

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miriam Jakljič

**Vloga avtogenega treninga pri premagovanju stresa na
delovnem mestu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miriam Jakljič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

**Vloga avtogenega treninga pri premagovanju stresa na delovnem
mestu**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

Vloga avtogenega treninga pri premagovanju stresa na delovnem mestu

Položaj in vloga delavcev sta se skozi zgodovino spreminjala in danes dosegla točko, na kateri so zaposleni kljub razmahu tehnologije pomemben del organizacije, saj s svojim znanjem in veščinami odločajo o razvoju podjetja. Vzporedno, tudi zaradi načina življenja in družbenih vrednot, naraščata količina stresa povezana z delom in zavedanje, da stres vpliva na zdravje ter posledično na funkcioniranje na delovnem mestu. Načinov skrbi za zdravje in obvladovanja stresa je veliko in so odvisni od posameznika in situacije, zato je po navadi potrebna kombinacija različnih pristopov, ki se bodo skozi čas spreminjali. Sprostitutvene tehnike, med katere spada tudi avtogeni trening, so eden od načinov, s katerimi posameznik skrbi za telesno in duševno zdravje, s čimer krepi odpornost na stres oziroma ostaja v polju pozitivnega stresa, s tem pa izboljša tako funkcioniranje na osebnem nivoju kot na delovnem mestu. V magistrski nalogi sem z izvedbo raziskave, anket in intervjujev ugotavljala, kakšno vlogo lahko ima avtogeni trening pri obvladovanju stresa. Moj cilj je bil preveriti, ali avtogeni trening lahko in če lahko, kako vpliva na izboljšanje splošnega počutja, kako vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu in kako na izboljšanje delovne učinkovitosti. Splošno počutje namreč vpliva na našo sposobnost spopadanja s stresnimi dejavniki, po drugi strani pa oba lahko vplivata na učinkovitost pri delovnih nalogah. Rezultati so pokazali, da ima avtogeni trening številne pozitivne učinke na vseh naštetih področjih in osebi skupaj z drugimi pristopi pomaga pri spopadanju s stresnimi situacijami.

Ključne besede: stres, delo, obvladovanje stresa, sprostitutvene tehnike, avtogeni trening.

The Role of Autogenic Training in Overcoming Stress at the Workplace

Position and role of workers during the history have been constantly changing, up to the today's situation, in which workers with their know-how and skills are playing an important role in organizations and their development, despite of the huge technology expansion. At the same time the amount of stress, connected with work, is rapidly growing, as well as the awareness of all bad influences that stress brings to our lives and to our workplaces. There are many ways of taking care and managing stress situations and mental health, and they depend on individual situations, so they need different treatments and attitudes. Relaxation techniques, among which autogenic training is playing a very important part, are one of the possible ways of taking care of physical and mental health, with which one improves the resistance to stress or stays in the positive stress zone and thus improves his personal and professional operations. In my Master Thesis I implemented researches, surveys and interviews in order to find out the role of autogenic training in overcoming stress. My goal was to check, if autogenic training can, and if yes, how it impacts on general feeling, stress overcoming and improvement of work efficiency. The fact is, that general feeling affects our ability to cope with stress factors and work efficiency. The results showed that relaxation techniques contain various positive effects on all areas, and help to cope with stressful situations.

Key words: stress, work, coping with stress, relaxation techniques, autogenic training

Kazalo

1 UVOD	7
1.1 NAMEN IN CILJ	9
1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA	9
1.3 METODOLOGIJA	10
1.4 STRUKTURA	11
2 IZBRANA PERSPEKTIVA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V SODOBNI DRUŽBI ..	12
2.1 ZNANSTVENI MANAGEMENT	15
2.2 TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH	17
2.3 VEDENJSKE IN SODOBNE TEORIJE	19
2.4 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE	21
3 STRES NA DELOVNEM MESTU	27
3.1 DEFINICIJA STRESA	32
3.2 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU	37
3.2.1 TVEGANJA, KI NEGATIVNO VPLIVAJO NA ZDRAVJE IN POČUTJE ZAPOSLENIH	38
3.3 POSLEDICE STRESA ZA ORGANIZACIJO	42
3.3.1 ABSENTIZEM	44
3.3.2 FLUKTUACIJA IN MANJŠA UČINKOVITOST	46
3.4 POSLEDICE STRESA ZA POSAMEZNIKA	47
3.4.1 TELESNE POSLEDICE	49
3.4.2 PSIHIČNE POSLEDICE	53
3.4.3 VEDENJSKI ODZIV	58
4 OBVLADOVANJE STRESA IN AVTOGENI TRENING	60
4.1 UKREPI NA STRANI ORGANIZACIJE	62
4.2 UKREPI NA STRANI POSAMEZNIKA	67
4.2.1 KOMUNIKACIJA	69
4.2.2 ORGANIZACIJA ČASA	71

4.2.3 SKRB NA TELESNI RAVNI IN RAVNI MISLI	71
4.2.4 SPROSTITEV	75
4.2.5 AVTOGENI TRENING	76
4.2.5.1 IZVAJANJE AVTOGENEGA TRENINGA	77
4.2.5.2 UČINKI AVTOGENEGA TRENINGA.....	80
 5 EMPIRIČNI DEL.....	82
5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA	83
5.2 METODA RAZISKOVANJA IN PREDSTAVITEV MERSKEGA INŠTRUMENTA.....	83
5.2.1 POTEK RAZISKAVE IN OPIS VZORCA	86
5.3 REZULTATI.....	89
5.3.1 Vloga avtogenega treninga pri izboljšanju splošnega počutja	89
5.3.2 Vloga avtogenega treninga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu	95
5.3.3 Vloga avtogenega treninga na izboljšanje delovne učinkovitosti	97
5.3.4 Avtogeni trening kot najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu	99
 6 SKLEP.....	101
 7 VIRI.....	103
 PRILOGE	110
Priloga A: Razvoj predpisov in zakonov o varnosti pri delu na področju Slovenije	110
Priloga B: Anketni vprašalnik 1.....	111
Priloga C: Anketni vprašalnik 2.....	116
Priloga Č: Tabele rezultatov in primerjav obeh anketnih vprašalnikov	121
Priloga Č.1	121
Priloga Č.2	121
Priloga Č.3	121
Priloga Č.4	122
Priloga Č.5	122
Priloga Č.6	122
Priloga Č.7	122
Priloga Č.8	123
Priloga Č.9	123
Priloga Č.10	123
 Priloga E: Vprašalnik za intervju ekspertov na področju avtogenega treninga	124

Priloga F: Intervju z intervjuvancem 1	127
Priloga G: Intervju z intervjuvancem 2	132
Priloga H: Intervju z intervjuvancem 3	138
Priloga I: Intervju z intervjuvancem 4.....	143
Priloga J: Intervju z intervjuvancem 5	148
Priloga K: Intervju z intervjuvancem 6	155

1 UVOD

Vloga človeka kot delavca se je skozi stoletja spreminjala. Sprva je zaposleni veljal za nadomestljiv člen v proizvodni verigi, čigar interesi so bili večinoma nepomembni in podrejeni interesom organizacije, od njih se je pričakovala poslušnost, lojalnost in delo na način, ki ga je določilo vodstvo, v zameno pa so prejeli plačilo. Popolna sistematizacija dela je sicer privedla do povišanja produktivnosti, vendar se je ta na določeni točki ustavila. Tedaj je v ospredje začela stopati vrednost ljudi, za katere se je pokazalo, da so zelo pomemben faktor, ki odloča o razvoju, uspešnosti in mnogokrat tudi obstoju organizacije. V zadnjih desetletjih je prišlo do številnih sprememb pri poslovanju, konkurenca na trgu je vse hujša, informacijska tehnologija pa v velikem porastu. Stroji in računalniki so prevzeli marsikatero nalogo človeka in mu olajšali ter pohitrili delo, zato nekateri strokovnjaki ljudem ponovno pripisujejo manjši pomen. Vendar se je potrebno zavedati, da ljudje s svojimi individualnimi lastnostmi in znanjem kljub temu predstavljajo nenadomestljivo konkurenco, ki je stroj ne more dati in imeti, saj ni živo bitje, poleg tega pa je ravno človek tisti, ki je stroj ustvaril in skrbi za njegov obstoj. Zaradi tega je smiselno, da se podjetje zaveda pomena človeške delovne sile, da skrbi za svoje zaposlene, za njihovo dobro počutje in zdravje ter za dobre medsebojne odnose (Zupan in drugi, 2009; Lipičnik, 1998; Maslach in Leitner, 2002).

Z zavedanjem pomena zaposlenih je naraslo tudi vlaganje v njihovo zdravje in obvladovanje stresa na delovnem mestu. Stres se vse pogostejše navaja kot pomemben faktor, ki močno vpliva na zdravje, saj povzroča padec imunskega sistema in lahko privede do telesnih in psihičnih bolezni, te pa posledično zmanjšajo učinkovitost in uspešnost zaposlenih. Stres je sicer popolnoma naravni del življenja, prisoten od začetka človeštva, nujen za preživetje in ga lahko povzroči pravzaprav vsaka okoliščina ali dejavnik, ki jo oseba dojema kot stresno (Treven, 2005). Povzroča tako negativne kot pozitivne posledice, čeprav se največkrat omenja in raziskuje le negativne. Vzroki in posledice stresa izvirajo in se pokažejo na posamezniku, ali pa izvirajo in se pokažejo v delovni organizaciji. Aktualni postanejo, ko se pojavljajo v prekomerni količini, saj takrat na osebo ne delujejo več spodbudno. Da bi take situacije kar najbolj izločili ali jih vsaj omilili je potrebno izvajati ustrezne ukrepe na ravni organizacije, hkrati pa mora posameznik skrb za zdravje in obvladovanje stresa vključiti v svoj vsakdan. Pristopi in načini so različni, običajno pa bo učinek največji, če se bo hkrati uporabljala kombinacija različnih, ki se bo prilagajala dani situaciji. Najprej je potrebno najti izvor stresa, nato pa se lotiti posledic in ustvarjati pogoje za preprečevanje nastanka novih. Organizacija

lahko svojim zaposlenim nudi pomoč v zvezi z obvladovanjem stresa na dva načina. Prvi se nanaša na pogoje ali naravo dela, njegov namen pa je zmanjševanje ali odprava dejavnikov, ki vplivajo na zdravje ali povzročajo stres, na primer ustrezna delovna obleka ali delovni prostor. V drugo skupino spadajo različni programi za krepitev zdravja ali izboljšanja delovne uspešnosti, ki vključujejo tudi usposabljanja v zvezi s tem, kako obvladati in premagati stres ali kako izboljšati svoj delovni uspeh z ustrezno organizacijo delovnih nalog, komunikacijo, reševanjem konfliktov, boljšo prodajo in podobno, kar pravzaprav tudi omeji stresne situacije. V okviru takih programov se lahko zaposlenim nudi učenje različnih tehnik sproščanja (Kos, 2010). Vendar pa je še vedno naloga vsakega posameznika da pridobljeno znanje redno uporablja v praksi ter vsakodnevno skrbi za svoje telesno in duševno zdravje. Cilj je sprememba ali prilagoditev delovnega okolja, delovnih nalog ali splošnega počutja, s čimer zaposleni zaznajo manjšo napetost v zvezi s posameznim stresnim dejavnikom in ga torej ne doživljajo kot oviro ampak kot spodbudo (Šprah in Dolenc, 2014).

Kot enega od načinov obvladovanja stresa na delovnem mestu v magistrski nalogi podrobneje opisujem avtogeni trening. Gre za sprostitevno tehniko ki, ob redni uporabi, prispeva k boljšemu počutju, lažjemu obvladovanju stresnih situacij in posledično k boljšemu funkcioniranju na delovnem mestu, zaradi česar se lahko dvigne delovna učinkovitost. Pozitivnih učinkov avtogenega treninga je veliko in so največji takrat, kadar se ga uporablja v kombinaciji z drugimi pristopi, ti pa so odvisni od situacije, v kateri se posameznik nahaja ter od kompetenc s katerimi razpolaga. Namen je, da se oseba nauči umiriti telesne reakcije, ki se pokažejo ob doživljanju stresa. Prav je, da se telo pripravi na odziv, kadar je to potrebno, saj samo na tak način lahko preživi. Problem nastopi, ko so te reakcije pretirane ali prepogoste, ker se telo začne izčrpavati in v skrajnem primeru zboli. V takih situacijah si mora oseba pomagati na različne načine in eden od njih je redno izvajanje sprostitvenih tehnik (Lindemann, 1988; Schmidt, 2015; Gruden, 1992).

Cilj naloge bo torej preveriti, kakšna je lahko vloga avtogenega treninga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu, ali in kako lahko vpliva na izboljšanje splošnega počutja, obvladovanje stresnih situacij in na dvig delovne učinkovitosti. Odgovore na raziskovalna vprašanja sem dobila v raziskavi, ki sem jo opravila v manjši skupini zaposlenih v podjetju X, katere sem tehniko naučila, njihova mnenja zbrala z anketnim vprašalnikom, dopolnila pa sem jih z intervjuji strokovnjakov, ki avtogeni trening poznajo zaradi narave svojega dela. Rezultati anketnih vprašalnikov so bili odvisni od pripravljenosti oseb na redno prakticiranje tehnike in bi se lahko v drugačni situaciji nekoliko razlikovali.

Naloga je razdeljena na teoretični del s štirimi poglavji, v katerih raziščem teoretično podlago razvoja človeških virov, definiram stres na delovnem mestu, navedem vzroke za njegovo pojavljanje in posledice ter opišem načine, s katerimi se stres lahko obvladuje. V empiričnem delu sledi opis opravljene raziskave ter analiza pridobljenih rezultatov, ki se zaključijo s sklepom.

1.1 NAMEN IN CILJ

Namen magistrske naloge je predstaviti sprostitveno tehniko, imenovano avtogeni trening in jo opredeliti kot enega od učinkovitih pristopov obvladovanja stresa na delovnem mestu. Le-ta je v zadnjem desetletju vse pogostejše omenjen kot vzrok za nastanek bolezni in povečanja števila bolniških dni ter s tem povezanih višjih stroškov zato je smiselno iskanje načinov za njegovo odpravljanje in obvladovanje.

