddelku, se mi zdi, se je tudi toliko enega kadra zamenjalo, da dejansko je tista, če se začitijo kader med sabo, je tista kolegialna povezanost, ampak zgolj samo na nivoju službe. (Delovna skupina 5)

Na drugi strani pa v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) nisem odkrila visoke ravni zaupanja in povezanosti. Člani se odmikajo drug od drugega in individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, njihove medosebne odnose pa najbolj krhajo konfliktni individui, ki z negativnim pristopom slabo vplivajo na celo skupino.

Iščejo, ne. Enim se moraš drugače odmikati, jaz ne vem. Bolje se je umakniti, ampak ker ne prideš nikamor. (Delovna skupina 3)

Jaz mislim, da je vsega po malo. Pa tudi po moje se ne more glih pričakovati, da se razumeš v tako velikem kolektivu glih z vsemi. Da ti ne more glih vsak odgovarjati. (Delovna skupina 6)

Organizacije bi lahko povečale raven zaupanja in povezanosti med zaposlenimi tako, da bi organizirale skupne sestanke, na katerih bi se sodelavci lahko bolje spoznali in zbližali, kar bi jim pomagalo izboljšati odnose in sodelovanje. Prav tako bi lahko tudi spodbujale boljše odnose med nadrejenimi in podrejenimi, s tem da bi ustvarjale bolj varno delovno okolje, v katerem bi podrejeni lahko s svojimi nadrejenimi delili službene in zasebne težave ter prejeli njihovo emocionalno in socialno oporo.

Tabela 5.9: Moč skupinske emocionalne kulture – opazovanje in skupinski intervju

Moč skupinske emocionalne kulture	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
Elementi skupinske emocionalne kulture	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5		DS6	DS2	
Skupinska miselnost	Močna	Močna	Močna	Šibka	Šibka	Močna	Šibka
Zaupanje	Močno	Močno	Močno	Šibko	Šibko	Šibko	Šibko
Povezanost	Močna	Močna	Močna	Šibka	Šibka	Šibka	Šibka

5.2.2.2 Vrsta skupinske emocionalne kulture

Vrsto skupinske emocionalne kulture, ki jo skupine razvijejo pri delovni preobremenitvi, sem opredelila s pomočjo temeljnih elementov skupinske emocionalne kulture, kot so skupinsko vzdušje, skupinska komunikacija, usklajenost in učinkovitost, sodelovanje in/ali samostojno delo, socializacija in sestava skupine (gl. Tabelo 5.10), ter s podrobnim proučevanjem skupinskih emocionalnih norm, strategij, ritualov, rutin in kulturnih artefaktov (gl. podpoglavja 5.2.3, 5.2.4, 5.2.5 in 5.2.6).

a) Skupinsko vzdušje

Odkrila sem, da se v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) člani veliko pogovarjajo o službenih in zasebnih težavah ter jih skušajo reševati z dobro voljo in pozitivno energijo. Na ta način gradijo dobre medosebne odnose in ustvarjajo pozitivno skupinsko vzdušje, ki jim pomaga pri uspešnem skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Mislím v vseh kolektivih prej, ko sem bila, se mi zdi, da ta še tako najbolje funkcionira. Po moje glih zaradi tega skupnega časa, no, ker ga je največ, ne. /.../ tukaj se vse zмениš, ampak je vseeno malo bolj sproščeno, ni vse tako uradno, ne. (Delovna skupina 4)

Ja, absolutno, ja, tako, tako, imamo, bom rekla, eno tisto spoštovanje eden do drugega, a ne, in točno vemo recimo, a ne, danes sem jaz slabe volje, jutri si ti slabe volje, nekako to se skuliramo in to se nekako pelje, ne. (Delovna skupina 5)

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6) in obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) je skupinsko vzdušje včasih pozitivno, drugič negativno, zato članom včasih pomaga, drugič pa ne pomaga pri skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Pozitivno skupinsko vzdušje je, kadar delajo skupaj sodelavci, ki se med seboj dobro razumejo in so bolj sproščeni, zato uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Negativno skupinsko vzdušje pa je, kadar so v skupini tisti člani, ki

negativne stresne emocije napetosti, nemira in nejevolje prenašajo na celo skupino, zato se jim ostali raje umaknejo in individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Hvala bogu, nas je večina takih, ki se ful lepo da delati, res. Čudovito se da delati, ma jih je pa tudi par takih ajde, ki iščejo. (Delovna skupina 2)

Razklane smo. /.../ Imam pa, jaz imam recimo občutek, da delajo veliko na tem, da nas imajo tako, da smo skregani, veliko rajši, ker smo bolj vodljivi. (Delovna skupina 6)

V skupini 3 s šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti vlada negativno skupinsko vzdušje in člani individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Nekateri člani svoje osebne konflikte prenašajo v službene odnose, njihova nesoglasja, slaba volja, živčnost in napetost pa negativno vplivajo na vzdušje v celi skupini.

b) Skupinska komunikacija, usklajenost in učinkovitost

Komunikacija je v skupinah izjemno pomembna za uspešno izvajanje delovnih nalog. Člani večine skupin imajo odlično ali dobro komunikacijo in si ves čas delijo nasvete, da bi delo potekalo čim bolj učinkovito. V skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) ne prihaja do nesporazumov in slabe volje, če pa pride do kakšnega problema, se člani hitro pogovorijo in skupaj najdejo primerno rešitev. Priznavajo, da se ton njihove komunikacije nekoliko spremeni, ko pride do nepredvidenega dogodka, vendar skušajo morebitne težave takoj rešiti.

Ampak glede na to, da se mi vse pogovorimo, pa si zjutraj načrt naredimo, si s tem olajšamo. (Delovna skupina 1)

Ja, res, ker tukaj je ful komunikacija, una taka od vseh, ne. (Delovna skupina 4)

Verjetno v temu, da ni več naš govor tako prijazen in rečem: Daj, pejt to naredit, ti pejt to naredit, jaz bom šla to naredit; potem ko se pa pol naredi, aha, smo, smo. Kako bi rekla, bolj ukazovalne ratamo. (Delovna skupina 5)

V nekaterih skupinah je komunikacija med člani uradna in profesionalna, saj si izmenjujejo le nujne informacije, da bi se izognili nesoglasjem na delovnem mestu.

(Kadar je stresna situacija, op. avt.) takrat se zelo malo pogovarjamo med sabo, ne, več ali manj. /.../ zelo je odvisno, s kom delaš, kakšna je potem komunikacija, s kom se bolj ujameš. (Delovna skupina 3)

/.../ verjetno se poznamo toliko, da rečeš na en sprejemljiv način, da meni se to in to ne dopade. Pusti me pri miru, ne se vtikati. (Delovna skupina 2)

Opazila sem tudi, da v nekaterih skupinah prihaja do slabe komunikacije pri deljenju hrane, saj se člani med seboj ne posvetujejo, kar povzroči veliko zmede in napetosti med njimi. Do nesoglasij, prerekanja in napak hitro pride tudi, kadar jim pomagajo sodelavci iz drugih oddelkov, ki ne poznajo sistema dela.

Eden naj bi vodil ta postopek deljenja hrane, vsi ostali naj bi sodelovali. In oziroma ta, ki to deli, naj bi tudi skrbel, da vsi ljudje to dobijo, oziroma on je odgovoren /.../ da me je poslala k gospe recimo, da odnesem hrano, a ne. Ker potem, ne vem, če vsak vzame svoje kosilo, ta, ki to deli, ne ve, kam je šel /.../ (Delovna skupina 3)

Potem se pa vse zašteka, ni kosila in potem kasniš, nege jim ne moreš narediti. (Delovna skupina 5)

Pri obrokih je najtežje (ko je premalo osebja in pride do nepredvidenih dogodkov, op. avt.). (Delovna skupina 4)

Odlična ali dobra komunikacija med člani skupine ima pozitiven vpliv na njihovo usklajenost in učinkovitost, saj si hitro razdelijo delo in izmenjujejo ključne informacije, zato lahko uspešno opravljajo svoje naloge. Njihovo delo poteka umirjeno in brez slabe volje, ne prihaja do zmede ali živčnosti, zato so vse delovne naloge kakovostno opravljene. Na drugi strani pa ima slaba komunikacija v nekaterih skupinah negativen vpliv na usklajenost in učinkovitost. Tiste skupine, v katerih je komunikacija slabša, se soočajo tudi s slabo komunikacijo na organizacijski ravni, saj njihovi nadrejeni premalo komunicirajo z njimi glede organizacije dela, kar jim otežuje uspešno usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja. Da bi izboljšali komunikacijo na vseh ravneh organizacije, bi se morali nadrejeni začeti zavedati problema in organizirati več delovnih sestankov, na katerih bi se z zaposlenimi osebno dogovarjali o organizaciji dela, uvedli pa bi lahko tudi boljši sistem komuniciranja prek telefonskih pogovorov in elektronskih sporočil.

c) Sodelovanje in/ali samostojno delo

Ne glede na to, ali so skupine razvile močno ali šibko skupinsko emocionalno kulturo, člani večinoma dobro sodelujejo in skupaj opravljajo delo, nekatere naloge pa izvajajo tudi samostojno. Razlog za sodelovanje med člani skupine je najverjetneje emocionalno, psihično in fizično naporno delo, ki ga morajo opraviti v kratkih časovnih rokih, zato ga izvajajo večinoma v parih. Sodelujejo predvsem pri negi in kopanju oskrbovancev, dvigovanju in premikanju oskrbovancev ter deljenju hrane, medtem ko samostojno delo večinoma opravljajo pri pripravi hrane in čiščenju sob.

Zdaj, ko sva dve, bova že zmogli spraviti vozička v dvigalo. Ko je pa en sam, se je pa treba malo bolj organizirati. (Delovna skupina 4)

Ja, kadar je, ne vem, kadar so obroki, ja, itak, če nas je dovolj, itak potem ena bo delila, ena gre hraniti, hm, ne vem, se mi zdi, da je. (Delovna skupina 5)

Pač kakor je bilo včeraj, v bistvu sodelovanje, itak moraš sodelovati. (Delovna skupina 7)

Izjema je samo skupina 3, ki je razvila šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti, v kateri je manj sodelovanja in solidarnosti. Opazila sem, da v tej skupini prevladuje predvsem samostojno delo, odnosi med člani so zgolj profesionalni, saj se vsak čuti odgovornega za svoje delo, medtem ko le redki pomagajo drugim pri njihovih zadolžitvah.

č) Socializacija

Socializacija igra pomembno vlogo v vseh skupinah, razen v skupini 3 s šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti. Skupine procesu usposabljanja in socializaciji pripisujejo velik pomen, saj se tako nadrejenim kot zaposlenim zdi zelo pomembno, kdo uvaja novo zaposlene in na kakšen način se tega loti, ker menijo, da sta emocionalna in socialna opora v času uvajanja zelo pomembni. Opazila sem, da se člani skupine trudijo, da bi nove sodelavce čim prej opremili s potrebnim znanjem glede izvajanja delovnih nalog in primerne obnašanja v skupini.

Ja, saj če dobimo kakega novega sodelavca, mu že takoj na začetku povemo, tako in tako je, in to je to. Ja, kako se je treba obnašati. Pa taki pač smo. /.../ Pa da se prvo med sabo pomenimo, potem pa gre nekam naprej, če se ne da reševati. (Delovna skupina 1)

Dosti pomaga, če te eden malo usmeri. Mi smo večinoma prišli z neustrezno izobrazbo, ker takrat tega profila ni bilo, in potem si se moral vse navaditi od a do ž. Potem smo prekvalifikacije delali ob delu. (Delovna skupina 2)

Tudi tukaj sem imela od njiju dveh ful pomoč, ful sta me hitro vklopile. (Delovna skupina 4)

Razlog za manj uspešno socializacijo v skupini 3 s šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti lahko pripišemo nizki ravni povezanosti in zaupanja med člani skupine, pa tudi velikim medgeneracijskim razlikam in nespoštovanju mlajših zaposlenih do starejših. Čeprav si vodstvo doma za starejše občane prizadeva za prenos znanja in izkušenj ter vzpostavitev vrednot solidarnosti, sodelovanja in povezanosti med zaposlenimi, jim to ne uspeva. Starejši člani želijo svoje znanje prenašati na mlajše, vendar čutijo, da jih oni ne želijo poslušati in upoštevati njihovih nasvetov, saj so ob dobronamernih nasvetih deležni neokusnih opazk, zato se jim rajši izogibajo. Ker pa se jim zdi prenos znanja zelo pomemben, ga skušajo predajati dijakom in študentom, ki jih poslušajo in upoštevajo njihove nasvete.

Veste, kako, jaz se spomnim, dolgo let nazaj, mi smo prišle in smo bile tiho. Mi smo vsaka neka noviteta, je bila nam všeč, ker smo se s tem naučili, pa tudi, če smo bile kdaj, na primer, to si narobe naredila. Mi nismo nazaj odgovarjali. /.../ Zdaj pa noben ni nič več tiho, zdaj te takoj nazaj zabije, lahko je dva dni v bajti, pa te že nazaj zabije. (Delovna skupina 3)

Pokazalo se je, da je socializacija lahko uspešna le v primeru, ko na eni strani vodstvo organizacij spodbuja zaposlene, da novo zaposlenim pokažejo, kakšno je pravilno ravnanje v določenih situacijah, in z njimi delijo svoje bogate izkušnje, na drugi strani pa tudi mladi in neizkušeni sodelavci poslušajo in upoštevajo njihove nasvete. Ugotovila sem, da je v vseh organizacijah prenašanje znanja med zaposlenimi zelo pomembno in da vodstva domov za starejše občane spodbujajo medgeneracijsko sodelovanje, kljub temu pa se organizacijske vrednote povezanosti, sodelovanja in solidarnosti ne prenesejo vedno na skupinsko raven.

d) Sestava skupine

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij ter na počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu zelo vpliva tudi sestava skupine. Delo poteka veliko bolj učinkovito in usklajeno, kadar člani delajo s sodelavci, s katerimi se dobro razumejo in jim zaupajo, pa tudi njihovo skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi je uspešno. Kadar pa delajo s sodelavci, ki jim ne zaupajo in se z njimi ne razumejo dobro, stresne emocije upravljajo individualno, kar negativno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Saj po navadi se že zjutraj tako razdelimo po oddelkih, tisti, ki vemo, da bolj skupaj delamo. No, ne zmeraj, ker si ne moreš tega, ampak po navadi kar gremo. Midve greva tja, vidve tja. Se že zjutraj malo porazdelimo, tako da. /.../ Že tako narediš, da je prav. Da je čim bolj prav. (Delovna skupina 2)

Je pa tudi spet odvisno, s kom delaš. Če delaš z nekom, ki ne veš, ali bi mu rekel kaj ali mu ne bi kaj rekel, si pač tiho. /.../ Ne vem, včasih se ti paše celo dopoldne pogovarjati, pa se recimo ne moreš, ker delaš z neko tako ekipo, ki nekako ne funkcionira /.../ Ampak ja, saj pravim, to je tudi recimo od karakterja ful odvisno, a ne, to je itak že, ne vem. (Delovna skupina 6)

Zelo je odvisno, s kom delaš. To zelo vpliva na vzdušje v skupini. Danes smo v redu punce in je super. (Delovna skupina 7)

Velik problem predstavlja dejstvo, da nihče ne želi delati s konfliktnimi in negativno nastrojenimi individui, ker prenašajo svojo slabo voljo in nervozo na druge člane skupine, zato se jim raje umaknejo in individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Tabela 5.10: Vrsta skupinske emocionalne kulture – opazovanje in skupinski intervju

Vrsta skupinske emocionalne kulture	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Norme	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij
Strategije	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih težavah
Rituali in rutine	Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje/ Druženje po službi	Pripoved. zgodb in šal	Skupno pitje kave in kajenje	Skupni izleti	Skupno pitje kave in kajenje	Skupne malice
Kulturni artefakti	Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	Fotografije z oskrbovanci	Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	Fotografije v internem glasilu	Fotografije z oskrbovanci
Skupinsko vzdušje	Pozitivno	Pozitivno	Pozitivno	Pozitivno in negativno	Pozitivno in negativno	Pozitivno in negativno	Negativno
Komunikacija	Odlična	Dobra	Odlična	Dobra	Dobra	Dobra	Slaba
Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	Usklajenost in učinkovitost	×
Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje	Sodelovanje
Samostojno delo	Ni samostojnega dela	Samostojno delo	Samostojno delo	Samostojno delo	Samostojno delo	Samostojno delo	Samostojno delo
Socializacija	Socializacija	Socializacija	Socializacija	Socializacija	Socializacija	Ni socializacije	Ni socializacije
Sestava skupine	Pomembna	Pomembna	Ni pomembna	Pomembna	Pomembna	Pomembna	Pomembna

Če povzamem, v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo vladajo močna skupinska miselnost, zaupanje in povezanost, skupinsko vzdušje je pozitivno, člani skupine med seboj odlično ali dobro komunicirajo, sodelujejo in so solidarni, zaradi emocionalne in socialne opore ter medsebojne pomoči pri skupnem reševanju problemov imajo občutek varnosti, zato so izjemno usklajeni in učinkoviti ter uspešneje skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo pa vlada šibka skupinska miselnost, saj so nekateri člani skupine zelo individualno usmerjeni, med njimi tudi ni močnega zaupanja in povezanosti, izmenično se pojavljata pozitivno in negativno skupinsko vzdušje, komunikacija med njimi je odvisna od tega, kako je skupina sestavljena, v nekaterih skupinah prihaja tudi do neusklajenosti in neučinkovitosti, vse to pa negativno vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Ker so za nastanek močne skupinske emocionalne kulture najpomembnejši močna skupinska miselnost, zaupanje in povezanost, bi morale organizacije spodbujati boljše medosebne odnose med zaposlenimi, podpirati vrednote

solidarnosti in sodelovanja ter organizirati formalna in neformalna srečanja, na katerih bi se zaposleni med seboj bolje spoznali in povezali, kar bi pripomoglo k uspešnejšemu skupinskemu upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

5.2.3 Skupinske emocionalne norme

a) Doživljanje skupinskih stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Kot sem navedla v teoretičnem delu, so v dosedanjih raziskavah ugotovili, da zaposleni zaradi prevelikega stresa, ki je posledica delovne preobremenitve, najpogosteje doživljajo občutke nezadostnosti in ranljivosti (Styhre in drugi, 2002), pa tudi tesnobo, frustracijo in jezo (Mazzola in drugi, 2011b). Naj ponovno poudarim, da so se raziskovalci v preteklih raziskavah osredinili na doživljanje stresnih emocij na individualni ravni, zato sem se v empirični raziskavi odločila za proučevanje doživljanja skupinskih stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve, ki nastajajo znotraj skupin, kadar člani omejuje svoje individualno emocionalno doživljanje in izražanje, da je skladno s skupinskimi emocionalnimi normami (Barsade in Gibson, 1998; Kelly in Barsade, 2001; Collins, 2004).

Na podlagi rezultatov skupinskega intervjuja in ankete sem ugotovila, da skupine zaradi delovne preobremenitve najpogosteje doživljajo skupinske stresne emocije jeze, napetosti, slabe volje in nervoze (gl. Tabelo 5.11 in Sliko 5.1). Rezultati ankete, ki sem jo razdelila zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane, pa so pokazali, da na delovnem mestu najpogosteje doživljajo skupinske stresne emocije jeze, napetosti, tesnobe, nervoze, strahu in slabe volje (gl. Sliko 5.2).

Jezne smo bile, malo smo bile jezne, no tako. Ni nam prav, ker res se trudimo. (Delovna skupina 2)

Mislím, zato ker si jezen, si tudi napet, a ne, vse, ampak je čist vzrok, vzrok je čisto nekaj drugega, a ne. (Delovna skupina 5)

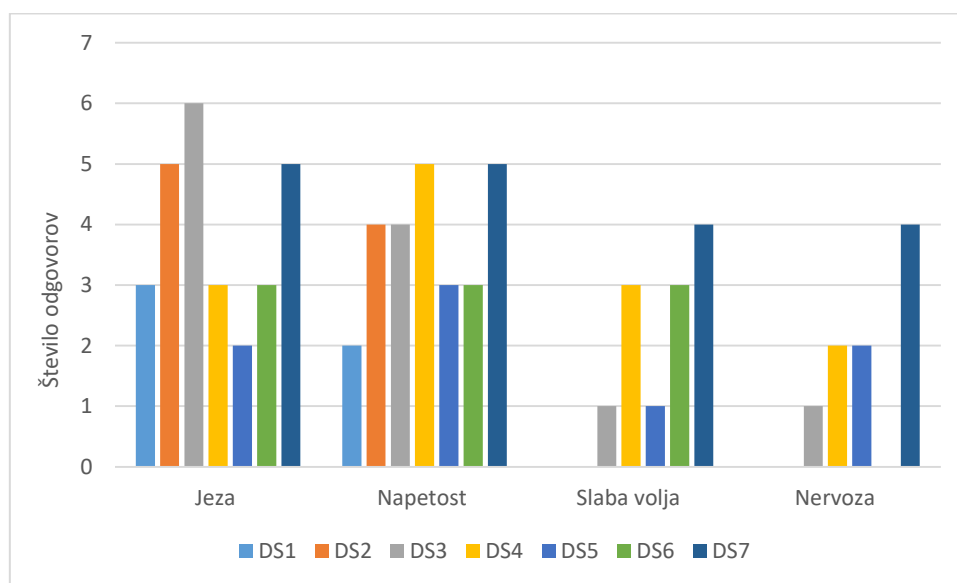
Če si slabe volje, si bolj kisel pa tak, ampak delaš pa vse tisto, pa se normalno pogovarjamo, pa vse. (Delovna skupina 7)

Ugotovila sem, da člani skupine doživljajo podobne stresne emocije na skupinski ravni, kadar so bolj povezani s skupino, so v interakciji z drugimi in se podrejajo kolektivnim zahtevam skupine.

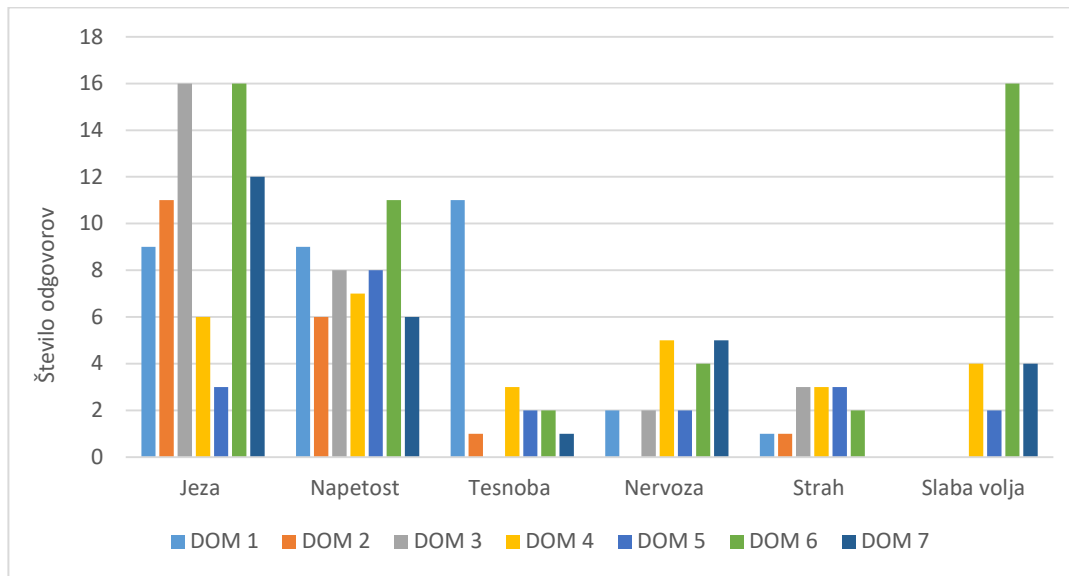
Tabela 5.11: Doživljanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – skupinski intervju

Doživljanje skupinskih stresnih emocij	Število odgovorov						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Jeza	3	5	4	1	6	8	0
Napetost	2	1	1	1	2	2	2
Tesnoba	0	0	0	1	0	0	0
Žalost	2	2	1	1	0	0	0
Strah	1	0	0	0	2	1	0
Nezadovoljstvo	0	2	1	0	0	0	0
Nemoč	0	1	0	0	0	4	0
Nemir	0	1	0	0	0	0	0
Živčnost	0	0	1	0	0	0	0
Stiska	0	1	0	0	0	0	0
Nelagodje	1	0	0	0	0	0	0
Pritisk	1	0	0	0	0	0	2
Utesnjenost	1	0	0	0	0	0	0
Adrenalin	0	1	0	0	1	0	0
Razočaranje	0	1	0	0	0	1	0
Prizadetost	0	1	0	0	0	0	0
Bes	0	0	1	0	0	0	0

Slika 5.1: Doživljanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – anketa



Slika 5.2: Doživljanje skupinskih stresnih emocij zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



b) Izražanje skupinskih stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V raziskavi sem odkrila, da skupine v stresnih situacijah zaradi delovne preobremenitve najpogosteje izražajo skupinske stresne emocije napetosti, jeze in slabe volje (gl. Tabela 5.12 in Sliko 5.3), medtem ko zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane zaradi delovne preobremenitve najpogosteje izražajo skupinske stresne emocije jeze, napetosti, slabe volje in nervoze (gl. Slika 5.4).

Nekdo, ki neko agresijo sproža naprej, in to je verižna reakcija naprej, ne. Tudi če bi ti hotel obvladovati, pa ne moreš. Lahko je samo eden, pa če deset ljudi, pa če se ta impulz agresije naprej pelje, potem znervira vse in smo vsi taki. (Delovna skupina 2)

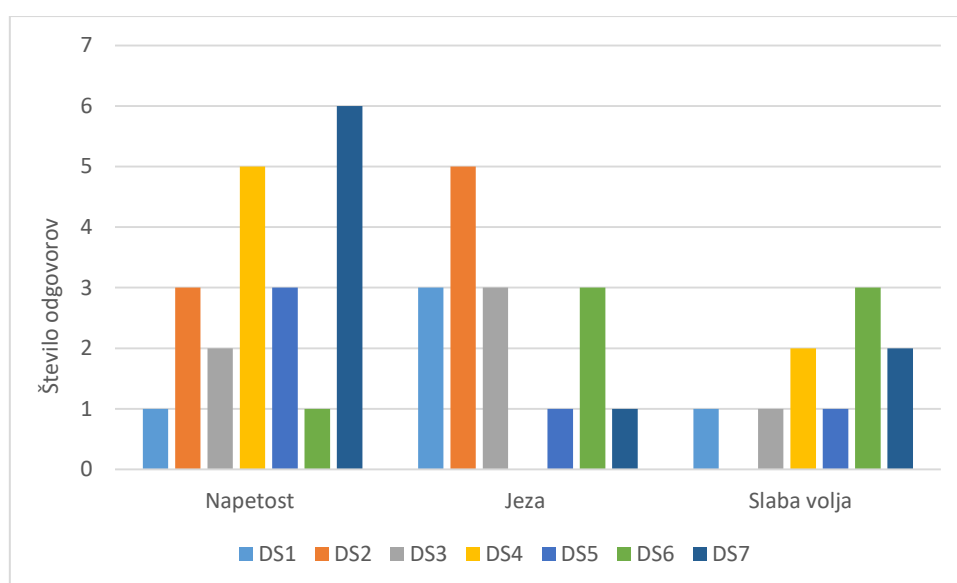
Slaba volja je. Ko se zruši cel sistem. (Delovna skupina 6)

Na podlagi rezultatov skupinskega intervjuja in ankete sem ugotovila tudi, da se člani skupin pred oskrbovanci obnašajo profesionalno, skupinske stresne emocije zaradi delovne preobremenitve pa izražajo v svojih prostorih v okviru svoje skupine. Kot je bilo že omenjeno v teoretičnem delu naloge, tretjina zaposlenih v Evropski uniji na delovnem mestu vedno ali večino časa prikriva emocije, predvsem zato, ker se soočajo z intenzivnimi emocionalnimi situacijami (jezne stranke, zahtevni bolniki ali oskrbovanci) (Eurofound, 2015c).

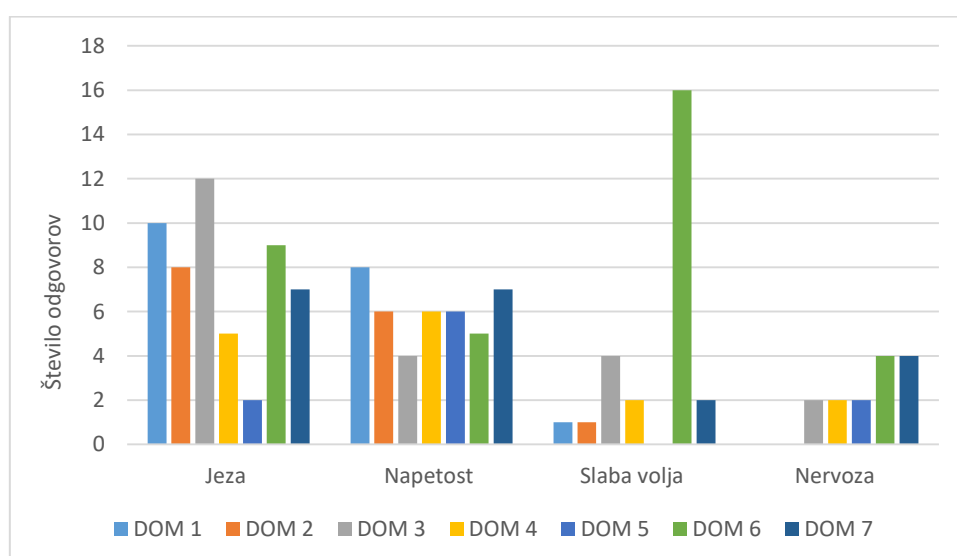
Tabela 5.12: Izražanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – skupinski intervju

Izražanje skupinskih stresnih emocij	Število odgovorov						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Jeza	2	3	2	2	0	0	0
Žalost	1	1	4	0	0	0	0
Slaba volja	0	1	0	0	0	3	2
Razočaranje	1	0	0	0	0	0	0
Napetost	0	0	1	0	0	0	1
Strah	0	0	0	0	1	0	0
Nezadovoljstvo	0	1	1	0	0	0	0
Prepirljivost	0	1	0	0	0	1	0
Nervoza	0	0	1	0	1	0	0

Slika 5.3: Izražanje skupinskih stresnih emocij delovnih skupin – anketa



Slika 5.4: Izražanje skupinskih stresnih emocij zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



Rezultati so pokazali, da člani vseh skupin najpogosteje izražajo skupinske stresne emocije napetosti, jeze in slabe volje. V nekaterih skupinah se raje takoj soočijo s stresnimi emocijami, da bi preprečili nadaljnje širjenje napetosti in slabe volje, medtem ko v drugih skupinah stresne emocije raje prikrivajo in potlačujejo.

c) Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje pri delovni preobremenitvi

Za skupine so pri delovni preobremenitvi nezaželene emocije jeze in slabe volje ter vedenje, kot sta povišan ton glasu in agresivno vedenje (gl. Tabela 5.13 in Slika 5.5). V ta namen so skupine vzpostavile tudi skupinske emocionalne norme, ki omejujejo čezmerno izražanje negativnih emocij ter kričanje in vpitje, kadar člani skupine občutijo visoko stopnjo poklicnega stresa. Za zaposlene v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa so najbolj nezaželene skupinske stresne emocije jeze, slabe volje, napetosti in strahu ter povišan ton glasu, agresivno vedenje in prepiri (gl. Slika 5.6).

Imamo meje postavljene, da ne kričimo drug na drugega. Tako daleč še nismo šli. /.../ Toliko pa se imamo enega drugega radi, da to pa ne. (Delovna skupina 1)

Sigurno je nezaželeno, da smo jezni. Verjetno je zaželeno, da smo zmeraj nasmejani, vedno dobre volje in da ... (Delovna skupina 2)

Meni ni všeč, če nekdo pride jezen. Jezo pusti doma ali probleme ali kakorkoli in pridi sem delati. (Delovna skupina 3)

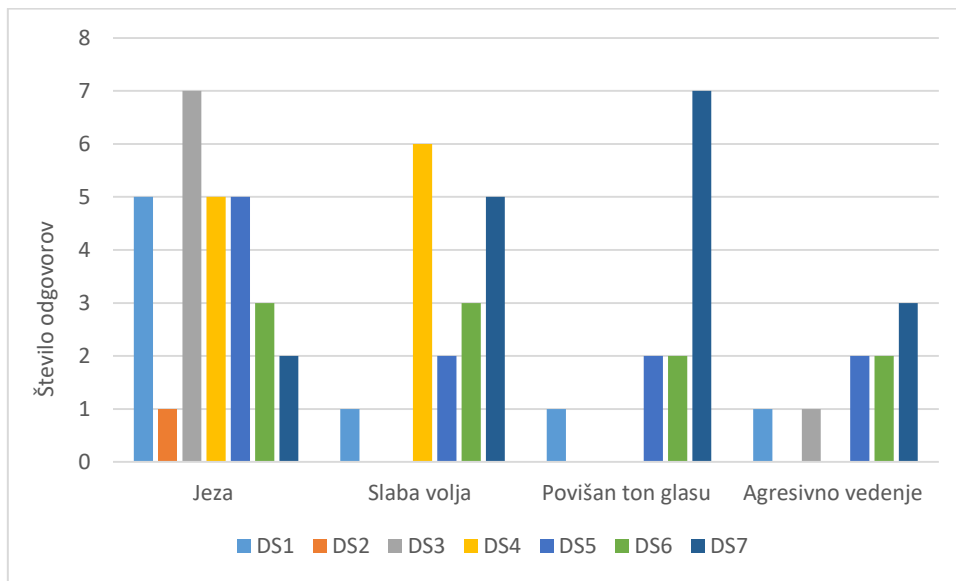
Malo povišan glas, sigurno, a ne, da bi kakšen zavpil. (Delovna skupina 7)

Kadar člani skupine izražajo nezaželene stresne emocije in se neprimerno vedejo ter s tem kršijo skupinske emocionalne norme, jih drugi člani večinoma opozorijo na to, izjema so le konfliktni individui, ki se jim ostali člani raje umaknejo, ker ne želijo povečevati konfliktov z njimi.

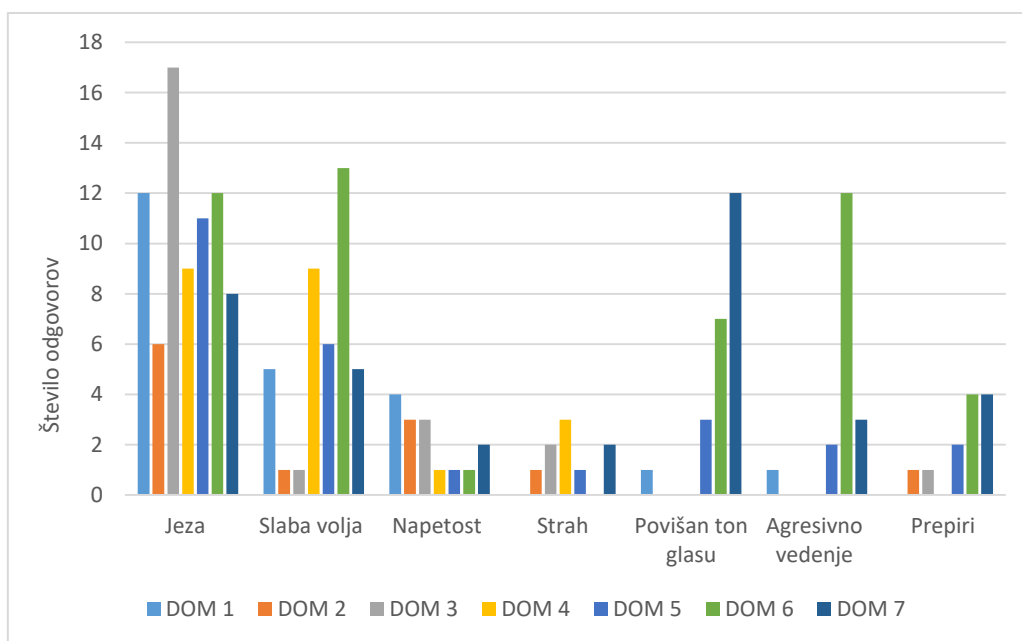
Tabela 5.13: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje delovnih skupin – skupinski intervju

Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje	Število odgovorov						
	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Jeza	0	3	4	0	1	1	0
Povišan ton glasu	1	0	0	0	0	1	2
Slaba volja	0	0	2	0	0	1	0
Frustracija	0	0	0	0	0	1	0
Zadirčnost	0	0	1	0	0	0	0
Iskrenost	0	0	1	0	0	0	0
Stiska	0	0	0	0	1	0	0
Panika	0	0	0	0	1	0	0

Slika 5.5: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje delovnih skupin – anketa



Slika 5.6: Nezaželene skupinske stresne emocije in vedenje zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



č) Identificirane skupinske emocionalne norme

Ugotovila sem, da skupine, ki so razvile močne skupinske emocionalne kulture pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5), pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve najpogosteje uporabljajo skupinsko emocionalno normo svobodnega izražanja stresnih emocij, medtem ko skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij, manj pogosto pa skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij (gl. Sliko 5.7 in Prilogo Č.1). Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane tudi najpogosteje sledijo skupinskima emocionalnima normama svobodnega izražanja stresnih emocij ter prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij (gl. Sliko 5.8).

V preteklih raziskavah so raziskovalci odkrili različne emocionalne norme. Ugotovljeno je bilo, da zaposleni v izraelskih podjetjih najpogosteje sledijo normi konstruktivnega izražanja emocij (Stephens in drugi, 2013), prostovoljni reševalci v Ameriki so razvili normo potlačevanja emocij med reševalno akcijo in normo izražanja emocij po reševalni akciji (Lois, 2001), študentke negovalne oskrbe iz Velike Britanije so sledile normi prikrivanja in potlačevanja emocij ter profesionalnega obnašanja pred bolniki (Jack in Wibberley, 2014), gasilci v Ameriki pa so razvili normo potlačevanja emocij (O'Neill in Rothbard, 2017). V omenjenih raziskavah so raziskovalci proučevali različne emocionalne norme, na podlagi katerih so zaposleni upravljali emocije na delovnem mestu izključno na individualni ravni, še vedno pa nam primanjkuje znanja, kako zaposleni upravljajo stresne emocije na skupinski ravni. Osredinila sem se na skupinsko upravljanje stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve in skušala razširiti znanje o tem, katere skupinske emocionalne norme skupine najpogosteje uporabljajo pri upravljanju stresnih emocij.

Skupine svobodno izražajo skupinske stresne emocije, kadar člani zaupajo drug drugemu in se dobro razumejo med seboj.

Ja, povemo direktno absolutno. (Delovna skupina 1)

Jaz mislim, da nekako ta tim, ki je stalen, se mi zdi, da pač si povemo ... Jaz pač tukaj večinoma vsem povem, pa ne bom povedala na grd način, ampak malo okrog, pa na mehko, da bo človek pač dojel. Če pa ne bo dojel, bom pa povedala naravnost, a ne. (Delovna skupina 5)

Kar nam ni prav, si povemo po navadi in tako, da gre naprej, pozabimo, ne. Ne da bi držale jezo, ali pa ne vem kaj. (Delovna skupina 2)

Skupinsko emocionalno normo prikrivanja in potlačevanja stresnihemocij pa skupine uporabljajo, če se člani ne razumejo med seboj in si ne zaupajo.

Se prilagodiš, tisti dan, ko delaš z enim, ki se bolje razumeš, se več pogovarjaš, z drugimi se ne. /.../ Z osebo, s katero se ti zastopiš, se boš. S tisto osebo, ki se ne zastopiš in je nedostopna, pa ji ne moreš dopovedati ... (Delovna skupina 2)

Pa čisto odvisno je, s kom delaš v ekipi. Recimo danes jaz pred njima lahko vse povem. Pač saj pravim, če pa delam z nekom, ki je čisto tak zagrenjen, že vidim, da ni njegov dan, potem pa nekako potlačiš to vse skupaj. (Delovna skupina 3)

Večinoma povemo, samo verjetno ne tistemu, na katerega smo ... bolj opravljamo, tako. /.../ Spet odvisno, če se lahko pogovarjaš s to osebo, se pogovoriš, če pa ne, je pa brez veze. Pa spet potlačiš, pa si misliš svoje. /.../ Ja, ja, tako da včasih je boljše, da pač potlačiš, da ne poveš, če hočeš, da ti je boljše v službi, tako bom rekla. (Delovna skupina 6)

Pri upravljanju stresnihemocij zaradi delovne preobremenitve se skupine poslužujejo tudi emocionalne norme profesionalnega izražanjaemocij, zato pred oskrbovanci večinoma prikrivajo in potlačujejo negativne stresneemocije ter izražajo pozitivneemocije dobre volje in veselja.

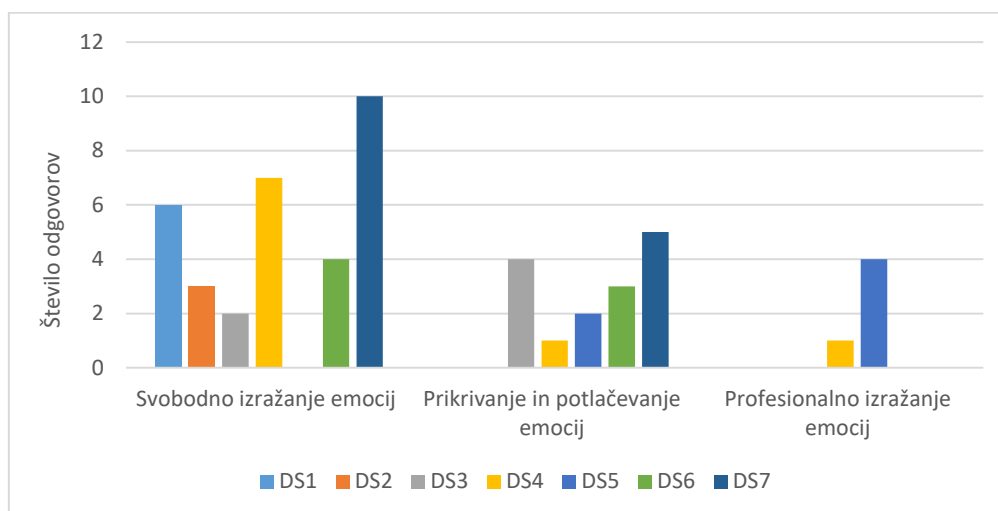
Sigurno je nezaželeno, da smo jezni. Verjetno je zaželeno, da smo zmeraj nasmejani, vedno dobre volje in da ... Jaz mislim, da je ta jeza bolj v nas, saj potem, ko delaš ti z ljudmi, ne pokažeš tega. Samo notri jo imaš, to je to. (Delovna skupina 2)

A veste, kako je. Jaz če sem nekaj, če meni nekaj ne paše, da sem živčna, nervozna, to jaz vse prenesem na naše oskrbovance. In oni isto, a veste, tudi oni ratajo vznemirjeni. In prav porajtaš, če si ti nervozen, če si ti napet, oni tebe vidijo in isto. /.../ Oni našo slabo voljo vidijo in eni jo tudi povejo, izrazijo, ja, kaj pa je narobe, ne. In zakaj bi oni morali trpeti zaradi mene, če sem jaz slabe volje, ker nas je premalo. (Delovna skupina 3)

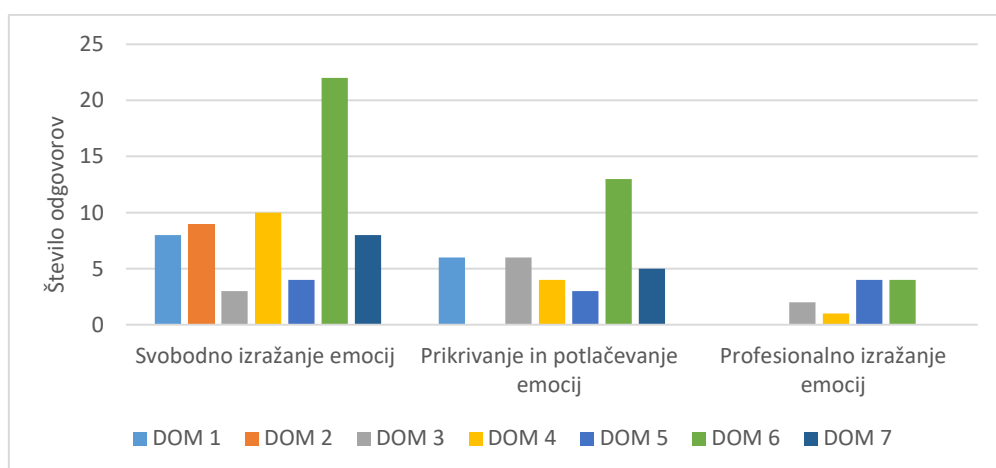
Načeloma nasmejani in pozitivni, po drugi strani pa spet ne preveč, ne. Ker če si preglasen, pa če se preveč smeješ, to je potem spet slabo. Tako da tukaj se nekako moraš najti. /.../ Ker vemo, da je to dobro za naše stanovalce, smo potem taki, kot smo zdaj recimo. /.../ Veseli, nasmejani ... Pozitivni, kolikor se le da. /.../ Kolikokrat se v takem primeru oni poleg nasmejijo, pa vse skupaj, ne. Drugače, tako jim je vsak dan isti, potem se pa še ne bi niti malo v celem dnevu nasmejali, potem pa tako ali tako nima več volje do življenja, ne, dobesedno. (Delovna skupina 1)

Zaposleni na delovnem mestu ohranjajo profesionalnost, ker ne želijo razburjati oskrbovancev in nanje prenašati negativnihemocij jeze in slabe volje, zato skušajo ostati čim bolj pozitivni, veseli in nasmejani.

Slika 5.7: Skupinske emocionalne norme delovnih skupin – anketa



Slika 5.8: Skupinske emocionalne norme zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



V raziskavi sem s pomočjo skupinskega intervjuja in ankete ugotovila, da vse skupine sledijo skupinskim emocionalnim normam glede doživljanja in/ali izražanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ki so jih same postavile (gl. str. 129–130). Najpogostejši razlogi za sledenje skupinskim emocionalnim normam pa so, da se z njihovo pomočjo izogibajo konfliktom, bolje sodelujejo med seboj in se tako uspešneje spoprijemajo s poklicnim stresom ter lažje opravljajo svoje delo. Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa so v anketi odgovorili, da včasih sledijo skupinskim emocionalnim normam na delovnem mestu, včasih pa ne. Najpogosteje sledijo skupinskim emocionalnim normam zaradi boljšega sodelovanja, bolje opravljenega dela in izogibanja konfliktom.

5.2.4 Skupinske emocionalne strategije

Raziskovalci so v prejšnjih raziskavah glede upravljanja stresnih emocij odkrili različne strategije, s katerimi se zaposleni spopadajo s stresom na delovnem mestu. Zaposleni v slovenskih organizacijah stresne emocije največkrat upravljajo individualno s športnim udejstvovanjem ter pogovorom z bližnjimi sorodniki in prijatelji (Kralj in drugi, 2011), na mednarodni ravni pa zaposleni najpogosteje uporabljajo strategije, kot so pogovor s sodelavci, neposredno soočanje s situacijo in takojšnje reševanje problemov (Mazzola in drugi, 2011a). V ameriških raziskavah so ugotovili, da prostovoljni reševalci pri upravljanju stresnih emocij uporabljajo strategije, kot so jokanje in kričanje, pitje alkohola, pogovarjanje o emocijah in osredinjanje na uspešne reševalne akcije (Lois, 2001), gasilci pa najpogosteje uporabljajo strategijo izvajanja potegavščin na delovnem mestu, v prostem času se ukvarjajo z ekstremnimi športi in čezmerno pijejo alkohol (O'Neill in Rothbard, 2017).

Sama sem v raziskavi ugotovila, da skupine pri upravljanju stresnih emocij najpogosteje uporabljajo skupinske emocionalne strategije, kot so pogovor o stresnih emocijah ter službenih in zasebnih težavah, emocionalna in socialna opora, medsebojna pomoč, takojšnje reševanje problemov in izogibanje konfliktom (gl. Sliko 5.9 in Prilogo Č.2). Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa največ uporabljajo skupinske emocionalne strategije, kot so pogovor o službenih in zasebnih težavah, emocionalna in socialna opora, medsebojna pomoč in takojšnje reševanje problemov (gl. Sliko 5.10).

a) Pogovor o stresnih emocijah ter službenih in zasebnih težavah

Ugotovila sem, da skupine, ki so razvile močne skupinske emocionalne kulture pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5), pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve najpogosteje uporabljajo emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah in izražajo emocije z določenimi besedami ali prisposodobami. Na podlagi opazovanja sem odkrila, da se člani med seboj sprašujejo, kako se počutijo, in si izražajo naklonjenost.

Med sabo se pač pomenimo, pa kaj je zdaj danes to, pa ono pa tisto ... Pa zakaj je to treba ... ne pa da bi ena na drugo, ne pa da bi bile ena na drugo potem se znašale, to ne, ampak ena drugi ven damo. /.../ To je edino, povemo si, ne, katerega kaj teži. (Delovna skupina 1)

Čvekaš, si poveš, kaj te teži, kaj ti je kdo naredil, zakaj ti je šlo to na živce, pa drug ti pove, ja, saj to je šlo pa tudi meni na živce, pa mi je ta to naredil, enostavno pogovorimo se, dobimo tisti feeling, aha, ne dogaja se samo meni, se dogaja tudi drugemu. (Delovna skupina 5)

Skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) se zaradi pomanjkanja zaupanja in povezanosti pogovarjajo le o službenih in zasebnih težavah, izmenjujejo si informacije o oskrbovancih in skupaj iščejo rešitve, ki bi pripomogle k čim bolj kakovostni zdravstveni negi in oskrbi, člani se radi pogovarjajo tudi o svojem prostem času, različnih hobijih in družinskem življenju, saj se na ta način bolje spoznavajo med sabo, se sprostijo in nasmejejo.

Drugo pa je premalo časa za kaj takega. V dvajsetih minutah ti ne moreš en problem odpreti, pa diskusijo odpreti, ne. To ti gre dve, tri ure, ne, zdaj pa, ali si ti pripravljen po službi ob dveh ostati še tri ure, da razglabljaš nekaj, pa poslušáš. Ker namreč jaz imam svoj pogled, ona ima drug pogled, ona ima drug, ona ima drug. Zdaj je pa to treba skupaj spraviti, ne. (Delovna skupina 3)

Uf, o vsem se pogovarjamo. O domu, o stanovalcih malo, tako no, o vsem. (Delovna skupina 6)

Povemo, ja, in se pogovarjamo. Zelo veliko se pogovarjamo in od oskrbovancev in kakorkoli, reč'mo tudi če pride kakšna situacija, to jo desetkrat premeljemo, predebatiramo, kakorkoli, ne vem, se mi zdi, da je s tem lažje. (Delovna skupina 7)

Pogovor o stresnih emocijah je ključna strategija, s katero člani skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, saj se na ta način emocionalno razbremenijo. Na drugi strani člani skupin s šibko skupinsko emocionalno kulturo uporabljajo strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, s katero samo takrat skupinsko upravljajo stresne emocije zaradi delovne preobremenitve, kadar delajo v skupini člani, ki se dobro razumejo med seboj, so povezani in si zaupajo; kadar pa so v skupini člani, ki se ne razumejo med seboj, si ne zaupajo in niso povezani, pa individualno upravljajo stresne emocije.

b) Emocionalna in socialna opora

Članom skupin veliko pomeni emocionalna in socialna opora, ki si jo nudijo, kadar jim je težko ali se slabo počutijo in si želijo nasveta od drugih. Dobri nasveti jim pomagajo, da vidijo situacijo na drugačen način in se lažje soočajo z negativnimi stresnimiemocijami na delovnem mestu.

Da ti je lažje mogoče. Ja, sigurno. Pa mogoče s kako besedo ... Pomaga, ne. Pa mogoče se doma glih ne moreš zdaj z nekimi potolažiti oz. povedati, ne, tako da ja. (Delovna skupina 1)

Če si na oddelku in sta dva, se lahko ti pogovarjaš z njim, ne. Pa on s teboj, da ti je malo lažje, če te že kaj ... razjezi. (Delovna skupina 4)

Ugotovila sem, da si v vseh skupinah nudijo emocionalno in socialno oporo, kar je tako posledica izjemno napornega dela, zaradi katerega člani potrebujejo pogovor z nekom, da lažje opravljajo svoje delo, kot tudi tega, da morajo na profesionalni ravni nenehno izkazovati skrb za oskrbovance, zato se to verjetno prenaša tudi na njihove odnose v skupini. Profesionalne norme, ki vplivajo na upravljanje emocij zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi, narekujejo izkazovanje sočutja, topline in skrbi do drugih, čemur člani skupin dosledno sledijo.

c) Medsebojna pomoč

Člani skupin si med seboj pomagajo pri izvajanju delovnih nalog, kot so nega in kopaenje oskrbovancev ter deljenje hrane, nenehno si svetujejo ter radi delijo svoje znanje in izkušnje z drugimi.

Zaposlena vpraša sodelavko: »Če bom imela kakšen problem, mi boš pomagala, a prav?« Ona ji odgovori: »Ja, ti bom pomagala.« (Delovna skupina 2)

Mislim, lahko dobiš pomoč vedno, in to je meni najbolj pomembno. Da nisi zdaj sam za vse, ne. Če je res neka nuja, veš, da tudi ti lahko nekdo pomaga. (Delovna skupina 4)

Odkrila sem, da je emocionalna strategija medsebojne pomoči zelo pomembna v vseh skupinah. Razlog je verjetno v velikih emocionalnih, psihičnih in fizičnih obremenitvah, poleg tega pa se vsi zavedajo, da lahko le s sodelovanjem in medsebojno pomočjo kakovostno opravljajo svoje delo in uspešno skrbijo za oskrbovance. Do težav prihaja le v tistih skupinah, v katerih se sodelavci med seboj ne razumejo dobro in težje sodelujejo, kljub temu pa se tudi tam večina članov zaveda, da je delo preveč zahtevno, da bi ga lahko opravljali samostojno.

č) Takojšnje reševanje problemov in izogibanje konfliktom

V skupinah želi večina članov čim hitreje reševati probleme in konflikte, da ohranjajo dobre medosebne odnose, se bolje počutijo na delovnem mestu ter svoje delo opravljajo bolj učinkovito in usklajeno.

Tu pa mislim, da je od karakterja odvisno, da so vsi podobnega karakterja, da gredo hitro ven s tem, z besedo na dan, pa se to reši, ne. Sproti. Se bodo zmenili takoj. (Delovna skupina 1)

Pa sproti se vse rešuje tukaj. (Delovna skupina 4)

Se, se, nekako se probamo skupinsko pogovoriti. To pa ja, če pride tako do kakšnih teh konfliktnih situacij. (Delovna skupina 5)

(Konflikte rešujemo, op. avt.) s pogovorom. Če se da, ja. (Delovna skupina 6)

Ugotovila sem, da želijo vse skupine ohranjati kolegialne odnose, zato se zelo trudijo izogibati konfliktom na delovnem mestu. Tudi vodstva domov za starejše občane spodbujajo zaposlene, da bi čim bolj sodelovali med seboj ne glede na njihove razlike, kljub temu pa naredijo premalo za uspešnejše reševanje sporov in konfliktov med zaposlenimi. Organizacije bi morale aktivneje sodelovati pri izboljšanju komunikacije med zaposlenimi in organizirati več delovnih srečanj in sestankov, na katerih bi zaposleni lahko izražali svoje emocije in reševali medosebne težave.

d) Skupinska telovadba

Nobena od skupin kot strategije upravljanja stresnih emocij na delovnem mestu ne uporablja skupinske telovadbe, saj se med odmori raje pogovorijo, si pripovedujejo zgodbe in šale ter si nudijo emocionalno in socialno oporo.

To je tisto, je bila telovadba, smo zjutraj ob sedmih lahko telovadili, ampak nekako se nismo v to vpeljali v našem štuku. Ker to je bilo prostovoljno, mi smo rajši tistih pet, deset minut poklepetali, kaj bomo delali, kako bomo delali, ali pa je kdo kaj povedal, kaj se mu je lepega zgodilo ali kaj. In nam je to bolj odgovarjalo, tako. (Delovna skupina 1)

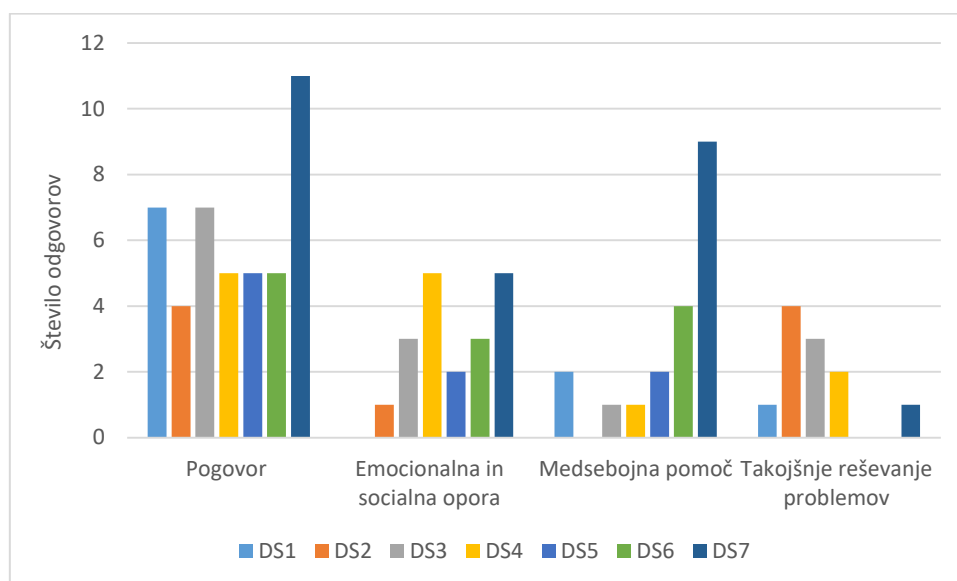
Včasih smo imeli telovadbo, ki so se jo eni udeleževali, eni se je niso udeleževali. Ker to je spet tako, če si ti kadilec, si šel tistih deset minut pokaditi. Mi smo včasih telovadile, sem imela jaz telovadbo čez, potem se je nekako opustilo. (Delovna skupina 2)

Ja, pa čeprav je bilo, ne. /.../ Bilo je, ampak ... ni bilo izvršeno, mislim, ni bilo izvedljivo za nas na oddelkih. (Delovna skupina 3)

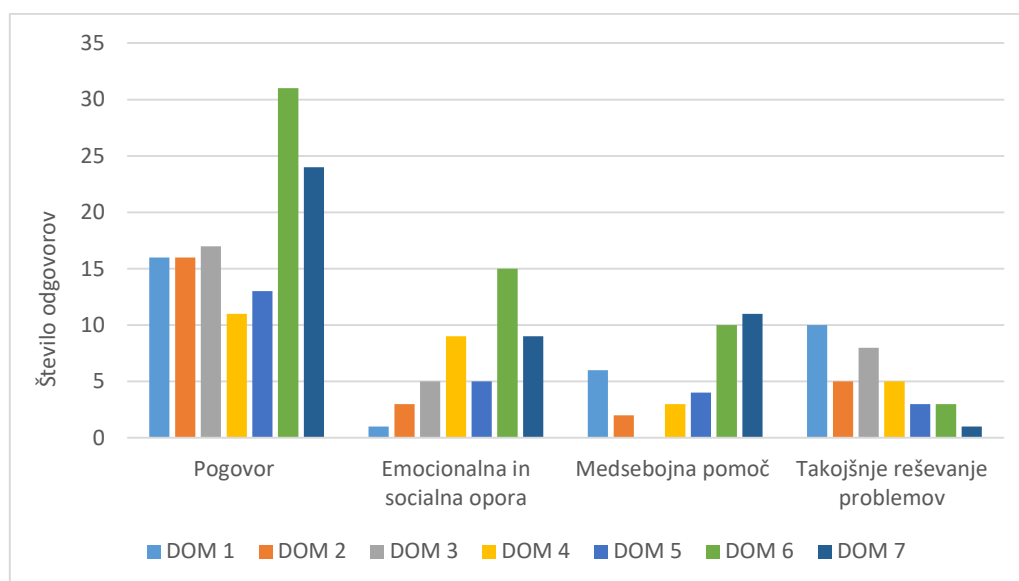
Jaz mislim, da je zelo malo takih, ki bi potem še ostali, zato da bi. Vsaka gre popoldne po službi čim prej rada domov, a ne, in se mi zdi, da je tisto nekako, da glih zaradi tega ne bi šlo. Ker ni tistega časa, v roku službe itak to odpade, a ne, da bi pa prej katera hodila zaradi tega v službo, pa verjetno tudi ne. (Delovna skupina 7)

Organizacije v večini primerov ponujajo ali so ponujale možnost telovadbe na delovnem mestu, vendar se zaposleni raje pogovarjajo o delu in osebnem življenju ter si pripovedujejo zgodbe in šale, ki jih nasmejijo in spravijo v boljšo voljo.

Slika 5.9: Skupinske emocionalne strategije delovnih skupin – anketa



Slika 5.10: Skupinske emocionalne strategije zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



Skupinske emocionalne strategije skupinam pomagajo, da lažje opravljajo svoje delo, medtem ko so zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane v anketi odgovorili, da jim skupinske emocionalne strategije pomagajo tako, da se o problemih lažje pogovorijo z drugimi in jih bolje rešujejo, lažje opravljajo svoje delo in se bolje počutijo na delovnem mestu.

Vse skupine, ne glede na to, ali imajo močno ali šibko skupinsko emocionalno kulturo, se pri upravljanju stresnih emocij poslužujejo skupinske emocionalne strategije emocionalne in socialne opore, s katero člani pomagajo drug drugemu v stresnih situacijah, medtem ko se njihove strategije pogovora in strategije reševanja problemov in konfliktov razlikujejo.

V močnih skupinskih emocionalnih kulturah pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) skupine uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah in strategijo takojšnjega reševanja problemov in konfliktov, da ohranjajo dobre medosebne odnose in se emocionalno razbremenijo na delovnem mestu; v šibkih skupinskih emocionalnih kulturah umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) pa pri upravljanju stresnih emocij uporabljajo strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, s katero si pomagajo in se bolje spoznavajo med seboj.

5.2.5 Skupinski emocionalni rituali in rutine

Skupinam pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve najbolj pomagajo skupinski emocionalni rituali, kot so skupno pitje kave in kajenje, skupni odmori in malice, skupni izleti, pripovedovanje zgodb in šal, skupno druženje, izvajanje potegavščin, petje in ples (gl. Sliko 5.11 in Prilogo Č.3). Zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa najbolj pomagajo skupno pitje kave in kajenje, skupni odmori, pripovedovanje zgodb in šal, smejanje in humor, skupni izleti, skupno druženje in skupne malice (gl. Sliko 5.12).

a) Skupno pitje kave in kajenje ter skupni odmori in malice

Skupine proste trenutke zelo rade preživljajo ob skupnem pitju kave in kajenju, kjer si izmenjujejo najpomembnejše informacije o delu in oskrbovancih, si pripovedujejo zanimive zgodbe in se odmaknejo za nekaj minut, da potem lažje nadaljujejo delo.

Na kavi potem nekako to vse rešimo, ko je ta pavza in ko se usedemo /.../ (Delovna skupina 3)

Ko gremo na čik (nam najbolj pomaga, op. avt.). (Delovna skupina 7)

Skupinam veliko pomenijo skupni odmori in malice, ko se lahko družijo, se pošalijo in sprostijo ter malo pozabijo na delovne obveznosti.