Cilj magistrske naloge je, na podlagi rezultatov opravljene raziskave in intervjujev, opisati kako redno izvajanje avtogenega treninga lahko pomaga pri izboljšanju splošnega počutja, lažjem obvladovanju stresa na delovnem mestu ter povečanju delovne učinkovitosti. V teoretičnem delu je najprej opredeljen raziskovalni problem, to je stres na delovnem mestu, v empiričnem pa sledi analiza anket in intervjujev, iz katere bo razvidno kako izvajanje te sprostitvene tehnike vpliva na posameznika.

1.2 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

Pri postavitvi raziskovalnih vprašanj sem izhajala iz predpostavke, da je oseba bolj dovzetna za stres, če je njeno splošno počutje slabše in zato njena delovna učinkovitost pada. Izpostavila sem torej tri parametre: splošno počutje, stres na delovnem mestu in delovno učinkovitost. Najprej me je zanimalo ali avtogeni trening lahko vpliva na dvig splošnega počutja, ki sem ga opredelila s spanjem, zbranostjo in koncentracijo, razdražljivostjo ter nivojem energije. Nadalje me je zanimalo ali izvajanje avtogenega treninga lahko vpliva na obvladovanje stresnih situacij na delovnem mestu in, v zadnjem sklopu, ali anketiranci dojemajo tehniko kot ustrezno za izboljšanje delovne učinkovitosti. Delovno učinkovitost sem opisala s hitrostjo in težavnostjo opravljanja delovnih nalog ter povezano z odnosi s sodelavci. Zadnje raziskovalno vprašanje

sem je nanašalo na to, kako pomemben je avtogeni trening za obvladovanje stresa v primerjavi z drugimi pristopi, torej, ali je njegova vloga v razmerju do drugih načinov najbolj ključna.

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga avtogenega treninga na izboljšanje splošnega počutja?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako avtogeni trening vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

1.3 METODOLOGIJA

Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem analizirala primarne in sekundarne vire, raziskovalni del pa je bil izveden z uporabo kombiniranega metodološkega pristopa in sicer z izvedbo anket ter pol strukturiranih intervjujev. V podjetju X sem s skupino devetih oseb izvedla tečaj avtogenega treninga. Na začetku tečaja so rešili anketni vprašalnik, v katerem so ocenili svoje splošno počutje, zdravje ter doživljanje in funkcioniranje na delovnem mestu v smislu obremenitev. Po približno dveh mesecih so rešili drugi del anketnega vprašalnika, v katerem sem preverila njihovo mnenje glede učinka avtogenega treninga na spremembe v počutju in razpoloženju ter obvladovanju stresnih situacij na delovnem mestu in delovne učinkovitosti. Raziskava je bila pilotska, torej lahko služi kot podlaga za morebitna nadaljnja raziskovanja o učinkih sprostitvenih tehnik na obvladovanje stresa. Intervjuji s strokovnjaki so bili vsi razen dveh izvedeni osebno, dvema osebama pa je bil vprašalnik posredovan pisno. Intervjuvani so bili: 2 zdravnika psihiatra, 3 psihoterapevtke ter certificirani učitelj avtogenega treninga. Vsi omenjeno tehniko poznajo zaradi narave svojega dela, ga sami poučujejo ali tudi prakticirajo.

Anketni vprašalnik je bil strukturiran in oblikovan na podlagi vprašalnikov že izvedenih anket, vključena pa so bila tudi standardna zdravniška vprašanja iz psihiatričnih pregledov. Vprašanja za intervju so bila enaka, le nekoliko bolj poglobljena.

1.4 STRUKTURA

Teoretični del naloge je sestavljen iz štirih poglavij. Prvo poglavje je uvod, v katerem pojasnim namen in cilje, raziskovalna vprašanja, metodologijo ter opišem strukturo naloge. Sledi mu poglavje izbranih perspektiv razvoja človeških virov v sodobni družbi. V njem je predstavljenih pet teorij, iz katerih je razvidno, kako se je skozi zgodovino spreminjala vloga zaposlenih in kadrovske službe kot oddelka, ki skrbi za zagotavljanje zadostnega števila delavcev ter njihov razvoj. Tretje poglavje je namenjeno definiciji stresa na delovnem mestu. Navedla bom možne vzroke za njegovo pojavljanje ter opisala posledice, ki nastanejo zaradi stresa tako pri posameznikih kot v organizacijah, v katerih so ti zaposleni. Zadnje, četrto poglavje teoretičnega dela je namenjeno iskanju rešitev za obvladovanje stresa in njegovo prevencijo. V njem bom navedla nekaj ukrepov, ki naj bi jih izvajale organizacije in osebe same, med ukrepe pa bodo spadale tudi sprostivne tehnike, oziroma bolj konkretno, avtogeni trening. Ta tehnika je opisana bolj podrobno, saj predstavlja osrednjo rešitev za opredeljen problem, torej stres. S koncem tega poglavja je narejen tudi uvod v empirični del oziroma v peto poglavje, v katerem bodo predstavljeni izsledki moje lastne raziskave.

2 IZBRANA PERSPEKTIVA RAZVOJA ČLOVEŠKIH VIROV V SODOBNI DRUŽBI

Namen drugega poglavja je narediti pregled teorij ravnanja s človeškimi viri, jih primerjati med seboj ter v zadnji točki opisati kadrovske funkcije kot današnjo stopnjo razvoja dela z ljudmi.

V preteklih dveh stoletjih je razvoj delovnega mesta in položaj delavca napredoval in se razvil od izkoriščevalskega dela v tovarnah proti idealu skupnosti. Potrebna je bilo veliko napora, da se je izkoriščanje delavcev končalo in da so se izoblikovala delovna mesta, ki so nudila tako delovno kot osebno zadoščenje. Vendar pa v zadnjih desetletjih na tem področju ponovno prihaja do nazadovanja in vse bolj grozi, da se bo ideal zdravega in varnega delovnega mesta ponovno spremenil v izkoriščanje delovne sile. Do tega marsikje že prihaja, še posebej v velikih korporacijah, kjer je vse prepogosto glavni cilj proizvodnja zadostne količine produktov, pretoka denarja in dobiček, vse manj pa omogočanje zaslužka zaposlenim za dostojno življenje ob dobrih in zdravih delovnih pogojih (Maslach in Leiter, 2002).

Vloga zaposlenih se je skozi stoletja spreminjala vzporedno z njihovim pomenom za organizacijo. V času industrijske revolucije je bil kapital pomembnejši od ljudi, katerih potrebe in želje so bile zanemarjene. Tradicionalna podjetja so jih obravnavala kot 'organizacijske ljudi', ki so se v delovnem času morali odpovedati osebnim interesom in se prilagoditi zahtevam podjetja. Vodstvo jim je delegiralo način dela in vedenja, torej so bili le podaljšek stroja in v podjetju z namenom, da delajo in ne da mislijo. Poudarek je bil na delitvi dela ter specializaciji. Od zaposlenih se je zahtevala lojalnost v zameno za varno zaposlitev. Razmere v gospodarstvu so bile takrat bolj stabilne, zato je bilo mogoče sistem dela načrtovati zelo natančno, ravno tako delovna mesta in naloge uslužbencev (Zupan in drugi 2009, str. 37–49). Razvoj gospodarstva v 20. stoletju pa je prinesel spremembe poslovanja in drugačno organiziranost, ki je v ospredje postavljala zaposlene, zato so se kot odgovor na to situacijo začele razvijati teorije managementa, ki so se usmerjale na ljudi in na medosebne odnose (Lipičnik, 1998, str. 33). Človeški viri so namreč postajali pomemben del neopredmetenega kapitala in podlaga za konkurenčno prednost podjetja, zato je marsikje prišlo tudi do prenove kadrovske funkcije. Ta je začela prevzemati pristope, ki se jih je poimenovalo »ravnanje s človeškimi viri« in omogočajo zaposlenim konstantno pridobivanje novih znanj, kar pripelje do pravočasnega odkrivanja novih poslovnih priložnosti ter odzivanje na spremembe v okolju (Rojc in Bahun,

2006, str. 14). Obstoje podjetja je sčasoma torej postajal odvisen od njegovih zaposlenih, zato je bilo posledično potrebno spremeniti in prilagoditi organiziranost dela in odnose. Srednja raven managementa (t.i. vodje ali direktorji sektorja, ki so odgovorni za usklajevanje nižjih managerjev in administrativnih delavcev) je začela izginjati, njegovo vlogo pa je prevzela informacijska tehnologija (Možina in drugi 1994, 1. poglavje). Delo je postalo timsko, komuniciranje vodoravno, organiziranost pa procesna. Prav tako se je začelo uveljavljati transformacijsko vodenje, ki temelji na pridobivanju koristi glede na vložek. Naloga vodje je postala doseganje sprejetja skupne vizije med zaposlenimi in interesa zaposlenih, da bodo delovali v dobro vse skupine. Da pa bi to dosegli, je potrebno razvijati odnose med delavci in delodajalci, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti in stremijo k maksimalni koristi. Zaposlenim naj se torej ponuja možnost osebnega razvoja v zameno za doseženo konkurenčnost podjetja in ne več le varna zaposlitev. Ljudje so namreč tisti, ki prepoznavajo poslovne priložnosti, razvijajo nove produkte in oblikujejo uspešne strategije, s čimer se povečuje konkurenčnost organizacije (Zupan in drugi, 2009, str. 46–49). Gre za t.i. delovna mesta z visoko pripadnostjo, katerih namen je povišati pripadnost zaposlenih organizaciji in znižati verjetnost, da jo bodo prostovoljno zapustili. Cilj podjetij je obdržati dobro delovno silo, ker predstavlja konkurenčno prednost (Mesner in Štebe, 2011, str. 854). Obojestranska naklonjenost privede do boljših rezultatov ali pa vsaj zmanjša število slabših, vzporedno s tem je tudi količina negativnega stresa zagotovo manjša. Že nekaj desetletji se preučuje tudi vpliv tehnologije na trg dela. Management bo najbolj učinkovit kadar bo znal ustrezno povezati najprimernejše in najboljše tehnike za razvoj človeških virov z zahtevami tehnologije (Rafaelle, 1979, v Beltsos, 1990, str. 45)¹. Tehnične prednosti bodo sicer obstajale, vendar bodo vedno kratkoročne, konkurenčna prednost pa bodo zaposleni s svojimi sposobnostmi, znanjem, spretnostmi ter osebnostnimi lastnostmi (Lipičnik, 1998, str. 26).

V zadnjem desetletju bi vlogo človeške sile za marsikatero sodobno organizacijo lahko opredelili kot ključno, saj je njen obstoj odvisen od lastnosti ljudi, ki sodelujejo pri poslovanju in od znanja, ki ga zaposleni imajo in ga prenesejo v svoje delo (Drucker, 1985, str. 123, v Zupan in drugi 2009, str. 46)². Sodelovanje ljudi v organizaciji je mogoče, kadar so njihove aktivnosti usklajene, naloga managementa pa je vzpostavitev takega stanja in nato njegovo vzdrževanje (Možina in drugi, 1994, str. 41). Posamezniki, skupine in organizacije medsebojno usklajujejo svoje delovanje zato da lažje dosegajo svoje cilje. Za določeno mero povezovanja

¹ Raffaele, J.A. (1979). *The Management of technology: Change in a society of organized advocacies*. Washington D.C.: University press of America.

² Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper Business.

je zadosti že določena skladnost med interesi, seveda pa je potrebno upoštevati vse interese (prav tam, str. 89).

Po drugi strani se zaradi razmaha globalizacije in spremenjenih razmer na trgu dela položaj zaposlenih slabša. Delovna mesta postajajo vse bolj fleksibilna, kar za marsikoga predstavlja pozitivno spremembo, za veliko drugih pa ravno obratno. Pojavljajo se namreč drugačne oblike zaposlitve, kot so delo preko zaposlitvenih agencij, delo s skrajšanim delovnikom ali iz oddaljene lokacije, kar ima za posledico večje število začasnih delavcev, katerih pripadnost organizaciji je velikokrat vprašljiva, njihova pripravljenost za delo manjša, ravno tako pa tudi njihova pomoč sodelavcem. Vez med podjetjem in zaposlenimi je tako bolj krhka, s tem pa je tudi verjetnost za skrb njihovega zdravja s strani podjetja manjša (Mesner in Štebe, 2011, str. 853). Prihaja torej do nazadovanja in ponovnega izkoriščanja delovne sile, še posebej v velikih korporacijah, kjer je vse prepogosto glavni cilj proizvodnja zadostne količine produktov in pretoka denarja, vse manj pa omogočanje zaslužka zaposlenim za dostojno življenje ob dobrih in zdravih delovnih pogojih. Proizvodno delo se lahko seli tja, kjer so stroški poslovanja nižji, tja kjer je delovna sila cenejša. Kot posledica tega je prišlo do izginjanja določenih panog na nekaterih področjih in številna odpuščanja, to pa je pripeljalo do večjega pritiska na tiste, ki so ostali. Tem zaposlenim se je delovni čas podaljšal, velikokrat pa morajo delati tudi še po koncu uradnega delovnika. Razmah informacijske tehnologije je sicer olajšal in pospešil številna dela, hkrati pa zahteva od zaposlenih dodatna znanja in naloge ter nenehno izobraževanje (Maslach in Leiter, 2002, 3. poglavje). Ignjatović pravi, da na vsake trenutne razmere na trgu delovne sile vplivajo tako strukturne (trajnejše) kot konjunktturne (začasne, trenutne) spremembe. Vsako prestrukturiranje sredstev za proizvodnjo potrebuje ustrezno prestrukturiranje delovne sile, kar pa za delodajalca predstavlja strošek, saj mora svoj kader izobraziti, to pa povečuje ceno. Zaradi tega je marsikatera organizacija svojo produkcijo prestavila v države s cenejšo delovno silo, hkrati pa temeljito spremenila sistem proizvodnje, ki izloča človeka iz delovnega procesa, kar povečuje število brezposelnih. Posledično prihaja do "redistribucije zaposlovalnih priložnosti za posamezne skupine na trgu dela" (Ignjatović, 2002, str. 45–46, 127). Trenutne razmere v svetovnem gospodarstvu, gospodarske krize in recesije so pripeljale do fleksibilizacije zaposlitev, do povečanja raznolikosti zaposlitvenih možnosti ter porasta različnih oblik zaposlitev. Vse te spremembe pa vplivajo na spreminjanje odnosov na trgu dela ter na položaj posameznih socialnih skupin, ki se pogosto slabšajo. Fleksibilna delovna sila je namreč manj varna in slabše plačana na račun ožjega kroga zaposlenih ekspertov. Problem je, da je veliko fleksibilnosti neprostovoljne, delavci so slabše sindikalno povezani, nelojalni podjetju in imajo

z njim rahlejšje vezi (prav tam, str. 45–46). Za marsikoga fleksibilno delo predstavlja prednost, žal pa prinaša tudi številne težave.

Za tista sodobna podjetja, ki se zavedajo pomena svojih zaposlenih, je smiselno, da izvajajo različne dejavnosti povezane s kadri. Kot kader se štejejo vsi ljudje, ki v kakršnem koli smislu sodelujejo v določeni obliki organiziranega dela. Organizacija naj bi sledila dvema ciljema, in sicer pridobiti in razviti ustrezne človeške zmožnosti in doseči njihovo čim boljšo uporabo v delovnem procesu. To vodi k doseganju ciljev podjetja in prispeva k boljši konkurenčnosti in uspešnosti podjetja. Pri tem pa mora podjetje upoštevati interese zaposlenih, sicer lahko pride do konfliktov, ki pripeljejo do nasprotnih rezultatov, torej do manjše uspešnosti in učinkovitosti (Zupan in drugi, 2009, str. 21).

Ustvarjanje vrednosti, ki je v organizacijah odvisna predvsem od ljudi, njihovega znanja in sposobnosti, je lastnost, ki se jo pripisuje kapitalu, katerega definicijo je prvi postavil Marx. Kapital je lahko intelektualni, človeški in socialni. **Intelektualni kapital** je karkoli, kar ustvarja vrednost in je neopredmeten, torej predstavlja skrito vrednost neke organizacije. Brookingsova ga deli na tržna sredstva (blagovne znamke, zvestoba kupcev ter pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s kupci), intelektualno lastnino (patente, licence ter avtorstva), infrastrukturna sredstva (organizacijska kultura, management in poslovni procesi) ter na človeške vire (znanje, strokovnost in sposobnost razvijanja povezav z drugimi) (Brooking, 1997, str. 364, v Zupan in drugi, 2009, str. 33)³. Najbolj učinkovito se uveljavlja tam, kjer imajo svojo pravo težo in veljavo človeški viri, torej tam, kjer se vlaga v sposobnosti in znanje zaposlenih (Rojc in Bahun, 2006, str. 60–61). **Človeški kapital** je interna dimenzija intelektualnega kapitala. Becker ga poimenuje kot vse znanje in karakteristike, ki jih ima delavec in pripomorejo k njegovi produktivnosti, torej povečujejo profit podjetja (Becker, 1964, 1. poglavje). **Socialni kapital** so vsi viri, ki so v lasti članov socialnega omrežja posameznika in so mu na voljo za uporabo. Skupaj s človeškim kapitalom sta pomembna za povečanje intelektualnega. Rojc in Bahun s socialnim kapitalom označujeta vse kar spada v medsebojne odnose in komunikacijo v podjetju, pripadnost podjetju ter vrednote kulture podjetja (Rojc in Bahun, 2006, str. 12).

2.1 ZNANSTVENI MANAGEMENT

Znanstveni management spada med klasične organizacijske teorije. Kljub temu, da se primere skupnosti, ki so zahtevale veliko delovno organiziranost najde že mnogo let nazaj, na primer,

³ Brooking, A. (1997). The management of intellectual capital. *Long Range Planning*, 30(3), 364–365.

gradnja egiptovskih piramid ali kitajskega zidu, se začetek razvoja organizacijskih teorij povezuje z delom Fredericka Winslowa Taylorja ob koncu 19. ali v začetku 20. stoletja (Možina in drugi, 1994, str. 41). Takrat je na trgu prevladovala masovna proizvodnja za katero je bila značilna neizkoriščenost razpoložljivih virov. Delo je bilo v grobem organizirano med managementom, ki je poskrbel za opremo, prostor, surove materiale in nadaljnjo prodajo ter med najetimi nadzorniki dela, ki so priskrbeli dovolj delovne sile. Obe strani sta imeli profit, pomanjkljivo za management je bilo le, da niso mogli nadzorovati nivoja produktivnosti. Način dela so določali delavci sami ali njihovi nadzorniki, zanimanja za učinkovitost pa ni bilo, saj plačilo skoraj ni bilo odvisno od produktivnosti. Ker so v tem videli veliko potencialno izgubo, si je skupina strokovnjakov začela prizadevati za vzpostavitev standardov, ki bi natančno določili potek delovnega procesa in na tak način manufakturnim podjetjem omogočili maksimalni izkoristek in povečali produktivnost (Johnson in Kaplan, 1987, v Kulesza, Weaver in Friedman, 2011, str. 106)⁴.

Za glavnega med temi strokovnjaki se šteje Frederick W. Taylor, ki velja za utemeljitelja teorije znanstvenega managementa in je svojo teorijo razvil na podlagi izkušenj z delom v jeklarni. Njegov cilj je bil povečati učinkovitost zaposlenih, saj bi s tem povečal zaslužek lastnikov in delavcev, s tem pa tudi splošno blaginjo države. Poskušal je odkriti najboljši način za opravljanje določene delovne naloge, pri čemer je razvil metodo opazovanja in bil začetnik študije gibov in časa. Pri svojem delu je bil revolucionaren, saj se je na popolnoma nov način lotil organizacije dela, s čimer je zelo povečal storilnost. Pogoji za implementacijo sprememb je bil, da so ga delavci popolnoma ubogali in sledili navodilom kako naj delajo, v zameno za to pa jih je motiviral z višjim plačilom (Zupan in drugi, 2009, str. 37–38,). Svoje ugotovitve je Taylor strnil v štirih načelih. Naloga managerja je bila izpopolnjevanje orodja, standardizacija postopkov in delovnih razmer, torej specializacija in oblikovanje dela na točno določen način. Prav tako je bilo potrebno izbrati in razvijati delavce, da bodo delali na ustrezen način in delo opravili. Med zaposlenimi in vodstvom mora obstajati sodelovanje, delitev dela in odgovornosti. Delavci morajo slediti navodilom nadrejenih a hkrati z njimi tudi sodelovati (Rozman in Kovač, 2012, str. 104).

V današnjem času bi tak način dela lahko predstavljal vir stresa na delovnem mestu, saj zgolj ponavljanje točno določenih gibov, oziroma delo na predpostavljeno najboljši način, odvzema komponento lastnega kreiranja dela. Veliko ljudi kot vzrok stresa navaja pomanjkanje lastnega

⁴ Johnson, H.T. in Kaplan, R.S. (1987). *Relevance lost*. Boston, MA: Harvard business school press.

odločanja, še posebej pa je to izrazito pri tistih, ki so to včasih smeli početi. Sledenje navodilom in delo na predpisan način se povezuje tudi z ocenjevanjem delovne uspešnosti, ki je slabša, če nadrejeni ugotovi, da zaposleni tem navodilom ne sledijo. Strah pred ocenjevanjem in slabšo oceno pa je ponovno pogost vzrok stresa. Po drugi strani natančna in jasna navodila o načinu dela zmanjšujejo dvom o tem, kako mora biti neka naloga narejena in povečajo verjetnost da bo delo opravljal kandidat, ki ima ustrezne kvalifikacije in znanje, kar količino potencialnega stresa zmanjša. Specializacija in sistematizacija imata tako dobre in slabe plati, najboljše bi bilo, če bi se nadrejeni zavedali obeh.

Taylorjev pristop dela z zaposlenimi je prinesel izboljšave, vendar je kljub temu sčasoma začel delovati v škodo zaposlenih, saj je bila v ospredju želja po zaslužku, potrebe in individualnost delavcev pa so bile zanemarjene. Prevelika standardizacija namreč pripelje do pomanjkanja kreativnosti pri delu in razvoja spretnosti ter dolgočasje (Uddin in Hossain, 2015, str. 581). S pojmom taylorizem se je začel označevati predvsem sistem popolne kontrole delavca pri delu in njegovo podrejanje nadrejenim ter ločevanje delovnega procesa od znanja in možganov (Možina in drugi, 1994, str. 46–47). Storilnost je skupaj z zadovoljstvom in povečanjem specializacije nekaj časa naraščala, vendar je sčasoma zadovoljstvo začelo upadati tudi ko je storilnost še naraščala. Zato je pri oblikovanju dela pogosto treba iskati ravnovesje, sicer pride do obratnega učinka (Možina in drugi, 1998, str. 150).

Poleg tega je z leti prišlo do sprememb v gospodarstvu, zaradi česar je bilo potrebno prilagoditi način dela. Veliko podjetij se ne ukvarja več z masovno proizvodnjo končnih produktov, ampak so se začela usmerjati v delo po meri narejenih izdelkov, ki služijo masovni proizvodnji (Kulesza in drugi, 2011, str. 110). Taylorjev način dela se sicer v svoji originalni obliki ni obdržal, je pa veliko prispeval k razvoju osrednjih funkcij MČV, kot so analiza dela, kadrovanje, nagrajevanje ter izobraževanje (Zupan in drugi, 2009, str. 37–38). Poleg tega je njegov način in analiza delovnih procesov in nalog lahko vzor za organizacijo katerih koli nalog sodobnim managerjem, ki morajo delovati hitro in odzivno (Kulesza in drugi, 2011, str. 116). Principov taylorizma se je v svojih zgodnjih letih poslovanja na primer posluževal Steve Jobs, vendar je način dela z leti moral prilagoditi in spremeniti (Uddin in Hossain, 2015, str. 581).

2.2 TEORIJA O MEDČLOVEŠKIH ODNOSIH

Teorija ima svoje začetke v 2. polovici 20. stoletja, višek pa je dosegla v 30. do vključno 60. letih. Gre za smer v organizacijski teoriji, ki jo je gradilo več avtorjev in je nastala kot odgovor na nezadostne rezultate klasičnih organizacijskih teorij, katerih pomanjkljivost je bila, da so

premalo upoštevali čutenje in želje ljudi. Razvoj teorije medčloveških odnosov je šel v dve smeri in sicer: v preučevanje socialnega sistema in medčloveških odnosov ter v poudarjanje vloge vodij in odločanja. Prva stopnja v razvoju je opredeljena z izsledki študije med leti 1924 do 1927, ki so jo izvajali v tovarnah Hawthorne Works, Western Electric Company v Ameriki v sodelovanju z Nacionalno akademijo znanosti. Tu so začeli opravljati poskuse v katerih so ugotavljali, kako osvetlitev delovnih prostorov vpliva na delovno učinkovitost (t.i. Hawthornske študije, ki jih je spodbudil Elton Mayo). Sprva te raziskave niso dale vidnejših izsledkov in ugotovitev, razen tega, kako težko je zaradi kontrole izvajati tovrstne eksperimente, so pa dale zagon za naprej (Roethlisberger in Dickson, 1961, str. 31; Organ, 1986). V nadaljnjih raziskavah so se osredotočali na vpliv delovnih pogojev, za katere so ugotovili, da so le en vidik delovne uspešnosti, poleg njih pa tudi socialne okoliščine, kot so način vodenja, timsko delo ter občutek pomembnosti in zadovoljstva, zelo pomembno vplivajo na načrtovanje ukrepov glede povečanja učinkovitosti dela. Taylorjev pristop se je torej začel kazati kot pomanjkljiv, saj je na človeka gledal le kot na objekt (Možina in drugi, 1994, str. 54–56; Uddin in Hossain, 2015, str. 579).

Roethlisberger in Dickson sta prva navedla lastnosti in značilnosti teorije medčloveških odnosov. Podjetje sta opisala kot tehnični in socialni sistem, saj sta pri oblikovanju medčloveških odnosov pomembna tako formalna kot neformalna organizacija. Obe skupaj pa določata pravila vedenja posameznika, njegovo vlogo v organizaciji ter odnose z drugimi zaposlenimi. Spodbuda za dobro opravljeno delo niso le ekonomski dejavniki, torej denar in varnost, temveč tudi priznanje, občutek pomembnosti in pripadnosti. Veliko vlogo imajo neformalne skupine, ki se jim zaposleni podredijo tudi takrat, ko njihovo ravnanje lahko škodi lastnemu zaslužku. Denar ima torej v nekaterih primerih manjši pomen kot želja po pomoči drugim ljudem. Vodenje mora stremeti k temu da upošteva socialne in psihološke dejavnike in je usmerjeno k ljudem. Zaposleni sicer morajo biti učinkoviti vendar hkrati tudi zadovoljni, saj ravno to zadovoljstvo vpliva na njihovo učinkovitost (Roethlisberger in Dickson, 1961, v Zupan in drugi, 2009, 39–40)⁵. Lipičnik (1996, str. 21–22) omenja, da je motivov za delo veliko in le eden od njih je denar, torej ne drži, da bodo ljudje delali toliko več kolikor več možnosti za zaslužek bo.

Pristop dobrih medčloveških odnosov v nasprotju z znanstvenim managementom poudarja zadovoljevanje posameznikovih potreb in zaradi tega spodbuja managerje k oblikovanju del, ki

⁵ Roethlisberger, F. J. in Dickson, W. J. (1961). *Management and worker*. Cambridge: Harvard university press.

obravnavajo zaposlene kot osebnosti ter upoštevajo njihove potrebe. Delavci naj bi namreč delali dobro, če bi v delu videli smisel, če imajo vsaj nekaj odgovornosti za delo in če dobivajo povratne informacije o uspešnosti dela (Možina in drugi, 1998, 5. poglavje).

Kot kritiko teorije medčloveških odnosov se navaja preveliko poudarjanje neformalne organizacije in idealne človeške odnose ter zadovoljstvo zaposlenih, kar naj ne bi imelo tako velikega vpliva na produktivnost. Teorija naj ne bi dovolj upoštevala vpliva tehnologije ter makroekonomskih in političnih vplivov. Ravno tako kot klasične organizacijske teorije je enostranska, le da namesto denarja in discipline poudarja človeško dejavnost. Vloga konfliktov je bila ocenjena negativno, čeprav danes vemo, da je to povsem normalen pojav, ki se mu ne da izogniti (Možina in drugi, 1994, str. 57). Ne glede na kritike pa je ta teorija opozorila na pomen medčloveških odnosov, na podlagi česar so se razvile metode in načini vodenja, ki so prispevali k izboljšanju odnosov med vodstvom in delavci (Zupan in drugi, 2009, str. 37–38).