Ja, malice so no večinoma tako, pa te pavze. Pa se kaj pohecamo in potem gre ven. (Delovna skupina 2)

Ja, saj že to, ja, ko gremo skupaj na malico, se tam pogovorimo, pa malo podebatiramo.
(Delovna skupina 6)

Vodstva organizacij spodbujajo zaposlene, da skupaj preživljajo odmore, da si naberejo novih moči za izvajanje delovnih nalog, saj se zavedajo, da se soočajo z visokimi delovnimi obremenitvami in poklicnim stresom.

b) Skupni izleti

Nekaterim skupinam pri upravljanju stresnih emocij na delovnem mestu pomagajo tudi skupni izleti, na katerih se člani družijo in pogovarjajo tudi o osebnih stvareh, zato se bolje spoznajo in povežejo med seboj.

Mogoče pogovori ne stečejo samo o službi, non stop služba, ne. Tam je še kaj drugega, ne, ne samo služba non stop. (Delovna skupina 4)

Boljše je, a ni boljše? Itak se sprostimo, pa še kakšnega bolj spoznaš človeka, a ne, itak. (Delovna skupina 7)

Ugotovila sem, da vsi domovi za starejše občane vsako leto organizirajo skupne izlete oz. strokovne ekskurzije, vendar pa se vedno manj zaposlenih udeležuje teh dogodkov, ker se jim zdijo preveč prisiljeni in neučinkoviti. V nekaterih skupinah so povedali, da so se pred desetimi ali dvajsetimi leti veliko raje udeleževali tovrstnih dogodkov, ker so se med seboj bolje razumeli in bili drug z drugim solidarni, medtem ko jim danes izleti skoraj nič ne pomagajo izboljšati medosebnih odnosov.

c) Pripovedovanje zgodb in šal

Člani skupin si med izvajanjem delovnih nalog in skupnimi odmori radi pripovedujejo različne zgodbe in šale, ki jih sprostijo, nasmejejo in izboljšajo njihovo skupinsko vzdušje.

Ja, po večini ja, no (si pripovedujemo šale, op. avt.). /.../ Mi še vmes službe, ne samo med ... No, čisto tako, tako malo za popestritev, no. (Delovna skupina 4)

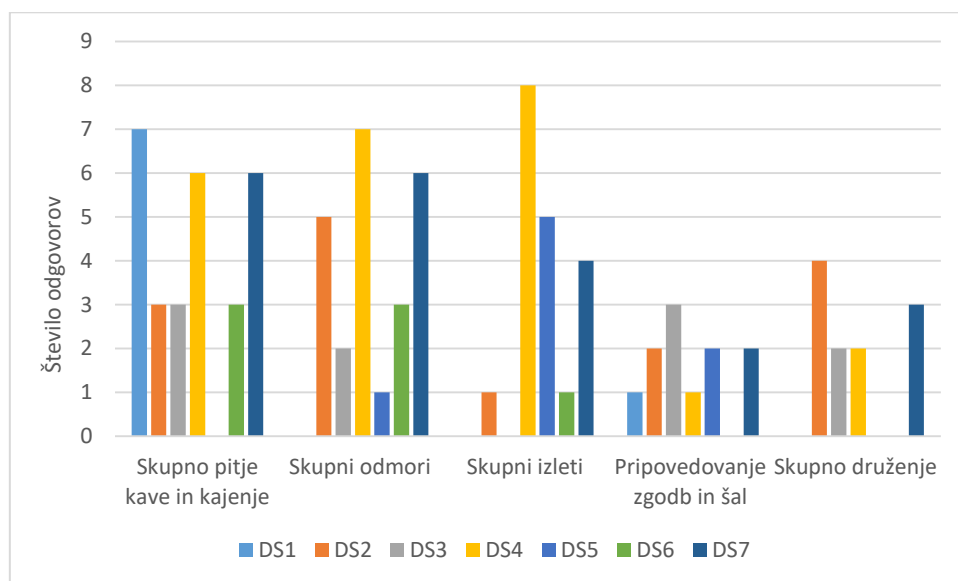
Ja, da se nasmejemo, ne vem, jaz tudi zelo rada vice govorim, ne vem, da kakšno šalo povem, pa da se začnemo smejati, pa celo dopoldne, če je to, ne vem, glede povštra in da samo rečeš, ne vem, tisti povšter in da se tako malo nasmejemo, pač ne vem, tako da je pozitivno, da smo nasmejani /.../ (Delovna skupina 5)

Ugotovila sem, da imajo vse skupine podobne skupinske emocionalne rituale, ki jim pomagajo upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Tako skupinam z močno skupinsko emocionalno kulturo kot tistim s šibko zelo pomagajo skupno pitje kave in kajenje, skupni odmori in malice, pripovedovanje zgodb in šal, smejanje in humor, izvajanje potegavščin ter specifični načini pozdravljanja. Skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo zaradi

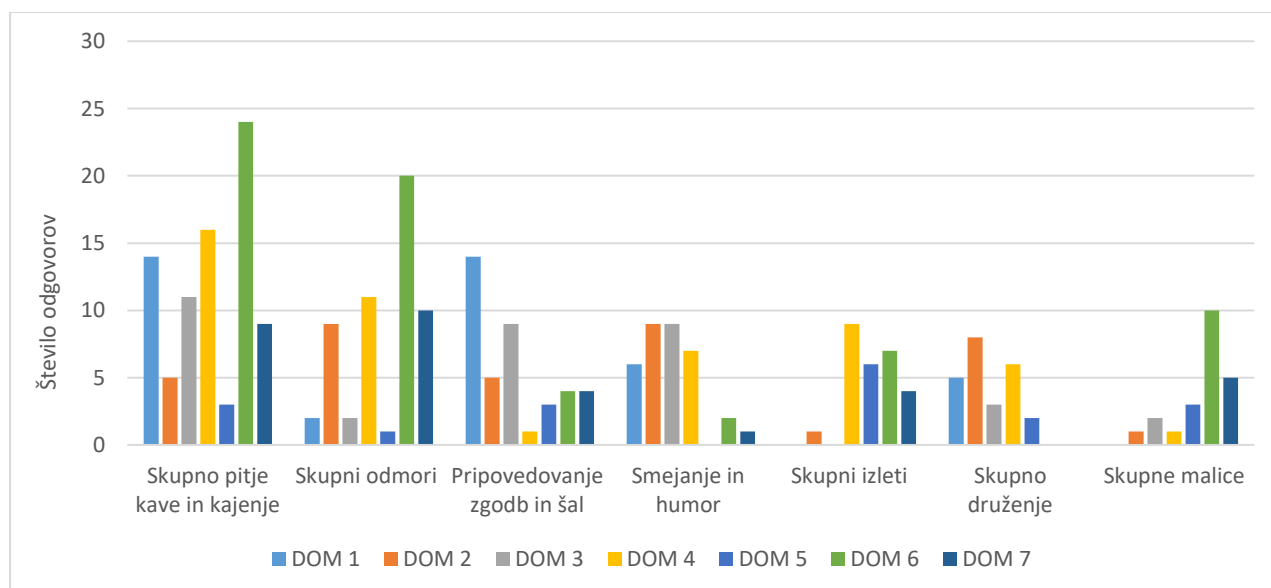
izboljšanja skupinskega vzdušja izvajajo več potegavščin in se udeležujejo skupnih izletov, saj želijo s tem okrepiti medsebojno zaupanje in povezanost ter se bolje spoznati med seboj.

Skupinam pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve pomagajo tudi rutinske naloge, kot so jutranji sestanki in skupni raporti, nega in kopanje oskrbovancev ter deljenje hrane, na podlagi katerih je njihovo delo nekoliko bolj predvidljivo, kar omogoča učinkovitejše spoprijemanje s poklicnim stresom (gl. Prilogo Č.4).

Slika 5.11: Skupinski emocionalni rituali delovnih skupin – anketa



Slika 5.12: Skupinski emocionalni rituali zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



Skupinski emocionalni rituali in rutine skupinam pomagajo pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve, da se lahko pogovarjajo o službenih in zasebnih težavah, si pripovedujejo zgodbe in šale, se sprostijo ter se bolje spoznajo in povežejo med seboj. Zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa skupinski emocionalni rituali in rutine pomagajo, da se lahko pogovarjajo o službenih in zasebnih stvareh, se bolje spoznajo in povežejo, si nudijo emocionalno in socialno oporo, se sprostijo in razbremenijo.

5.2.6 Skupinski kulturni artefakti

Skupine pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve uporabljajo tudi različne skupinske kulturne artefakte, kot so skupinske fotografije, posebne zahvale in pohvale oskrbovancev in njihovih svojcev, različna umetniška dela in oglasne table ter sladkarije in radio (gl. Sliko 5.13 in Prilogo Č.5). Najpogostejši kulturni artefakti zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa so skupinske fotografije, pripomočki za delo in sladkarije, veliko zaposlenih pa je tudi povedalo, da nimajo skupinskih kulturnih artefaktov, ki bi jim pomagali pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve (gl. Sliko 5.14).

Nekatere skupine imajo skupinske fotografije zaposlenih in fotografije z oskrbovanci, ki jim veliko pomenijo, saj se ob pogledu nanje spomnijo lepih trenutkov in se nasmejejo.

Pa tam je slika od enega izleta, ekola, ko smo bili na splavarjenju. Tisto je bil lep izlet, doživeli smo lepe stvari. Ko so iskale naše kolegice wc na splavu. Ja, ma dobile so ga. (Delovna skupina 2)

Ah, enih par pa kar imamo (skupinske fotografije, op. avt.). /.../ Pa ko smo se tam spuščale po zip linu, no. /.../ Iz Planice smo se slikali. (Delovna skupina 4)

Ja, jih imamo tukaj gori. Fajn se je spominjati, ja, kar je bilo, ne. Mogoče je že kdo umrl, pa se ga spominjaš na tak način, ne. (Delovna skupina 1)

Jaz imam slikano, ko smo bili skupina slikani skupaj za maskare stanovalci in pač zaposleni, drugače pa ne. (Delovna skupina 5)

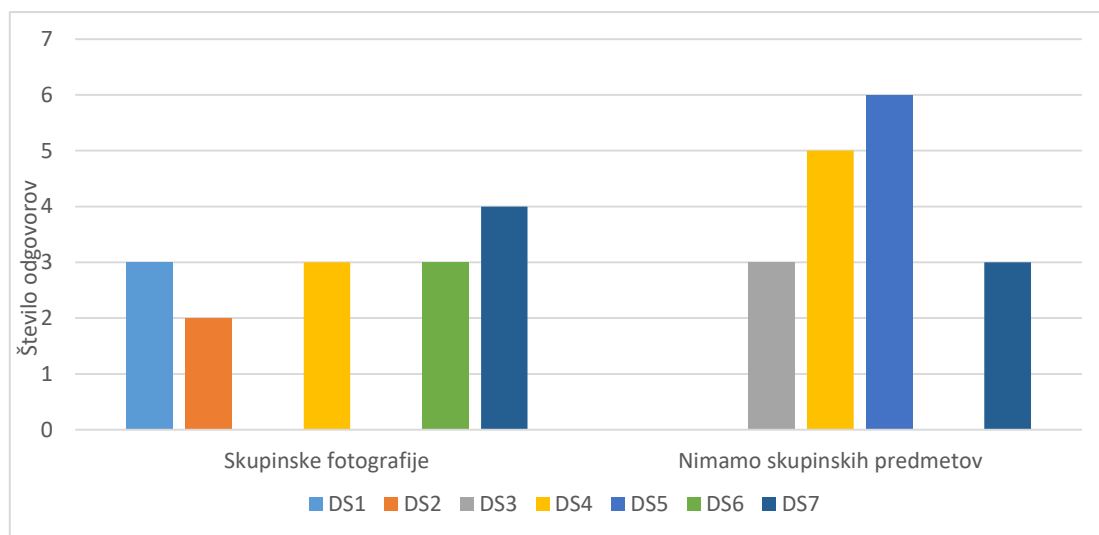
Članom skupin veliko pomenijo tudi posebne zahvale in pohvale oskrbovancev in njihovih svojcev, saj imajo občutek, da so nekomu pomagali in da njihov trud ni zaman.

Ena od zaposlenih je shranila pesem, ki jo je napisala oskrbovanka, za katero je skrbela dve leti in ji jo je po njeni smrti prinesel njen mož, zato ji zelo veliko pomeni. (Delovna skupina 1)

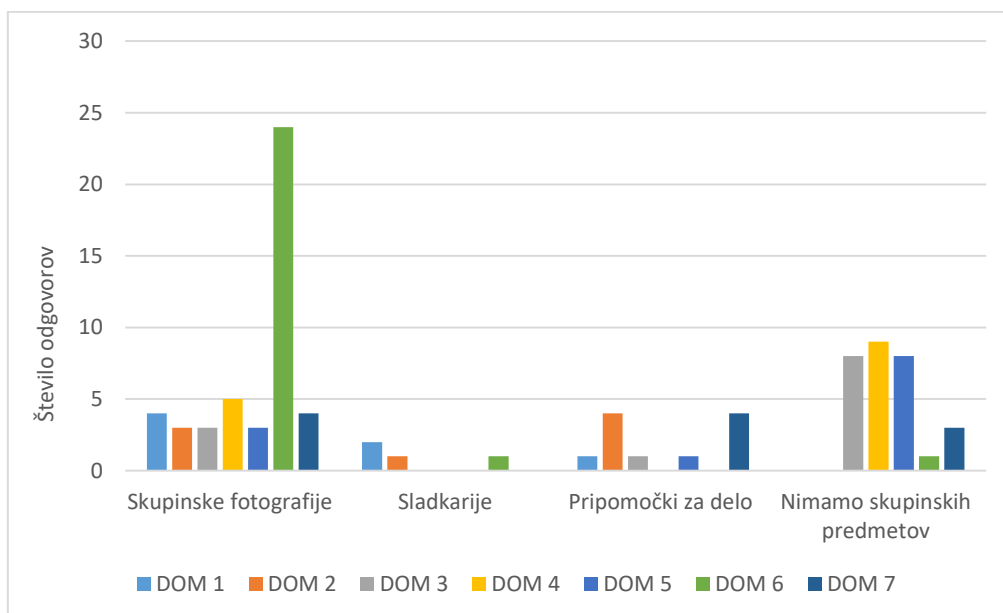
/.../ mi več pomeni, da oni vidijo, da se trudimo, da nekaj naredimo, saj tisto je ena malenkost in hvala ... A ne, da so pač hvaležni, zato ker tega je zelo malo še, zelo malo še, večinoma gledajo samo tisto, kaj si še dolžen /.../ in tisti hvala zelo veliko včasih, ne skoraj, vse to pomeni, ja. (Delovna skupina 7)

Nekatere skupine imajo skupne prostore, v katerih so izobešene njihove skupinske fotografije in fotografije z oskrbovanci ter zahvale oskrbovancev in njihovih svojcev, ki jih člani zelo radi pogledajo, da se malo pomirijo, postanejo boljše volje in se lažje spoprijemajo s stresnimi situacijami, medtem ko večina skupin nima skupnih prostorov, zato imajo posledično tudi manj skupinskih kulturnih artefaktov.

Slika 5.13: Skupinski kulturni artefakti delovnih skupin – anketa



Slika 5.14: Skupinski kulturni artefakti zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane – anketa



Skupinski kulturni artefakti pomagajo skupinam, da obujajo lepe spomine na pretekle dogodke in se nasmejijo. Na zaposlene v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane pa skupinski kulturni artefakti vplivajo, tako da z njimi obujajo spomine, se ob njih nasmejejo in se pomirijo.

V raziskavi sem ugotovila, da so skupinski kulturni artefakti, ki pomagajo skupinam pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo podobni kot v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo. Skupine pri upravljanju stresnih emocij najpogosteje uporabljajo skupinske fotografije in fotografije z oskrbovanci, sladkarije, radio, posebne zahvale ter pohvale oskrbovancev in njihovih svojcev, različna umetniška dela in oglasne table. Izbor skupinskih kulturnih artefaktov je bolj kot z močjo in vrsto skupinske emocionalne kulture povezan z dostopom do kulturnih artefaktov v organizacijah.

5.2.7 Vpliv pravil izražanja skupinskih stresnih emocij na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Skupinam pri skupinskem upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve lahko pomagajo tudi pravila izražanja skupinskih stresnih emocij, ki sem jih proučevala z opazovanjem obrazne mimike in govornice telesa članov delovnih skupin.

Pri proučevanju obrazne mimike sem bila pozorna na to, ali se člani skupine pri izražanju emocij gledajo v oči ali ne, usmerjajo pogled navzdol, sovražno strmijo, hitro mežikajo, dvignejo obrvi, se mrščijo, imajo stisnjene ustnice, imajo resen izraz na obrazu, se smejejo ipd. Emocionalni izrazi so ključnega pomena za razvoj in upravljanje medosebnih odnosov, saj lahko s sogovornikovega obraza razberemo njegova oziroma njena emocionalna stanja in mnenja, presojamo odzive na posredovana sporočila in se odzivamo na komentarje drugih (Ekman, 1999; Ule, 2009; Paladin, 2010).

Pri govornici telesa pa sem opazovala, ali člani skupine nagibajo glavo na eno stran, prikimavajo in/ali odkimavajo, imajo prekrizane roke, sklenjene pesti, izvajajo grozeče geste, se nagibajo k nekomu, se trepljajo in objemajo med sabo, imajo pokončno držo, napeto telo in drugo. Med neverbalne znake izražanja pozitivnih emocij spadajo prikimavanje z glavo, prijeten glas in izraz na obrazu, nasmeh in nagib proti drugemu (Bešter, 2004, str. 19–20). Več naprej nagnjene drže, fizična bližina, odprta drža rok in telesa, več direktne usmerjenosti telesa, več dotikanja,

bolj sproščena drža ter več pozitivnih obraznih in vokalnih izrazov kaže na bolj pozitiven odnos med sodelujočimi v interakciji (Paladin, 2010, str. 38).

V skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) sem opazila, da člani upoštevajo pravilo profesionalnega izražanja emocij in pravilo svobodnega izražanja stresnih emocij. Med delovno preobremenitvijo upoštevajo pravilo profesionalnega izražanja emocij pred oskrbovanci tako, da niti z mimiko obraza niti z govorico telesa ne izražajo stresnih emocij, ampak jih prikrivajo, kasneje pa člani skupine med seboj svobodno izražajo stresne emocije in se pogovorijo o njih, kar jim pomaga, da uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi in se emocionalno razbremenijo. Med člani teh skupin je prisoten očesni stik, imajo vesel izraz na obrazu in se veliko smeji. Pogosto si tudi izkazujejo naklonjenost, veliko si prikimavajo in se nagibajo drug k drugemu, kar je vedenjski znak za pozitivno vzdušje v skupini (Bartel in Saavedra, 2000), občasno pa izražajo tudi negativne stresne emocije, tako da prekrižajo roke in odkimavajo. Njihova obrazna mimika in govorica telesa kažeta, da jim pravilo svobodnega izražanja stresnih emocij pomaga, da uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi in se emocionalno razbremenijo na delovnem mestu, zato so bolj pozitivno razpoloženi.

Ja, ne vem, da bi bile glih jezne ena na drugo, ne, pa ne vem, agresivno, prav je, da si povemo, hm, ne vem, da se objamemo, jaz se zelo rada objemam, tako no, ne vem, da je res tako prijetno vzdušje, ne vem. (Delovna skupina 5)

V skupini 3, v kateri je prisotna šibka skupinska emocionalna kultura medsebojne odtujenosti, člani upoštevajo pravilo profesionalnega izražanja emocij in pravilo prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij. Člani profesionalno izražajo emocije pred oskrbovanci, kasneje pa individualno upravljajo stresne emocije, tako da jih še naprej prikrivajo in potlačujejo, zato se na delovnem mestu emocionalno ne razbremenijo. Med člani te skupine ni prisoten očesni stik, saj pogled usmerjajo navzdol, nejevoljo in jezo izražajo tako, da se veliko mrščijo in hitro hodijo. Pogosto tudi prekrižajo roke, kar nakazuje nezainteresiranost in odtujenost (Bešter, 2004). Njihova obrazna mimika in govorica telesa kažeta, da jim pravilo prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij ne pomaga uspešno upravljati stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, zato se emocionalno ne razbremenijo in so ves čas slabe volje.

Potem se nekako, izoliraš se, nismo konfliktni, da se prav kregamo tukaj. Zato se potem izoliraš in delaš svoje, samo potem se na delu pozna, ker potem delo ne laufa, ker vsak zase dela, vsak po svoje. (Delovna skupina 3)

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6) in obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) člani upoštevajo pravilo profesionalnega izražanja emocij, pravilo prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij in pravilo svobodnega izražanja stresnih emocij. Profesionalno izražajo emocije pred oskrbovanci, kasneje pa večinoma individualno upravljajo stresne emocije tako, da jih prikrivajo in potlačujejo, kar jim ne pomaga, da bi se na delovnem mestu emocionalno razbremenili; včasih pa, če delajo s sodelavci, s katerimi se dobro razumejo, uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije s svobodnim izražanjem stresnih emocij in pogovorom o njih. Člani skupin na delovnem mestu izražajo negativne stresne emocije tako, da imajo resen izraz na obrazu, se mrščijo in odkimavajo, včasih pa izražajo pozitivne emocije s smejanjem in prikimavanjem. Obrazna mimika in govorica telesa članov teh skupin kažeta, da jim pravilo prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij ne pomaga uspešno upravljati stresne emocije, zato so največkrat slabe volje in napeti, medtem ko jim pravilo svobodnega izražanja stresnih emocij včasih pomaga uspešno skupinsko upravljati stresne emocije in se emocionalno razbremeniti, zato so takrat bolj sproščeni in dobre volje.

Saj to že opazijo (da sem slabe volje, op. avt.) ... Že zjutraj ... Nas že poznajo, že zjutraj takoj vidijo. (Delovna skupina 6)

Saj ti že na obrazu piše, da nisi dobre volje. /.../ V začetku je verjetno bilo bolj prikrivanje, zdaj pa mislim, da že kmalu po obrazu veš, kako se počutiš, in poznaš in tako no. (Delovna skupina 2)

Pač vidiš, enega drugega vidiš, vidiš pač, da si pod stresom oz. da si pod enim določenim pritiskom, a ne, ali pa v neprijetni oz. v enem takem položaju, kar se dejansko vidi na sami mimiki ali pa na, ne vem, v govoru, a ne, ampak pač vsi vemo, za kaj se gre, a ne, ker smo tako pač. (Delovna skupina 7)

Ugotovila sem, da člani skupin, ki svobodno izražajo stresne emocije in se pogovarjajo o njih, uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije in se emocionalno razbremenijo na delovnem mestu, zato z obrazno mimiko in govorico telesa izražajo pozitivne emocije, kljub temu da so delovno preobremenjeni; kadar pa člani skupin prikrivajo in potlačujejo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, to vodi do individualnega upravljanja stresnih emocij, zato se na delovnem mestu emocionalno ne razbremenijo in z obrazno mimiko in govorico telesa izražajo negativne emocije.

Tabela 5.14: Obrazna mimika delovnih skupin – opazovanje

Obrazna mimika	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Hitro mežikanje	x	x	x	✓	x	x	x
Pogled navzdol	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Prisotnost očesnega stika	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Odsotnost očesnega stika	x	✓	✓	x	x	x	x
Resen izraz na obrazu	x	✓	✓	x	x	✓	✓
Vesel izraz na obrazu	✓	x	x	✓	✓	✓	✓
Mrščenje	x	✓	✓	x	✓	✓	✓
Smejanje/nasmeh	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 5.15: Govorica telesa delovnih skupin – opazovanje

Govorica telesa	DS1	DS2	DS3	DS4	DS5	DS6	DS7
Nagnjenost glave	x	✓	x	x	x	✓	✓
Prikimavanje	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Odkimavanje	x	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prekrižane roke	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓
Prekrižane noge	x	x	x	✓	x	x	x
Nagibanje k nekemu	✓	✓	x	✓	✓	x	✓
Trepljanje	✓	✓	x	x	x	x	✓
Objemi	✓	✓	x	x	x	x	x
Pokončna drža	✓	x	x	x	x	x	x
Hitra hoja	x	x	✓	x	✓	✓	✓

Različni neverbalni znaki lahko članom skupine tudi pomagajo, da hitreje razberejo, kako se počutijo njihovi kolegi, in se z njimi pogovorijo o stresnih emocijah in težavah ali pa se jim umaknejo, če vidijo, da so jezni, slabe volje in napeti, ter se tako izognejo konfliktom z njimi.

5.2.8 Vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij ter na počutje in zadovoljstvo zaposlenih pri delovni preobremenitvi

Odkrila sem, da močne skupinske emocionalne kulture pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo članom skupine pomagajo, da uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, zato se na delovnem mestu emocionalno razbremenijo, kar pozitivno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo. Šibke skupinske emocionalne kulture umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3), ki imajo šibko skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, pa skupinam včasih pomagajo skupinsko upravljati stresne emocije (kadar delajo s sodelavci, s katerimi se dobro razumejo), večinoma pa zaposleni individualno upravljajo stresne emocije, kar jim ne pomaga do dobrega počutja in zadovoljstva na delovnem mestu.

Tabela 5.16: Vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij v delovni skupini – opazovanje in skupinski intervju

Vpliv skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje emocij	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	Skupinsko upravljanje	×
Individualno upravljanje	×	×	×	Individualno upravljanje	Individualno upravljanje	Individualno upravljanje	Individualno upravljanje

Tabela 5.17: Vpliv skupinske emocionalne kulture na boljše počutje in večje zadovoljstvo v delovni skupini – opazovanje, skupinski intervju in anketa

Vpliv skupinske emocionalne kulture na počutje in zadovoljstvo	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Pomaga	Pomaga	Pomaga	Pomaga	Pomaga	Pomaga	Pomaga	×
Ne pomaga	×	×	×	Ne pomaga	×	Ne pomaga	Ne pomaga

Člani skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5), v kateri je prisotna visoka raven zaupanja in povezanosti, se veliko pogovarjajo o stresnih emocijah in težavah, iščejo skupne rešitve in si stojijo ob strani, zato uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. To jim pomaga, da se na delovnem mestu emocionalno razbremenijo in poskrbijo, da v skupini vladajo optimizem, dobra volja in veselje.

Vsekakor, ker brez podpore skupine in skupnega obvladovanja čustev ne vem, kako bi zdržala. /.../ Niti ne čutiš, pa verjetno bi se potem človek sesul, ne. (Delovna skupina 1)

In avtomatsko oni, ko se mi tu režimo in potegne eno in tako zraven nek hec, pa ono pa tretje, in se avtomatsko cela skupina, se mi zdi, da se spremeni. Tudi če je recimo katera prišla ali pride iz kuhinje ali pride iz nege slabe volje, ne, se mi zdi, da je tu res oni trenutek, ko se sprostiš in ko vsaj malo odmisliš in se pohecaš, pa je to to, ne. (Delovna skupina 4)

Če je neka težava, če te nekaj tišči, če si v stiski, je lažje, kakorkoli, ali je pozitiven ali negativen feedback, je boljše, da se to izrazi na kakršenkoli način pač, in potem je lažje, pomaga. /.../ V bistvu si potem malo razbremenjen /.../ (Delovna skupina 5)

Člani imajo močno zaupanje, da jim bo skupina pomagala pri upravljanju stresnih emocij, zavedajo se, da se lahko zanesejo drug na drugega, pri delu si pomagajo in sodelujejo, zato se bolje počutijo in so bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Ker tukaj dejansko vse informacije letijo /.../ Potem tudi lažje delaš, malo vprašaš koga, kako bi ti to naredila. Mislim, lahko dobiš pomoč vedno, in to je meni najbolj pomembno. Da nisi zdaj sam za vse, ne. Če je res neka nuja, veš, da tudi ti lahko nekdo pomaga. (Delovna skupina 4)

Ker člani skupin uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije na delovnem mestu, svojih službenih težav ne prenašajo v zasebno življenje.

Mislim, da tega stresa ni, da bi ga domov nosil, no. (Delovna skupina 4)

Ne vem, saj pravim, jaz sem imela samo enkrat (konflikt s sodelavko, op. avt.) in tako da sva v bistvu, ona je čez pet minut, deset, ko sva pač končali, sem ji povedala, tako da sem tudi sebe razbremenila, zakaj bi jaz spala s tem, hm, tako da ja, mislim, da je prav, da si povemo. /.../ (Delovna skupina 5)

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) ni močnega zaupanja in povezanosti med člani skupine, zato večinoma prikrivajo in potlačujejo stresne emocije ter se pogovarjajo le o službenih in zasebnih težavah, stresne emocije pa največkrat upravljajo individualno, kar jim ne pomaga izboljšati počutja in zadovoljstva na delovnem mestu. Skupine pri delovni preobremenitvi večinoma doživljajo in izražajo negativne stresne emocije nemira, napetosti in nejevolje, kar lahko včasih vodi tudi do prepirov, ki poslabšujejo njihove

medosebne odnose. Njihove zamere in konflikti se nenehno povečujejo, kar vpliva tudi na njihovo zasebno življenje.

Jaz vidim recimo po sebi, ahm, če sem tukaj, če me kakšen razjezi, pa sem jezna, pa tukaj se ne moreš glih stresati glih na vsakega ali pa na vsako sodelavko. Tisto jezo potem prineseš domov, in doma potem čujejo na račun od tukaj notri. To je narobe, recimo čuje moj mož, čuje moja mama, čujejo moji otroci. Pa zakaj? Jaz sem se tukaj razjezila, ne doma. Ampak čujejo pa moji otroci potem mojo živčnost. Tako je. (Delovna skupina 2)

Ker tako ko si pa zagrenjen, si pa rečeš, samo da grem, samo da grem, tako da. /.../ Pa takrat, ko prideš domov, ko rabiš ene pol ure, da se potem majčkeno lažje počutiš potem, drugače ja. (Delovna skupina 7)

Ful vpliva, že če samo enega, če imaš, ki ni njegov dan, v svoji skupini pokvari cel dan celi skupini. In se ful pozna, s kom delaš. (Delovna skupina 3)

Kadar pa v skupinah delajo člani, ki se dobro razumejo med seboj, včasih tudi skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, kar jim pomaga do emocionalne razbremenitve ter boljšega počutja in večjega zadovoljstva na delovnem mestu.

Jaz mislim, da tukaj v tej hiši ni stresnih čustev glede sodelavcev, ampak so druge stvari. Kar se tiče sodelavcev, mi si naredimo, da nam je lepo in lej. /.../ Si sami naredimo, da je lepo, ker tukaj nam ne bo noben drugi zunanji ali višji kaj pomagal ali bilo kdo. /.../ Mi sprejmemo, kar je, in kaj čmo. Naredimo, da je lepo, in se potolažimo s smehom, kaj. (Delovna skupina 2)

Pa saj tudi tako, ko smo, ko je vse to živčno, je fajn, da se kakšen najde med njimi, da nekam preusmeri to, no. /.../ Ja, včasih eni heca ne poznajo, ne. Jaz včasih ... ali pa kaj poveš od doma na primer, od doma kakšno, kaj je bilo včeraj, na primer, da majčkeno tisto napetost razbiješ, ne. (Delovna skupina 3)

Na ravni organizacije bi lahko izboljšali delovne razmere in zmanjšali delovno preobremenitev tako, da bi povečali število zaposlenih, bolje organizirali delo, postavljali daljše časovne roke, zmanjšali moteče dejavnike in zaposlenim omogočili skupne prostore, v katerih bi se lahko pogovarjali o stresnih emocijah in na ta način uspešneje skupinsko upravljali stresne emocije zaradi delovne preobremenitve, kar bi pozitivno vplivalo tudi na njihovo počutje in zadovoljstvo.

5.2.9 Vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi lahko vpliva tudi formalni vodja, ki se pri svojem delu srečuje z nasprotujočimi si zahtevami nadrejenih in podrejenih ter drugih deležnikov (Kanter, 1979), čeprav velikokrat nima prave moči, tj. dostopa do virov, informacij in opore, da bi lahko kaj dosegel (Bolton in Houlihan, 2010).

Kot pravi Kanter (1979), kadar ima vodja dovolj moči (angl. *power*) – dostopa do virov, informacij in opore sodelavcev –, je bolj motiviran ter lažje motivira in opolnomoči druge, rešuje problematične situacije in skupaj s podrejenimi išče primerne rešitve za doseganje želenih rezultatov. Glede na organizacijska pravila se mora primerno obnašati in upravljati negativne emocije, ostati čim bolj prijazen, miren in empatičen do podrejenih in strank ter jih pomirjati, tudi če ti znašajo svojo jezo in frustracijo nad njim (Fineman in Sturdy, 1999; Bolton in Boyd, 2003; Bolton in Houlihan, 2005, 2007). Kadar ima vodja dovolj moči in zna uspešno zadovoljevati zahteve in interese različnih deležnikov (Bolton in Houlihan, 2007) ter zna upravljati lastne emocije in emocije drugih, lahko pozitivno vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Kadar vodja nima dovolj moči (angl. *powerless*) – nima dostopa do virov, informacij in opore sodelavcev –, ne more vplivati na druge ali jih nagradjevati, zato ne dosega želenih rezultatov (Hardy in Clegg, 1996). Če vodja ne zna upravljati svojih emocij in prenaša negativne stresne emocije jeze, napetosti in nezadovoljstva na ostale člane skupine, je njegov vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi negativen, saj se podrejeni raje umaknejo od njega in individualno upravljajo stresne emocije.

a) Pozitiven vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V skupinah, ki sta razvili močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4), formalni vodje zaradi visoke ravni zaupanja in povezanosti med člani pogosteje pozitivno vplivajo na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. V skupini 1 podrejeni eno od dveh formalnih vodij dojemajo kot pozitivno, prijetno in pravično, zato pozitivno vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

To je pa dosti odvisno od srednje sestre, ki jo imamo, ne. Točno vemo, pri kateri se lahko malo bolj sprostiš, malo bolj stanovalce tudi razveseliš. To mislim, da točno vemo, pri kom lahko, pri kom pa se moraš malo zadrževati, ne. /.../ Ker je ona bolj pozitivna oseba, pa bolj sproščena. (Delovna skupina 1)

Tudi vodja je dejala, da zelo rada dela v skupini 1 in se dobro počuti med sodelavci, saj so vedno pozitivno razpoloženi in v stresnih situacijah ohranjajo dobro voljo in optimizem.

Ta skupina je tako nasploh ... v bistvu, ko vidiš, da si v tej skupini naslednji dan na vrsti, je fajn občutek že po urniku, ko vidiš. Okej, super, ne. So pa skupine, ko greš težje, in tudi ko greš domov, ti malo ostane potem. Ko še doma premlevaš, zakaj je to tako in zakaj ni, pa nasploh veljajo za malo bolj problematične, ne. Je fajn občutek, ko lahko prideš sem. V bistvu je vse sproščeno, ampak še vseeno toliko organizirano, da delo ne trpi. Da ni nič narobe potem. Tudi pod veselimi pogoji. (Delovna skupina 1, prva formalna vodja)

V skupini 4 podrejeni formalno vodjo dojemajo kot zelo natančno in pravično, večinoma deluje pozitivno in povezovalno, zato ima pozitiven vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi; kadar je slabe volje in napeta, pa ima negativen vpliv.

b) Negativen vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V skupini 1 člani drugo formalno vodjo vidijo kot ukazovalno in avtoritativno ter zaradi nje doživljajo stresne emocije napetosti in tesnobe. Opazila pa sem, da formalna vodja na skupinsko upravljanje stresnih emocij negativno vpliva le kratkoročno, saj si člani skupine nudijo emocionalno in socialno oporo in se hitro razbremenijo negativnih emocij zaradi vodje ter še naprej uspešno skupinsko upravlja stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Ob tej sestri doživljamo napetost, tesnobo, zadržanost, ni sproščenosti. Slabša komunikacija je. /.../ Ampak mi podpiramo en drugega, lažje greš skozi /.../ če imaš podporo, pozitivno osebo zraven sebe. Skupaj pokritiziramo in lažje nadaljujemo z delom. (Delovna skupina 1)

V skupini 4 formalna vodja občasno prenaša svojo slabo voljo in napetost na podrejene, kar ustvarja slabo vzdušje in poslabša komunikacijo med njimi, zato ima takrat negativen vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Ko vidimo slabo voljo, ne vem, recimo od nadrejenega tisti dan /.../ in če vidimo, da je slabe volje, ne vem, ne sprašujemo se toliko, se ne pogovarjamo toliko, smo bolj tiho /.../ neha se komunikacija. (Delovna skupina 4)

Formalne vodje v skupini 2 imajo negativen vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ker ustvarjajo konflikte in prepire ter prenašajo svojo slabo voljo, napetost in nervozo na podrejene, s čimer poslabšujejo počutje in zadovoljstvo v skupini. Člani skupin se jim zato raje umaknejo in individualno upravlja stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Enim je to način življenja, komunikacija je konflikt. /.../ Bolje se je umakniti, ampak ker ne prideš nikamor. /.../ Ja, in to je njim način življenja in prehrana. /.../ Res se jim je boljše umakniti in biti tiho, ker ne narediš nič. (Delovna skupina 2)

Ena od vodij je povedala, da največ pritiska in poklicnega stresa doživlja s strani vodstva, ker jo dodatno obremenjujejo s sestanki in pritožbami svojcev, kar negativno vpliva na njeno motivacijo ter na motivacijo in počutje ostalih zaposlenih na delovnem mestu.

./.../ in potem pa pride kot nalašč takrat še kakšni vodilni s kakšnim sestankom, ki te še ... Še kakšna pritožba in te še skritizirajo ./.../ In da bi enkrat bila lepa beseda, pa bi rekli, vas moramo pohvaliti, vas je malo, pa zmeraj vse naredite, saj vemo, da vam ni lahko. Če bi samo rekli, brez da si mislijo, ne, pa bi se že boljše počutil, a ne. (Delovna skupina 2)

Formalna vodja v skupini 7 mora v stresni situaciji, ko pride do izrednega dogodka, uspešno sodelovati z zdravnikom, hkrati dajati navodila svojim podrejenim in poskrbeti za ostale oskrbovance, ki potrebujejo njeno pomoč, zato doživlja veliko negativnih stresnih emocij, ki jih, kot pravi sama, lažje upravlja s pomočjo sodelavcev. Sama pa sem opazila, da ima vodja negativen vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, saj svojo napetost, nejevoljo in nervozo velikokrat prenaša na skupino, zato člani tudi individualno upravljajo stresne emocije.

Ko je kakšna intervencija ./.../ dobivaš navodila od zdravnika, od nadzornih in kakorkoli, naredi to, naredi uno, hm, ne vem, še nekaj stvari zraven je za narediti, cel kup zraven tega, reč'mo, te pa čaka cel proces. ./.../ to je zame najbolj stresna situacija, reč'mo, ko dejansko ne veš, kaj bi. ./.../ to je tisti pritisk, pritisk. Dejansko se moraš naučiti in ti rabiš cel kup ene energije, pa ne vem, pa zbranosti, da ti, reč'mo, ne vem, da vse poslušáš, da vse spremljšáš, pa v večji meri vse upoštevaš, a ne, da slišiš sodelavke, slišiš zraven oskrbovance, slišiš zraven, ne vem, še strežnico, karkoli, dejansko je to cel kup ene energije vložene v to. Hm, in je fajn, ja, če imaš nekoga, pa da te sliši in eni nekaj rečeš, pa se ena posmeje, meni je že to, a ni, to čisto nekaj tako mimo, ampak a ne, samo če greš po hodniku, pa ne vem, eni nekaj rečeš. (Delovna skupina 7)

Ugotovila sem, da formalni vodje na delovnem mestu doživljajo veliko poklicnega stresa zaradi delovne preobremenitve in občutijo velik pritisk s strani nadrejenih, podrejenih, oskrbovancev in njihovih svojcev. Negativne stresne emocije, ki jih doživljajo pri svojem delu, nekateri prenašajo tudi na podrejene in s tem negativno vplivajo na skupinsko upravljanje stresnih emocij. Kljub negativnemu vplivu vodij pa so podrejeni velikokrat tisti, ki vodjem pomagajo pri njihovem upravljanju stresnih emocij, tako da jim nudijo emocionalno in socialno oporo ter jih skušajo spraviti v dobro voljo s pripovedovanjem zgodb in šal.

Formalna vodja skupine 1 pravi, da je v stresnih situacijah zelo obremenjena, zato se po pomoč in oporo rada zateče k svojim podrejenim, ki ji pomagajo upravljati njene stresne emocije.

(Brez njih, op. avt.) bi se verjetno sesula, ne. Takrat ko pride preveč, ne vem, verjetno bi odpovedala nekje, ne. ./.../ Jaz sem bolj, saj vidite, bolj mrka, pa bolj tak, ne, ampak včasih kaj rečem bolj na glas, pa so se pač tega navadili, in da me tako, kakšna pač sem, tudi jemljejo, ne. Da pač tisto, kar povem, ne mislim nič slabega, ampak mislim samo dobro za vse nas, za našo skupino. (Delovna skupina 1, druga formalna vodja)

Vodjem pri njihovem upravljanju stresnih emocij najpogosteje pomagajo člani skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo, v kateri prevladujejo močna skupinska miselnost, zaupanje in povezanost, ki vplivajo na to, da skupina uspešno skupinsko upravlja stresne emocije.

Tabela 5.18: Vpliv formalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi – opazovanje in skupinski intervju

Vpliv formalnega vodje	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	×	×	×	×	×
Negativen vpliv	Negativen vpliv	Negativen vpliv	×	×	Negativen vpliv	Negativen vpliv	×

V nekaterih skupinah so povedali, da vodstvo domov za starejše občane pritiska na njihove vodje, da ne bi spodbujali dobrih odnosov med zaposlenimi, ker naj bi bili sprti zaposleni bolj vodljivi in jih je lažje nadzirati.

V domu nas želijo skregati med sabo, ker ko se mi prepiramo in ne razumemo med sabo, nas lažje nadzirajo. Delujejo po sistemu deli in vladaj. Ne želijo, da se zaposleni dobro počutimo /.../ V drugih oddelkih pa sploh ne komunicirajo med sabo in si ne privoščijo, da bi komu šlo boljše od njih. (Delovna skupina 1)

Imajo radi, da smo skregani. Jaz mislim, da obstaja neka logika, da skregani delavci so najboljši delavci, ker so najbolj vodljivi. (Delovna skupina 6)

Če bi se zaposleni na delovnem mestu bolje razumeli med seboj in bi krepili vrednote solidarnosti in tovarištva, bi se lahko začeli bolj povezovati med seboj. Povezovanje med člani znotraj skupin in nato med različnimi skupinami bi lahko vodilo tudi do združevanja v širše skupnosti, ki bi lahko učinkoviteje pritiskale na organizacije, da izboljšajo delovne razmere. Zato je zelo pomembno, da se zaposleni začnejo bolj zavedati potenciala širše skupnosti in se zavzemati za izboljšanje delovnih pogojev ter počutja in zadovoljstva na delovnem mestu.

c) Formalni vodja nima vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V skupini 5 člani stresne emocije pri delovni preobremenitvi upravlja skupinsko, njihova formalna vodja, ki je na oddelku prisotna le ob izrednih dogodkih, pa nima vpliva na skupino. Na drugi strani pa formalni vodji pri upravljanju njenih stresnih emocij zelo pomagajo člani skupine, s katerimi se rada pošali in sprosti.

/.../ po navadi dol pridem samo, ko je kakšen problem, pridem dol, pa jih malo pogledam, pa se spet deset minut najde, ne. /.../ potem se pa umirim, dve uri skoz si natempiran, ampak nekako smo mi tega že navajeni in zdržimo. In nam ni tako v bistvu hudo, čeprav rečeš: Joj, malo težko, potem si pa povemo dve, tri smešnice pa uno, pa kaj ti je en gospod kakšno smešnico povedal, pa se prec sprostiš, pa gre tako mimo, no. (Delovna skupina 5)

Člani skupine 3 individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi in tudi formalni vodje nimajo vpliva na njihovo spoprijemanje s poklicnim stresom. Formalni vodje se s člani skupine pogovarjajo le o službenih težavah in ne spodbujajo svobodnega izražanja stresnih emocij in reševanja medosebnih problemov. Ena od formalnih vodij je opozorila, da jo mlajši zaposleni postavljajo v vlogo mame, s čimer se ne strinja, saj ne želi doživljati dodatnega pritiska s strani sodelavcev.

Ne, mene včasih postavljajo v vlogo mame. Jaz pravim, jaz imam dva otroka dosti, jaz v službi ne maram otroških, ne. Ampak oni so zelo radi z nami, ker gredo v vlogo otroka in švinglajo kot otroci. In to je potem čisto druga igra dela, ne. In si še dodatno zaradi tega obremenjen, ker greš ti s to vlogo, da skrbiš za vse. (Delovna skupina 3)

V skupini 6 med člani ni močnega skupinskega zaupanja in povezanosti, zato stresne emocije upravljajo večinoma individualno, njihov formalni vodja pa nima vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

5.2.10 Vpliv neformalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Neformalni vodja lahko vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, če zna dobro upravljati svoje emocije in emocije ostalih članov skupine, razume emocionalne potrebe skupine in ustvarja pozitivno vzdušje v stresni situaciji.

a) Pozitiven vpliv neformalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) imajo neformalni vodje pozitiven vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij, saj kolegom pomagajo upravljati stresne emocije, razumejo njihove emocionalne potrebe in skrbijo za pozitivno vzdušje v skupini. Neformalni vodje so glede delovnih obremenitev, ki jim jih nalagajo njihovi nadrejeni, dejali, da občutijo jezo, stisko in slabo voljo, vendar se trudijo upravljati svoje negativne emocije, zato da ostalim članom pomagajo skupinsko upravljati stresne emocije.

Ja, ker mi med sabo tega nismo krive, ne. To je potem višje vodstvo, ki nam pač to nalaga, določene stvari, ne. In potem dejansko jezo se na tistega prenaša, ne na eno na drugo, ampak dejansko na tistega potem, ki je vzrok tega dejansko. (Delovna skupina 1)

Ne, po moje tisti občutek stiske, stiske, tako kot si ti rekla, pač narediti moraš, pa že tako si na sto procentov, pa pač moraš in si takrat v stiski, a ne. (Delovna skupina 5)

V skupini 1 ima pozitiven vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij neformalni vodja, ki je izjemno pozitiven in optimističen, s svojo sproščenostjo in dobro voljo pa uspešno izboljšuje počutje in zadovoljstvo v skupini.

Pravim, da če so odnosi neki slabi, to ne moreš delati, ne. Ker je že tako služba tako ali tako pod stresom, vse je pod stresom /.../ malo se pohecemo in prestrašimo koga, pa tako, da je malo bolj zanimivo. /.../ ker greš potem nasmejan iz službe, pa to, in imaš potem še lepši dan, ne /.../ (Delovna skupina 1)

Veliko vlogo pri skupinskem upravljanju stresnih emocij v skupini 5 ima neformalna vodja, ki ji sodelavci zelo zaupajo in spoštujejo njeno mnenje. S svojo umirjenostjo in pozitivno naravnostjo članom skupine nudi emocionalno in socialno oporo, saj se lahko z njo pogovarjajo o stresnih emocijah in težavah, kar izboljšuje njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu. Sodelavci so glede njenega pozitivnega vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij povedali naslednje:

In tudi če mi pride do kakšne stresne situacije, pridem sem malo, da zadiham, da tudi recimo njej (neformalni vodji, op. avt.) izlijem dušo in povem: A veš, to se mi je zgodilo, to je v redu. /.../ Jaz recimo vem, da tukaj lahko recimo te stvari izražam in to povem, in vem, da bo tukaj ostalo med nami. (Delovna skupina 5)

Neformalna vodja v skupini 4 deluje kot močan povezovalni člen in s svojo pripravljenostjo za pomoč sodelavcem pozitivno vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi ter izboljšuje počutje in zadovoljstvo v skupini.

V pozitivnem smislu, da jih v bistvu gor drži. /.../ Pa prevzame pobudo, pa tako na ta način, ne. /.../ Ful je razlika, ona je bila prej na vrhu in je v bistvu, bolj jih je skupaj držala, no. (Delovna skupina 4)

Ugotovila sem, da imajo neformalni vodje pozitiven vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5). V teh skupinah so člani močno povezani med seboj in si zaupajo, zelo cenijo in spoštujejo mnenje neformalnega vodje in se nanj obrnejo po nasvete in pomoč glede upravljanja stresnih emocij. V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) pa ni neformalnih vodij, ki bi s svojim zgledom lahko pomagali ostalim članom skupinsko upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Tabela 5.19: Vpliv neformalnega vodje na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi – opazovanje in skupinski intervju

Vpliv neformalnega vodje	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti	Kultura odtujenosti	
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
	Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	x	x	x	x
Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	Pozitiven vpliv	x	x	x	x
Negativen vpliv	x	x	x	x	x	x	x

5.2.11 Vpliv konfliktnih individuov na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

V skupinah 2 in 6 konfliktni individui negativno vplivajo na skupinsko upravljanje stresnih emocij, ker svoje negativne emocije napetosti in nejevolje prenašajo na ostale člane skupine, ki se jim raje izogibajo, zato med člani ni skupinske povezanosti in zaupanja, stresne emocije pri delovni preobremenitvi pa upravljajo individualno.

Negativne osebe moraš jih kar ignorirati dejansko, ne, niti ne vem, koliko odrezati. Tisto osnovno, bi se reklo, kar je potrebno, drugače pa čim dlje od njih. /.../ Ker tisti stalno nekaj iščejo, iščejo, da bodo dobili. (Delovna skupina 2)

Jaz mislim, da imamo eno zaposleno, ki je danes ni tukaj, no, ki dela nam frustracije. /.../ Hm, ona zna pressure izvajati na ta način, a ne. /.../ Pa z nekim napadom, ona dejansko odreagira, kadar ima preveč, z napadom, tako verbalnim, ne. Vsaj tako, kakor vidimo, ona zna narediti eno tako vzdušje, ki ni najbolj fajn, ni zaželeno. (Delovna skupina 6)

Kadar v skupinah delajo tudi negativno nastrojeni in problematični individui, se jim ostali člani skupine raje umaknejo in individualno upravljajo stresne emocije. Ker nasvet glede upravljanja stresnih emocij poiščejo šele doma, ko se obrnejo na svoje družinske člane in prijatelje, se na delovnem mestu emocionalno ne razbremenijo, kar dolgoročno povečuje raven poklicnega stresa.

6 DISKUSIJA

V disertaciji obravnavam problematiko naraščanja poklicnega stresa, ki ga zaradi visoke intenzivnosti dela, velikih emocionalnih, psihičnih in fizičnih obremenitev pri delu, slabih medosebnih odnosov ter slabe organizacije in vodenja dela doživlja vedno več zaposlenih (Kralj in drugi, 2011; Eurofound, 2015a; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan in drugi, 2016). Pri reševanju problema poklicnega stresa so zaposleni večinoma prepuščeni sami sebi (Thunman, 2015), saj organizacije ne priznavajo odgovornosti za naraščanje poklicnega stresa kot posledice neoliberalistične ideologije, v okviru katere želijo maksimizirati čiste dobičke na račun zmanjševanja števila zaposlenih, povečevanja intenzivnosti dela in zmanjševanja delavskih pravic.

V moderni družbi prevladuje diskurz individualizacije stresa, ki sporoča, da je stres individualen problem, za reševanje katerega so odgovorni zaposleni individui sami, zato morajo sami najti rešitve za učinkovitejše obvladovanje poklicnega stresa na individualni ravni – običajno zunaj delovnega mesta, v prostem času in osebnem življenju (Pavlič in Šadl, 2019). Prek diskurza individualizacije stresa organizacije s pozicije moči prelagajo odgovornost za reševanje problema poklicnega stresa na zaposlene individue, ki krivdo za neuspeh pri svojih prizadevanjih za zmanjševanje doživljanja poklicnega stresa pripisujejo sebi in pomanjkanju lastne sposobnosti, čeprav je poklicni stres strukturni problem, ki se pojavlja zaradi ekonomskih, političnih in družbenih dejavnikov (Kralj in drugi, 2011). Organizacije težave zaradi poklicnega stresa rešujejo šele takrat, ko se kažejo negativne posledice za njihovo poslovanje, kot so večja odsotnost z dela, večje število nezgod in poškodb pri delu ter višja fluktuacija zaposlenih, namesto da bi že prej sprejele ukrepe za zmanjševanje poklicnega stresa, kar bi pozitivno vplivalo na zdravje, motiviranost in učinkovitost zaposlenih ter na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu.

Zaradi diskurza individualizacije stresa se izgublja velik potencial, ki bi ga prineslo povezovanje zaposlenih v širše socialne enote, v okviru katerih lahko reševanje problema poklicnega stresa postane skrb na ravni skupnosti. Zaposleni se začnejo zavedati, da niso sami odgovorni za spoprijemanje s stresom in prepuščeni lastni iznajdljivosti, temveč skupinsko upravljajo stresne emocije, kar vodi do emocionalne razbremenitve na delovnem mestu, zato službenih težav ne prenašajo še v zasebno življenje. Skupinsko upravljanje stresnih emocij predstavlja odmik od individualizacije stresa in lahko »vodi do novih oblik vednosti in izkustev,

povečuje možnosti sodelovanja in solidarnosti med zaposlenimi ter vzpostavlja situacije, ki – za razliko od upravljanja stresa in stresnih emocij na individualni ravni, kjer vsak_a zaposleni_a opravlja svojo nalogo sam(otno), ali formaliziranega nadzora organizacij – lahko vsebujejo organizacijsko- ali družbenotransformativni potencial« (Pavlič in Šadl, 2019, str. 32).

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi ima diskurz individualizacije stresa močan negativen vpliv predvsem v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo, v katerih se večina članov premalo zaveda potenciala povezovanja v širše socialne enote in se trudijo stres na delovnem mestu obvladovati na individualni ravni, zato stresne emocije pri delovni preobremenitvi upravljajo večinoma individualno, včasih pa tudi skupinsko. To se je najbolj pokazalo v skupini 3, katere člani ne verjamejo, da jim skupina lahko pomaga pri upravljanju stresnih emocij, in so razvili šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti. Člani ne zaupajo drug drugemu in niso povezani, med njimi vlada tudi močna tekmovalnost, zato sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij in uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih težavah. Člani skupine stresne emocije pri delovni preobremenitvi upravljajo individualno, kar jim ne pomaga, da bi se emocionalno razbremenili, zato delovno mesto zapuščajo zelo obremenjeni.

Tudi v ostalih treh skupinah, ki so vzpostavile šibke skupinske emocionalne kulture umirjenosti (skupina 6) in obvladovane napetosti (skupini 2 in 7), imajo šibko skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, zato člani najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij ter uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah. Stresne emocije pri delovni preobremenitvi upravljajo individualno, zato se na delovnem mestu emocionalno ne razbremenijo. Do skupinskega upravljanja stresnih emocij prihaja manj pogosto, le tedaj, ko je sestava skupine takšna, da skupaj delajo sodelavci, ki se med seboj dobro razumejo, si zaupajo in so povezani, saj takrat sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in strategiji pogovora o službenih in zasebnih težavah, kar jim pomaga zmanjšati negativen pritisk stresnih emocij.

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo pogosto prihaja do negativnega skupinskega vzdušja tudi zaradi formalnih vodij in konfliktnih individuov, ki prenašajo svojo slabo voljo, napetost in nervozo na celo skupino, zato se jim ostali člani skupine raje umaknejo in se držijo vsak zase ter individualno upravljajo stresne emocije, po nasvete in pomoč glede upravljanja

stresnih emocij pa se obrnejo na svoje sorodnike in prijatelje. Formalni vodje v teh skupinah negativno vplivajo na skupinsko upravljanje stresnih emocij, ker ne znajo dobro upravljati niti lastnih emocij niti emocij članov skupine; neformalnih vodij, ki bi s svojim znanjem o upravljanju emocij in zgledom lahko pomagali ostalim članom skupinsko upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi in skrbeli za bolj pozitivno skupinsko vzdušje, pa v teh skupinah ni.

V svoji raziskavi sem ugotovila, da ima na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi pozitiven vpliv močna skupinska emocionalna kultura z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo. V skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) se člani zavedajo, da skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi bolj pomaga pri uspešnem obvladovanju poklicnega stresa, kot če so individui sami odgovorni za reševanje problema stresa. Člani skupin se trudijo ohranjati dobre medosebne odnose in ustvarjajo pozitivno skupinsko vzdušje, saj verjamejo, da lahko s skupnimi močmi uspešneje zmanjšajo doživljanje poklicnega stresa, zato sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah. To vodi do uspešnega skupinskega upravljanja stresnih emocij in emocionalne razbremenitve na delovnem mestu, kar pozitivno vpliva tudi na njihovo počutje in zadovoljstvo.

Pozitiven vpliv na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in umirjenosti (skupina 6) imajo dobri odnosi med nekaterimi člani skupine. Kadar v skupini delajo člani, ki se dobro razumejo in si pomagajo med seboj, se med njimi okrepijo skupinska miselnost, zaupanje in povezanost, na podlagi katerih sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij, kar vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij in emocionalne razbremenitve.

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi pozitivno vpliva tudi neformalni vodja, ki ga imajo vse skupine z močno skupinsko emocionalno kulturo. Neformalni vodje znajo dobro upravljati lastne emocije in emocije drugih, pravilno ocenjujejo stresne situacije in s svojim zgledom drugim kažejo, kakšen je primeren emocionalen odziv, ter jim nudijo emocionalno in socialno oporo, kar vpliva na ostale člane skupine, da se uspešneje skupinsko spoprijemajo s poklicnim stresom. Prav tako v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5), v katerih člani

skupinsko upravljajo stresne emocije, tudi formalni vodja večinoma pozitivno vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Ugotovila sem, da na to, ali skupine pri delovni preobremenitvi stresne emocije upravljajo skupinsko ali individualno, pomembno vpliva skupinska emocionalna norma, ki jo skupine razvijejo na podlagi skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti. V skupinah z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo člani sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij, ki vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij; v skupinah s šibko skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo pa člani sledijo predvsem skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij, zato individualno upravljajo stresne emocije. To spoznanje je pomembno, ker kaže na to, da bi skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo, ki manj pogosto skupinsko upravljajo stresne emocije, na osnovi boljših medosebnih odnosov lahko vzpostavile močnejšo skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost ter razvile skupinsko emocionalno normo svobodnega izražanja stresnih emocij, ki vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij in emocionalne razbremenitve. Upoštevale bi lahko tudi skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah, ki prav tako vodi do uspešnega skupinskega upravljanja stresnih emocij, emocionalne razbremenitve ter boljšega počutja in večjega zadovoljstva na delovnem mestu.

Na upravljanje emocij na delovnem mestu vpliva tudi organizacijska kultura, ki zaposlenim narekuje, da morajo slediti profesionalnim normam. Odkrila sem, da zaposleni v domovih za starejše občane sledijo profesionalnim normam, saj se pred oskrbovanci trudijo biti čim bolj pozitivno in optimistično naravnani, izražati pozitivne emocije veselja in dobre volje ter prikrivati in potlačevati negativne emocije. Raziskave upravljanja emocij zaposlenih v Ameriki so pokazale, da obstaja močna norma, da morajo biti zaposleni na delovnem mestu pozitivno naravnani ter se morajo nenehno smejati in skrivati negativne emocije, kar vključuje »storitev z nasmehom« (angl. *service with a smile*) (Brotheridge in Grandey, 2002) in izvajanje emocionalnega dela (Hochschild, 1990). Organizacijska kultura s svojimi profesionalnimi normami vpliva na to, da morajo zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi pred oskrbovanci izvajati emocionalno delo, kar do neke mere vpliva tudi na njihovo skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, česar raziskovalci do sedaj niso podrobneje raziskovali. Le dve raziskavi o emocionalnem delu sta se osredinili na izvajanje t. i. kolegialnega emocionalnega dela (angl. *collegial emotional labour*) med medicinskimi sestrami in njihovimi kolegi. Medicinske sestre so s potlačevanjem emocij in prilagajanjem drugim želele preprečiti neprofesionalno vedenje kolegov, vzdrževati dobre odnose, krepiti

sodelovanje in se izogniti konfliktom s sodelavci (gl. Delgado in drugi, 2017). V raziskavi sem ugotovila, da izvajanje emocionalnega dela v domovih za starejše občane vpliva na upravljanje stresnih emocij zaposlenih pri delovni preobremenitvi, saj najprej pred oskrbovanci stresne emocije upravljajo z normo profesionalnega izražanja emocij, šele kasneje pa – predvsem člani skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo – skupinsko upravljajo stresne emocije s svobodnim izražanjem in pogovorom o njih ter se razbremenijo negativnega pritiska stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve. Tudi zaposleni v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo se pred oskrbovanci poslužujejo norme profesionalnega izražanja emocij, vendar oni tudi kasneje večinoma prikrivajo in potlačujejo stresne emocije ter se pogovarjajo le o službenih in zasebnih težavah, kar vodi do tega, da večinoma individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, skupinsko pa manj pogosto. Prikrivanje in potlačevanje stresnih emocij zaposlenim sicer sprva pomaga, da lažje opravljajo svoje delo, dolgoročno pa izogibanje pogovoru o stresnih emocijah poslabšuje njihove medosebne odnose, pogloblja probleme in konflikte med njimi ter poslabšuje počutje in zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.

Na upravljanje emocij lahko vplivajo tudi spolni stereotipi, vendar so v moji raziskavi sodelovale večinoma ženske, zato nisem mogla primerjati podobnosti in razlik med spoloma pri upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, sem pa odkrila, da na skupinsko upravljanje stresnih emocij – bolj kot spol – vpliva moč skupinske emocionalne kulture. Pričakovala sem, da bodo ženske bolj svobodno izražale svoje emocije in se pogovarjale o njih, ker za ženske velja spolni stereotip, da so bolj emocionalne in rade govorijo o svojih emocijah, kar pa se v raziskavi ni v celoti potrdilo. Pokazalo pa se je, da na svobodno izražanje stresnih emocij in pogovarjanje o njih najbolj vpliva moč skupinske emocionalne kulture s skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo. Članice skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo, ki imajo močno skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, svobodno izražajo stresne emocije in se pogovarjajo o njih, medtem ko članice skupin s šibko skupinsko emocionalno kulturo, ki imajo šibko skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, večinoma prikrivajo in potlačujejo stresne emocije ter se pogovarjajo le o službenih in zasebnih težavah.

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi lahko do neke mere vpliva tudi nacionalna kultura. Slovenci neradi izražamo emocije (Peternel Pečauer, 2012), kar se je pokazalo predvsem v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti (skupini 2 in 7), umirjenosti (skupina 6) in medsebojne odtujenosti (skupina 3), ki so najpogosteje sledile normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij.

V zahodnem delu Slovenije se je v skupini 2 izoblikovala šibka skupinska emocionalna kultura obvladovane napetosti. Trstenjak (1991, v Musek, 1994)⁴⁰ je za Primorsko regijo (op. avt.: danes se imenuje Primorsko-Notranjska regija) zapisal, da so njeni prebivalci odprti, liberalni, svobodoljubni, živahni in družabni. Čeprav so družabni in odprti, zelo živahni in se veliko družijo v skupnih prostorih, da se malo sprostijo, pa večinoma prikrivajo in potlačujejo stresne emocije in se pogovarjajo le o službenih in zasebnih težavah. Kljub temu pa bolj kot v drugih skupinah uporabljajo različne strategije upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, kot so izvajanje številnih potegavščin ter pripovedovanje smešnih zgodb in šal.