Tudi sama sem mnenja, da so socialni odnosi, zadovoljstvo in priznanja, ki jih oseba dobi ob opravljanju svojega dela, bistvenega pomena za uspešnost in učinkovitost opravljenih delovnih nalog in hkrati določajo ali bo posameznik delo doživel kot stresno ali spodbudno. Denar je sicer velik motivator, zaradi katerega so ljudje pripravljeni delati več ali tisto, kar jih ne veseli, a na najvišji točki navadno ne more pretehtati dobrih medsebojnih odnosov ali občutka veselja, koristnosti in izpopolnjenosti.

2.3 VEDENJSKE IN SODOBNE TEORIJE

Še en korak naprej od taylorizma so bile t.i. vedenjske teorije, ki dajejo poudarek na človeške odnose in družbeni vpliv na motivacijo za delo. Eden vidnejših strokovnjakov v tem obdobju je bil Douglas McGregor, ki se je usmerjal na družbene znanosti, v katerih je videl največji prispevek za razvoj organizacij. Poudarjal je, da je tak razvoj počasen, zaradi česar je potrebno biti potrpežljiv, tako kot je bilo to potrebno ob razvoju atomske bombe. Pred desetletji si nihče ni znal predstavljati, da bo mogoče izkoristiti moč atomov na tak način, pa je to znanstvenikom uspelo. Analogno se lahko uporablja tudi izkoristek človeškega faktorja in družbenih odnosov. Vendar je tak razvoj dolgotrajen, zato managerjem ne bo mogoče dati natančnih navodil kako naj ravnajo z ljudmi, da bodo ti kar najbolj učinkoviti in bodo največ prispevali v skupno dobro delovne organizacije (McGregor, 1966, str. 6).

Douglas McGregor je objavil koncept razlikovanja med klasično organizacijsko teorijo (teorija X) in teorijo o medčloveških odnosih (teorija Y). **Teorija X** predvideva, da ljudje delajo tako malo kot le lahko, so brez ambicij, rabijo nadzor, ne marajo odgovornosti in sprememb in niso preveč pametni. Za organizacijo dela je zadolžen management, ki tudi kontrolira in motivira zaposlene, saj ti brez nadzora ne bi naredili ničesar. McGregor je imel pri tem pristopu pomisleke, ali je to res narava človeka, ali le posledica narave dela in ravnanja z njim s strani vodstva. Izhajajoč iz Maslowe teorije potreb (Kompore in drugi, 2002, str. 192–193)⁶ je predvideval, da ljudi motivirajo različni dejavniki in poudarjal, da zadovoljena potreba ni vedno motivator. Na primer, ljudje morajo dihati, pa zrak ne bo imel efekta motivatorja za določeno obnašanje. Teoriji X je zato dodal **teorijo Y**, ki pravi, da je management sicer odgovoren za organizacijo dela in nalog, vendar z namenom, da zaposleni lahko na svoj način najboljše naredijo naloge, saj niso pasivni ali leni. V naravi ljudi je, da prevzemajo odgovornost, ustvarjajo in rešujejo probleme, le pogoje morajo imeti za to (prav tam, str. 7). Način vodenja v organizaciji je odvisen od tega, kakšne domneve o ljudeh imajo managerji. Dolgo časa je prevladoval klasični organizacijski pristop, torej teorija X, katere glavna značilnost je zunanji nadzor delavca, spremembe v smeri teorije Y, torej lastnega nadzora, pa bodo dolgotrajne. McGregor to primerja z obdobjem odrasčanja, teorija X je otroško obdobje, teorija Y pa odraslo (McGregor, 1966, str. 8). Del zaposlenih je morda res bližje teoriji X, vendar pa ima vsak tudi nekaj lastnosti teorije Y. Če imajo managerji napačne domneve, bodo zaposleni na delo gledali kot na nujno zlo, v katerem ne bodo videli priložnosti za svoj osebni razvoj. Če pa bodo uporabljali tudi pristop teorije Y, bodo pri zaposlenih povečali izkoristek njihovega znanja (Zupan in drugi, 2009, str. 41–42).

Sama se bolj strinjam s teorijo Y in menim, da je večina ljudi popolnoma sposobna samostojnega dela, z le malo usmeritve in ob zadostni količini ustreznih navodil. Če vodje znajo prisluhni podrejenim in imajo ti dovolj znanja, lahko vsak ponudi največji prispevek svojega dela z najmanjšo škodo za zdravje, delo pa bo imelo spodbudni učinek in ne bo predstavljalo negativnega stresa.

William Ouchi je teorijo X in Y nadgradil s teorijo Z, ki je bila uporabljena na primeru japonskega sistema managementa v t.i. azijskem ekonomskem bumu v 80-ih letih 20. stoletja. Le-ta je temeljila na predpostavkah, da ljudje radi gradijo dobre odnose z delodajalci in sodelavci v in izven delovnega okolja, vendar za to potrebujejo dolgoročno (doživljenjsko)

⁶ Abraham Maslow potrebe deli na osnovne, to so fiziološke, potrebo po varnosti, po ljubezni in pripadnosti ter na višje, to so kognitivne, estetske in potreba po samoaktualizaciji.

varno zaposlitev ter možnost konstantnega učenja in razvoja. Teorija poudarja stabilno zaposlitev, visoko produktivnost, visoko moralo in zadovoljstvo zaposlenih. Ouchi je trdil, da zaposleni imajo razvit občutek za odgovornost in samo-disciplino ter da so sposobni sprejemati skupne odločitve s soglasjem. Poleg materialnega uspeha pa so zelo in enakovredno pomembne tudi druge vrednote, kot so družina, kultura in tradicija. Med organizacijo in zaposlenimi obstaja visoko zaupanje in velika vključenost v odločanje (Ouchi, 1981, v Zupan in drugi, 2009, str. 42).⁷ Ignjatović (2002, str. 19) japonski model opiše s t.i. tremi stebri: zaposlitev je redna in trajna, razvit je podjetniški sindikalizem, zaposlenim pa se pripišejo zasluge za njihovo delo in se jim omogoči napredovanje.

Možina (1998) pravi, da je za novejša raziskovanja med vedenjske teorije potrebno vključiti še teorijo ravnanja s kadrovskimi viri. Le-ta predpostavlja, da ljudje radi opravljajo svoje delo, pri reševanju problemov so ustvarjalni in, če je tako, niso potrebne kontrole in sankcije. Naloga vodstva pa je, da zagotovi popolno uporabo kadrovskih virov, pomaga zaposlenim, da izkoristijo svoje zmožnosti ter jim omogoča participacijo pri določanju skupnih ciljev.

Končna spoznanja vseh vedenjskih teorij so bila, da zaposleni s svojim znanjem lahko pomembno vplivajo na uspešnost podjetja, vloga vodij pa je, da človeške zmožnosti razvijajo in omogočijo, da jih zaposleni uporabljajo pri delu. Vedenjske teorije so bile podlaga za oblikovanje kadrovskih praks kot so plačilni sistemi, nagrajevanje ter odnosi zaposlenih (Zupan in drugi, 2009, str. 41–42).

2.4 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV IN VLOGA KADROVSKE FUNKCIJE

Management človeških virov (v nadaljevanju MČV) se je razvil iz različnih ved in sicer iz psihologije, sociologije ter iz organizacijske in ekonomske teorije in je današnja stopnja v razvoju kadrovske funkcije, do katere je prišlo zaradi nujnosti prilagajanja spremembam v delovnem okolju. Definicij pojma MČV je več, vsem pa je skupno, da za uspešnost podjetja poudarjajo vlogo ljudi, saj so le oni sposobni konstantnega prilagajanja in učenja (Zupan in drugi, 2009, str. 26–29). Človek je ključni dejavnik načrtovanja organizacijskega sistema, saj ga postavi in izvaja, zastavi cilje, opredeli politiko, strategijo in taktiko. Njegovo znanje ni

⁷ Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. Reading: Addison-Wesley.

statično ampak se konstantno spreminja in dopolnjuje skladno s tehnološkim razvojem in spremembami v družbi (Bernik in drugi, 1999, str. 41–44). Razvoj in usposabljanje zaposlenih sta tako področji, ki se jima namenja veliko pozornosti, saj pomembno vplivata na vzdrževanje konkurenčne prednosti. V preteklosti se navadnih delavcev ni spodbujalo k oblikovanju idej za izboljšanje delovnega procesa, MČV pa daje velik poudarek ravno temu (Treven, 1998, str. 196–198; Benčina-Crnić, 2002, str. 60). Vsi ljudje imajo pravico biti ustrezno obravnavani pri delu in le management, ki bo učinkovit, bo to dosegel. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo čim bolj samostojni pri svojem delu, zato se spodbuja prožnost in spremembe (Lipičnik, 1998, str. 40). MČV se prične s splošno sliko stanja človeških virov v organizaciji, nadaljuje pa z načrtovanjem in koordinacijo osebnega in strokovnega razvoja vseh zaposlenih, pri čemer se mora upoštevati usklajenost osebnih in podjetniških interesov. Upoštevati je potrebno ne le trenutno stanje ampak tudi prihodnje potrebe (Rojc in Bahun, 2006, str. 87–89). Načrtovanje človeških virov je odvisno od organizacijskih in strateških poslovnih načrtov, ki določajo potrebe po določenem številu ljudi, njihovih znanjih ter časovni in krajevni plan, pa tudi načrt o razvoju znanj in izobraževanj zaposlenih ter zbiranje in obdelavo podatkov o učinkovitosti takih programov. Načrtovanje je kratko in dolgoročno, pri njem pa je potrebno upoštevati tudi faktorje, ki niso predvidljivi, torej vpliv globalizacije, novih tehnologij, ekonomske situacije ter delovno silo, kar dolgoročno planiranje bistveno oteži (Jackson in Schuler, 1990, str. 235–237).

MČV je dejavnik, ki vpliva na sposobnost podjetja, da se odziva na spremembe v družbenem okolju. Zaradi tega je v okolju konkurenčno, ekonomski uspeh pa večji. Opredelili bi ga lahko tudi kot skupek vseh aktivnosti, s pomočjo katerih se podjetje uspešno odziva na spremembe v okolju in ostaja v konkurenčni prednosti. Med temi aktivnostmi so predvsem pomembne: upravljanje zunanjega in notranjega okolja podjetja, ocenjevanje dela zaposlenih, načrtovanje in izbira potrebnega in ustrezno usposobljenega kadra, njihov razvoj in izobraževanje ter nagrajevanje za uspešno delo (Treven, 1998, str. 24–29).

MČV se razlikuje od klasičnega kadrovskega managementa. V MČV so kadrovske aktivnosti odvisne od zunanjega in notranjega delovnega okolja, aktivnosti pa morajo biti usklajene s strategijo organizacije. Tradicionalne kadrovske aktivnosti so bile v primerjavi s tem oblikovane precej bolj neodvisno in nepovezano. Odločanje je v MČV decentralizirano, kar pomeni, da je odgovornost za uspešnost zaposlenih v rokah managerjev, kadrovska služba pa je bolj strokovna podpora in ne v tolikšni meri nosilec odločanja kot v tradicionalnem kadrovskem managementu. Pri MČV je tudi večji poudarek na spremljanju učinkovitosti v povezavi z uspešnostjo organizacije. Ključna naloga MČV je ustvarjanje prednosti s pomočjo

najboljših zaposlenih, spremljanje, ocenjevanje ter vplivanje na ljudi v procesih ustvarjanja, pridobivanja in uporabljanja znanja pri delu (Zupan in drugi, 2009, str. 26–53).

Bukovec (2009, str. 23) MČV opisuje kot proces obvladovanja sprememb in izboljšanja uspešnosti organizacije, v katerem je človek glavni akter. Odločilni pomen daje organizacijski kulturi z ustrezno komunikacijo in motivacijo, ki omogočata inovativnost, na vrednotah organizacijske kulture pa temelji tudi nagrajevanje in skrb za zaposlene. Med posamezniki obstaja visoka stopnja zaupanja in svobode, spremembe pa se dogajajo zaradi vključenosti vseh zaposlenih. Hkrati poudarja, da je za hitro odzivanje organizacije na spremembe v okolju ključna prav skrb za razvoj, sproščanje in izrabo intelektualnega kapitala svojih zaposlenih, prilagajanje in spreminjanje ter konstantno učenje. Osredotočenost izključno na dobre finančne rezultate in interes lastnikov vse bolj velja za zastarel pogled (prav tam, str. 9, 19).

KADROVSKA FUNKCIJA V SODOBNEM ČASU

Ljudje so za veliko sodobnih organizacij ključnega pomena, saj je od njihove pripravljenosti za delo in kvalitete dela odvisen uspeh delovne organizacije, od delovnih pogojev pa vsaj do neke mere zdravje in počutje zaposlenih. Oddelek, katerega naloga je skrb za zaposlene, je kadrovska služba. Njene najbolj pogoste naloge so: izdelava analiz področij, na katerih primanjkuje in na katerih obstaja presežek delavcev, izdelava ocen kakovosti in uspešnosti delavcev za namen napredovanja, informiranje zaposlenih o možnostih napredovanja in razvoja, ugotavljanje potreb po novih znanjih in organizacija izobraževanj ter skrb za ažurirane kadrovske evidence načrtovanih karier (Rojc in Bahun, 2006, str. 111–113). Vse bolj prihaja do »pozitivnega spopada pristojnosti« med vodji in kadroviki, saj je ti dve funkciji vse težje ločiti (Bernik in drugi, 1999, str. 201).

Kadrovska služba se je razvijala postopoma. Sprva je bila znana kot personalna ali socialna služba, ki je opravljala dela povezana s kadri, ki jih managerji in drugi niso želeli. Kasneje so ti oddelki prešli v kadrovsko-socialne oddelke, ki so bili ponekod že enakovredni drugim sektorjem, pomembnost pa se je povečala, ko so v njih začeli delati strokovnjaki z višjo izobrazbo, ki so dobili podporo s strani vodstva. Vzporedno s tem se je širil tudi krog njene dejavnosti (prav tam, str. 3–14).

Da bi zagotovili čim večjo učinkovitost MČV je potrebno kadrovsko funkcijo vključiti v strateško upravljanje podjetja. Pod tem pojmom razumemo trajni proces, ki vključuje

opredelitev ciljev podjetja, oblikovanje in izvajanje strategij ter nadzor izvajanja vsega naštetega, predvsem z namenom povečanja dobička. Ta proces se ves čas ponavlja in v praksi ne poteka vedno po natančno določenem zaporedju (Treven, 1998, str. 32–36). Vodstvo podjetja je namreč sčasoma ugotovilo, da je učinkovitost strateškega upravljanja odvisno od tega, v kolikšni meri je vanj vključena kadrovska funkcija. Njene naloge v podjetju naj bodo zato zagotavljanje ustreznega števila zaposlenih s primernim znanjem, uravnavanje delovanja zaposlenih v smeri čim hitrejšega uresničevanja ciljev določenih v strateškem načrtu, ocenjevanje dela, razvoj in izobraževanje ter nagrajevanje (prav tam, str. 44). Kadrovska služba naj pomaga managerjem oblikovati primerne strategije glede na obstoječe človeške vire, s katerimi podjetje razpolaga. Kako uspešni bodo je torej odvisno od medsebojnega sodelovanja (Benčina-Crnić, 2002, str. 65–66).