Za Gorenjce je Trstenjak (1991, v Musek, 1994) navedel, da so samosvoji, neodvisni, zanesljivi, trdi, vztrajni, robati in trmasti, kar se je potrdilo v skupini 7, ki je vzpostavila šibko skupinsko emocionalno kulturo obvladovane napetosti. Skupina ni razvila močnega skupinskega zaupanja in povezanosti, člani se sicer dobro razumejo in sodelujejo med seboj, kljub temu pa velikokrat opravljajo samostojno delo, kar kaže na njihovo samosvojost in neodvisnost. Opazila sem, da se je robotost pokazala predvsem v manjših konfliktih, ko je prišlo do prevelike količine dela in slabe organizacije dela, pri čemer je formalna vodja velikokrat na robot in odrezav način opozorila podrejene na njihove napake. V stresnih situacijah člani skupine emocije izražajo tistim, ki jim zaupajo in se z njimi dobro razumejo, medtem ko svoje emocije prikrivajo in potlačujejo pred tistimi, s katerimi nimajo dobrih medsebojnih odnosov. Stresne emocije najpogosteje upravljajo s skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, da se lažje spoprijemajo s poklicnim stresom.

V osrednjem delu Slovenije so skupine razvile šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti (skupina 3) ter močno skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 5) in šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6). Za prebivalce Osrednjeslovenske regije (še posebej Ljubljane) po Trstenjaku (1991, v Musek, 1994) veljajo odprtost, dominantnost in smelost v nastopu, kar sem odkrila v skupini 3 v domu starejših občanov v Ljubljani. Šibka skupinska emocionalna kultura medsebojne odtujenosti se je morda razvila tudi zaradi načina življenja in dela v urbanem središču, kjer prebivalci med seboj niso povezani in so bolj individualno usmerjeni, zato tudi na delovnem mestu ne občutijo skupinske pripadnosti, zaupanja in povezanosti, ampak so bolj tekmovalni in želijo dominirati nad sodelavci. Zaradi slabih medosebnih odnosov in nizke ravni zaupanja in povezanosti člani skupine 3 sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij pri

⁴⁰ Trstenjak, A. (1991). *Misli o slovenskem človeku*. Ljubljana: Založništvo slovenske knjige.

delovni preobremenitvi in individualno upravljajo stresne emocije. Člani skupine občutijo vse več slabe volje, napetosti in nervoze, kar poslabšuje njihovo počutje in zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu. V okolici Ljubljane pa se je v skupinah 5 in 6 oblikovala skupinska emocionalna kultura umirjenosti; člani teh skupin so res odprti in si med seboj zelo pomagajo. V skupini 5 se je razvila močna skupinska emocionalna kultura umirjenosti, člani si med seboj zaupajo in so povezani, zato tudi svobodno izražajo stresne emocije in se pogovarjajo o njih, medtem ko se je v skupini 6 razvila šibka skupinska emocionalna kultura umirjenosti, saj si člani skupine emocije tudi prikrivajo in jih potlačujejo, še posebej pred tistimi, ki jim ne zaupajo in se z njimi ne razumejo dobro, zato se na delovnem mestu ne razbremenijo dovolj in jih službeni problemi obremenjujejo tudi v zasebnem življenju.

V vzhodnem delu Slovenije se je v dveh skupinah izoblikovala močna skupinska emocionalna kultura pozitivnosti (skupini 1 in 4). Za prebivalce Podravske regije⁴¹ po Trstenjaku (1991, v Musek, 1994) veljajo značilnosti, kot so samozavest, humor, šaljivost, družabnost in zgovornost, kar se je pokazalo tudi v skupini 1, v kateri so bili člani zelo družabni, zgovorni, veliko so se smejali in uporabljali humor, da so se lažje spoprijemali s poklicnim stresom. Člani skupine zaradi izjemno močnega zaupanja in povezanosti ne prikrivajo in potlačujejo svojih emocij, saj jih lahko vedno svobodno izražajo v varnem okolju skupine. Za Savinjsko regijo, v kateri deluje skupina 4, je Trstenjak (1991, v Musek, 1994) zapisal, da so prebivalci samozavestni in gosposki, česar v raziskavi nisem zaznala, sem pa tudi pri njih opazila, da je v skupini prisotna močna skupinska miselnost, člani si zaupajo in so povezani ter imajo pozitivno skupinsko vzdušje.

Odkrila sem, da v skupinah z močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5) prevladuje kolektivistična mentaliteta. To je najverjetneje povezano s tem, da Slovenija spada med kolektivistične države, v katerih individui svoje cilje in želje prilagajajo skupini, zato da ohranjajo skupinsko harmonijo in dobre medosebne odnose (Damjan, 2000; Mesquita in Walker, 2003; Mesner-Andolšek in Štebe, 2011; Lim, 2016). V skupinah, ki so razvile močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti (skupini 1 in 4) in umirjenosti (skupina 5), se je pokazalo, da potrebe skupine prevladajo nad potrebami individuov, saj so člani prepričani, da skupaj uspešneje upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

⁴¹ Leta 1991, ko je Trstenjak kategoriziral stereotipne značilnosti prebivalcev Slovenije, ni bilo Podravske regije, kot jo poznamo danes, zato sem vzporednice iskala v takratni regiji Slovenske gorice.

V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6), obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) in medsebojne odtujenosti (skupina 3) med člani prevladuje individualistična usmerjenost, saj so nekateri člani zelo dominantni in tekmovalni ter izražajo svoje negativne emocije le zato, da z njimi vplivajo na druge. Člani teh skupin dostikrat sledijo lastnim interesom in so sebični. To je značilno predvsem za individualistične kulture, v katerih želijo biti individui neodvisni in ločeni od drugih ter želijo čim bolj izstopati (Mesquita in Walker, 2003; Lim, 2016). V skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo umirjenosti (skupina 6) in obvladovane napetosti (skupini 2 in 7) na skupinsko upravljanje stresnih emocij negativno vplivajo konfliktni individui, ki svojo slabo voljo in nervozo prenašajo na ostale člane skupine in ustvarjajo negativno skupinsko vzdušje, ker skrbijo bolj za lastne interese kot za interese skupine; v skupini 3, ki je vzpostavila šibko skupinsko emocionalno kulturo medsebojne odtujenosti, pa se je pokazala tudi slovenska tekmovalnost in nevoščljivost, zaradi katere želijo sodelavci prekositi drug drugega tako, da si med seboj ne pomagajo pri izvajanju delovnih nalog, njihovi odnosi so polni zavisti in tekmovalnosti, njihov način razmišljanja pa je precej sebičen in neuvideven.

O vplivu nacionalne kulture na upravljanje emocij zaposlenih je bilo opravljenih več raziskav v Ameriki, medtem ko v evropskem prostoru takih raziskav v literaturi nisem zasledila, kar je verjetno povezano s tem, da imajo evropske države v primerjavi z Ameriko vzpostavljene manj institucionalizirane nacionalne kulture brez močnih norm glede primernega izražanja emocij na delovnem mestu. Grandey, Fisk in Steiner so leta 2005 izvedli empirično raziskavo o vplivu nacionalne kulture na upravljanje emocij 196 zaposlenih iz Amerike in Francije, v kateri so ugotovili, da se morajo Američani pred strankami nenehno smejati in biti srečni, medtem ko so imeli Francozi večjo svobodo glede izražanja emocij, zato se pred strankami niso pretvarjali in so imeli pogoste emocionalne izbruhe. V Ameriki je prisotna močna nacionalna kultura z močno institucionalno usmerjenostjo glede obveznega izražanja pozitivnih emocij na delovnem mestu, kar je najverjetneje posledica prevladujoče ideologije neoliberalnega kapitalizma, saj želijo delovne organizacije čim bolj povečati produktivnost zaposlenih tudi s tem, da nadzorujejo njihove emocionalne odzive. Zaposleni morajo pred strankami izvajati »storitev z nasmehom« (Brotheridge in Grandey, 2002), ki vključuje izražanje pozitivnih emocij, še posebej sreče, ki je v ameriškem kulturnem kontekstu najbolj zaželena emocija, nenehno se morajo smejati ter biti pozitivno in optimistično naravnani (Mesquita in Walker, 2003; Grandey in drugi, 2005). Podatki raziskave, ki so jo izvedli Grandey in kolegi (2005) kažejo, da ima ameriška nacionalna kultura z institucionaliziranimi normami velik vpliv na zaposlene, ki

dosledno upoštevajo normo izražanja pozitivnih emocij in prikrivanja negativnih emocij na delovnem mestu; medtem ko lahko zaposleni v Franciji, ki nimajo nacionalne kulture z normo pozitivnega izražanja emocij, bolj svobodno izražajo svoje emocije na delovnem mestu.

Za Američane obstaja močna norma pozitivnega obnašanja in skrivanja negativnih emocij zaradi ohranjanja dobrega vtisa (Schneider, 1981), ki ji sledijo tudi prostovoljni reševalci, ki imajo skupinsko emocionalno kulturo trdnosti in ravnodušnosti (Lois, 2001), sama pa take norme v svoji raziskavi nisem opazila. Slovenci smo v povprečju tudi manj živahni, zgovorni in zabavni kot Američani, saj smo bolj resni, »trezni« in redkobesedni od njih (Musek, 1994, str. 91), zato morda v nobeni skupini nisem zasledila skupinske emocionalne kulture razigranosti, kot sta jo O'Neill in Rothbard (2017) pri gasilcih v Ameriki. Rezultati empiričnih raziskav na vzorcu prostovoljnih reševalcev (Lois, 2001) in gasilcev (O'Neill in Rothbard, 2017) so pokazali tudi, da zaposleni v Ameriki večinoma individualno upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, kar je najverjetneje povezano s tem, da Amerika spada med individualistične države (Mesner-Andolšek in Štebe, 2011), v katerih so zaposleni bolj neodvisni in samozadostni in želijo sami doseči zastavljene cilje (Mesquita in Walker, 2003; Lim, 2016). V svoji empirični raziskavi skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi pa sem ugotovila, da opazovani zaposleni v Sloveniji tako individualno kot tudi skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. Slovenija spada med kolektivistične države (Mesner-Andolšek in Štebe, 2011), v katerih se individui bolj prilagajajo skupini in zasledujejo skupne cilje, kar se je pokazalo v delovnih skupinah, ki so razvile močno skupinsko emocionalno kulturo pozitivnosti in umirjenosti, saj člani skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

Če bi raziskovalci proučevali povezavo med nacionalno kulturo in skupinskim upravljanjem stresnih emocij pri delovni preobremenitvi v evropskih državah, bi morda prišli do podobnih zaključkov, kot sem prišla sama, saj sem ugotovila, da ima na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi večji vpliv močna skupinska emocionalna kultura kot nacionalna kultura. Moja opažanja kažejo, da nacionalna kultura v Sloveniji z normo prikrivanja in potlačevanja emocij ne igra pomembne vloge pri tistih delovnih skupinah, ki so razvile močne skupinske emocionalne kulture z močno skupinsko miselnostjo, zaupanjem in povezanostjo. Člani teh skupin verjamejo, da so skupaj močnejši, zaupajo drug drugemu in čutijo medsebojno povezanost, skrbijo za dobre medosebne odnose, veliko sodelujejo in so solidarni, zato sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah, kar vodi do

uspešnega skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Nacionalna kultura pa lahko vpliva na delovne skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo, v katerih člani zaradi šibke skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti večinoma sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij, kar vodi do individualnega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

V prihodnje bi raziskovalci lahko podrobneje proučevali vpliv nacionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, pri čemer bi morali biti izredno previdni glede poenostavljanja, posploševanja in stereotipiziranja značilnosti določenega naroda, saj bi za veljavno in zanesljivo določanje nacionalne kulture potrebovali obsežne psihološke vprašalnike in teste, s pomočjo katerih bi lahko bolj sistematično analizirali vpliv nacionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

Skupinsko upravljanje stresnih emocij je kompleksen koncept, na katerega od zgoraj navzdol (angl. *top-down approach*) vplivajo širše družbene strukture, kot so nacionalna kultura, organizacijska kultura in skupinska emocionalna kultura, hkrati pa skupinsko upravljanje stresnih emocij od spodaj navzgor (angl. *bottom-up approach*) vpliva na širše družbene strukture. Velik potencial za spreminjanje emocionalne kulture v organizacijah imajo skupine z močnimi skupinskimi emocionalnimi kulturami, ki se zavedajo pomembnosti močne skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti, zaradi katerih člani svobodno izražajo stresne emocije in se pogovarjajo o njih ter tako uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. S svojim zgledom lahko take skupine vplivajo tudi na druge skupine v organizaciji, da vzpostavijo boljše medosebne odnose, da si člani pomagajo in se podpirajo med seboj ter se skupinsko spoprijemajo s poklicnim stresom. Na ta način se lahko vzpostavi močna organizacijska emocionalna kultura, ki spodbuja svobodno izražanje stresnih emocij zaposlenih, ustvarja primerne pogoje za nudenje emocionalne in socialne opore, spodbuja emocionalno konverzacijo ter zmanjšuje probleme in konflikte med zaposlenimi (Lazarus in Cohen-Charash, 2001; Fineman, 2003).

V zaključnem delu diskusije moram opozoriti tudi na izredne razmere v domovih za starejše občane, ki so zavladae sredi marca 2020, ko je bila v Sloveniji razglašena epidemija novega koronavirusa,⁴² zaradi katerih so bili zaposleni delovno še bolj obremenjeni in doživljali še več poklicnega stresa kot pred epidemijo. Področje institucionalnega varstva se je izkazalo za neustrezno urejeno in na robu zmogljivosti, nekateri domovi za starejše občane pa so, zaradi pomanjkanja kadrovskih, prostorskih in tehničnih virov, ob izbruhu epidemije postali največje žarišče okužb v Sloveniji.⁴³ Domovi za starejše občane so epidemijo pričakali povsem zasedeni in kadrovsko podhranjeni, zato je bil velik problem, kako poskrbeti za primerno izolacijo obolelih z virusom, poleg tega zaposleni niso bili usposobljeni za učinkovito medicinsko zdravljenje in oskrbovanje večjega števila obolelih, primanjkovalo pa jim je tudi ustrezne medicinske in zaščitne opreme. Zaposleni že v normalnih okoliščinah zaradi pomanjkanja kadra komaj zmorejo izvesti zdravstveno nego in oskrbo, zato bi v izrednih razmerah epidemije nujno potrebovali pomoč strokovnjakov iz drugih zdravstvenih zavodov, ki imajo znanje in izkušnje z zdravljenjem bolnikov z nalezljivimi boleznimi, vendar so bili pri skrbi za preprečevanje in zajezitev novega koronavirusa večinoma prepuščeni sami sebi. V vseh domovih za starejše občane so bili tudi več tednov popolnoma prepovedani obiski svojcev, zato so bili zaposleni še bolj emocionalno obremenjeni kot sicer, saj so morali oskrbovancem, ki niso imeli stikov s svojci, nuditi emocionalno in socialno oporo, lajšati njihovo emocionalno stisko in jim pomagati prebroditi krizne razmere. Še posebej so se z velikim poklicnim stresom spoprijemali zaposleni v tistih domovih za starejše občane, v katerih se je pojavila okužba z novim koronavirusom. Skrbeti so morali za obolele oskrbovance in preprečevati širjenje okužbe, zato so bili še bolj delovno preobremenjeni kot prej, poleg tega pa so bili obremenjeni tudi z nevarnostjo, da se bodo sami okužili in prenesli okužbo na svoje družine.

⁴² Konec leta 2019 so v Vuhanu na Kitajskem odkrili novi koronavirus (SARS-CoV-2), ki povzroča bolezen COVID-19 in naj bi pri 20 % obolelih potekala v težji obliki; med bolj ogrožene spadajo starejši ljudje, ki imajo pridružene kronične bolezni srca, pljuč, sladkorno bolezen ipd. Novi koronavirus se je iz Kitajske hitro razširil v več kot 200 držav po celem svetu, zato je Svetovna zdravstvena organizacija (WHO) 11. marca 2020 razglasila pandemijo. V Sloveniji je bil prvi primer okužbe z novim koronavirusom potrjen v začetku marca 2020, slovenska vlada pa je, zaradi hitrega naraščanja števila primerov okužb z novim koronavirusom, 12. marca 2020 na podlagi 7. člena zakona o nalezljivih boleznih, razglasila epidemijo in sprejela številne preventivne ukrepe za zajezitev širjenja koronavirusa med populacijo. Marca in aprila 2020 so veljali preventivni ukrepi omejevanja socialnih stikov: prepovedano je bilo začasno zbiranje ljudi na javnih shodih in javnih prireditvah, veljala je prepoved gibanja izven občine stalnega ali začasnega prebivališča, zaprta je bila večina javnih ustanov, ustavljen je bil javni potniški avtobusni in železniški promet, prepovedana je bila tudi ponudba ter prodaja blaga in storitev (izjeme so bile posebej navedene).

⁴³ Podatki z dne 14. 6. 2020 kažejo, da je bilo z novim koronavirusom okuženih 323 oskrbovancev in 137 zaposlenih v 12-ih domovih za starejše občane (Podatki o širjenju bolezni COVID-19 v Sloveniji (b. d.). Dostopno prek <https://covid-19.sledilnik.org/stats>).

Zaposleni v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane tudi v običajnih razmerah doživljajo veliko poklicnega stresa zaradi visokih emocionalnih, psihičnih in fizičnih obremenitev, saj morajo skrbeti za bolne in umirajoče oskrbovance, ki jim poleg zdravstvene nege in oskrbe nudijo tudi emocionalno in socialno oporo, hkrati pa so lahko izpostavljeni tudi kritikam in nadlegovanju s strani oskrbovancev in njihovih svojcev. Specifičnost delovnega okolja zaposlenih v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane je, da morajo znati dobro upravljati stresne emocije in jih izražati na profesionalen način, da ne vznemirjajo oskrbovancev in s tem otežujejo situacije.

Ključno spoznanje moje raziskave, ki lahko pomaga zaposlenim in vodstvom domov za starejše občane pri obvladovanju poklicnega stresa, je, da lahko skupine uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi, kadar člani vzpostavijo močno skupinsko emocionalno kulturo, ki temelji na močni skupinski miselnosti, povezanosti in zaupanju, skrbijo za dobre medosebne odnose, krepijo vrednote solidarnosti in sodelovanja ter sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinski emocionalni strategiji pogovora o stresnih emocijah ter nudenja emocionalne in socialne opore. Skupinam lahko pri skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi pomagajo tudi tisti vodje, ki znajo dobro upravljati lastne emocije in emocije drugih ter lahko članom skupine s svojim zgledom pokažejo, kakšen je primeren emocionalni odziv in jim nudijo emocionalno in socialno oporo.

Moja spoznanja o skupinskem upravljanju stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ki sem jih pridobila na podlagi empirične raziskave med zaposlenimi v zdravstveni negi in oskrbi v izbranih sedmih domovih za starejše občane, so lahko tudi izhodišče za nadaljnje raziskovanje skupinskega upravljanja stresnih emocij zaposlenih v različnih poklicih in sektorjih, ki se soočajo z visoko delovno preobremenitvijo in doživljajo poklicni stres.

7 SKLEP

V zadnjih letih raziskave kažejo, da so zaposleni vse pogosteje izpostavljeni stresnim situacijam na delovnem mestu, zato doživljajo veliko poklicnega stresa, ki ogroža njihovo mentalno in fizično zdravje (Kralj in drugi, 2011; Eurofound, 2015a; Šprah in Zorjan, 2016; Zorjan in drugi, 2016). Delovne organizacije ne priznavajo, da so s poslabševanjem delovnih razmer najbolj odgovorne za naraščanje poklicnega stresa, in od zaposlenih pričakujejo, da bodo sami poiskali učinkovite rešitve za obvladovanje poklicnega stresa na individualni ravni (Newton in drugi, 1995; Thunman, 2015). Čeprav si zaposleni prizadevajo sami zmanjšati doživljanje stresa na delovnem mestu, brez pomoči organizacij pri tem niso dovolj uspešni, premalo pa se tudi zavedajo, da bi jim povezovanje v širše socialne enote lahko pomagalo učinkoviteje skupinsko upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi. V disertaciji sem se osredinila na proučevanje skupinskega upravljanja stresnih emocij pri kvantitativni delovni preobremenitvi, ker je zelo pomembno, da bolje razumemo, kako zaposleni, ki na delovnem mestu preživijo veliko časa, na skupinski ravni upravljajo stresne emocije zaradi prevelike količine dela, kratkih časovnih rokov, dolgih delovnikov in pogostih motečih prekinitev.

Teoretska spoznanja in pretekle empirične raziskave so se koncepta upravljanja emocij lotevale na individualni ravni, premalo poudarka pa je bilo na proučevanju skupinskega upravljanja emocij. V literaturi smo o upravljanju emocij lahko zasledili le, da individui zavestno upravljajo emocije v emocionalnem procesu, ko ocenjujejo primernost svojih emocionalnih odzivov glede na normativna pričakovanja v družbi (Hochschild, 1979; Thoits, 1985; Frijda in Mesquita, 1994). Drugi avtorji so upravljanje emocij obravnavali le v kontekstu tega, da individui z njim pridobijo medosebne in materialne nagrade, dosežejo dogovore z drugimi in ohranjajo svoj ugled in status (Putnam in Mumby, 1993; Šadl, 1998; Lively in Weed, 2014), niso pa raziskovali skupinskega upravljanja emocij in njegovega vpliva na počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Ključno je, da se zaposleni začnejo zavedati pomembnega potenciala skupin in skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ki lahko pozitivno vpliva ne le na njihovo počutje in zadovoljstvo, temveč jim pri delovni preobremenitvi pomaga ohranjati pozitivno vzdušje in hitreje razreševati probleme in konflikte.

Namen disertacije je bil na teoretični in empirični ravni raziskati (morebiten) obstoj skupinske emocionalne kulture znotraj delovnih organizacij in proučiti, kako in s katerimi skupinskimi emocionalnimi normami in strategijami, rituali in rutinami ter kulturnimi artefakti skupine upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi. V raziskavi sem uporabila tri kvalitativne metode raziskovanja: opazovanje, skupinski intervju in anketo z vprašanji odprtega tipa. Ugotovila sem, da so vse skupine razvile svoje skupinske emocionalne kulture, ki se glede na intenzivnost skupinske miselnosti, povezanosti in zaupanja delijo na skupine z močno in na skupine s šibko skupinsko emocionalno kulturo. Člani skupin, ki so razvile močne skupinske emocionalne kulture, sledijo predvsem skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o stresnih emocijah; v skupinah s šibko skupinsko emocionalno kulturo pa člani najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij (kadar se člani skupine ne razumejo dobro), manj pogosto sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij (kadar imajo člani skupine dobre medosebne odnose), zaradi nizke ravni zaupanja in povezanosti pa uporabljajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, s pomočjo katere lažje opravljajo svoje delo in skupaj rešujejo probleme na delovnem mestu. Skupine uporabljajo relativno podobne skupinske emocionalne rituale in rutine ter kulturne artefakte, ne glede na moč in vrsto skupinske emocionalne kulture. Pri upravljanju stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve jim najbolj pomagajo skupinski rituali, kot so skupno pitje kave in kajenje ter skupni odmori in malice, s pomočjo katerih se lažje sprostijo in izboljšajo počutje na delovnem mestu. Skupinam veliko pomenijo tudi kulturni artefakti, kot so skupinske fotografije z oskrbovanci ter posebne zahvale oskrbovancev in njihovih svojcev, ki jih spomnijo na lepe trenutke in pozitivno vplivajo na njihovo počutje.

Znanstveni prispevek disertacije predstavlja analiza vpliva skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Empirične raziskave emocionalne kulture do sedaj še niso obravnavale, kako skupinska emocionalna kultura vpliva na skupinsko upravljanje emocij, temveč so se ukvarjale le z vplivom močne emocionalne kulture na zadovoljstvo zaposlenih, skupinsko učinkovitost in timsko delo, absentizem in izgorelost (gl. Barsade in O'Neill, 2014, 2016; O'Neill in Rothbard, 2017). Ključna ugotovitev moje raziskave je, da ima moč skupinske emocionalne kulture največji vpliv na to, ali člani skupine upravljajo stresne emocije skupinsko ali individualno. Močna skupinska emocionalna kultura, ki temelji na močni skupinski miselnosti, zaupanju in povezanosti, vpliva na to, da člani skupine pri delovni preobremenitvi sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja

stresnih emocij in upoštevajo skupinski emocionalni strategiji pogovora o stresnih emocijah ter nudenja emocionalne in socialne opore, kar vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij in emocionalne razbremenitve. Med člani skupin z močno skupinsko emocionalno kulturo vladajo dobri medosebni odnosi, člani veliko sodelujejo in si pomagajo med seboj, kar pozitivno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu. Šibka skupinska emocionalna kultura, ki ima šibko skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost, pa vpliva na to, da člani skupine pri delovni preobremenitvi najpogosteje sledijo skupinski emocionalni normi prikrivanja in potlačevanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, kar vodi do individualnega upravljanja stresnih emocij, ki jim ne pomaga, da bi se emocionalno razbremenili. Članom skupin s šibko emocionalno kulturo zaradi slabih medosebnih odnosov ter pomanjkanja sodelovanja in solidarnosti na delovnem mestu večinoma ne uspe zmanjšati doživljanja poklicnega stresa, kar negativno vpliva na njihovo počutje in zadovoljstvo; kadar pa v teh skupinah skupaj delajo člani, ki se med seboj dobro razumejo, si zaupajo in so povezani, pa sledijo skupinski emocionalni normi svobodnega izražanja stresnih emocij in upoštevajo skupinsko emocionalno strategijo pogovora o službenih in zasebnih težavah, kar vodi do skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi in emocionalne razbremenitve.

Moja spoznanja o vplivu skupinske emocionalne kulture na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi so pomembna, ker nam pomagajo bolje razumeti kompleksen koncept skupinskega upravljanja stresnih emocij in nakazujejo učinkovite rešitve, kako lahko skupine z razvijanjem močne skupinske miselnosti, zaupanja in povezanosti uspešneje rešujejo problem poklicnega stresa. Menim, da bi uspešno skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi lahko pri zaposlenih spodbudilo tudi kolektivno (kritično) refleksijo delovnih razmer in bi pripomoglo k intenziviranju pritiskov na organizacije, da izboljšajo delovne razmere in zmanjšajo poklicni stres. Zaposleni bi se morali bolj povezovati v večje skupine, v katerih bi si prizadevali za dobre medosebne odnose, si nudili emocionalno in socialno oporo ter krepili vrednote sodelovanja in solidarnosti, s tem pa bi razvijali močno skupinsko miselnost, zaupanje in povezanost. Nato bi širili te vrednote tudi v druge skupine znotraj delovnih organizacij in se povezovali z njimi v širše socialne enote, ki bi lahko izvajale močnejši pritisk na organizacije, da s podporo ekonomskih in političnih akterjev ustvarijo več delovnih mest, kar bi zmanjšalo intenzivnost dela in stopnjo poklicnega stresa ter pozitivno vplivalo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu (Pavlič in Šadl, 2019).

Na podlagi izsledkov raziskave sem oblikovala praktična priporočila za skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, da bi tako na eni strani prispevala k izboljšanju počutja in povečanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, na drugi strani pa delodajalcem ponudila koristne smernice za vzpostavitev bolj spodbudnega okolja, v katerem bi zaposleni uspešneje skupinsko upravljali stresne emocije pri delovni preobremenitvi:

- **celostna obravnava problema poklicnega stresa:** organizacije bi morale poklicni stres obravnavati kot problem celotne organizacije in omogočiti potrebne mehanizme za spoprijemanje s stresom, pri čemer bi morali biti zaposleni vključeni v postopek ocenjevanja psihosocialnih dejavnikov tveganja ter v načrtovanje in izvajanje preventivnih ukrepov, saj sta za uspešno upravljanje poklicnega stresa izjemno pomembna spodbudno delovno okolje in konstantna komunikacija na vseh ravneh organizacije. Obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in preprečevanje poklicnega stresa vključuje tri faze: primarno fazo (odkrivanje vzrokov stresa, preprečevanje in zmanjševanje stresa), sekundarno fazo (obvladovanje stresa) in terciarno fazo (strokovna pomoč zaposlenim in rehabilitacija);
- **razvijanje močne skupinske emocionalne kulture:** skupine lahko vzpostavijo in razvijejo močno skupinsko emocionalno kulturo s spodbujanjem močne skupinske miselnosti, zaupanja, povezanosti, sodelovanja in solidarnosti, zagotavljanjem občutka varnosti ter emocionalne in socialne opore, omogočanjem medsebojne pomoči ter skupnim reševanjem problemov in konfliktov zaradi poklicnega stresa, kar skupini pomaga, da uspešneje skupinsko upravlja stresne emocije na delovnem mestu, saj je stres v okviru širše skupine rekonstruiran kot družbeno izkustvo in postane skrb na ravni skupnosti;
- **izbira skupinskih emocionalnih norm, strategij, ritualov, rutin in kulturnih artefaktov, ki omogočajo skupinsko upravljanje stresnih emocij:** zaposleni lahko skupinsko upravljajo stresne emocije na podlagi skupinskih emocionalnih norm, kot so svobodno izražanje pozitivnih in negativnih emocij, ter s skupinskimi emocionalnimi strategijami, kot so odkrito pogovarjanje o emocijah in težavah, emocionalna in socialna opora in usmerjanje pozornosti na pozitivne vidike situacije. Skupine lahko upravljajo stresne emocije tudi s pomočjo skupinskih emocionalnih ritualov in rutin, kot so skupna druženja ob kavi, pripovedovanje zgodb in šal ter krajši izleti, pa tudi s kulturnimi artefakti, kot so skupinske fotografije in plakati s pozitivnimi mislimi;

- **oblikovanje močne organizacijske emocionalne kulture:** četudi vsaka skupina razvije svojo emocionalno kulturo, na podlagi katere skupinsko upravlja stresne emocije na delovnem mestu, bi morale tudi organizacije vzpostaviti močno organizacijsko kulturo, ki bi zaposlenim pomagala, da bi se uspešneje spoprijemali s poklicnim stresom, in bi tako izboljšala njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu. Organizacije lahko nove organizacijske emocionalne norme, strategije, rituale in rutine ter kulturne artefakte – ki spodbujajo emocionalno konverzacijo in svobodno izražanje emocij, krepijo emocionalno in socialno oporo, spodbujajo zaupanje, povezanost, sodelovanje in solidarnost med vsemi zaposlenimi in omogočajo sprotno reševanje problemov in konfliktov na ravni celotne organizacije – zapišejo v interne dokumente in jih objavijo oz. izobesijo na vidnih mestih v prostorih za zaposlene, saj jih bodo zaposleni tako hitreje sprejeli in ponotranjili. Ključnega pomena je tudi, da vodstva organizacij zaposlenim na delovnih sestankih in zborih delavcev sporočijo, da podpirajo svobodno izražanje emocij in spodbujajo vse aktivnosti, ki bodo pripomogle k boljšemu počutju in večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Organizacijska emocionalna kultura se lahko prenaša tudi prek sodelavcev kadrovske službe, osebne komunikacije, internega časopisa, oglasnih desk, plakatov, intraneta, interne elektronske pošte in ohranjevalcev zaslonov;
- **pozitiven vpliv vodij na skupinsko upravljanje emocij:** organizacije bi morale vodjem omogočiti različna strokovna izobraževanja in delavnice o upravljanju emocij, na katerih bi se lahko naučili primerno emocionalno odzivati in upravljati tako svoje emocije kot tudi emocije podrejenih, graditi emocionalno povezanost s podrejenimi in jim pomagati svobodno izražati emocije ter jim nuditi emocionalno in socialno oporo. Na ta način bi lahko vodje s pozitivnim zgledom pomagali članom skupine uspešneje skupinsko upravljati stresne emocije pri delovni preobremenitvi, da bi se lažje emocionalno razbremenili in zmanjšali poklicni stres, kar bi posledično izboljšalo tudi njihovo počutje in zadovoljstvo na delovnem mestu;
- **izboljšanje delovnih razmer:** organizacije lahko izboljšajo delovne razmere s tem, da zmanjšajo intenzivnost dela, povečajo število zaposlenih, bolje organizirajo delo, ki je prilagojeno zahtevam dela in sposobnostim zaposlenih, vzpostavljajo široke socialne mreže, znotraj katerih si zaposleni med seboj pomagajo, ter nudijo socialno in emocionalno oporo, omogočajo višjo raven emocionalne konverzacije in boljši pretok informacij med zaposlenimi;

- **redna srečanja in podporne skupine:** organizacije lahko zagotavljajo skupne družabne prostore za zaposlene ter uvedejo redne sestanke in srečanja, na katerih bi zaposleni lahko povedali, s kakšnimi težavami se soočajo, izrazili svoje emocije, potrebe in želje, delili svoje znanje in izkušnje z drugimi, si izmenjevali koristne nasvete, razreševali probleme in konflikte ter si nudili emocionalno in socialno oporo. Nadrejeni bi morali spodbujati zaposlene k izražanju mnenj glede negativnih posledic poklicnega stresa, kar bi prispevalo k iskanju učinkovitejših načinov spoprijemanja s poklicnim stresom;
- **celostna implementacija Zakona o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1):** zakonsko je področje obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanja poklicnega stresa na delovnem mestu v Sloveniji urejeno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1, 2011), ki vključuje skupna prizadevanja za izboljšanje zdravja, dobrega počutja in večjega zadovoljstva zaposlenih s strani delodajalcev, delavcev in širše družbe, vendar pa v praksi ne prihaja do njegove implementacije (Direktorat za javno zdravje, 2015). Organizacije bi morale v celoti spoštovati Zakon o varnosti in zdravju pri delu ter načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu in v praksi implementirati aktivnosti za promocijo zdravja na delovnem mestu, če želijo bolje obvladovati psihosocialne dejavnike tveganja in upravljati poklicni stres. Pomembno je, da program promocije zdravja zajame vse zaposlene in da se aktivnosti – kot so izobraževanja o tehnikah sproščanja, programi za obvladovanje stresa in psihološka svetovanja za krepitev duševnega zdravja – izvajajo med delovnim časom.

Pri obvladovanju poklicnega stresa je ključnega pomena, da delodajalci, zaposleni in strokovni delavci sodelujejo, kajti le tako bodo njihova prizadevanja uspešna. Predlagani ukrepi glede obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa se kažejo kot diskurzivna invencija, ki signalizira premike k spremenjenemu pojmovanju stresa in upravljanja (stresnih) emocij na delovnem mestu. Stres in stresne emocije niso več izrinjeni kot individualni problem iz organizacij (v sfero prostega časa in osebnega življenja), ampak postajajo predmet zaskrbljenosti organizacij (prepoznavanje, imperativ obvladovanja, komuniciranje, sodelovanje, izobraževanje in usposabljanje, zaupno svetovanje, terapevtske tehnike). Ta premik ponuja možnosti za spoprijemanje z vzroki poklicnega stresa (prepoznavanje ne le simptomov, ampak tudi psihosocialnih dejavnikov tveganja stresa, prilagajanje oz. reorganizacijo delovnega mesta), kar je pozitiven učinek, ki lahko vodi v ustvarjanje (bolj) znosnih pogojev dela. Treba pa je opozoriti, da lahko delovne organizacije zlasti prek

organiziranega svetovanja, usposabljanja in terapevtskega pristopa izvajajo formaliziran (emocionalni) nadzor nad zaposlenimi, ki povečuje korporativno kolonizacijo (emocionalnih) subjektivitet zaposlenih. Delovne organizacije v okviru ideologije neoliberalnega kapitalizma ustvarjajo nove modalitete nadzora, utemeljene na priznavanju in izražanju stresnih emocij, ko zaposlenim ponujajo najrazličnejše tehnike in načine upravljanja poklicnega stresa, kar lahko po Foucaultu (1995) proizvaja (oblastne) učinke in vsebuje seme novih strategij in mehanizmov discipliniranja, ki zreducirajo zaposlene na krotka telesa, ki so politično impotentna, a ekonomsko produktivna (Pavlič in Šadl, 2019). Delovne organizacije lahko na podlagi organizacijskih (emocionalnih) norm narekujejo pravila čustvovanja in izražanja emocij ter določajo primerne načine spoprijemanja s poklicnim stresom zato, da lažje nadzorujejo emocionalne odzive zaposlenih – predvsem omejujejo izražanje negativnih stresnih emocij zaradi delovne preobremenitve in spodbujajo izražanje pozitivnih emocij –, s čimer želijo doseči, da bi zaposleni sledili instrumentalnim ciljem organizacije in bili čim bolj produktivni.

Čeprav skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi ni popolnoma neodvisno od dominantnih terapevtskih diskurzov in psiholoških tehnik, s katerimi naj bi delovne organizacije prispevale k izboljšanju delovnih razmer in zmanjšanju poklicnega stresa, pa ima skupinsko upravljanje stresnih emocij organizacijsko- in družbenotransformativni potencial, ker odpira prostor za potencialne subverzivne strategije za boljše soočanje z delovnimi zahtevami in razmerami ter njihovimi emocionalnimi posledicami (Pavlič in Šadl, 2019).

Organizacijskotransformativni potencial uspešnega skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi se kaže v povezovanju zaposlenih v širše skupine, ki so zmožne »oblikovati in deliti kolektivni pogled na stres ter znotraj drugačnega diskurza postavljati (nova) vprašanja o naravi dela in delovnih razmerah, zahtevah delovnega mesta, obstoječih strukturah in razmerjih moči znotraj organizacij, zdravju zaposlenih ter uveljavljati drugačne prakse upravljanja s stresnimi emocijami« (Pavlič in Šadl, 2019, str. 39–40). Povezovanje zaposlenih v širše socialne enote ponuja večjo varnost in manjše tveganje za zaposlene, zato se lahko uspešneje pogajajo z delodajalci in dosežejo, da delovne organizacije na sistemski ravni sprejmejo in v celoti implementirajo ukrepe in zakone, ki bodo pripomogli k izboljšanju delovnih razmer in zmanjšanju poklicnega stresa.

Družbenotransformativni potencial uspešnega skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi pa se kaže v kultiviranju sodelovanja, solidarnosti, pripadnosti in povezanosti med člani skupine, ki se potem lahko povezujejo tudi z drugimi podobnimi skupinami in oblikujejo civilnodružbena gibanja, ki razvijajo kritično refleksijo družbenih problemov in zahtevajo spremembe od ekonomskih in političnih akterjev. Prek sindikalnih združenj bi tako lahko zaposleni učinkoviteje pritiskali na vodstva domov za starejše občane in na Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ), da izboljšajo slabe delovne razmere in takoj, ko bo sprejet nov zakon o dolgotrajni oskrbi, ki bo omogočal vzdržen sistem financiranja institucionalnega varstva, povišal kadrovske normative, zvišal plače zaposlenim in uredil še druge probleme v zdravstveni negi in oskrbi v domovih za starejše občane, poskrbijo za njegovo implementacijo.

Empirična raziskava skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi ima dve omejitvi, prva je velikost proučevanega vzorca, saj sem raziskavo izvedla v sedmih domovih za starejše občane (šest javnih domov in ena zasebna institucija s koncesijo),⁴⁴ medtem ko je v Sloveniji na področju institucionalnega varstva na voljo 59 javnih domov za starejše občane in 43 zasebnih institucij s koncesijo. V raziskavi (opazovanje, skupinski intervju in anketa) je sodelovalo 56 zaposlenih, ki delajo v šestih negovalnih oddelkih in enem varovanem oddelku, vsi so delovno zelo obremenjeni, saj imajo preveliko količino dela, kratke časovne roke, veliko hitrost dela, pogoste moteče prekinitve ipd. Razdelila sem tudi 309 anket zaposlenim v zdravstveni negi in oskrbi v sedmih domovih za starejše občane, izpolnjenih in vrnjenih anket je bilo 151, kar predstavlja 49-odstotno stopnjo odziva.

Druga omejitev je čas trajanja empirične raziskave, saj sem od vodstev domov za starejše občane pridobila dovoljenje le za petdnevno opazovanje skupin in njihovih delovnih procesov. Zaradi časovne omejenosti sem si že vnaprej pripravila določen protokol, s katerim je bilo opazovanje zelo strukturirano, zato sem bolj pozorno spremljala specifične indikatorje skupinskih emocionalnih norm na neverbalni in verbalni ravni; spremljala sem, s katerimi skupinskimi emocionalnimi strategijami (vedenjska raven) skupine upravljajo stresne emocije,

⁴⁴ Oblika lastništva (javni domovi ali zasebne institucije s koncesijo) nima velikega vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij, saj na upravljanje emocij najbolj vpliva moč skupinske emocionalne kulture. Podobno kot v javnih domovih tudi v zasebnih institucijah primanjkuje zdravstvenonegovalnega kadra, zato so zaposleni delovno preobremenjeni in doživljajo poklicni stres. V zasebni instituciji gre sicer za manjši kolektiv, v katerem delovna skupina zaradi močne skupinske povezanosti in zaupanja skupinsko upravlja stresne emocije, enako pa je tudi v tistih delovnih skupinah v javnih domovih, kjer člani skupine na podlagi močne skupinske emocionalne kulture tudi uspešno skupinsko upravljajo stresne emocije pri delovni preobremenitvi.

ter opazovala, kateri so najpogostejši rituali in rutine ter kulturni artefakti, ki skupinam najbolj pomagajo pri uspešnem spoprijemanju s stresom.

V disertaciji sem se osredinila na proučevanje skupinskega upravljanja stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, ker menim, da obvladovanje poklicnega stresa ne bi smelo biti obravnavano izključno na ravni individua, ampak bi moralo postati stvar širše družbene strukture. Koncept skupinskega upravljanja stresnih emocij ponuja veliko možnosti za nadaljnje proučevanje, zato lahko raziskovalci v prihodnosti odkrivajo nove vrste skupinskih emocionalnih kultur; še bolj podrobno proučujejo neposreden vpliv formalnih in neformalnih vodij na skupinsko upravljanje stresnih emocij; raziskujejo vpliv medosebnih odnosov na skupinsko upravljanje stresnih emocij; ugotavljajo, kateri elementi kulture (npr. vrednote, prepričanja, identiteta, standardi, simboli) tudi pomembno vplivajo na skupinsko upravljanje stresnih emocij; raziskujejo, kako emocionalno delo, ki ga izvajajo zaposleni, neposredno vpliva na njihovo skupinsko upravljanje stresnih emocij; in odkrivajo neposreden vpliv organizacijske kulture na oblikovanje in razvijanje skupinske emocionalne kulture.

Na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi lahko vplivata tudi vrsta delovnega razmerja (zaposlitev za določen ali nedoločen čas) in vloga sindikatov, s katerima se v empirični raziskavi nisem ukvarjala, čeprav gre za relevantna dejavnika, ki bi ju bilo treba podrobneje raziskati. V prihodnje lahko raziskovalci proučujejo, kako fleksibilnost zaposlitve vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi, saj naj bi bili zaposleni za določen čas po nekaterih podatkih manj pripadni in izkazovali manj državljskega obnašanja (gl. Mesner-Andolšek in Štebe, 2011), kar bi lahko negativno vplivalo na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi. Raziskovalci lahko podrobneje raziščejo tudi, kako lahko združevanje zaposlenih v sindikate, da bi dosegli izboljšanje delovnih razmer, vpliva na skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi.

8 VIRI

1. Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E. in Hamid, N. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 129, 140–147.
2. Adkins, L. (2003). Reflexivity: Freedom or habit of gender? *Theory, Culture & Society*, 20(6), 21–42.
3. Aldao, A., Nolen-Hoeksema, S. in Schweizer, S. (2010). Emotion-regulation strategies across psychopathology: A meta-analytic review. *Clinical Psychology Review*, 30(2), 217–237.
4. Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 40, 358–363.
5. Argote, L. (1989). Agreement about norms and work-unit effectiveness: Evidence from the field. *Basic and Applied Social Psychology*, 10(2), 131–140.
6. Aronson, Z. H., Shenhar, A. J. in Reilly, R. R. (2010). Project spirit: Placing partakers' emotions, attitudes and norms in the context of project vision, artifacts, leader values, contextual performance and success. *The Journal of High Technology Management Research*, 21(1), 2–13.
7. Ashforth, B. E. in Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
8. Ashforth, B. E. in Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97–125.
9. Ashkanasy, N. M. in Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76–86.
10. Ashkanasy, N. M. in Humphrey, R. H. (2011). Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3(2), 214–224.
11. Averill, J. R. (1980). A constructivist view of emotion. V R. Plutchik in H. Kellerman (ur.), *Emotion: Theory, research, and experience* (str. 305–339). New York: Academic Press.
12. Averill, J. R. (1985). The social construction of emotion, with special reference to love. V K. J. Gergen in K. E. Davis (ur.), *The social construction of the person* (str. 89–109). New York: Springer-Verlag.

13. Babatunde, A. (2013). Occupational stress: A review on conceptualisations, causes and cure. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 65(3), 73–80.
14. Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšek, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
15. Barbalet, J. M. (1999). William James' theory of emotions: Filling in the picture. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 29(3), 251–266.
16. Barbalet, J. M. (2011). Emotions beyond regulation: Backgrounded emotions in science and trust. *Emotion Review*, 3(1), 36–43.
17. Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
18. Barsade, S. G. in Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1(4), 81–102.
19. Barsade, S. G. in O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551–598.
20. Barsade, S. G. in O'Neill, O. A. (2016). Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94(1), 58–66.
21. Barsade, S. G. in Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 21–46.
22. Bartel, C. A. in Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197–231.
23. Bauman, Z. (2002). *Tekoča moderna*. Ljubljana: Založba /* cf.
24. Beck, U. (2001). *Družba tveganja. Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina.
25. Beck, U. in Beck-Gernsheim, E. (1996). Individualizacija in "tveganje svobode": Perspektive in nasprotja k subjektu usmerjene sociologije – prevod. *Teorija in praksa*, 33(5), 817–838.
26. Beck, U. in Beck-Gernsheim, E. (2002). *Individualization. Institutionalized individualism and its social and political consequences*. London: Sage Publications.
27. Beck-Gernsheim, E. (2012). From rights and obligations to contested rights and obligations: Individualization, globalization, and family law. *Theoretical Inquiries in Law*, 13(1), 1–14.
28. Beck, U., Giddens, A. in Lash, S. (1994). *Reflexive modernization. Politics, tradition and aesthetics in the modern social order*. Oxford: Polity Press.

29. Bericat, E. (2016). The sociology of emotions: Four decades of progress. *Current Sociology*, 64(3), 491–513.
30. Bešter, A. (2004). *Neverbalno komuniciranje in medosebna privlačnost* (diplomsko delo). Dostopno prek <https://www.fdv.uni-lj.si/dela-fdv/iskanje/?lang=slv&cmd=izpis&gID=6914>
31. Bettenhausen, K. in Murnighan, J. K. (1985). The emergence of norms in competitive decision-making groups. *Administrative Science Quarterly*, 350–372.
32. Bilban, M. (2007). Kako prepoznati stres v delovnem okolju. *Delo in varnost*, 52, 30–35.
33. Bilban, M. (2009). Kako prepoznati stres v delovnem okolju. V A. Kvas, Đ. Sima in B. M. Kaučič (ur.), *Preprečimo, da nas strese stres na delovnem mestu* (str. 21–35). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.
34. Bingöl, D., Şener, İ. in Çevik, E. (2013). The effect of organizational culture on organizational image and identity: Evidence from a pharmaceutical company. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99, 222–229.
35. Bizjak, E. (2014). Delovno okolje in psihofizično zdravje zaposlenih. V J. P. Stemberger (ur.), *Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih. Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev* (str. 32–45). Ljubljana: Glotta Nova.
36. Boe, O. in Hagen, K. (2015). Using mindfulness to reduce the perception of stress during an acute stressful situation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 197, 858–868.
37. Bolton, S. C. (2000). Emotion here, emotion there, emotional organisations everywhere. *Critical Perspectives on Accounting*, 11(2), 155–171.
38. Bolton, S. C. in Boyd, C. (2003). Trolley dolly or skilled emotion manager? Moving on from Hochschild's managed heart. *Work, employment and society*, 17(2), 289–308.
39. Bolton, S. C. in Houlihan, M. (2005). The (mis)representation of customer service. *Work, employment and society*, 19(4), 685–703.
40. Bolton, S. C. in Houlihan, M. (2007). Risky business: Re-thinking the human in interactive service work. V S. C. Bolton in M. Houlihan (ur.), *Searching for the human in human resource management: Theory, practice and workplace* (str. 389–414). London: Palgrave Macmillan.
41. Bolton, S. C. in Houlihan, M. (2010). Bermuda revisited? Management power and powerlessness in the worker–manager–customer triangle. *Work and Occupations*, 37(3), 378–403.

42. Bond, F. W. in Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 156–163.
43. Brody, L. (1999). *Gender, emotion, and the family*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
44. Brook, P. (2009). The alienated heart: Hochschild's 'emotional labour' thesis and the anticapitalist politics of alienation. *Capital & Class, 33*(82), 7–31.
45. Brotheridge, C. M. in Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of "people work". *Journal of Vocational Behavior, 60*(1), 17–39.
46. Brotheridge, C. M. in Lee, R. T. (2003). Development and validation of the emotional labour scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 76*(3), 365–379.
47. Buckingham, D. A. (2004). *Associations among stress, work overload, role conflict, and self-efficacy in Maine principals* (doktorska disertacija). Dostopno prek Cite Seer X.
48. Burnett, G. in Bonnici, L. (2003). Beyond the FAQ: Explicit and implicit norms in Usenet newsgroups. *Library & Information Science Research, 25*(3), 333–351.
49. Buzeti, J. (2016). Ekonomski učinki finančnih investicij v promocijo zdravja in dobrega počutja zaposlenih v delovnem okolju. *International Public Administration Review, 14*(2–3), 139–167.
50. Chaudhary, A. K. in Israel, G. D. (2016). Influence of importance statements and box size on response rate and response quality of open-ended questions in web/mail mixed-mode surveys. *Journal of Rural Social Sciences, 31*(3), 140–158.
51. Cialdini, R. B., Reno, R. R. in Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(6), 1015–1026.
52. Collins, R. (1975). *Conflict sociology*. New York: Academic Press.
53. Collins, R. (1981). On the microfoundations of macrosociology. *American Journal of Sociology, 86*(5), 984–1014.
54. Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. New Jersey: Princeton University Press.
55. Cox, J. L. (2016). Emotional labor: Surface acting a better emotional regulation strategy for dealers? *UNLV Theses, Dissertation, Professional Papers, and Capstones, 1*–26.
56. Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*(3), 509–530.
57. Černigoj, N. S. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa, 39*(1), 81–102.

58. Damjan, J. (2000). Slovenski nacionalni karakter kot marketinški dejavnik. *Akademija MM*, 7(4), 19–28.
59. Daus, C. S., Dasborough, M. T., Jordan, P. J. in Ashkanasy, N. M. (2012). We are all mad in wonderland: An organizational culture framework for emotions and emotional intelligence research. V N. M. Ashkanasy, C. Härtel in W. J. Zerbe (ur.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (str. 375–399). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.
60. Deeney, C. in O'Sullivan, L. (2009). Work related psychosocial risks and musculoskeletal disorders: Potential risk factors, causation and evaluation methods. *Work*, 34(2), 239–248.
61. Delgado, C., Upton, D., Ranse, K., Furness, T. in Foster, K. (2017). Nurses' resilience and the emotional labour of nursing work: An integrative review of empirical literature. *International Journal of Nursing Studies*, 70, 71–88.
62. Delvaux, E., Vanbeselaere, N. in Mesquita, B. (2015). Dynamic interplay between norms and experiences of anger and gratitude in groups. *Small Group Research*, 46(3), 300–323.
63. Dernovšek, M. Z., Gorenc, M. in Jeriček, H. (2006). *Ko te stresa stres: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
64. Dernovšek, M. Z., Kobe, N. S. in Grum, A. T. (2017). *Spoprijemanje s stresom – Priročnik za udeležence delavnice*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
65. Deshpande, R. in Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
66. Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. in Cooper, C. L. (2012). Theories of psychological stress at work. V R. J. Gatchel in I. Z. Schultz (ur.), *Handbook of occupational health and wellness* (str. 23–38). New York: Springer Science & Business Media.
67. Diefendorff, J. M. in Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: A control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–959.
68. Diefendorff, J. M., Richard, E. M. in Yang, J. (2008). Linking emotion regulation strategies to affective events and negative emotions at work. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 498–508.

69. Diefendorff, J. M., Erickson, R. J., Grandey, A. A. in Dahling, J. J. (2011). Emotional display rules as work unit norms: A multilevel analysis of emotional labor among nurses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 170–186.
70. Direktorat za javno zdravje. (2015). *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Dostopno prek https://www.gov.si/assets/ministrstva/MZ/DOKUMENTI/Preventiva-in-skrb-za-zdravje/Promocija-zdravja-na-delovnem-mestu/Smernice_promocija_zdravja_na_delovnem_mestu-marec_2015.pdf
71. Dolenc, P. (2015). Stres in spoprijemanje s stresom v mladostništvu. *Revija za elementarno izobraževanje*, 8(4), 177–190.
72. Domagalski, T. A. (1999). Emotion in organizations: Main currents. *Human Relations*, 52(6), 833–852.
73. Donoso, L. M., Demerouti, E., Hernández, E. G., Moreno-Jiménez, B. in Cobo, I. C. (2015). Positive benefits of caring on nurses' motivation and well-being: A diary study about the role of emotional regulation abilities at work. *International Journal of Nursing Studies*, 52(4), 804–816.
74. Druskat, V. U. in Wolff, S. B. (2001). Building emotional intelligence of groups. *Harvard Business Review*, 79(3), 81–90.
75. Durkheim, É. (1912/1965). *The elementary forms of the religious life*. New York: Free Press.
76. Eaton, D. in Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *Journal for Quality and Participation*, 37(4), 4–7.
77. Eid, M. in Diener, E. (2001). Norms for experiencing emotions in different cultures: Inter- and intranational differences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(5), 869–885.
78. Ekman, P. in Friesen, W. V. (1969). The repertoire of nonverbal behavior: Categories, origins, usage, and coding. *Semiotica*, 1(1), 49–98.
79. Ekman, P., Sorenson, R. E. in Friesen, W. V. (1969). Pan-cultural elements in facial displays of emotion. *Science*, 164(3875), 86–88.
80. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6(3/4), 169–200.
81. Ekman, P. (1999). Basic emotions. V K. Scherer, T. Dalglish in M. Power (ur.), *Handbook of cognition and emotion* (str. 45–60). New York: John Wiley & Sons Ltd.
82. Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: A review and theoretical integration. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386.

83. Erber, R. in Erber, M. W. (2001). Mood and processing: A view from a self-regulation perspective. V L. L. Martin in G. L. Clore (ur.), *Theories of mood and cognition* (str. 63–84). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
84. Eurofound. (2010a). Stres, povezan z delom – Povzetek. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/executive-summary/2010/working-conditions/work-related-stress-executive-summary>
85. Eurofound. (2010b). *Work-related stress*. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/work-related-stress>
86. Eurofound. (2011). Work and health: A difficult relationship? Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/mk/publications/foundation-focus/2011/working-conditions/foundation-focus-health-and-work-a-difficult-relationship>
87. Eurofound. (2014). Stress and burnout prevalent in the workplace. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2014/stress-and-burnout-prevalent-in-the-workplace>
88. Eurofound. (2015a). Prve ugotovitve: Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/resume/2015/working-conditions/first-findings-sixth-european-working-conditions-survey-resume>
89. Eurofound. (2015b). *Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah – Pregledno poročilo*. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/executive-summary/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report-executive-summary>
90. Eurofound. (2015c). 6th European working conditions survey. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/surveys/european-working-conditions-surveys/sixth-european-working-conditions-survey-2015>
91. Eurofound. (2016). *Sixth European working conditions survey – Overview report*. Luxembourg: Publications office of the European Union.
92. EU-OSHA. (2002). Praktični nasveti za delavce o odpravljanju stresa v zvezi z delom in njegovih vzrokov. Dostopno prek http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Izid_31_-_Prakticni_nasveti_za_delavce_o_odpravljanju_stresa_v_zvezi_z_delom_in_njegovih_vzrokov.pdf
93. EU-OSHA. (2004). Stres na delovnem mestu. Dostopno prek <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/22.pdf>

94. EU-OSHA. (2007a). Informativni bilten o stresu pri delu – Povzetek poročila agencije. Dostopno prek http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/sl_08.pdf
95. EU-OSHA. (2007b). Kako se lotiti psihosocialnih vprašanj in zmanjšati stres na delovnem mestu? – Povzetek poročila agencije. Dostopno prek <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/sl32.pdf>
96. EU-OSHA. (2007c). Predvidevanje strokovnjakov o nastajajočih psihosocialnih tveganjih, ki so povezana z varnostjo in zdravjem pri delu. Dostopno prek [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet_74 -
_Predvidevanje_strokovnjakov_o_nastajajocih_psihosocialnih_tveganjih-
_ki_so_povezana_z_varnostjo_in_zdravjem_pri_delu.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Factsheet_74_-_Predvidevanje_strokovnjakov_o_nastajajocih_psihosocialnih_tveganjih_ki_so_povezana_z_varnostjo_in_zdravjem_pri_delu.pdf)
97. EU-OSHA. (2010a). Promocija zdravja na delovnem mestu za delavce. Dostopno prek <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/94>
98. EU-OSHA. (2010b). Promocija zdravja na delovnem mestu za delodajalce. Dostopno prek <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/factsheets/93>
99. EU-OSHA. (2015a). *Obvladajmo stres. Priznanja za dobro prakso Zdravo delovno okolje 2014–2015*. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
100. EU-OSHA. (2015b). Obvladovanje psihosocialnih tveganj na evropskih delovnih mestih – podatki iz druge evropske raziskave podjetij o novih in nastajajočih tveganjih (ESENER-2). Dostopno prek [https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/executive-summary-
management-psychosocial-risks-european](https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/publications/executive-summary-management-psychosocial-risks-european)
101. EU-OSHA. (2019). Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu. Dostopno prek <https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress>
102. EU-OSHA in Eurofound. (2014). Psihosocialna tveganja v Evropi: Razširjenost in strategije za preprečevanje. Dostopno prek [https://zssszaupnikvzd.si/wp-content/uploads/2017/09/executive-summary-
psycho-social-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention1.pdf](https://zssszaupnikvzd.si/wp-content/uploads/2017/09/executive-summary-psycho-social-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention1.pdf)
103. Evropska komisija. (2004). Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom. Dostopno prek [http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/
Uradni%20prevod%2023%20apr%202008%20ESS%20-%20samo%20v%20slo.pdf](http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Uradni%20prevod%2023%20apr%202008%20ESS%20-%20samo%20v%20slo.pdf)
104. Evropska komisija. (2011). Priročnik za preprečevanje stresa. Dostopno prek [http://web.spi.pt/stressless/docs/update/SL/Preprecevanje%20stresa%20Prirocnik
Modeli%20in%20Dobre%20prakse_Skrajsana%20verzija%20SI%201.pdf](http://web.spi.pt/stressless/docs/update/SL/Preprecevanje%20stresa%20Prirocnik_Modeli%20in%20Dobre%20prakse_Skrajsana%20verzija%20SI%201.pdf)

105. Evropska komisija. (2014a). Working conditions. Dostopno prek http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_en.pdf
106. Evropska komisija. (2014b). Flash Eurobarometer 398 on working conditions, summary. Dostopno prek http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_398_sum_en.pdf
107. Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47–53.
108. Filej, B. (2007). *Model kakovosti sistema menedžmenta zdravstvene nege. Primer menedžmenta glavnih medicinskih sester zdravstvenih in socialno varstvenih zavodov Slovenije* (doktorska disertacija). Dostopno prek <http://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-XHOKGLHG/b2678978-a3f7-481d-a032-1d8e42d5f47c/PDF>
109. Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. New York: Sage.
110. Fineman, S. in Sturdy, A. (1999). The emotions of control: A qualitative exploration of environmental regulation. *Human Relations*, 52(5), 631–663.
111. Fiori, M. (2009). A new look at emotional intelligence: A dual-process framework. *Personality and Social Psychology Review*, 13(1), 21–44.
112. Fischer, J. (2016). *Leader emotion management behavior and perceived leader effectiveness: The moderating roles of gender and culture* (magistrsko delo). Dostopno prek <https://repository.lib.fit.edu/bitstream/handle/11141/1124/FISCHER-THESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
113. Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research* (Fourth edition). London: Sage.
114. Foucault, M. (1995). *Discipline and punish: the birth of the prison*. New York: Vintage.
115. Frijda, N. H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*, 43(5), 349–358.
116. Frijda, N. H. (1993). Moods, emotion episodes, and emotions. V M. Lewis, J. M. Haviland-Jones in L. F. Barrett (ur.), *Handbook of emotions* (str. 381–403). New York: Guilford Press.
117. Frijda, N. H. in Mesquita, B. (1994). The social roles and functions of emotions. V S. E. Kitayama in H. R. E. Markus (ur.), *Emotion and culture: Empirical studies of mutual influence* (str. 51–87). Washington: American Psychological Association.
118. Fugate, N. (2010). *The effect of quantitative and qualitative workload on strain outcomes and attributions: A test of the demand control model* (doktorska disertacija). Dostopno prek ProQuest Dissertations and Theses.

119. Gaber, D. (2013). *Zadovoljstvo zaposlenih v domu upokojencev* (diplomsko delo). Dostopno prek <https://dk.um.si/Dokument.php?id=54974>
120. George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055.
121. Ghuman, U. (2016). An empirical examination of group emotional intelligence in public sector workgroups. *Team Performance Management*, 22(1/2), 51–74.
122. Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
123. Giddens, A. (1995). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press.
124. Giddens, A. (2000). *Preobrazba intimnosti*. Ljubljana: Založba /* cf.
125. Giuliani, N. R., McRae, K. in Gross, J. J. (2008). The up-and down-regulation of amusement: Experiential, behavioral, and autonomic consequences. *Emotion*, 8(5), 714–719.
126. Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, New York: Doubleday Anchor Books.
127. Goffman, E. (1967). *Interaction ritual. Essays on face-to-face behavior*. New York: Pantheon Books.
128. Goffman, E. (1983). The interaction order: American sociological association, 1982 presidential address. *American Sociological Review*, 48(1), 1–17.
129. Goldenberg, A., Saguy, T. in Halperin, E. (2014). How group-based emotions are shaped by collective emotions: Evidence for emotional transfer and emotional burden. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(4), 581–596.
130. Gordon, S. L. (1981). The sociology of sentiments and emotion. V M. Rosenberg in R. H. Turner (ur.), *Social psychology: Sociological perspectives* (str. 562–592). New Jersey: Transaction Publishers.
131. Gordon, S. L. (1989). The socialization of children's emotions: Emotional culture, competence, and exposure. V C. I. Saarni in P. L. Harris (ur.), *Children's understanding of emotion* (str. 319–349). Cambridge: Cambridge University Press.
132. Gordon, S. L. (1990). Social structural effects on emotions. V T. D. Kemper (ur.), *Research agendas in the sociology of emotions* (str. 145–179). New York: Suny Press.
133. Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110.