Načrtovanje v organizaciji vsebuje poleg drugih planov tudi **načrtovanje kadra in plan razvoja** kadrov. Načrtovanje ali planiranje je prva stopnja v zaposlitvenem procesu in pomeni predvidevanje potrebnega števila ljudi, z ustrezno izobrazbo v določenem obdobju, analizo obstoječega ter spremljanje in izboljševanje kadra. S tem se izdela načrt razvoja ter napredovanje kadrov v organizaciji. Osnova za načrtovanje, izobraževanje in izbiro zaposlenih je kadrovska evidenca, ki zajema vse pomembnejše podatke za ves kader in je temelj za ocenjevanje (Možina in drugi, 1998, 2. poglavje). V preteklosti je bilo planiranje tako kratkoročno kot dolgoročno, saj so bili cilji podjetja dokaj stanovitni. Zaradi vse hitrejših sprememb pa se cilji hitreje menjajo in prilagajajo, zato je tudi planiranje kadrov vse bolj kratkoročno (Lipičnik, 1998, str. 37). Vedno se splača dobro premisliti ob zaposlovanju novih oseb, saj se to bogato obrestuje, prehitre in napačne odločitve pa so velikokrat drage, če že ne gledano s finančnega vidika, pa vsaj s časovnega. Vprašanje, s katerim se sooča marsikatera sodobna organizacija, je zato, kako izbrati in nato zadržati prave ljudi za določeno delo. Le podjetja, ki bodo to znala, bodo med najboljšimi na trgu (Vogrin, 2002, str. 11–12).

Kadrovska služba skrbi tudi za **razvoj kadrov**, torej za izobraževanje, dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja, s čimer zaposleni ves čas pridobivajo na znanju, s tem pa povečajo možnost za napredovanje in višjo plačo, povečajo zanesljivost delovnega mesta, socialno varnost ter poklicno fleksibilnost in mobilnost. Temeljni cilj tega početja za organizacijo je pravočasno in učinkovito prilagajanje spremembam (prav tam, 2. poglavje). Le konstantno učenje podjetje obvaruje pred negotovostjo, ki jo prinašajo številne spremembe na trgih. Kadrovske službe in management se zato spodbuja k oblikovanju stalno učečega se podjetja in k vlaganju sredstev v razvoj zaposlenih (Rojc in Bahun, 2006, str. 77–79).

S primernim oblikovanjem dela se lahko poveča motivacija za delo, če je motivacija ustrezna pa se izboljšujejo delovni rezultati ter povečuje zadovoljstvo. Kot dobri motivatorji veljajo: vsebina dela, dobre delovne razmere in medsebojni odnosi, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivo in pestro delo, možnost pridobivanja novega znanja, primerno plačilo, ustrezna organizacija in vodje ter cenjenje opravljenega dela. Kateri od njih bo imel največji učinek na posameznika je odvisno od osebe same. Glavno vprašanje pri oblikovanju dela je, kako vanj vnesti motivatorje, da bodo zaposlene čim bolj spodbujali k uspešnemu delu in jim hkrati dajali osebno zadovoljstvo (Možina in drugi, 1998, 5. poglavje). Lahko bi jo označili tudi kot eno od strategij managementa, s katero managerji poskušajo prepričati zaposlene, da bi z delom dosegli dobre rezultate (Treven, 1998, str. 106).

Skrb za izobraževanje je načrten proces, s katerim se razvijajo znanja, spretnosti in sposobnosti zaposlenih ter pridobivajo ustrezne delovne izkušnje. Preden se organizacija loti izobraževanja mora raziskati in ugotoviti, za katere dejavnosti je izobraževanje sploh potrebno ter narediti prednostni vrstni red izobraževalnih ukrepov. Neposredno merilo zunanje učinkovitosti izobraževanja je delovna uspešnost zaposlenih, ki se pokaže pri delu (Možina in drugi, 1998, 6. poglavje). Med skrb za izobraževanje sama štejem tudi izobraževanja povezana s promocijo zdravja, kamor spadajo vse aktivnosti, katerih glavni namen je ozaveščanje in učenje veščin, ki zaposlenim pomagajo pri izboljšanju splošnega počutja in zdravja. Taki programi so lahko le pika na i, lahko pa pomenijo zgolj dodatno delo kadrovikom in ne doprinesejo ničesar. Menim, da je najprej potrebno poskrbeti za ustrezne delovne pogoje, načrtovanje kadrov in primerno plačilo, nato pa zaposlene poučiti tudi o načinih skrbi za zdravje, s pomočjo katerih bodo svoje delo izboljšali.

Ocenjevanje uspešnosti zaposlenih in delovnih dosežkov je pridobivanje povratnih informacij o tem, kako zaposleni izvajajo svoje delo, kakšni so njegovi rezultati, torej primerjava zastavljenih ciljev z rezultati (Lipičnik, 1998, str. 107). S tem naj bi se tudi motiviralo delavce k še boljšim uspehom. Ocenjevanje pomaga kadrovikom določiti višino plače in različnih nagrad, pri odločanju o napredovanju, premestitvah ali odpustitvi, pri določanju potreb po izobraževanju in pri zagotavljanju uspešnega komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi (Možina in drugi, 1998, 7. poglavje).

Nagrajevanje ali plačilo zaposlenih je sestavljeno iz finančne nagrade ter iz nefinančnih nagrad kot so priznanje, pohvala, osebni razvoj ter ugodnosti pri delu. Vsaka organizacija se srečuje z vprašanjem kako visoka naj bo plača, da bo zaposlenemu omogočila dostojno življenje, hkrati

pa vplivala na zavzetost za delo. Pomembno je, da so delavci motivirani s plačo, ne pa za plačo, saj bodo v tem primeru brezpogojno hoteli vedno večjo (prav tam, 8. poglavje). Premajhne nagrade, ne glede na to kakšne so, zmanjšujejo pripravljenost delavcev za dobro in učinkovito delo in povečujejo slabo razpoloženje (Lipičnik, 1998, str. 178).

Med eno od nalog kadrovske službe se lahko šteje tudi **reševanje konfliktov** in problemov med zaposlenimi. Konflikti so popolnoma normalen pojav, zato ni potrebno usmerjati energije v njihovo preprečevanje, ampak bolj v sprejemanje in spoštovanje hotenj drugih ljudi ter izbrati ustrezno obvladovanje nasprotujočih si hotenj (prav tam, str. 265–297).

Vodstvo se mora pri svojem delu držati zakonsko določenih predpisov, velikokrat pa mu za dopolnjevanje pomagajo tudi etična in moralna pravila. Kot etiko se opisuje vedo, ki obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje po teh načelih, moralno pa je ravnanje v skladu z etiko. Organizacija, ki je nemoralna, težko preživi (Možina in drugi, 1994, str. 134–136). Potrebno je omeniti še pojem organizacijske kulture, ki ima več definicij, v glavnem pa gre za vzorce obnašanja, obrede, običaje in vrednote, ki so se pokazali za dovolj dobre, da se jih prenese na nove člane. Do sedaj so raziskave pokazale da je njuna povezava odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura, vpliv pa je odvisen od razmer v katerih organizacija deluje (prav tam, str. 177–196). Kultura je pogojena tudi s tem, koliko so zaposleni pripravljeni vlagati v organizacijo in se z njo poistovetiti. Zaradi nestanovitnih razmer v svetovnem gospodarstvu je za vodstvo nujno, da zna prisluhniti in poslušati mnenja svojih zaposlenih, saj na tak način dobijo številne koristne podatke (Aon Hewitt, 2016).

Naloge kadrovske službe so torej številne in zelo raznolike ter zahtevajo široko paleto znanja in veščin. S svojim delom kadroviki posegajo tudi na področje stresa in ga, odvisno od načina dela, uspešno ali neuspešno rešujejo in preprečujejo. Začne se z analizo dela in delovnih nalog, s čimer se določijo lastnosti, ki naj jih ima delavec za opravljanje določenega dela. Bolj natančno kot je opravljena, večja je verjetnost, da bo delavec imel ustrezna znanja in lastnosti in bo delo opravljal lažje ter pod manjšim pritiskom. Manjši je pritisk, manj bo negativnega stresa. Večja kot je fleksibilnost, ki se od človeka pričakuje, večja je verjetnost, da oseba določenih del ne bo obvladala, da bo delala napake in za slabo opravljeno delo čutila sankcije, kar ponovno pomeni večjo izpostavljenost stresu. V zvezi s tem naj omenim še ocenjevanje delovne uspešnosti, ki je lahko ob napačno zastavljenem načinu merjenja krivična do zaposlenih in povzroča hud strah. Tudi zaposlitev ustreznega števila ljudi je pomembna, saj premajhno število pomeni večjo obremenjenost za preostale, preveliko pa dolgočasje in

nezainteresiranost. Skrb za konstanten razvoj in izobraževanje omogočata da se ljudje razvijajo, imajo možnost razvoja kariere, hkrati pa prepreči da bi 'zaspali'. Z ustrezno in dobro komunikacijo med različnimi nivoji se omogoča, da vsak lahko izrazi svoje probleme, poišče rešitev in ima občutek pomembnosti. Če si ljudje ne upajo izraziti svojega stališča, ker se bojijo sankcij, to lahko pripelje do popolnoma napačne slike realnosti in odpora do dela. Ustrezna komunikacija nasprotno omogoča učinkovitejše reševanje konfliktov in boljše odnose na delovnem mestu, s tem pa tudi zmanjšuje število stresnih situacij.

V teoriji je določeno zelo široko področje dela kadrovske službe, ki pa, ne glede na to kdo kadrovik je, mnogokrat ostaja zgolj na papirju, torej teoretična. Delo v praksi je namreč večkrat zgolj administrativno-strateške narave kar pomeni, da se kadrovska služba večinoma ukvarja s postopki iskanja, zaposlovanja in odpuščanja ljudi ter ocenjevanjem dela, mnogo manj pa z iskanjem ustreznega motiviranja, promocijo zdravja ter reševanjem konfliktov. Glavni interes je interes organizacije kot take, mnogo manj pa se v resnici prisluhne zaposlenim in skrbi za njihovo dobro počutje, torej zmanjševanju negativnega stresa. Če bo kadrovska služba učinkovito in uspešno opravljala vse svoje naloge, torej skrbela za vse zaposlene, je verjetnost pojavljanja negativnega stresa bistveno manjša, verjetnost ugodnega reševanja stresnih situacij pa bistveno večja.

3 STRES NA DELOVNEM MESTU

Namen tretjega poglavja je opredeliti pojem stresa ter stresa na delovnem mestu in navesti vzroke zanj. Opisala bom na kakšen način ga oseba lahko doživlja pri delu ter naštela dejavnike, ki predstavljajo potencialni stresor. Poglavje vsebuje tudi opis posledic, ki se zaradi stresa zaznajo v organizaciji in tistih, ki jih čuti oseba na svojem telesu, počutju in vedenju. Stres bom

torej opredelila kot vzrok za nastanek posledic, ne bom pa se osredotočala na tistega, ki nastane kot posledica nekega drugega dejavnika (na primer bolezni).

O nastanku stresa na delovnem mestu obstaja več teorij. Novejše teorije stres opisujejo kot dinamičen odnos med posameznikom in okoljem in ne več le kot odziv ali kot enkratni zunanji dogodek. Osredotočajo se na to, kako posameznik prepozna, izkusi in se odzove na stresno situacijo, kako se spopada s tako situacijo ter kako lahko to vpliva na njegovo psihično, fizično in socialno življenje. Nekatere od sodobnih teorij nastanka stresa so: teorija P-E skladnosti, teorija kontrole in zahtevnosti dela, ERI model ter transakcijski model.

Teorije P-E skladnosti so teorije, ki preučujejo odnose med posameznikom (Person) in okoljem (Environment). Skladnost so različni avtorji preučevali na različnih področjih, na primer na področju okolja (Edwards, 1996), organizacijske klime (Joyce in Slocum, 1984) in kulture (Elfenbeim in O'Reilly, 2007). Skladnost med posameznikom in organizacijo je definirana kot ujemanje njunih vrednot in norm (Chatman, 1991, str. 459). Temeljni element organizacijske kulture so vrednote, organizacijska kultura pa igra pomembno vlogo pri tem, kako dobro se bo posameznik vključil v organizacijo. Ko se vrednote posameznika ujemajo z vrednotami organizacije obstaja večja verjetnost da zaposleni ostane v njej, saj je bolj srečen (Meir in Hasson, 1982, v Chatman, 1991, str. 459–460)⁸. Teorija P-E skladnosti trdi, da stres lahko nastane zaradi pomanjkanja skladnosti med posameznikovimi veščinami in sposobnostmi ter zahtevami delovnega okolja. Preučuje interakcijo med posameznikom in okoljem, izpostavlja posameznikovo percepcijo okolja ter njegov odziv na delovne situacije in dogodke. Pomanjkanje skladnosti se lahko pokaže v treh oblikah, in sicer: (1) zahteve delovnega okolja presegajo sposobnosti zaposlenega, (2) potrebe zaposlenega niso izpolnjene v delovnem okolju ter (3) kot kombinacija obeh situacij (Hassard in Cox, 2015).

Teorija kontrole in zahtev (Job Demand-Control Theory) preučuje stres na delovnem mestu s stališča razmerja med lastnim nadzorom osebe nad svojim delom ter zahtevami delodajalca. Kot psihološke zahteve se največkrat omenjajo časovni pritisk in konflikt vlog (Karasek, 1979, str. 285–308, v Hassard in Cox, 2015)⁹, zadnje čase pa se temu dodajajo še kognitivne in čustvene zahteve in medosebni konflikti. Kontrola posameznika nad svojim delom se kaže na dva načina. Prvi je sposobnost delavca, da sprejema odločitve o delu, drugi pa je količina znanja

⁸ Meir, E. in Hasson, R. (1982). Congruence between personality type and environment types as a predictor of stay in an environment. *Journal of vocational behaviour*, 21, 309–317.

⁹ Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.

in spretnosti, ki jih uporablja pri tem. Teorija pravi da oseba z visoko stopnjo delovnih zahtev in nizko stopnjo lastne kontrole prej doživi psihološki napor, stres na delovnem mestu ter na dolgi rok slabše telesno in psihološko zdravje in izgorelost. Občutek visoke lastne kontrole dela pa naj bi kompenziral visoke delovne zahteve in celo privedel do osebne rasti in dobrega počutja (Karasek, 1979, v Fesler Martinčević, 2004, str. 91)¹⁰. Ta model je bil kasneje razširjen. Prva razširitev kot tretjo komponento navaja družbeno podporo (Demand-Control-Support model), druga pa samo-účinkovitost. Prvi razširjeni model predpostavlja da lahko družbena podpora moderira negativni vpliv delovnega pritiska na telesno in psihično zdravje. Najbolj izpostavljeni stresu so torej zaposleni, ki so izpostavljeni visokim delovnim zahtevam, nizki stopnji samokontrole ter nizki stopnji družbene podpore (Hassard in Cox, 2015). Drugi razširjeni model pa je kot tretjo komponento dodal samo-účinkovitost. Bandura je samo-účinkovitost definiral kot "prepričanje v posameznikovo lastno zmožnost organiziranja in izvajanja določenih vedenj, ki so potrebna za uspešno spoprijemanje z dano situacijo" (Bandura, 1997, str. 2, v Fensler Martinčević, 2004, str. 80). Raziskovalci so ugotovili, da je pri osebah z visoko samo-účinkovitostjo visoka lastna kontrola pri delu zmanjšala stresne učinke visokih zahtev pri delu, medtem ko je pri tistih z nizko delovno samo-účinkovitostjo visoka lastna kontrola dela te stranske učinke povečala. Pri osebah z visoko samo-účinkovitostjo je imelo zmanjšanje kontrole ob visokih zahtevah zelo negativne posledice, ker so taki ljudje bolj nagnjeni k občutkom krivde, če se ne spoprimejo dobro s stresnimi situacijami. Pri posameznikih z nizko samo-účinkovitostjo pa je imelo povečanje lastne kontrole nad delom skupaj z visokimi zahtevami celo negativne zdravstvene posledice (Schaubroeck in Merrit, 1997, str. 738–754, v Fesler Martinčević, 2004, str. 91)¹¹. Cherniss je predvideval da je ključni faktor za pojav izgorelosti nizko zaupanje v lastno účinkovitost (Cherniss, 1993, str. 135–150, v Fesler Martinčević, 2004, str. 91)¹².

ERI model (Effort-Reward Imbalance Model) je bil razvit v začetku 90-ih let prejšnjega stoletja. Teorija predpostavlja, da je vložen napor v delo del psihološke pogodbe, ki temelji na družbeni vzajemnosti in je povezan z nagradami, ki mu sledijo, to so denar, ugled ali karijerne možnosti. Neravnovesje v razmerju med vloženim naporom v delo in prejetimi nagradami pa lahko povzroči čustvene stiske, povezane s čustvenim stresom in povečano tveganje za bolezen.

¹⁰ Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

¹¹ Schaubroeck, J. in Merrit, D. (1997). Divergent effects of job control on coping with work stressors: The key role of self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 40, 738-754.

¹² Cherniss, C. (1993). *Role of professional self-efficacy in the etiology and amelioration of burnout. Professional burnout: Recent development in theory and research*. Washington, DC: Taylor & Francis.

Stres zaradi neravnovesja med vloženim trdom in nagradami lahko nastane in naraste zaradi treh pogojev: (1) pogodba o delu je slabo definirana, (2) delavec ima malo izbire glede alternativnih možnosti zaposlovanja ali pa (3) zaposleni sprejme to neravnovesje v upanju na boljše delovne pogoje, zaradi česar se raje sooča s prevelikimi obveznostmi (Hassard in Cox, 2015).

Transakcijski model temelji na interakciji med posameznikom in okoljem, osredotoča pa se predvsem na psihološke in fiziološke procese. Stres naj bi bil posledica dinamične interakcije med posameznikom in okoljem, pri čemer je v ospredju posameznikova kognitivna ocena zaznanih zahtev na eni strani in zmogljivosti, znanja ter sredstev za spopadanje s temi zahtevami na drugi strani. Stres torej nastane ko zahteve prevladajo nad sposobnostmi delavca. Kaj je za nekoga stresno se razlikuje glede na posameznike, priložnosti in čas. V tem pogledu lahko vsak vidik delovnega okolja predstavlja stresor. Kognitivna ocena zahteve in sposobnosti je odvisna od različnih faktorjev in sicer: osebnosti, situacije, sposobnosti spopadanja, preteklih izkušenj ter že doživetega stresa. Ta model priznava, da se stres lahko manifestira telesno, psihološko, vedenjsko in socialno in ima težke posledice tako za posameznika kot za organizacijo (prav tam, 2015).

Stres na delovnem mestu torej nastane zaradi neskladja med zahtevami delodajalca in delavčevo nezmožnostjo prilagajanja tem zahtevam, neravnovesja med vloženim naporom in nagrado za delo, lahko pa je povezan tudi z visoko nezanesljivostjo delovnega mesta. Skupaj z anksioznostjo in depresijo spada v zadnjih letih med najpogostejše omenjane zdravstvene težave povezane z delom (Pogoji dela, 2014)¹³. Kar 15 članic Evropske unije ugotavlja, da stres vsako leto prizadene okrog 40 milijonov zaposlenih in s tem povzroči za okrog 20 milijard € škode v ekonomiji, zdravstvu in okolju (Dernovšek, Gorenc in Jeriček, 2006, str. 14). V 4. evropski raziskavi o delovnih pogojih je bilo ugotovljeno, da je kar 22 % delavcev v 25 državah članicah poročalo o tem, da so na delovnem mestu že doživeli stres. Najvišja stopnja je bila zabeležena v Grčiji (55 %), v Sloveniji in na Švedskem (38 %) ter v Latviji 37 %. Ocenjeno je bilo, da je od 50 do 60 % vseh odsotnosti z dela povezanih s stresom na delovnem mestu (McDaid, 2008, v Kamin in drugi, 2009, str. 46)¹⁴. Raziskava, narejena v Sloveniji leta 2004 je pokazala, da se

¹³ European Commission. 2014. *Working conditions*.

¹⁴ McDaid, D. (2008). *Mental health in workplace settings. Consensus paper*. Luxemburg: European Communities.

kar ena petina vprašanih pogosto počuti pod stresom (Zaletel Kragelj, Fras in Zakotnik, 2004, v Kamin in drugi 2009, str. 46)¹⁵.

Delavec in organizacija predstavljata poseben sistem. V delovnem sistemu obstajajo številni dejavniki, ki vplivajo na človeški organizem in se imenujejo obremenitve. Delijo se na fizične, psihične in ekološke. Posledice obremenitve pa so fizične ali psihične obremenjenosti. Če njun odnos ni v ravnotežju, se pojavijo anomalije, kot so utrujenost, poškodbe in bolezni, ki vse vodijo v bolniški stalež, lahko pa tudi v invalidnost ali celo smrt (Polajnar in Verhovnik, 1999, str. 1). Med širše dejavnike obremenitev štejemo socialne in organizacijske okoliščine dela, med ožje dejavnike obremenitve pa značilnosti dela in njegovo upravljanje. Stopnja stresa je močno odvisna od dejanskega delovnega mesta, delovne organizacije ter od položaja delavca v delovni hierarhiji (Bajt, Jeriček Klanšek in Britovšek, 2015, str. 32). Nekateri mislijo da so obremenitve, ki so jim izpostavljeni na delovnem mestu, naravno dane in neizogibne, kar je delno res, vendar pa je vedno potrebno preveriti, kolikšno obremenitev si povzročajo zaposleni sami ter ali jo dopuščajo s svojimi dejanji ali nedejavnostjo (Fengler, 2007, str. 100). Veliko dela ne pomeni vedno preobremenitev in stres, saj če oseba opravlja poklic, ki ga ima rada in jo osrečuje, stres doživlja manj negativno (Lindemann, 1977, str. 35).

Delovni pogoji, kakovost bivanja in prehrane ter splošno telesno zdravje so bili v preteklih stoletjih veliko slabši kot sedaj in tudi stres pri delu je bil ves čas prisoten, le da takrat o njem niso veliko govorili, saj ni bilo posluha za potrebe zaposlenih. V veliko sodobnih organizacijah pa je obstoj podjetja zelo odvisen ravno od zaposlenih, ki s svojim človeškim in socialnim kapitalom pomagajo pri uspešnosti organizacije. Bolj kot je obstoj organizacije odvisen od znanja, bolj pomembna je vloga človeških virov. Zato je za sodobno organizacijo smiselno vlaganje v zdravje in zadovoljstvo svojih zaposlenih in ustvarjanje pogojev, v katerih bodo le-ti uspešno ustvarjali. To pomeni tudi, da mora ustvarjati pogoje, ki bodo povzročali čim manj negativnega stresa, s čimer se posledično zmanjšajo razlogi za menjavo zaposlitve. Slabost človeka je namreč omejena kontrola, to pomeni, da se načeloma lahko zaposleni precej prosto gibljejo po trgu dela. Oseba z veliko znanja, v katero je podjetje veliko vložilo, lahko torej kadarkoli gre in odnese s seboj vse pridobljene informacije (Coff, 1997, v Zupan in drugi, 2009, str. 52)¹⁶.

¹⁵ Zaletel Kragelj, L., Fras, Z. in Maučec Zakotnik, J. (2004). *Tvegana vedenja, povezana z zdravjem in nekatere zdravstvena stanja pri odraslih prebivalcih Slovenije*. Ljubljana: CINDI Slovenija.

¹⁶ Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22(2), 374 – 402.

3.1 DEFINICIJA STRESA

Stres je beseda, na katero se naleti vsepovsod ter v različnih situacijah, zato se pogosto zdi že nekaj čisto vsakdanjega in normalen del življenja. Ima dobre in slabe plati in čeprav pogosto lahko pokažemo na tisto ali tistega, ki po našem mnenju povzroča stres, velikokrat to ni edini vzrok temveč stres prihaja od znotraj ljudi samih (Tyrer, 1987, str. 7–9).

Izraz stres je bil prvič uporabljen v 17. stoletju za opis nadloge, pritiska ali težave. V naslednjih dveh stoletjih se je pomen spremenil in se začel uporabljati za opis sile ali pritiska, ki deluje na določen predmet ali osebo, ki skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako da se upira moči te sile. Stres naj bi torej povzročal napetost. Pomen besede stres so kasneje uvedli tudi v fiziki in ga uporabljali za izmero sile, ki deluje na enoto površine, odnos pa je odvisen od strukture snovi, ki določa prožnost na katero deluje sila. Na primer, če se na en konec vrvi naveže utež, se ustvari notranja sila, zaradi katere se vrv raztegne in pretrga, če je utež prevelika. O vplivu stresa na telo in duševnost se je začelo govoriti šele mnogo let kasneje. V začetku 20. stoletja je sir William Osler, britanski zdravnik, izenačil stres in napetost s težakim delom in vznemirjenostjo ter postavil domnevo, da take okoliščine povzročajo razvoj srčnih bolezni. Pri tem je uporabljal izraze iz fizike in tehnike ter jih prenesel na področje človekovega vedenja, čeprav so ljudje mnogo bolj zapleteni kot snovi, ker imajo sposobnost, da predvidevajo, sodelujejo in spreminjajo okolje (Spielberger, 1985, str. 8–9).

Besedo stres kot jo poznamo danes je opredelil Hans Selye leta 1936, ko je pri raziskovanju in iskanju novega spolnega hormona po naključju odkril poškodbe na tkivu kot odziv na vse škodljive dražljaje. Ta pojav je najprej poimenoval splošni prilagoditveni sindrom (ang. General adaptation syndrome ali GAS), približno desetletje pozneje pa je vpeljal izraz stres (Treven, 2005, str. 17). Njegova definicija je bila, da gre za telesno prilagajanje novim okoliščinam, oziroma za odgovor telesa na različne dražljaje, ki motijo osebno ravnovesje. Kot stresor je opisal dogodek, situacijo, osebo ali predmet, ki ga oseba doživi kot stresni element in ki zamaja njegovo ravnovesje v življenju, zaradi česar lahko pride do stresne situacije. Občutek obvladovanja dogodkov v človekovem življenju se lahko izmeri in pri tistih, ki imajo nizek občutek obvladovanja svojega življenja, je večja verjetnost težav v duševnem zdravju (Kamin in drugi, 2009, str. 44). Kot stresni dejavnik se lahko šteje tudi nekatere dogodke, ki načeloma pripeljejo do pozitivnih posledic, ali pa naj vsaj ne bi pomenili negativnih. Sem spadajo na primer dopust, prazniki, kulturni šok in staranje. Kljub temu, da naj bi Božič ali kateri drug

praznik pomenil mir, počitek in veselje, lahko potegne za sabo veliko zapravljanja, druženja, manj spanja in podobne aktivnosti, ki na koncu pripeljejo do ravno obratnega učinka od sprostitve (Starc, 2008, str. 253–264).

Kot stresogene dejavnike je Selye najprej omenjal škodljive snovi, ki sprožijo alarmno reakcijo. Vendar je med raziskovanjem odkril, da teh reakcij ne sprožijo le fizikalni in kemijski dejavniki, temveč tudi fiziološki dogodki in duševna doživetja. Stres lahko povzročajo številni različni dejavniki, tako delovno okolje kot okolje v katerem oseba živi, hrup, vreme, kajenje, bolezen, starost, spol, šok, šport, idr. (Lindemann, 1977, str. 16–42). O tem, kako močno bo oseba nek stresor doživela in kako hitro bo nastalo situacijo rešila oziroma se z njo spopadla, pa odloča posameznikova osebnost, njegove izkušnje in energija, okoliščine in okolje, v katerem živi. Tisto, kar za nekoga predstavlja stresor, lahko za drugega predstavlja spodbudo (Dernovšek in drugi, 2006, str. 9). Ali bo dejavnik iz okolja za nekoga predstavljal stresor je torej odvisno od posameznika in od njegovega dožemanja dogajanja. Stres se pojavi takrat, ko posameznik zazna situacijo kot nevarno in je ne more obvladati (Treven, 2005, str. 15). Schmidt stresorje deli v tri skupine in sicer: zunanje ali fizične (npr. kemikalije, hrup, poškodbe, sevanje), socialne (npr. smrt bližnjega, razveza, brezposelnost, upokožitev) ter psihološke (npr. strah, jeza, skrb, krivda, sram, žalost) (Schmidt, 2015, str. 55).