134. Grandey, A. A. (2015). Smiling for a wage: What emotional labor teaches us about emotion regulation. *Psychological Inquiry*, 26(1), 54–60.
135. Grandey, A. A., Fisk, G. M. in Steiner, D. D. (2005). Must »service with a smile« be stressful? The moderating role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893–904.
136. Grebner, S., Elfering, A., Semmer, N. K., Kaiser-Probst, C. in Schlapbach, M. L. (2004). Stressful situations at work and in private life among young workers: An event sampling approach. *Social Indicators Research*, 67(1/2), 11–49.
137. Gregson, O. in Looker, T. (1994). The biological basis of stress management. *British Journal of Guidance & Counselling*, 22(1), 13–26.
138. Gross, J. J. (1999). Emotion regulation: Past, present, future. *Cognition and Emotion*, 13(5), 551–573.
139. Gross, J. J. (2001). Emotion regulation in adulthood: Timing is everything. *Current Directions in Psychological Science*, 10(6), 214–219.
140. Gross, J. J. (2008). Emotion regulation. V M. Lewis, J. M. Haviland-Jones in L. F. Barrett (ur.), *Handbook of emotions* (str. 497–512). New York: The Guilford Press.
141. Gross, J. J. in John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.
142. Gross, J. J., Richards, J. M. in John, O. P. (2006). Emotion regulation in everyday life. V D. K. Snyder, J. E. Simpson in J. N. Hughes (ur.), *Emotion regulation in couples and families: Pathways to dysfunction and health* (str. 13–35). Washington: American Psychological Association.
143. Hardy, C. in Clegg, S. R. (1996). Some dare call it power. V S. Clegg, C. Hardy in W. R. Nord (ur.), *Handbook of organization studies* (str. 622–641). London: Sage.
144. Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693.
145. Härtel, C. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid toxic culture. V C. L. Cooper in N. M. Ashkanasy (ur.), *Research companion to emotion in organization* (str. 1260–1291). Cheltenham: Edwin Elgar Publishing.
146. Härtel, C. E., Gough, H. in Härtel, G. F. (2008). Work-group emotional climate, emotion management skills, and service attitudes and performance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 21–37.

147. Heerdink, M. W., van Kleef, G. A., Homan, A. C. in Fischer, A. H. (2013). On the social influence of emotions in groups: Interpersonal effects of anger and happiness on conformity versus deviance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(2), 262–284.
148. Heise, D. R. (1979). *Understanding events: Affect and the construction of social action*. New York: Cambridge University Press.
149. Heise, D. R. in Calhan, C. (1995). Emotion norms in interpersonal events. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 223–240.
150. Hiršl, A. (2012). Razširitev pojma varnega delovnega okolja po ZVZD-1. V L. Šprah in F. Bertonec (ur.), *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas. Kako prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?* (str. 15–20). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
151. Hlebec, V., Mrzel, M. in Kogovšek, T. (2009). Social support network and received support at stressful events. *Advances in Methodology & Statistics/Metodoloski zvezki*, 5(1), 155–171.
152. Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *The American Journal of Sociology*, 85(3), 551–575.
153. Hochschild, A. R. (1983/2003). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
154. Hochschild, A. R. (1990). Ideology and emotion management: A perspective and path for future research. *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 117, 117–142.
155. Hoffmann, E. A. (2016). Emotions and emotional labor at worker-owned businesses: Deep acting, surface acting, and genuine emotions. *The Sociological Quarterly*, 57(1), 152–173.
156. Hogan, S. J. in Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621.
157. Holman, D., Martinez-Iñigo, D. in Totterdell, P. (2008). Emotional labour and employee well-being: An integrative review. *Research Companion to Emotion in Organizations*, 301–315.
158. Höpfl, H. in Linstead, S. (1993). Passion and performance: Suffering and the carrying of organizational rules. V S. Fineman (ur.), *Emotions in organizations* (str. 76–93). London: Sage Publications.
159. Humphrey, R. H., Pollack, J. M. in Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151–168.

160. Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. in Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749–769.
161. Hülsheger, U. R. in Schewe, A. F. (2011). On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 361–389.
162. Imperl, F. (2014). Možne strategije razvoja domov za starejše. *Kakovostna starost*, 17(4), 3–22.
163. Inšpektorat Republike Slovenije za delo. (2013). O promociji zdravja na delovnem mestu. Dostopno prek http://www.id.gov.si/fileadmin/id.gov.si/pageuploads/Varnost_in_zdravje_pri_delu/VISOKE_TEMPERATURE_-_PROMOCIJA/Promocija_zdravja_na_delovnem_mestu.pdf
164. Inštitut za razvoj človeških virov. (2019). Slovar čustev. Dostopno prek <https://www.psihoterapija-ordinacija.si/osebnost-in-odnosi/slovar-custev>
165. Izard, C. E. (2010). The many meanings/aspects of emotion: Definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review*, 2, 363–370.
166. Jack, K. in Wibberley, C. (2014). The meaning of emotion work to student nurses: A Heideggerian analysis. *International Journal of Nursing Studies*, 51(6), 900–907.
167. James, W. (1884). What is an emotion? *Mind*, 9(34), 188–205.
168. Jeriček Klanšček, H. in Bajt, M. (2015). Stres, depresija, izgorelost in promocija zdravja na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 6, 27–34.
169. John, O. P. in Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301–1334.
170. Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., Donald, I., Taylor, P. in Millet, C. (2005). The experience of work-related stress across occupations. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 178–187.
171. Jordan, P. J. in Troth, A. C. (2002). Emotional intelligence and conflict resolution: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 4(1), 62–79.
172. Jordan, P. J. in Troth, A. C. (2004). Managing emotions during team problem solving: Emotional intelligence and conflict resolution. *Human Performance*, 17(2), 195–218.
173. Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Classics of organization theory*, 342–351.

174. Kaplan, S., Cortina, J., Ruark, G., LaPort, K. in Nicolaides, V. (2014). The role of organizational leaders in employee emotion management: A theoretical model. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 563–580.
175. Kappas, A. (2011). Emotion and regulation are one! *Emotion Review*, 3(1), 17–25.
176. Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–306.
177. Karasek, R. A. (2008). Low social control and physiological deregulation – the stress – disequilibrium theory, towards a new demand-control model. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 34(6), 117–135.
178. Kelly, J. R. in Barsade, S. G. (2001). Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99–130.
179. Kemper, T. D. (1974). On the nature and purpose of ascription. *American Sociological Review*, 844–853.
180. Kemper, T. D. (1978). Toward a sociology of emotions: Some problems and some solutions. *The American Sociologist*, 13, 30–41.
181. Kemper, T. D. (1981). Social constructionist and positivist approaches to the sociology of emotions. *American Journal of Sociology*, 87(2), 336–362.
182. Kemper, T. D. (1987). How many emotions are there? Wedding the social and the autonomic components. *American Journal of Sociology*, 93(2), 263–289.
183. Kemper, T. D. (1990). Themes and variations in the sociology of emotions. *Research Agendas in the Sociology of Emotions*, 1, 1–23.
184. Koman, E., Wolff, S. B. in Howard, A. (2007). The cascading impact of culture: Group emotional competence (GEC) as a cultural resource. *Emotional Intelligence: Theoretical and Cultural Perspectives*, 1–29.
185. Koning, L. F. in van Kleef, G. A. (2015). How leaders' emotional displays shape followers' organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 489–501.
186. Koole, S. L. (2009). The psychology of emotion regulation: An integrative review. *Cognition and emotion*, 23(1), 4–41.
187. Kordeš, U. in Smrdu, M. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.

188. Kralj, A., Sedmak, M., Kotnik, V., Medica, K., Sekloča, P., Medarič, Z. in Simčič, B. (2011). *Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih*. Univerza na Primorskem: Znanstveno-raziskovalno središče Koper.
189. Kramer, M. W. in Hess, J. A. (2002). Communication rules for the display of emotions in organizational settings. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 66–80.
190. Krohne, H. W. (2002). Stress and coping theories. *International Encyclopedia of the Social Behavioral Sciences*, 22, 1–13.
191. Kunze, F. in Menges, J. I. (2016). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461–486.
192. Kupljenk, A. (2008). *Stres in pozitivno mišljenje* (diplomsko delo). Dostopno prek <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=29925>
193. Kuschel, K. (2015). Quantitative and qualitative work overload and its double effect on the work-family interface. Dostopno prek <http://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/142/wp27.pdf?sequence=1>
194. Lavie, I., Steiner, A. in Sfard, A. (2019). Routines we live by: From ritual to exploration. *Educational Studies in Mathematics*, 101(2), 153–176.
195. Lazarus, R. S. (1976). *Patterns of adjustments*. New York: McGraw-Hill.
196. Lazarus, R. S. (1993). Coping theory and research: Past, present, and future. *Psychosomatic Medicine*, 55, 234–247.
197. Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665–673.
198. Lazarus, R. S. (2001). Relational meaning and discrete emotions. V K. R. Scherer, A. Schorr in T. Johnstone (ur.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (str. 37–67). Oxford: Oxford University Press.
199. Lazarus, R. S. (2003). Does the positive psychology movement have legs? *Psychological Inquiry*, 14(2), 93–109.
200. Lazarus, R. S. (2006). Emotions and interpersonal relationships: Toward a person-centered conceptualization of emotions and coping. *Journal of Personality*, 74(1), 9–46.
201. Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer.
202. Lazarus, R. S. in Folkman, S. (1986). Cognitive theories of stress and the issue of circularity. V M. H. Appley in R. Trumbull (ur.), *Dynamics of stress. Physiological, psychological, and social perspectives* (str. 63–80). New York: Plenum.

203. Lazarus, R. S. in Cohen-Charash, Y. (2001). Discrete emotions in organizational life. V R. L. Payne in C. L. Cooper (ur.), *Emotions at work: Theory, research and applications for management* (str. 45–81). Chichester: John Wiley.
204. Lee, C., Farh, J. L. in Chen, Z. J. (2011). Promoting group potency in project teams: The importance of group identification. *Journal of Organizational Behavior*, 32(8), 1147–1162.
205. Lee, S. K., Kim, D. Y. in Kang, E. G. (2013). The moderating effect of organizational culture on the relationship between emotional intelligence and job performance. *International Journal of Digital Content Technology and its Applications (JDCTA)*, 31(7), 517–525.
206. Leka, S., Griffiths, A. in Cox, T. (2003). *Work organisation and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. Nottingham: Institute of work, health and organisations.
207. Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L. in Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: Protective factors for nurse residents' job satisfaction, compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout. *Journal of Professional Nursing*, 30(1), 89–99.
208. Lim, N. (2016). Cultural differences in emotion: Differences in emotional arousal level between the East and the West. *Integrative Medicine Research*, 5(2), 105–109.
209. Lively, K. J. (2000). Reciprocal emotion management: Working together to maintain stratification in private law firms. *Work and Occupations*, 27(1), 32–63.
210. Lively, K. J. in Weed, E. A. (2014). Emotion management: Sociological insight into what, how, why, and to what end? *Emotion Review*, 6(3), 202–207.
211. Lois, J. (2001). Peaks and valleys: The gendered emotional culture of edgework. *Gender and Society*, 15(3), 381–406.
212. Lopes, P. N., Salovey, P., Côté, S., Beers, M. in Petty, R. E. (2005). Emotion regulation abilities and the quality of social interaction. *Emotion*, 5(1), 113–118.
213. Luca, J. in Tarricone, P. (2001). Does emotional intelligence affect successful teamwork? *ECU Publication Pre. 2011*, 367–376.
214. Länsisalmi, H., Peiró, J. M. in Kivimäki, M. (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(4), 527–559.
215. Mali, J. (2004). Kvaliteta življenja in zadovoljstvo stanovalcev in zaposlenih v domu starejših občanov. *Socialno delo*, 43(2/3), 105–115.

216. Mandić, T. (1998). *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova.
217. Marler, L. E., McKee, D. L. N., Cox, S. S., Simmering, M. J. in Allen, D. G. (2012). Don't make me the bad guy: Organizational norms, self-monitoring, and the mum effect. *Journal of Managerial Issues*, 24(1), 97–116.
218. Martin, J., Knopoff, K. in Beckman, C. (1998). An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: Bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429–469.
219. Mateiu, S., Puiu, V. in Puiu, G. C. (2013). A possible design model of the organizational culture. *Scientific Bulletin – Nicolae Balcescu Land Forces Academy*, 18(2), 171–175.
220. Mauno, S., Ruokolainen, M., De Bloom, J. in Kinnunen, U. (2017). Does recovery buffer against emotional labor in terms of motivational outcomes at work? Analyzing age differences among Finnish health care professionals. *Applied Nursing Research*, 36, 88–94.
221. Mazzola, J. J., Schonfeld, I. S. in Spector, P. E. (2011a). What qualitative research has taught us about occupational stress. *Stress and Health*, 27(2), 93–110.
222. Mazzola, J. J., Walker, E. J., Shockley, K. M. in Spector, P. E. (2011b). Examining stress in graduate assistants: Combining qualitative and quantitative survey methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 5(3), 198–211.
223. Menges, J. I. (2012). Organizational emotional intelligence: theoretical foundations and practical implications. V N. M. Ashkanasy, C. E. Härtel in W. J. Zerbe (ur.), *Experiencing and managing emotions in the workplace* (str. 355–373). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.
224. Menges, J. I. in Kilduff, M. (2015). Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals* 9(1), 845–928.
225. Menges, J. I., Kilduff, M., Kern, S. in Bruch, H. (2015). The awestruck effect: Followers suppress emotion expression in response to charismatic but not individually considerate leadership. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 626–640.
226. Mesner-Andolšek, D. (2002). “Make me whole again.” Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa*, 39(1), 10–29.
227. Mesner-Andolšek, D. in Štebe, J. (2011). Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: Mednarodna primerjava. *Teorija in praksa*, 4(48), 852–874.
228. Mesquita, B. in Walker, R. (2003). Cultural differences in emotions: A context for interpreting emotional experiences. *Behaviour Research and Therapy*, 41(7), 777–793.

229. Meyerson, D. E. (1998). Feeling stressed and burned out: A feminist reading and re-visioning of stress-based emotions within medicine and organization science. *Organization Science*, 9(1), 103–118.
230. Miladinović, M. (1992). Kategorije nege in zdravstvene nege v domovih za starejše. *Zdravstveni obzornik*, 26, 21–27.
231. Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2002). *Stres na delovnem mestu: Dobro se počutim, delo mi je v veselje (Preprečujmo stres na delu)*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Urad RS za varnost in zdravje pri delu.
232. Montgomery, A., Spânu, F., Băban, A. in Panagopoulou, E. (2015). Job demands, burnout, and engagement among nurses: A multi-level analysis of ORCAB data investigating the moderating effect of teamwork. *Burnout Research*, 2(2), 71–79.
233. Morris, J. A. in Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010.
234. Morris, M. W. in Keltner, D. (1999). How emotions work: An analysis of the social functions of emotional expression in negotiation. *Research Paper Series No. 1591*, 1–79.
235. Mrčela, M. (2010). *EWCO comparative analytical report on work-related stress*. Dostopno prek <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/slovenia/slovenia-ewco-comparative-analytical-report-on-work-related-stress>
236. Mrčela Kanjuo, A. in Ignjatović, M. (2012). *Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji*. Dostopno prek http://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Sos03_s1844-2013.pdf
237. Mujakić, A. (2014). Primerjava stresa med medicinskim in nemedicinskim osebjem v zdravstvu. *Revija za univerzalno odličnost*, 3(3), 137–146.
238. Mullins, H. M., Cortina, J. M., LaPort, K., Weis, E. J. in DiRosa, G. A. (2014). Identifying and assessing dimensions of leader emotion management. V J. K. Ford, J. R. Hollenbeck in A. M. Ryan (ur.), *The nature of work: Advances in psychological theory, methods, and practice* (str. 229–256). Washington: American Psychological Association.
239. Mumby, D. K. in Putnam, L. L. (1992). The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality. *Academy of Management Review*, 17(3), 465–486.
240. Musek, J. (1994). *Psihološki portret Slovencev*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

241. Neuman, L. W. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (Seventh edition). Essex: Pearson Education Limited.
242. Newton, T., Handy, J. in Fineman, S. (1995). *Managing stress: Emotion and power at work*. London: Sage.
243. Nichols, S. (2010). Emotions, norms, and the genealogy of fairness. *Politics, Philosophy & Economics*, 9(3), 275–296.
244. Nikolaou, I. in Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342.
245. Novak, T. in Šprah, L. (2012). Analiza kazalnikov tveganj, povezanih s širšim kontekstom doživljanja stresa in odzivanja nanj v delovnem okolju. V L. Šprah in F. Bertonec (ur.), *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas. Kako prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?* (str. 61–74). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
246. Novak, T., Sedlar, N. in Šprah, L. (2013). Doživljanje stresa na delovnem mestu ter sopojavljanje zdravstvenih težav in izgorevanja pri različnih poklicnih skupinah. *Zdravniški vestnik*, 52, 292–303.
247. Ochsner, K. N., Ray, R. D., Cooper, J. C., Robertson, E. R., Chopra, S., Gabrieli, J. D. in Gross, J. J. (2004). For better or for worse: Neural systems supporting the cognitive down- and up-regulation of negative emotion. *Neuroimage*, 23(2), 483–499.
248. Ogińska-Bulik, N. (2005). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and health outcomes in human service workers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 18(2), 167–175.
249. Olivier, B. (2015). Capitalism and suffering. *Psychology in Society*, 48, 1–21.
250. O’Neill, O. A. in Rothbard, N. P. (2017). Is love all you need? The effects of emotional culture, suppression, and work–family conflict on firefighter risk-taking and health. *Academy of Management Journal*, 60(1), 78–108.
251. Paladin, M. (2010). *Neverbalna komunikacija in prepričljivost posameznika (poslovni aspekti)* (magistrska naloga). Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Koper.
252. Pavlič, J. in Šadl, Z. (2019). Upravljanje stresnih emocij na delovnem mestu. *Družboslovne razprave*, 91, 29–47.

253. Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M. in Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 6, 1–27.
254. Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 583–599.
255. Peternel Pečauer, H. (2012). Slovenci smo pri izražanju čustev vzgojno zavrti. Dostopno prek <https://www.delo.si/druzba/panorama/slovenci-smo-pri-izrazanju-custev-vzgojno-zavrti.html>
256. Peterson, G. (2006). Cultural theory and emotions. V J. E. Stets in J. H. Turner (ur.), *Handbook of the sociology of emotions* (str. 114–134). New York: Springer Science.
257. Peterson, C. H. (2012). The individual regulation component of group emotional intelligence: Measure development and validation. *The Journal for Specialists in Group Work*, 37(3), 232–251.
258. Pirnat, T. (2018). Domovi za starejše: premalo kadra za zdravstveno in za socialno oskrbo. Dostopno prek <https://podcrto.si/domovi-za-starejse-premalo-kadra-za-zdravstveno-in-za-socialno-oskrbo/>
259. Podatki o širjenju bolezni COVID-19 v Sloveniji (b. d.). Dostopno prek <https://covid-19.sledilnik.org/stats>
260. Podjed, K. (2014). Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu. *Ekonomski demokracija*, 18(4), 13–16.
261. Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev. (2010). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 19. junija. Dostopno prek <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=PRAV10060>
262. Pujari, V. in Pal, S. (2018). An overview of challenges and migration among nursing professionals. *Teorija in praksa*, 55(3), 572–590.
263. Pušnik, M. (2003). [Recenzija knjige *Preobrazba intimnosti*, A. Giddens]. *Družboslovne razprave*, 42, 151–153.
264. Putnam, L. L. in Mumby, D. K. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. *Emotion in Organizations*, 1, 36–57.
265. Rafaeli, A. in Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 11(1), 1–42.
266. Raitano, R. E. in Kleiner, B. H. (2004). Stress management: Stressors, diagnosis, and preventative measures. *Management Research News*, 27(4/5), 32–38.

267. Reeck, C., Ames, D. R. in Ochsner, K. N. (2016). The social regulation of emotion: An integrative, cross-disciplinary model. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(1), 47–63.
268. Rener, T. (2007). Globalizacija, individualizacija in socialna izključenost mladih. *IB Revija*, 2, 40–49.
269. Rice, V. H. (2012). *Handbook of stress, coping, and health: Implications for nursing research, theory, and practice*. London: Sage.
270. Rimal, R. N. in Real, K. (2003). Understanding the influence of perceived norms on behaviors. *Communication Theory*, 13(2), 184–203.
271. Rimé, B. (2007). The social sharing of emotion as an interface between individual and collective processes in the construction of emotional climates. *Journal of Social Issues*, 63(2), 307–322.
272. Rimé, B. (2009). Emotion elicits the social sharing of emotion: Theory and empirical review. *Emotion Review*, 1(1), 60–85.
273. Roberts, M. E., Stewart, B. M., Tingley, D., Lucas, C., Leder-Luis, J., Gadarian, S. K., Albertson, B. in Rand, D. G. (2014). Structural topic models for open-ended survey responses. *American Journal of Political Science*, 58(4), 1064–1082.
274. Romero, E. in Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395–418.
275. Rosenberg, M. (1990). Reflexivity and emotions. *Social Psychology Quarterly*, 53(1), 3–12.
276. Rosenberg, M. (1991). Self-processes and emotional experiences. V J. A. Howard in P. L. Callero (ur.), *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action* (str. 123–142). New York: Cambridge University Press.
277. Scheff, T. J. (1983). Toward integration in the social psychology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 9(1), 333–354.
278. Schein, E. H. (1981). Does Japanese management style have a message for American managers. *Sloan Management Review*, 23(1), 55–68.
279. Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in the creation of organizational culture*. Cambridge: Sloan School of Management.
280. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
281. Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of Organization Theory*, 3, 490–502.

282. Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.
283. Scherer, K. R. (2005). What are emotions? And how can they be measured? *Social Science Information*, 44(4), 695–729.
284. Schneider, D. J. (1981). Tactical self-presentations: Toward a broader conception. V J. T. Tedeschi (ur.), *Impression management theory and social psychological research* (str. 23–40). New York: Academic Press.
285. Sedlar, N., Novak, T. in Šprah, L. (2012). Preliminarna študija razvoja novega orodja, namenjenega oceni tveganj, povezanih s poklicnim stresom. Dostopno prek https://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/a_preliminary_study_on_a_new_risk_assessment_tool.pdf
286. Shott, S. (1979). Emotion and social life: A symbolic interactionist analysis. *American Journal of Sociology*, 84(6), 1317–1334.
287. Singh, V. in Dickson, J. (2002). Ethnographic approaches to the study of organizations. V D. Partington (ur.), *Essential skills for management researchers*, (str. 117–135). London: Sage.
288. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (2014). Predstavitev storitev za starejše in dejavnosti domov. Dostopno prek http://www.ssz-slo.si/wp-content/uploads/2017/05/SSZ-Slovenije_brosura_predstavitev-domov_2014.pdf
289. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (2015). *Dolgotrajna oskrba: izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Skupnost socialnih zavodov Slovenije.
290. Skupnost socialnih zavodov Slovenije. (2018). Splošno o domovih za starejše. Dostopno prek <http://www.ssz-slo.si/splosno-o-domovih-in-posebnih-zavodih/>
291. Smith, E. R. in Mackie, D. M. (2008). Intergroup emotions. V M. Lewis, J. M. Haviland-Jones in L. F. Barrett (ur.), *Handbook of emotions* (str. 428–439). New York: Guilford Press.
292. Smith-Lovin, L. (1995). The sociology of affect and emotion. V K. S. Cook, G. A. Fine in J. S. House (ur.), *Sociological perspectives on social psychology* (str. 118–148). Boston: Allyn & Bacon.
293. Sonnentag, S. in Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 72–103.
294. Starc, R. (2009). Stres in njegove posledice za srčno-žilni sistem. V A. Kvas, Đ. Sima in B. M. Kaučič (ur.), *Preprečimo, da nas stresa stres na delovnem mestu* (str. 11–17). Ljubljana: Društvo medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov.

295. Stephens, J. P., Heaphy, E. D., Carmeli, A., Spreitzer, G. M. in Dutton, J. E. (2013). Relationship quality and virtuousness: Emotional carrying capacity as a source of individual and team resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 13–41.
296. Stets, J. E. (2006). Emotions and sentiments. V J. D. DeLamater in A. Ward (ur.), *Handbook of social psychology* (str. 309–335). New Jersey: Springer.
297. Stets, J. E. in Turner, J. H. (2010). The sociology of emotions. V M. Lewis, J. M. Haviland-Jones in L. F. Barrett (ur.), *Handbook of emotions* (str. 32–46). New York: Guilford Press.
298. Strmečki, A. in Kopal, A. (2012). Program podpore za delodajalce in zaposlene pri odpravljanju stresa, povezanega z delom, in pri zmanjševanju njegovih škodljivih posledic. V L. Šprah in F. Bertonec (ur.), *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas. Kako prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?* (str. 7–12). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
299. Strutton, D. in Tran, G. A. (2014). How to convert bad stress into good. *Management Research Review*, 37(12), 1093–1109.
300. Styhre, A., Ingelgdrd, A., Beausang, P., Castenfors, M., Mulec, K. in Roth, J. (2002). Emotional management and stress: Managing ambiguities. *Organization Studies*, 23(1), 83–103.
301. Sudhir, P. in Taksal, A. (2013). Coping with stress. V S. Pandey in D. M. Pestonjee (ur.), *Stress and work: Perspectives on understanding and managing stress* (str. 211–238). New Delhi: Sage Publications India.
302. Sunil, K. in Rooprai, K. Y. (2009). Role of emotional intelligence in managing stress and anxiety at workplace. *Proceedings of ASBBS*, 16(1), 163–172.
303. Suša, U. (2016). *Foucaultov koncept vladnosti in premestitve suverenosti nacionalne države v pogojih globalizacije* (magistrsko delo). Dostopno prek http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_susa-urban.pdf
304. Sy, T., Côté, S. in Saavedra, R. (2005). The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295–305.
305. Šadl, Z. (1993). Razum in čustva v simboličnem interakcionizmu. *Teorija in praksa*, 30(7–8), 634–645.
306. Šadl, Z. (1998). Sodobne oblike čustvovanja. *Družboslovne razprave*, 14(27/28), 63–71.
307. Šadl, Z. (1999). Mikro-makro povezave. *Teorija in praksa*, 36(6), 976–998.

308. Šadl, Z. (2002). "We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa*, 39(1), 49–80.
309. Šprah, L. in Hieng, S. (2011). *Zmanjšanje stresa – povečanje zadovoljstva in produktivnosti. Prepoznavanje in obvladovanje problematike stresa na delovnem mestu s primeri dobrih praks v Sloveniji in tujini*. Ljubljana: Zbornik prispevkov na konferenci z mednarodno udeležbo.
310. Štandeker, K. (2012). Rezultati v pilotskih podjetjih in pomembnost vlaganja v zdravje zaposlenih. V L. Šprah in F. Bertonec (ur.), *Obvladajmo poklicni stres, preden on obvlada nas. Kako prepoznati stres na delovnem mestu in ga uspešno obvladati?* (str. 41–49). Ljubljana: Združenje delodajalcev Slovenije.
311. Šprah, L. in Zorjan, S. (2016). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-Opsa*. Ljubljana: Založba ZRC.
312. Tamir, M. (2011). The maturing field of emotion regulation. *Emotion Review*, 3(1), 3–7.
313. Tan, S. Y. in Yip, A. (2018). Hans Selye (1907–1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medical Journal*, 59(4), 170–171.
314. Taverner, J. L. (1992). *La cultura de la empresa*. Alicante: CAMP y Universidad de Alicante.
315. Tee, E. (2015). The emotional link: Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654–670.
316. Teraji, S. (2007). Morale and the evolution of norms. *The Journal of Socio-Economics*, 36(1), 48–57.
317. Thibaut, J. W. in Kelley, H. H. (1959). *The social psychology of groups*. New York: John Wiley and Sons.
318. Thiel, C., Griffith, J. in Connelly, S. (2015). Leader–follower interpersonal emotion management: Managing stress by person-focused and emotion-focused emotion management. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 22(1), 5–20.
319. Thoits, P. A. (1985). Self-labeling processes in mental illness: The role of emotional deviance. *American Journal of Sociology*, 91(2), 221–249.
320. Thoits, P. A. (1989). The sociology of emotions. *Annual Review of Sociology*, 15, 317–342.
321. Thoits, P. A. (1990). Emotional deviance: Research agendas. V T. Kemper (ur.), *Research agendas in the sociology of emotions* (str. 180–203). New York: Suny Press.

322. Thoits, P. A. (1991). Gender differences in coping with emotional distress. V J. Eckenrode (ur.), *The social context of coping* (str. 107–138). New York: Plenum Press.
323. Thoits, P. A. (1995). Social psychology: The interplay between sociology and psychology. *Social Forces*, 73(4), 1231–1243.
324. Thunman, E. (2015). Managing stress: A matter of proactivity or trust? A thematic study of female- and male-dominated Swedish work settings. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10(2), 134–152.
325. Tiedens, L. Z., Sutton, R. I. in Fong, C. T. (2004). Emotional variation in work groups. V L. Z. Tiedens in C. W. Leach (ur.), *The social life of emotions* (str. 164–186). New York: Cambridge University Press.
326. Tomšič, B. (2003). [Recenzija knjige *Tekoča moderna*, Z. Bauman]. *Teorija in praksa*, 40(3), 584–586.
327. Totterdell, P. in Holman, D. (2003). Emotion regulation in customer service roles: Testing a model of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(1), 55–73.
328. Troy, A. S. in Mauss, I. B. (2011). Resilience in the face of stress: Emotion regulation as a protective factor. V S. M. Southwick, B. T. Litz, D. Charney in M. J. Friedman (ur.), *Resilience and mental health: Challenges across the lifespan* (str. 30–44). New York: Cambridge University Press.
329. Turner, J. H. in Stets, J. E. (2005). *The sociology of emotions*. New York: Cambridge University Press.
330. Turner, J. H. in Stets, J. E. (2006). Sociological theories of human emotions. *Annual Review of Sociology*, 32, 25–52.
331. Ule, M. (1993). *Psihologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
332. Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
333. Ule, M. in Kuhar, M. (2003). *Mladi, družina, starševstvo. Spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
334. Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije Soča. (2011). *Obvladovanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih: Izbor primerov dobre prakse v domačih in tujih podjetjih*. Ljubljana: Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije Soča.
335. van Kleef, G. A. in Fischer, A. H. (2015). Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30(1), 3–19.

336. Van Maanen, J. in Kunda, G. (1989). Real feelings: Emotional expression and organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 11, 43–103.
337. Viitala, R., Tanskanen, J. in Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620.
338. Zakon o delovnih razmerjih – ZDR. (2002). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 1. januarja. Dostopno prek <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1420>
339. Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1. (2011). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 3. decembra. Dostopno prek <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/103969>
340. Zakon o zdravstveni dejavnosti – ZZDej. (1992). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 7. marca. Dostopno prek <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO214>
341. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2015). Promocija zdravja – osnovni podatki o projektu. Zdravju prijazno delovno okolje za zdrave, aktivne in motivirane pisarniške delavce. Dostopno prek http://www.ra-savinja.si/zdravje/pdf/Kratek_opis_projekta.pdf
342. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije. (2016). Zdravi pisarniški delavci v zdravih organizacijah – sporočilo za javnost. Dostopno prek <http://www.razvoj.si/UserFiles/Sporo%C4%8Dilo%20za%20javnost%20-%20Zdravje%20na%20DM.pdf>
343. Zorjan, S., Krilić, S. C. in Šprah, L. (2016). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-OPSA*. Ljubljana: ZRC SAZU.
344. Zupanič, M. in Belovič, M. (2014). Domovi za starejše: Zaposleni delajo že na mejah zmožnosti. Dostopno prek <https://www.delo.si/novice/slovenija/domovi-za-starejse-zaposleni-delajo-ze-na-mejah-zmoznosti.html>
345. Wang, M. in Saudino, K. J. (2011). Emotion regulation and stress. *Journal of Adult Development*, 18(2), 95–103.
346. Wang, G., Seibert, S. E. in Boles, T. L. (2011). Synthesizing what we know and looking ahead: A meta-analytical review of 30 years of emotional labor research. V C. Härtel, N. M. Ashkanasy in W. J. Zerbe (ur.), *What have we learned? Ten years on* (str. 15–43). West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.