Tyrer poudarja, da se ljudje motijo, če mislijo, da je posledica stresa lahko le živčna, saj sta telo in duševnost povezana, zato se stres utegne pokazati kot telesna reakcija, ne da bi se človek zavedal vzroka. Stres je duševna in telesna reakcija na spremembo, kadar se ji človek ne more prilagoditi, če to zmore, pa ga komaj ali pa sploh ne občuti. Na trajanje torej vpliva način, kako se oseba nanj odziva in se z njim spopada. Večino življenja se je potrebno nekomu ali nečemu prilagajati ne da bi se tega sploh zavedali, z nekaterimi oblikami prilagajanja pa so nenehne težave in ravno te ljudje spravljajo v stres (Tyrer, 1987, str. 14). Vsak potrebuje določeno količino stresa, če je premajhna, mu je dolgčas, če je prevelika, je napet. Probleme, ki nastanejo kot posledica stresa, oseba lahko reši, se jim izogiba, ali si življenje uredi tako, da nanje sploh ne naleti (prav tam, str. 51–59).

Dernovšek, Gorenc in Jeriček stres definirajo kot fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor posameznika, ko se prilagaja določenemu stresorju in se pri tem počuti ogroženega. Kot stresor štejejo vsak dogodek, situacijo, osebo ali predmet, ki izzove stres in začasno zamaje človekovo ravnovesje (Dernovšek in drugi, 2006, str. 8).

Na stres se lahko gleda tudi kot na situacijo alarma. Gre za stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti da se sooči z novo notranjo ali zunanjo obremenitvijo, ki se ji mora prilagoditi in jo obvladati. Nanjo se bo vsak posameznik odzval na svoj način, odvisno od psihofizične konstitucije, življenjskih izkušenj in preteklosti ter od trenutnega stanja. Dejavnik, ki povzroča stres, bo dobil svoj pravi pomen šele ko se združijo njegove objektivne lastnosti s subjektivnim pomenom (Rakovec Felser, 1991, str. 47–48).

Po mnenju Friebela in Puhla stres ni nekaj, kar napade človeka od zunaj, ampak le-ta nastane v glavi. Manj so pomembne zunanje obremenitve kot pa občutek, da tem bremenom oseba ni kos (Friebel in Puhl, 2000, str. 61).

Definicij stresa je torej več, vendar so si v osnovi vse podobne. Poleg že naštetih, lahko govorimo tudi o pozitivnem in negativnem stresu, realnem ali namišljenem, ali pa ga definiramo glede na čas trajanja, torej je kratkotrajen ali dolgotrajen.

Pozitivni stres, ali z drugo besed **eustres**, ima pozitiven in motivacijski vpliv na človekovo počutje, saj deluje spodbudno, kako velik je potreben za učinkovitejše delovanje, pa je odvisno od posameznika (Lindemann, 1977, str. 19). Človek danes pravzaprav potrebuje pozitivne učinke stresa saj življenje, ki poteka brez ovir in bremen, paradoksalno lahko pomeni zelo velik stres in mir postane človekov sovražnik. Ideologije, ki so jim skupne ideje o socialni enakosti in pravičnosti, so se ravno zaradi te posledice izkazale za škodljive. Niso upoštevale posameznikovih želja in potreb po telesnem in duševnem dokazovanju, novih spoznanjih in užitkih. Rezultat tega da se vsem zagotovi enako stanje varnosti je povzročilo ravno nasprotje in stanje apatije (Rakovec Felser, 1991, str. 71).

Negativni stres, ali z drugo besedo **distres**, je tisti, ki škodi in povzroča neprijetne občutke ter negativen odziv na človekovo zdravje in funkcioniranje. Kadar traja predolgo in je premočan ter neobvladljiv, pusti negativne posledice na počutju posameznika (Bajt in drugi, 2015, str. 17; Tyrer, 1987, str. 47–48). Izpostavljanje negativnemu stresu je pomemben dejavnik tveganja za razvoj duševnih težav (Kamin in drugi, 2009, str. 104).

Ko govorimo o pozitivnem in negativnem stresu oziroma o njunih posledicah, se omenja tudi vloga posameznikove zmožnosti prilagajanja na stresogene dejavnike. Kadar je zmožnost prilagajanja manjša, je negativna posledica večja. Učinek stresa je torej hujši, čim večja je razlika med jakostjo in trajanjem dejavnika in posameznikovo zmožnostjo prilagajanja. Stres ima večji negativni učinek, kadar je posameznik le pasivni opazovalec, ko torej ne more vplivati

na spremembo. Učinki negativnega stresa so največji, kadar se posameznik na stresogeni dejavnik navadi in se mu prilagodi, ne da bi se z njim spopadel in si ga morebiti obrnil sebi v prid (Rakovec Felser, 1991, str. 48–72). Razmerje med zahtevami osebe in zahtevami okolja ter sposobnostjo reševanja težav je tisto, kar odloča o tem, ali bo stres negativen ali pozitiven (Dernovšek in drugi, 2006, str. 9).

Stresni odziv je psiho-nevro-endokrina reakcija in predstavlja vez med stresom in telesom, vendar sodobna medicina še vedno pogosto zanemarljivo vplive uma na telo (Starc, 2008, str. 21). Dernovškova trdi, da se ljudje na stresne življenjske dogodke vedno odzovejo tudi s čustvi. Če so čustva negativna, kot na primer žalost, jeza ali strah, to posamezniku škoduje in takrat govori o negativnem stresu. Če pa so čustva pozitivna, torej če se na primer nečesa veselimo, govori o pozitivnem stresu. Večina ljudi v treh tednih najde ravnovesje in se prilagodi novo nastali situaciji, če do tega ne pride tudi po nekaj mesecih, pa se lahko razvije kakšna duševna motnja (Dernovšek in drugi, 2006, str. 12).

V nekaterih situacijah bi lahko rekli, da pri premagovanju stresa pomaga nov stres. Na primer, obremenjenost na delovnem mestu se lahko uravnava z intenzivnim športom (Rakovec Felser, 1991, str. 75). V tem smislu so včasih za zdravljenje bolezni uporabljali negativne stresorje, s katerimi so želeli 'pretresti' telo in na tak način v njem ponovno vzpostaviti ravnotežje. Od tu ideje o zdravljenju z električnimi šoki (Lindemann, 1977, str. 27).

Kadar stres nastane zaradi dejanskih in resničnih situacij, torej zaradi strahu, ki ima realno podlago in pripelje do smotrnega samozaščitnega ravnanja, govorimo o **realnem** stresu. **Namišljen** pa izvira iz irealnega strahu, ki sproži v telesu podobne reakcije kot realni strah. Pri tem pa sploh ni nujno, da bo dejansko prišlo do določene posledice. Realen strah ima zaščitno funkcijo in posamezniku pomaga, da neko nevarnost premaga in obvlada. Irealen strah pa ima obratno povsem nasproten učinek, saj posameznika onesposobi za smotrno delovanje (Rakovec Felser, 1991, str. 16). Do namišljenega stresa lahko pride celo takrat, ko oseba pride v stik s stvarjo, ki je samo povezana z nevarnostjo, telo pa odreagira, kakor da bi bilo zares ogroženo. Tako na primer tudi podoživljanje in pričakovana jeza povzročata negativne telesne posledice (Lindemann, 1988, str. 65).

Načeloma velja da **kratkotrajni** stres nima večjih in hujših posledic, saj ima telo čas, da se nanj odzove in prilagodi. **Kronični**, torej tisti, ki traja dolgo časa in zato zahteva fiziološko prilagoditev, pa po navadi pusti različne in številne posledice (Bajt in drugi, 2015, str. 17). Vendar ta trditev ne drži vedno, saj je vsako prilagajanje in dojemanje stresa odvisno od

posameznika. Na isti stresogeni dejavnik bo nekdo odreagirala s popolno odpovedjo, lahko tudi z duševno boleznijo, nekdo drug pa le s prehodnimi telesnimi ali psihičnimi motnjami (Rakovec Felser, 1991, str. 53). Pod vplivom kratkotrajnega in blagega stresa marsikdo deluje bolje, saj ga spodbuja (Bajt in drugi, 2015, str. 17).

Dr. Kai Kermani (1996) stres glede na izvor deli na okoljski, družbeni, osebni in na stres povezan z delom in službo. Okoljski je povezan z vsemi faktorji, ki izvirajo iz okolja, v katerem se oseba giblje, to so lahko hrup, prijatelji, partnerji, sosedi, onesnaženost idr. Novejša oblika stresa je stres zaradi vzroka iz tretjega vira, na katerega opozarjajo mediji in ga povzročijo psihološki in družbeni sprožilci v obliki groženj, ki bi se lahko zgodile, čeprav ni nujno, da se bodo. Primer je strah pred terorističnim napadom (Bajt in drugi, 2015, str. 17). Družbeni stres se nanaša na odnose med ljudmi pa tudi na izoliranost in stigmatizacijo določenih skupin ljudi, na primer obolelih za AIDS-om. Osebni stres se lahko nanaša na spremembe v odnosih znotraj družine kot so ločitev, poroka, rojstvo, pa tudi na pomanjkanje slednjih in tisti zaradi bolezni, svoje ali bližnjega (Kermani, 1996, str. 5–8).

Spielberger omenja **psihološki stres**, ki ga opredeli na dva načina. Nanaša se na nevarne, potencialno škodljive ali neprijetne zunanje okoliščine, ki povzročajo stresne reakcije, ter na notranja razmišljanja, presoje in čustvena stanja, ki jih vzbuja povzročitelj stresa (Spielberger, 1985, str. 36).

Ljudje pojmujejo in doživljajo stres na različne načine. Stresogeno nekaj postane šele takrat, ko oseba to doživi na tak način. Da se to zgodi, morajo biti po Richardsonu izpolnjeni trije pogoji in sicer: dogodek oziroma okoliščine morajo biti za osebo pomembne, neugoden razplet mora imeti zanjo neprijetno valenco, oseba pa doživlja lastno nekompetenco, ker meni, da situacije ne bo obvladala. Posebej se izpostavlja tudi samovrednotenje in samopodoba. Oseba z visoko samopodobo bolj zaupa vase in situacijo doživi kot izziv, ne pa kot potencialno nevarnost (Kolenec, Škoflek, Kobolt, Dekleva in Dougan, 1993, str. 31).

Koncept stresa je kdaj zamenjan s pojmom izziva. Marsikoga namreč izzivi na delovnem mestu motivirajo in mu dajejo energijo ter ga spodbujajo k učenju novih spretnosti. Vendar pa preveč intenzivni in dolgo trajajoči izzivi pomenijo negativen pritisk in se ne smejo razumeti v smislu pozitivnega stresa, saj to niso (Hassard in Cox, 2015).

3.2 VZROKI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Od konca 2. svetovne vojne pa do sredine 70. let 20. stoletja je v večini evropskih držav prevladoval socialdemokratski model državne blaginje, ki je zagotavljal socialno varnost večjemu delu ljudi. Zagotovljena je bila polna zaposlenost, delavci so bili varni pred samovoljnim odpuščanjem delodajalcev, delovna mesta so bila stabilna in trajna, z zakoni je bila zagotovljena zdravstvena in poklicna varnost delavcev. Vlade so krile socialne stroške za izobraževanje, usposabljanje in promocijo zdravstvenega varstva, zagotovljen pa je bil tudi minimalni življenjski standard za vse prebivalce. S koncem 70. let pa se je pojavila težnja po fleksibilizaciji delovne sile, ki je imela za posledico slabši položaj delavcev. Podjetja so začela povečevati svoj dobiček na račun slabšega položaja zaposlenih s tem da so zmanjševala stroške na račun proizvodnje in delovne sile. Marsikatero podjetje se danes zaveda, da je večji dobiček mogoče doseči tudi na drug, ravno nasproten, način, in sicer s povečanjem produktivnosti in boljšo kvaliteto proizvodov in storitev, torej z dodatnim vlaganjem v človeški kapital. Izobražena delovna sila bo namreč sposobnejša uporabljati znanje, novo tehnologijo in inovirati. Tak način je sicer povezan z višjimi kratkoročnimi stroški, a dolgoročno gledano prinaša večjo korist. Žal v mnogih organizacijah prevladuje prvi način povečevanja dobička, kar ima za posledico nižjo varnost zaposlitve in življenjskega standarda, večjo revščino, slabše zdravje ljudi in socialno izključenost (Ignjatović, 2002, str. 58–64).

Na delovnem mestu oseba po navadi preživi velik del svojega življenja, zato je pomembno, kako se v službi počuti. Od tega je v veliki meri tudi odvisno, kako dobro bo opravljala svoje delo ter kako učinkovita in uspešna bo pri tem. Stres na delovnem mestu je problem, s katerim se v današnjem času sooča marsikatera organizacija. Določena mera pritiska sicer motivira, vendar predolga in preveč intenzivna izpostavljenost pritiskom povzroča stres z negativnimi posledicami. Vzroki za slabo počutje na delu so zelo različni. Nekatere se lahko opazi takoj in se jih celo izmeri, na primer temperatura delovnega prostora ali kakovost zraka, drugi pa so manj očitni in se jih kdaj sploh ne zavedamo. To so na primer: težave v komunikaciji, narava dela, stopnja avtonomije idr. (Bajt in drugi, 2015, str. 26). Z gospodarsko krizo se je število dejavnikov tveganja za nastanek stresa povečalo. Med najmočnejšimi sprožitelji depresivnosti in samomorilnosti, kot posledice stresa na delovnem mestu, je zadolževanje, stres zaradi brezposelnosti pa za kar 2 x poveča stopnjo duševne obolevnosti (Schmidt, 2015, str. 17–18).