347. Wasielewski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interactionism*, 8(2), 207–222.
348. Williams, A. (2013). Hochschild (2003) – The managed heart: The recognition of emotional labour in public service work. *Nurse Education Today*, 33(1), 5–7.
349. Winnubst, J., de Jong, R. D. in Schabracq, M. J. (1996). The diagnosis of role strains at work: The Dutch version of the organizational stress questionnaire. V M. J. Schabracq, J. Winnubst in C. L. Cooper (ur.), *Handbook of work and health psychology* (str. 105–126). New York: John Wiley & Sons.
350. Wolff, S. B., Pescosolido, A. T. in Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505–522.
351. Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S. in Messer, T. E. (2003). Emotionally competent group norms and group effectiveness. *Presented at the Annual Academy of Management Conference*. Seattle, Washington.
352. Wolff, S. B., Druskat, V. U., Koman, E. S. in Messer, T. E. (2006). The link between group emotional competence and group effectiveness. V F. Sala, V. U. Druskat in G. Mount (ur.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence with individuals and groups* (str. 223–242). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
353. Wood, S. L. in Bettman, J. R. (2007). Predicting happiness: How normative feeling rules influence (and even reverse) durability bias. *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 188–201.
354. Yang, I. (2014). Social sharing of private emotions within a group: The case of positive and negative emotions. *Organisational and Social Dynamics*, 14(2), 285–321.

9 STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

anketa 5, 18, 20, 93, 101, 102, 124, 125, 126, 128, 131, 136, 139, 141, 146, 175, 216

B

Bajt, M., 15, 16, 52, 58, 59, 61, 63, 65, 70, 73, 74, 77, 78, 84, 88, 89, 90, 92, 121, 178, 189
Barsade, G., 16, 17, 18, 19, 27, 28, 30, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 45, 46, 56, 57, 98, 99, 123, 169, 178, 190
Bauman, Z., 68, 69, 70, 71, 178, 201
Beck, U., 30, 68, 69, 70, 71, 178
Beck-Gernsheim, E., 30, 68, 69, 70, 71, 178
Bericat, E., 22, 23, 26, 27, 53, 179
boj ali beg 58, 59
Brotheridge, C., 33, 40, 50, 96, 159, 163, 180

C

Cohen-Charash, Y., 16, 64, 65, 67, 68, 165, 192
Collins, R., 16, 26, 28, 53, 55, 123, 180

Č

Černigoj Sadar, N., 38, 58, 59, 60, 61, 78, 180

D

definicije emocij 21, 22, 25
Dernovšek, M., 58, 59, 61, 63, 65, 181
Direktorat za javno zdravje 84, 85, 89, 90, 92, 173, 182
diskurz individualizacije stresa 5, 7, 19, 20, 68, 69, 156, 157
domovi za starejše občane 96, 109, 110, 112, 138, 166
Druskat, V., 17, 31, 41, 43, 51, 182, 203
družbena interakcija 39
družbene norme 42
družbeni konstrukcionizem 23, 24

družbeni kontekst 19, 26, 62, 86

E

Ekman, P., 22, 23, 35, 142, 182
emocionalna kultura 16, 17, 21, 33, 34, 35, 36, 37, 45, 53, 106, 113, 117, 122, 143, 146, 152, 155, 161, 162, 165, 169, 172, 222, 223, 224
emocionalna kultura razigranosti 37, 45
emocionalna kultura tovariške ljubezni 36, 37, 45
emocionalno delo 32, 55, 77, 110, 159, 176, 200
emocionalno doživljanje 16, 21, 22, 25, 33, 44, 65, 123
ESENER 74, 76, 184
EU-OSHA 15, 56, 59, 62, 64, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 80, 85, 87, 91, 92, 183, 184
Eurofound 15, 20, 46, 58, 63, 72, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 86, 87, 88, 91, 125, 156, 168, 183, 184, 194
Eurostat 15
Evropska komisija 15, 73, 78, 80, 81, 87, 88, 89, 184, 185

F

Feldman, D., 19, 39, 40, 50, 185, 194
Fineman, S., 15, 31, 35, 38, 63, 68, 72, 87, 106, 149, 165, 185, 188, 195
Folkman, S., 16, 60, 61, 62, 67, 68, 191
Foucault, M., 69, 174, 185, 199

G

Gibson, D., 16, 17, 27, 28, 34, 39, 40, 41, 46, 123, 178
Giddens, A., 70, 71, 72, 178, 186, 196
globinsko igranje 32, 47, 55
Goffman, E., 36, 53, 186
Gordon, S., 16, 17, 21, 22, 23, 28, 33, 34, 35, 36, 42, 47, 186
govorica telesa 98, 143, 144, 145
Grandey, A., 33, 35, 50, 96, 159, 180, 182, 186, 187

Gross, J., 17, 28, 34, 45, 47, 48, 50, 186,
187, 189, 195, 196

H

Heise, D., 16, 22, 40, 46, 188
Hochschild, A., 16, 21, 23, 24, 25, 26, 27,
29, 32, 33, 34, 35, 47, 50, 98, 159, 168,
179, 180, 188, 203
Hoffmann, E., 34, 50, 96, 188

I

Ignjatović, M., 15, 59, 64, 74, 75, 76, 81, 82,
83, 91, 194
individualizacija 70, 71, 178, 197
individualnost 40, 114
individui 29, 30, 47, 51, 62, 68, 69, 70, 71,
72, 100, 116, 121, 127, 155, 156, 158,
162, 163, 164, 168
Inšpektorat Republike Slovenije za delo 64,
84, 85, 189
intenzivnost dela 74, 75, 78, 170, 172
izgorelost 15, 61, 76, 77, 78, 82, 89, 91, 169,
189

J

James, W., 21, 178, 189
Jeriček, H., 15, 52, 61, 77, 78, 178, 181, 189
jeza 16, 21, 23, 25, 63, 65, 66, 94, 124, 126,
130, 208, 217

K

Karasek, R., 60, 190
Kemper, T., 16, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 40,
53, 186, 190, 200
Kilduff, M., 16, 17, 19, 22, 27, 28, 30, 36,
39, 40, 41, 42, 53, 54, 56, 57, 98, 99, 193
kognitivne strategije 49, 94, 99
komponente emocij 21
komunikacija 24, 25, 30, 38, 64, 77, 87, 88,
106, 111, 113, 117, 118, 119, 122, 150,
171, 195
Kordeš, U., 99, 100, 102, 190
Kralj, A., 20, 52, 58, 63, 71, 73, 75, 76, 78,
79, 88, 89, 90, 132, 156, 168, 190
kratki časovni roki 30, 63, 106, 107
Kuhar, M., 30, 68, 70, 71, 201

kulturna pravila 29, 33, 39
kvantitativna delovna preobremenitev 62,
94, 106

L

Lazarus, R., 16, 19, 48, 60, 61, 62, 64, 65,
67, 68, 165, 191, 192
Lois, J., 34, 37, 43, 129, 132, 192

M

Mazzola, J., 15, 16, 50, 52, 59, 63, 66, 106,
123, 132, 193
Menges, J., 16, 17, 19, 22, 27, 28, 30, 35,
36, 39, 40, 41, 42, 53, 54, 56, 57, 98, 99,
191, 193
Mesner-Andolšek, D., 2, 3, 15, 31, 38, 46,
62, 162, 164, 176, 193
Meyerson, D., 16, 35, 68, 69, 73, 194
Ministrstvo za delo, družino, socialne
zadeve in enake možnosti 64, 81, 86, 175,
194
model upravljanja stresnih emocij 93
Mrčela, A., 15, 59, 64, 74, 75, 76, 78, 81,
82, 83, 91, 194
Musek, J., 161, 162, 164, 194

N

napetost 50, 54, 55, 61, 65, 118, 148, 150,
151, 217
negativen stres 61
negativne emocije 16, 35, 38, 39, 44, 48, 49,
52, 54, 55, 61, 62, 65, 68, 144, 149, 153,
155, 159, 163
nervoza 65
Neuman, L., 98, 100, 101, 195
Newton, T., 35, 62, 72, 195

O

obrazna mimika 98, 143
O'Neill, O., 17, 18, 19, 30, 35, 36, 37, 45,
52, 56, 57, 98, 99, 129, 132, 164, 169,
178, 195
opazovanje 5, 18, 20, 93, 107, 117, 122,
145, 146, 152, 155, 169, 207, 222, 223,
224

organizacije 5, 7, 20, 26, 35, 38, 39, 46, 56, 64, 66, 69, 72, 78, 79, 80, 82, 87, 88, 90, 91, 92, 111, 114, 119, 122, 148, 152, 156, 161, 170, 171, 172, 173
organizacijske norme 45, 46
organizacijski stresorji 59
oskrba 96, 198
oskrbovanci 6, 63, 106, 107, 108, 110, 111, 122, 125, 130, 140, 141, 142, 143, 144, 159, 160, 169

P

Peterson, G., 18, 19, 29, 32, 33, 36, 40, 50, 52, 196
počutje 5, 18, 19, 20, 22, 31, 49, 61, 62, 65, 68, 72, 74, 75, 78, 79, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 95, 100, 101, 106, 111, 121, 146, 148, 150, 151, 154, 156, 160, 162, 168, 170, 172, 215, 221
Podjed, K., 77, 79, 89, 90, 92, 196
pogovor 51, 52, 132, 134
poklicni stres 5, 7, 20, 59, 72, 74, 77, 78, 80, 82, 83, 87, 156, 167, 170, 171, 172, 173, 175, 188, 195, 199, 200
pomanjkanje osebnosti 95, 106, 107, 108
povezanost 27, 29, 30, 38, 55, 65, 87, 92, 106, 116, 122, 139, 146, 152, 160, 172
površinsko igranje 32
pozitiven stres 61
pozitivne emocije 35, 37, 40, 41, 48, 50, 61, 65, 96, 130, 144, 159
pravila čustvovanja 5, 16, 33, 34, 36, 93, 98
pravila izražanja 46, 98, 142
prevelika količina dela 30, 63, 65, 106
prikrivanje in potlačevanje emocij 17, 41, 122, 222
primarne emocije 22, 23
primarno ocenjevanje 61
profesionalne norme 45, 46, 134
promocija zdravja 83, 189
psihosocialni dejavniki tveganja 74

R

Renner, T., 70, 71, 197
Rosenberg, M., 16, 29, 47, 50, 52, 186, 197

Rothbard, N., 17, 18, 19, 36, 37, 45, 52, 56, 57, 98, 99, 129, 132, 164, 169, 195

S

Sedlar, N., 58, 77, 195, 198
sekundarne emocije 22, 23
sekundarno ocenjevanje 62
Selye, H., 59, 200
Shott, S., 23, 25, 26, 33, 198
skupina 19, 39, 41, 42, 44, 65, 82, 86, 100, 101, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 127, 129, 130, 132, 133, 134, 135, 137, 138, 140, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 172, 215, 217, 218, 219
skupine 6, 7, 17, 18, 19, 20, 23, 27, 28, 31, 34, 35, 36, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 61, 72, 77, 93, 95, 98, 99, 100, 101, 105, 106, 107, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 125, 127, 129, 130, 131, 132, 135, 137, 138, 140, 141, 142, 143, 145, 146, 147, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 161, 162, 163, 165, 169, 170, 171, 173, 215, 216, 217, 221
skupinska emocionalna kultura 7, 35, 162, 169
skupinska miselnost 106, 114, 122, 152, 162
skupinske emocije 16, 19, 28, 35, 40, 53
skupinske emocionalne norme 5, 6, 17, 18, 20, 39, 40, 41, 42, 44, 45, 51, 93, 94, 95, 101, 106, 113, 127, 129, 131
skupinske emocionalne strategije 5, 17, 36, 47, 93, 94, 98, 132, 136, 137
skupinski emocionalni rituali in rutine 17, 36, 53, 94, 137, 140
skupinski intervju 5, 18, 20, 93, 99, 100, 101, 107, 117, 122, 124, 126, 127, 146, 152, 155, 169, 175, 215, 222, 223, 224
skupinski kulturni artefakti 36, 56, 94, 140, 142, 214, 224

skupinsko upravljanje stresnih emocij 5, 7, 16, 18, 20, 23, 70, 93, 101, 106, 114, 121, 122, 129, 142, 146, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 159, 160, 163, 169, 171, 175

Skupnost socialnih zavodov Slovenije 96, 97, 104, 198

slaba volja 65, 118, 125, 126, 127

Smrdu, M., 99, 100, 102, 190

socializacija 35, 106, 117, 120, 121, 122

sodelovanje 19, 29, 36, 42, 54, 70, 81, 87, 88, 92, 106, 111, 112, 114, 115, 116, 117, 119, 120, 121, 122, 160, 172, 173, 216, 217, 221

splošni adaptacijski sindrom 59, 60

spoprijemanje s stresom 61, 62, 67, 68, 72, 81, 86, 156, 171, 181, 182

Stephens, J., 41, 43, 50, 129, 199

Stets, S., 17, 22, 23, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 47, 48, 50, 52, 54, 98, 196, 199, 201

stresna situacija 107, 108

stresne emocije 5, 6, 7, 17, 18, 19, 20, 36, 37, 45, 47, 48, 50, 63, 65, 66, 68, 73, 91, 93, 95, 99, 100, 101, 111, 113, 116, 117, 118, 121, 122, 123, 125, 127, 128, 129, 130, 132, 133, 138, 143, 144, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 159, 160, 161, 162, 165, 168, 169, 171, 172, 175

stresne situacije 40, 50, 59, 61, 67, 68, 106, 107, 154, 158

Styhre, A., 16, 65, 66, 72, 123, 199

subjekt 21, 22, 23, 24, 58, 60, 61

subjekti 21, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 60

svobodno izražanje emocij 16, 17, 34, 38, 41, 62, 172

Š

Šadl, Z., 2, 3, 20, 22, 23, 25, 26, 28, 29, 32, 33, 34, 42, 69, 87, 156, 157, 168, 170, 174, 195, 199, 200

Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah 15, 74, 183

Šprah, L., 15, 20, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 77, 78, 88, 89, 156, 168, 195, 198, 200, 202

T

Thoits, P., 16, 21, 22, 23, 24, 29, 34, 35, 47, 50, 52, 65, 168, 200, 201

Thunman, E., 20, 156, 168, 201

Trstenjak, A., 161, 162

Turner, J., 17, 22, 26, 27, 29, 31, 33, 34, 47, 48, 50, 52, 54, 98, 186, 196, 199, 201

U

učinkovitost 19, 40, 43, 46, 51, 61, 65, 67, 78, 91, 92, 106, 111, 117, 118, 119, 122, 156, 169

Ule, M., 16, 30, 50, 58, 68, 70, 71, 142, 201

usklajenost 43, 106, 117, 118, 119

V

vedenjske strategije 47, 51, 98, 212

veselje 23, 41, 65, 147, 194, 217

Z

zadovoljstvo 5, 18, 19, 20, 22, 23, 27, 37, 40, 54, 61, 62, 65, 68, 72, 75, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 95, 100, 101, 106, 111, 112, 121, 146, 148, 150, 154, 156, 160, 162, 168, 169, 170, 172, 192, 215, 221

zaposleni 15, 16, 20, 32, 35, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 56, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 96, 102, 103, 104, 106, 115, 123, 125, 129, 131, 132, 135, 136, 140, 146, 152, 153, 156, 157, 159, 171, 172, 173, 175, 202

zaupanje 19, 40, 43, 54, 87, 92, 106, 116, 122, 139, 146, 147, 152, 160, 172

zdravstvena nega 97

Zorjan, S., 15, 20, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 78, 83, 86, 88, 89, 95, 156, 168, 200, 202

W

Williams, A., 95, 203

Winnubst, J., 60, 203

Wolff, S., 17, 31, 35, 40, 41, 43, 51, 182, 190, 203

PRILOGE

Priloga A: Kontrolni seznam za strukturirano opazovanje

SKUPINSKE EMOCIONALNE NORME: PRAVILA ČUSTVOVANJA (neverbalna raven)

Vrste emocij ali emocionalnih odzivanj	✓/x	Intenziteta (š, s, m)	Trajanje (s, m, u, d)	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Jeza				
Strah				
Frustracija				
Napetost				
Tesnoba				
Vznemirjenje				
Navdušenje				
Drugo (ni odziva)				

SKUPINSKE EMOCIONALNE NORME: PRAVILA IZRAŽANJA (neverbalna raven)

Obrazna mimika	✓/✗	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Dvignjena obrv		
Hitro mežikanje		
Pogled navzdol		
Odsotnost očesnega stika		
Sovražno strmenje		
Resen izraz na obrazu		
Mrščenje		
Smejanje/nasmeh		
Stisnjene ustnice		
Drugo		

Govorica telesa	✓/✗	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Nagnjenost glave na eno stran		
Naslanjanje roke na obraz		
Prikimavanje		
Odkimavanje		
Prekrižane roke		
Sklenjene pesti		
Grozeče geste		
Nagibanje k nekemu		
Trepljanje		
Objemi		
Pokončna drža		
Napeto telo		
Drugo		

SKUPINSKE EMOCIONALNE NORME (verbalna raven)

Skupinske emocionalne norme	✓/x	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Izražanje emocij z določenimi besedami ali prisposodobami		
Pogovarjanje o emocijah		
Pogovarjanje o problemih		
Drugo		

SKUPINSKE EMOCIONALNE STRATEGIJE (vedenjske strategije)

Vedenjske strategije	✓/x	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Takojšnje reševanje problemov		
Vzpostavljanje emocionalne in družbene podpore		
Izvajanje sprostitvenih tehnik		
Poglobljeno dihanje		
Skupinska telovadba		
Drugo		

SKUPINSKI EMOCIONALNI RITUALI IN RUTINE

Skupinski emocionalni rituali in rutine	✓/x	Opazovalne beležke (opisi situacij)
Specifični načini pozdravljanja		
Skupno druženje		
Pripovedovanje zgodb in šal		
Obedovanje		
Praznovanje in proslavljanje		
Skupinsko vzklikanje in navijanje		
Ples in petje		
Drugo		

SKUPINSKI KULTURNI ARTEFAKTI (PREDMETI IN OBJEKTI)

Skupinski kulturni artefakti	✓/✗	Opazovalne beležke
Fizični prostori in objekti		
Pisarniška oprema		
Dekor		
Umetniška dela		
Fotografije		
Simboli		
Logotipi		
Drugo		

Priloga B: Vprašanja za skupinski intervju

1. Prosim, osvežite spomin na zadnjo situacijo, ko je bila vaša skupina preobremenjena z delom (npr. ste imeli preveliko količino dela, kratek časovni rok, dolg delovnik, nadure in pogoste moteče prekinitve). Kako ste takrat ocenili to situacijo delovne preobremenitve – kot negativno, pozitivno ali kako drugače?
2. Katera čustva vaša skupina najpogosteje doživlja, ko ste preobremenjeni z delom?
3. Katera čustva vaša skupina najpogosteje izraža, ko ste preobremenjeni z delom?
4. Katera čustva v vaši skupini niso zaželeno, ko ste preobremenjeni z delom?
5. Katera pravila, ki jih postavlja vaša skupina glede doživljanja in/ali izražanja čustev, pomagajo vaši skupini obvladovati čustva, ko ste preobremenjeni z delom? (Skupinska pravila vplivajo na to, kako, kdaj in katera čustva člani skupine doživljajo in izražajo v določeni situaciji. Skupine lahko od svojih članov pričakujejo prikrivanje in potlačevanje negativnih čustev, izražanje pozitivnih čustev, profesionalno in konstruktivno izražanje čustev, drugo.)
6. Ali vaša skupina sledi pravilom glede doživljanja in/ali izražanja čustev, ki jih sama postavlja, kadar ste preobremenjeni z delom?
7. Kaj se zgodi, če vaša skupina čustev ne doživlja in izraža na zaželen in primeren način in s tem krši pravila, ki jih sama postavlja (se pogovorite, ne storite ničesar, drugo)?
8. Kateri skupinski načini obvladovanja čustev pomagajo vaši skupini, ko ste preobremenjeni z delom? (Skupinski načini obvladovanja čustev so lahko takojšen odziv, takojšnje reševanje problemov, ponoven razmislek o čustvih in situaciji, preusmerjanje pozornosti, skupinska telovadba, drugo.)
9. Katera skupinska vsakdanja dejanja (rituali) in ustaljeni načini dela (rutine) pomagajo vaši skupini obvladovati čustva, ko ste preobremenjeni z delom? (Najpogostejši rituali in rutine so specifični način pozdravljanja, skupno druženje, pripovedovanje zgodb in šal, vzklikanje, navijanje, drugo.)
10. Kateri skupinski predmeti pomagajo vaši skupini obvladovati čustva, ko ste preobremenjeni z delom (npr. fotografije, simboli, plakati)?
11. Pojasnite, prosim, kako obvladovanje čustev vaše skupine vpliva na počutje in zadovoljstvo vaše skupine, kadar imate preveč dela (pomaga, ne pomaga ali nima vpliva)?



SOGLASJE ZA SODELOVANJE V ANKETNI RAZISKAVI

Naslov raziskave: Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi

Izvajalka raziskave: Jerca Pavlič, doktorska kandidatka na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani

Vabim vas, da sodelujete v anketni raziskavi *Skupinsko upravljanje stresnih emocij pri delovni preobremenitvi*. Namen raziskave je proučiti, s katerimi skupinskimi pravili, načini, vsakdanjimi dejanji (rituali) in ustaljenimi načini dela (rutinami) ter predmeti skupine obvladujejo stresna čustva, kadar imajo preveč dela.

Vaše sodelovanje v anketni raziskavi je prostovoljno in anonimno, izpolnjevanje ankete pa vam bo vzelo 10–15 minut.

S podpisom potrjujem sodelovanje v anketni raziskavi in dovolim uporabo rezultatov v znanstvenoraziskovalne namene.

Datum: _____

Ime in priimek udeleženca/-nke: _____

Podpis: _____

Spoštovani,

z anketo želim izvedeti več o vaših mnenjih in opažanjih, kako vaša delovna skupina, s katero delite skupne naloge, aktivnosti in cilje ter preživite največ časa na delovnem mestu, obvladuje stresna čustva, kadar imate preveč dela.

Vaše sodelovanje v anketni raziskavi je prostovoljno in anonimno. Pridobljene podatke bom uporabila v znanstvenoraziskovalne namene.

Pregled in opredelitev ključnih pojmov anketne raziskave:

KLJUČNI POJMI	OPREDELITEV KLJUČNIH POJMOV
Preobremenjenost z delom	Zaposleni imajo preveliko količino dela, delo s kratkimi roki, delo z veliko hitrostjo, dolge delovnike in veliko nadur, pomanjkanje nadzora nad hitrostjo poteka dela in pogoste moteče prekinitve.
Stresna čustva	Stresna čustva se pojavijo kot odziv zaposlenih na preobremenjenost z delom. Lahko so negativna (jeza, strah, frustracija, napetost, tesnoba) ali pozitivna (vznemirjenje, navdušenje, veselje).
Skupinska pravila	Skupinska pravila vplivajo na doživljanje in izražanje čustev v določeni situaciji. Nekatere skupine lahko spodbujajo prikrivanje in potlačevanje negativnih čustev, izražanje pozitivnih čustev, profesionalno in konstruktivno izražanje čustev, drugo.
Skupinski načini obvladovanja čustev	Skupine lahko stresna čustva obvladujejo na različne načine. Poznamo vedenjske načine (npr. takojšnje reševanje problemov, čustvena in družbena podpora, skupinska telovadba) ali kognitivne načine (npr. ponovna presoja čustev, preusmerjanje pozornosti, osredinjanje na sedanji trenutek).
Skupinska vsakdanja dejanja (rituali) in ustaljeni načini dela (rutine)	Ustvarjajo in spodbujajo določena čustva, ki jih delijo vsi člani skupine, in povečujejo skupinsko pripadnost in sodelovanje. Najpogostejši rituali in rutine so specifični način pozdravljanja, skupno druženje, obedovanje, pripovedovanje zgodb in šal, skupinsko vzklikanje, navijanje, ples in petje.
Skupinski predmeti	Vključujejo pisarniško opremo, dekor, umetniška dela, fotografije, simbole in logotipe, ki skupini pomagajo obvladovati stresna čustva.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Jerca Pavlič

Z anketo želim izvedeti, kako vaša delovna skupina obvladuje stresna čustva, kadar imate preveč dela. Pri odgovarjanju na spodnja vprašanja pomislite na delovno skupino, s katero delite skupne naloge, aktivnosti in cilje ter preživite največ časa na delovnem mestu.

1. Katera stresna čustva vaša skupina najpogosteje **doživlja**, ko ste preobremenjeni z delom?

2. Katera stresna čustva vaša skupina najpogosteje **izraža**, ko ste preobremenjeni z delom?

3. Katera stresna čustva v vaši skupini **niso zaželeni**, ko ste preobremenjeni z delom?

4. Ali vaša skupina sledi pravilom glede doživljanja in/ali izražanja stresnih čustev, ki jih je sama postavila, ko ste preobremenjeni z delom? (Da./Ne.)

5. Če ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili z da, potem, prosim, odgovorite na to vprašanje: Kateri je po vašem mnenju glavni razlog, da vaša skupina sledi pravilom glede doživljanja in/ali izražanja stresnih čustev, ki jih sama postavlja, kadar imate preveč dela?

6. Katera pravila, ki jih postavlja vaša skupina glede doživljanja in/ali izražanja stresnih čustev, po vašem mnenju najbolj pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, ko ste preobremenjeni z delom?

7. Pojasnite, prosim, na kakšen način pravila, ki jih postavlja vaša skupina glede doživljanja in/ali izražanja stresnih čustev, pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, ko ste preobremenjeni z delom.

8. Kateri skupinski načini obvladovanja stresnih čustev po vašem mnenju najbolj pomagajo vaši skupini, ko ste preobremenjeni z delom?

9. Pojasnite, prosim, kako skupinski načini obvladovanja stresnih čustev pomagajo vaši skupini, ko ste preobremenjeni z delom.

10. Katera skupinska vsakdanja dejanja (rituali) in ustaljeni načini dela (rutine) po vašem mnenju najbolj pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, ko ste preobremenjeni z delom?

11. Pojasnite, prosim, na kakšen način skupinska vsakdanja dejanja (rituali) in ustaljeni načini dela (rutine) pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, ko ste preobremenjeni z delom.

12. Kateri skupinski predmeti po vašem mnenju najbolj pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, kadar imate preveč dela?

13. Pojasnite, prosim, na kakšen način skupinski predmeti pomagajo vaši skupini obvladovati stresna čustva, kadar imate preveč dela.

14. Pojasnite, prosim, kako obvladovanje stresnih čustev vaše skupine vpliva na njeno počutje in zadovoljstvo, kadar imate preveč dela (pomaga, ne pomaga ali nima vpliva).

15. Če želite izraziti še kakšno mnenje ali opažanje, ki ni bilo zajeto v anketi, in se nanaša na čustveni odziv na delovno preobremenjenost v vaši skupini, lahko napišete dodaten komentar.

DEMOGRAFSKI PODATKI

1. Spol (obkrožite):

- a) ženski
- b) moški

2. Starost (število dopoljenih let): _____ let

3. Izobrazba (obkrožite najvišjo dokončano stopnjo izobrazbe):

- a) srednja
- b) višja
- c) visoka strokovna
- č) univerzitetna
- d) magisterij ali specializacija
- e) doktorat

4. Delovna doba (število dopoljenih let): _____ let

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje!

Priloga Č: Skupinske emocionalne norme, strategije, rituali in rutine ter kulturni artefakti delovnih skupin

Priloga Č.1: Skupinske emocionalne norme delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju

Skupinske emocionalne norme	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	Svobodno izražanje emocij	×
Prikrivanje in potlačevanje emocij	×	×	×	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij	Prikrivanje in potlačevanje emocij
Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij	Profesionalno izražanje emocij

Priloga Č.2: Skupinske emocionalne strategije delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju

Skupinske emocionalne strategije	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5	DS6	DS2	DS7	DS3
Pogovor	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o stresnih emocijah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih in zasebnih težavah	Pogovor o službenih težavah
Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora	Emocionalna in socialna opora
Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč	Medsebojna pomoč
Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov	Takojšnje reševanje problemov
Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom	Izogibanje konfliktom
Pozitivno razmišljanje	Pozitivno razmišljanje	Pozitivno razmišljanje	×	×	×	×	×
Prestavljanje na bolj primeren čas	×	×	×	×	Prestavljanje na bolj primeren čas	Prestavljanje na bolj primeren čas	×
Preusmerjanje pozornosti	×	×	×	Preusmerjanje pozornosti	×	×	×
Skupinska telovadba	×	×	×	×	×	×	×

Priloga Č.3: Skupinski emocionalni rituali delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju

Skupinski emocionalni rituali	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5		DS6	DS7	
Specifični načini pozdravljanja	Specifični načini pozdravljanja	×	Specifični načini pozdravljanja	×	Specifični načini pozdravljanja	×	×
Skupni odmori	Skupni odmori	Skupni odmori	×	Skupni odmori	Skupni odmori	Skupni odmori	Skupni odmori
Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje	×	Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje	Skupno pitje kave in kajenje
Skupne malice	Skupne malice	×	×	Skupne malice	Skupne malice	Skupne malice	Skupne malice
Skupna kosila	×	Skupna kosila	×	×	Skupna kosila	×	Skupna kosila
Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	Pripoved. zgodb in šal	×
Smejanje in humor	Smejanje in humor	Smejanje in humor	Smejanje in humor	Smejanje in humor	Smejanje in humor	Smejanje in humor	×
Potegavščine	×	Potegavščine	×	Potegavščine	Potegavščine	Potegavščine	×
Petje in ples	Petje in ples	×	Petje in ples	×	Petje in ples	×	×
Skupinsko vzkljanje	Skupinsko vzkljanje	×	×	×	×	Skupinsko vzkljanje	×
Praznovanja	Praznovanja	Praznovanja	×	×	Praznovanja	×	×
Skupni izleti	×	Skupni izleti	Skupni izleti	×	Skupni izleti	Skupni izleti	×
Skupni pikniki	×	Skupni pikniki	Skupni pikniki	×	×	×	×
Skupni pohodi	×	Skupni pohodi	×	×	×	×	×
Skupno druženje ob koncu izmene	Skupno druženje ob koncu izmene	Skupno druženje ob koncu izmene	×	Skupno druženje ob koncu izmene	Skupno druženje ob koncu izmene	×	Skupno druženje ob koncu izmene

Priloga Č.4: Skupinske rutine delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju

Skupinske rutine	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5		DS6	DS2	
Jutranji sestanek	Jutranji sestanek	×	×	Jutranji sestanek	Jutranji sestanek	Jutranji sestanek	×
Skupni sestanek vseh služb	×	×	×	×	Skupni sestanek vseh služb	Skupni sestanek vseh služb	×
Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega	Jutranja nega
Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance	Zajtrk za oskrbovance
Skupinska telovadba za oskrbovance	×	×	Skupinska telovadba za oskrbovance	×	×	Skupinska telovadba za oskrbovance	×
Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance	Skupinske aktivnosti za oskrbovance
Pospravljanje umazane posode	Pospravljanje umazane posode	×	×	×	Pospravljanje umazane posode	Pospravljanje umazane posode	×
Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev	Kopanje oskrbovancev
Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob	Čiščenje sob
Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku	Nega po zajtrku
Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance	Kosilo za oskrbovance
Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu	Nega po kosilu
Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele	Vpisovanje podatkov v tabele
Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti	Skupni raporti

Priloga Č.5: Skupinski kulturni artefakti delovnih skupin – opazovanje in skupinski intervju

Skupinski kulturni artefakti	Močna skupinska emocionalna kultura			Šibka skupinska emocionalna kultura			
	Kultura pozitivnosti		Kultura umirjenosti	Kultura umirjenosti	Kultura obvladovane napetosti		Kultura odtujenosti
	DS1	DS4	DS5		DS6	DS2	
Skupni prostor	Skupni prostor	×	×	Skupni prostor	Skupni prostor	×	×
Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	×	Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	Skupinske fotografije	×
Posebne zahvale in pohvale	Posebne zahvale in pohvale	Posebne zahvale in pohvale	×	×	×	Posebne zahvale in pohvale	×
Sladkarije	Sladkarije	Sladkarije	×	×	Sladkarije	Sladkarije	×
Rože	Rože	×	×	×	×	Rože	Rože
Radio	Radio	×	×	Radio	Radio	Radio	×
Oglasne table	Oglasne table	Oglasne table	Oglasne table	Oglasne table	Oglasne table	Oglasne table	×
Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela	Umetniška dela