Spoznanja o tveganjih na delovnem mestu so se pojavila že v starem Egiptu. Kljub temu, da je bila država sužnje-lastniška, je bilo veliko delavcev v 'delovnem razmerju', zato ni bilo tako

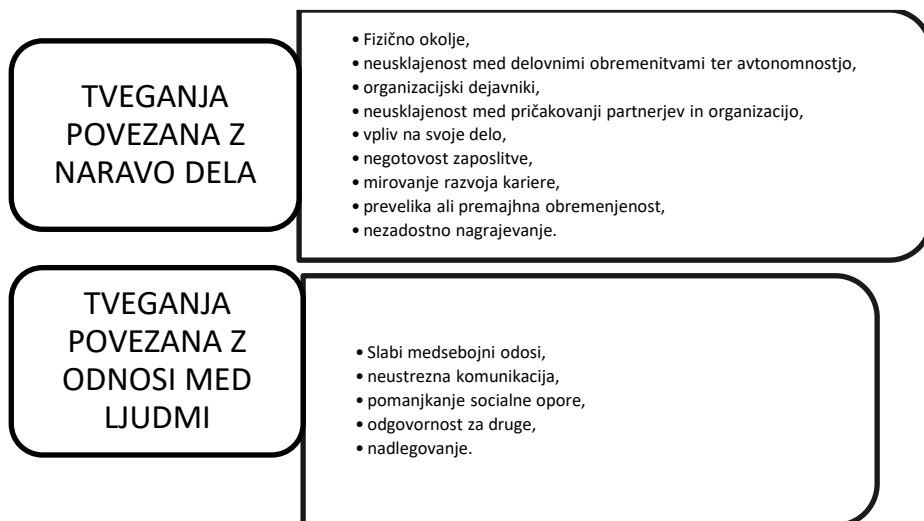
brezbrižnega odnosa do njih. Tudi Hipokrat je ugotovil zvezo med dihalnimi težavami rezalcev in brusilcev kamna in vdihovanjem kamenega prahu. Leta 1700 je italijanski zdravnik Bernardo Ramazzini objavil izsledke svojih raziskav o povezavah med določenimi boleznimi, ki se pojavljajo pri opravljanju določenih poklicev. V času industrijske revolucije pa se je število tovrstnih raziskav le še povečalo in vedno bolj so se začele pojavljati zahteve za zagotavljanje varnega dela. Varnost pri delu je postala predmet zakonske ureditve. V sredini 19. stoletja je bila po različnih evropskih državah uvedena inšpekcija dela, sistematično urejanje delovnega prava pa se je začelo razvijati po 1. svetovni vojni (Vakselj, 2001, str. 9–11)¹⁷.

Zaposlitev ima za posameznika več pomenov. Prispeva k produkciji dobrin in storitev, zagotavlja vir dohodka ter daje občutek vrednosti, identitete in namena. V interesu osebe je zato ohranitev zaposlitve, kar poskuša doseči z večjo zagnanostjo, večjim številom delovni ur ali pa z dodatnim usposabljanjem in ustvarjanjem socialnih mrež in imidža. Delo je ena od sistemsko vzdrževanih temeljnih vrednot, ki je prisotna v strukturah bolj razvitih držav. Zaradi takega položaja pomeni povečanje brezposelnosti negotovost in stres tako za posameznika kot za celoten sistem. Stres in negotovost ter fleksibilizacija so močnejši v razvitih državah, kjer je manj alternativnih oblik preživljanja, na primer kmetijstvo za lastne potrebe (Ignjatović, 2002, str. 132).

3.2.1 TVEGANJA, KI NEGATIVNO VPLIVAJO NA ZDRAVJE IN POČUTJE ZAPOSLENIH

Slika 3.1: Tveganja, ki negativno vplivajo na zdravje in počutje zaposlenih

¹⁷ O razvoju predpisov in zakonov o varnosti pri delu na ozemlju Slovenije si bralec lahko prebere v Prilogi A.



Zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu se izvaja z različnimi ukrepi, ki se začnejo s prepoznavanjem okoliščin in dogodkov, ki bi lahko imeli za posledico poškodbe in okvare zdravja. Če je zaposleni izpostavljen takim okoliščinam govorimo o tveganju, ki samo po sebi še ne pomeni, da se bo tudi uresničilo, obstaja pa verjetnost, da se nek dogodek zgodi. Škodljivosti, ki povzročajo kakršnokoli okvaro zdravja in bolezni, so po navadi prisotne v zelo majhnih količinah, vendar, če jim je oseba izpostavljena vsak dan vrsto let, lahko pripeljejo do zdravstvenih težav. Če se to opazi dovolj zgodaj, se težavo lahko na nek način reši. Nevarnosti, s katerimi se srečujejo zaposleni na delovnem mestu, so različne in ne predstavljajo za vsakega enakega tveganja (Vakselj, 2001, str. 20–27).

Nekateri od potencialno škodljivih faktorjev (glej Slika 3.1):

- **narava dela in fizično okolje.** Kot fizično okolje se štejejo prostori, v katerih delo poteka, prevelik hrup, slab zrak, previsoke ali prenizke temperature, neprimerna svetloba, prah in vibracije. Narava dela pa je lahko taka, da ima delavec preveč dela, da je delo preveč monotono in torej ne spodbuja zaposlenega, ali pa delavcu ne odgovarja delovni čas, sploh če delo poteka v več izmenah ali če je pretežno nočno. V naravo dela spada tudi prevelika odgovornost, preveč komunikacije ter čustvena preobremenitev.
- **Neusklajenost med delovnimi obremenitvami ter avtonomnostjo:** sem spadajo problemi v zvezi z zanesljivostjo, dostopnostjo ter primernostjo informacij, pomanjkanje raznolikosti dela, razdrobljeno in nesmiselno delo, slaba izkoriščenost sposobnosti znanj zaposlenih, velika negotovost glede točnosti informacij, časovni pritisk ter nedopustnost delanja napak.

- **Organizacijski dejavniki:** organizacija lahko povzroča stres povezan z organizacijsko ravni, kompleksnostjo, spremembami, mejnimi vlogami ter s prevelikim številom pravil in zahtev. Zaradi problema nejasnih vlog ter konflikta vlog je pomembno, da ima vsak delavec, ne glede na raven, jasno opredeljene delovne naloge in stopnjo odgovornosti, ker v nasprotnem primeru lahko prihaja do prelaganja odgovornosti in dela na druge, ali pa do tega, da bi bilo ob izpolnitvi ene zahteve nemogoče izpolniti drugo (Rus, 2011b, str. 293).
- Posebna oblika konflikta vlog nastane kot posledica **neusklajenosti med pričakovanji** zakonskih partnerjev in delovne organizacije in sicer zaradi neustrezne razmejitve med delom in nedelom, torej zaradi neravnovesja med službo in privatnim življenjem, do katerega partnerja čutita odgovornost (Treven, 2005, str. 22–26).
- **Vpliv na svoje delo, način dela ter količino** dela v danem času. Poleg tega pa tudi občutek, da ostali slišijo in da vsaj občasno tudi sprejmejo posameznikov predlog, ker to daje zaposlenemu občutek, da je aktiven del skupine. Če je oseba preveč poslušna in premalo sodeluje z lastnimi predlogi lahko to pripelje v ekstremnih primerih tudi do tega, da začne sprejemati norme v svojo škodo (Starc, 2008, str. 137).
- Spremembe v organizaciji in s tem povezana **negotovost zaposlitve** je povezana s prenašanjem dela in delovnih prostorov v kraje, kjer je delovna sila cenejša, s čimer se poveča odpuščanje v primarni organizaciji.
- **Mirovanje razvoja poklicne kariere** in negotovost v zvezi z napredovanjem, slabo plačilo ter nizka družbena vrednost dela so razlogi, ki negativno vplivajo na počutje zaposlenih in jih demotivirajo (Maslach in Leiter, 2002, str. 50).
- **Prevelika ali premajhna obremenjenost** je lahko kvantitativna ali kvalitativna. Če je kvantitativna, se od zaposlenega pričakuje, da naredi več dela, kot ga je sposoben v določenem času, kvalitativna pa predstavlja prepričanje zaposlenega, da ima premalo potrebnih spretnosti in sposobnosti za opravljanje svojega dela. Kvantitativna in kvalitativna premajhna obremenjenost predstavljata dolgočasje zaradi premajhnega obsega dela in pomanjkanje psihične spodbude, kar je značilno za rutinska dela (Treven, 2005, str. 24).
- **Nezadostno nagrajevanje** pomeni, da zaposleni za svoje delo niso ustrezno nagrajeni v obliki denarja, ugleda ali varnosti, poleg tega pa izgubijo notranje zadoščenje za opravljeno delo. Vse bolj so v porastu nove oblike zaposlitve, ki delodajalca stanejo manj, velikokrat pa breme plačila delno prenašajo na delavca, s čimer se njegov neto prihodek še zmanjša. Nižji

prihodki so povezani z manjšo možnostjo napredovanja in, če te možnosti oseba nima, se tudi njegovi prihodki ne morejo povečati (Maslach in Leiter, 2002, str. 45–48).

- **Slabi odnosi** na delovnem mestu izvirajo iz osebnostnih razlik in nasprotij, ki predstavljajo široko paleto potencialnih konfliktov. Medosebni odnosi in občutek pripadnosti predstavljajo za človeka enega od osnovnih mehanizmov za preživetje in imajo velik vpliv na mentalno in fizično zdravje. Partnerje in prijatelje si ljudje izbirajo sami, sodelavci pa so jim 'dodeljeni' in torej zanje večinoma nimajo svobode izbiranja, oziroma je ta manjša, zaradi česar je verjetnost da pride do nesporazumov in konfliktov večja.

- **Ustrezna komunikacija.** Če se pojavi konflikt v komunikaciji, se pri posamezniku sproži dodaten, nezaveden proces, ki pripelje do razvrednotenja občutka samozavesti. To stanje se imenuje pomanjkanje virov, s katerimi se konstruktivno pristopi k reševanju konfliktov, zaradi česar se le-ti poglobljajo, stres pa raste. Pomembno je, da vsak lahko prispeva svoja mnenja, izkušnje ali predloge, sicer pride do neustreznega soglasja, kimanja in molčanja (Starc, 2008, str. 127–129, 138).

- **Pomanjkanje socialne podpore** se nanaša na odnose s sodelavci. Kadar se oseba ne počuti varno glede svojega delovnega mesta, se tudi osebni stiki začnejo krhati. S tem ko organizacija zmanjšuje svoje obveznosti do zaposlenih, imajo ti slabšo osnovo za spoštovanje obveznosti drug do drugega. Tudi prerazporejanje delavcev v nove skupine ima velikokrat negativne posledice, saj se ljudje v novih skupinah ne morejo dobro integrirati, skupini, ki nima občutka skupnosti, pa primanjkuje smisla za medsebojno pomoč in oporo (Maslach in Leiter, 2002, str. 50).

- **Odgovornost za druge** je breme, ki ga nosijo vodstveni delavci in managerji. Sem spada tako motiviranje, nagrajevanje in kaznovanje, reševanje konfliktov, sporov in pritožb, kot sporočanje informacij, ki so za podrejene neugodne, posledično pa je vodstveni kader lahko udeležen pri doživljanju stisk podrejenih, ki slabo novico prejmejo.

- **Nadlegovanje** na delovnem mestu, neprijetne pripombe, šikaniranje, mobing ter poniževanje je neprimerno ravnanje do katerega po navadi pride zaradi zlorabe moči. Gre za besedne ali fizične napade, pa tudi za nerazumne roke, neizvedljive naloge, družbeno osamitev in podobno. Kot nasilje se ne šteje le fizični napad ampak tudi psihično, nevljudno vedenje in verbalno nasilje (Treven, 2005, str. 25–27).

- **Razbremenitev** nastopa kot poseben dejavnik tveganja. Govorimo o t.i. razbremenitvenem stresu, ki nastopi, ko stres povezan s poklicem preneha. Za tistega, ki je po naravi zelo storilen, je stres nekaj pozitivnega, saj mu pomeni enako kot nekomu drugemu na primer kava. Ko pritisk mine pa se počuti nekoristno in odveč (Lindemann, 1977, str. 36–37).

Številna psihosocialna tveganja se med seboj prepletajo, zato je najprej potrebno ugotoviti iz kje težava izvira in se nato lotiti reševanja. Poleg že naštetih tveganj se s hitrim razvojem pojavljajo še nova, kot so: nestabilen trg dela, večja ranljivost delavcev zaradi globalizacije, nove oblike pogodb o zaposlitvi zaradi katerih so zaposlitve bolj negotove, staranje delovne sile, vitka proizvodnja ter oddajanje del zunanjim izvajalcem, s čimer se zmanjša krog zaposlenih (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6).

3.3 POSLEDICE STRESA ZA ORGANIZACIJO

Organizacija je povezan sistem skupin in njihovih članov, za katerega je značilna delitev dela, odgovornosti in pravic. Dejavnost članov je hkrati dejavnost organizacije, ki z ustaljenimi pravili dosegajo cilj. Za sodobne organizacije je značilno da so do odločene mere birokratizirane, imajo določen delovni čas ter potencirajo različne obveznosti in naloge, lahko pa celo ustvarjajo probleme tam, kjer jih pred tem ni bilo. Rus organizacijo definira kot »strukturirano skupino, ki koordinira svoje funkcije in napor za doseganje skupnih ciljev«. Vse moderne organizacije temeljijo na specializaciji znanja in na prenosu ter predelavi informacij. Profesionalizacija in informacijska tehnologija prispevata k fleksibilnosti, informacijska tehnologija pa poleg tega omogoča še manj fizičnih stikov (Rus, 2011a, str. 420–422). Za uspešno funkcioniranje organizacije je nujna kompatibilnost njenih ciljev in osebnih ciljev članov. Neustrezna organizacijska klima negativno vpliva na uspešnost organizacije in psihološko integriteto članov. Neustrezna klima ni odvisna od tega, ali se pri članih pojavljajo frustracije¹⁸, ampak od tega, kako bodo člani na te frustracije reagirali. Značilno je, da se nalagajo toliko časa, dokler kontrolni mehanizem ne popusti, kar ima lahko za posledico psihosomatske reakcije zaposlenih (Rus, 2011b, str. 293–302).

Ljudje postanejo člani organizacije, torej delajo, iz različnih razlogov. Zaposlitev je temeljna sestavina kvalitetnega življenja, po navadi glavni vir sredstev za življenje, kaže pa tudi na status

¹⁸ To je stanje napetosti in nezadovoljstva, ki je posledica nezadovoljene potrebe.

v družbi (Burchell, 1996, v Kamin in drugi, 2009, str. 117)¹⁹. Delo človeka izpopolnjuje in mu daje občutek koristnosti, zato večina ljudi rada dela in na delo ne gleda kot na pretirano velik negativni stres. Po drugi strani pa monotone delovne naloge, preobremenjenost, prezahtevne naloge, neredna plačila, visoke zahteve in strah pred izgubo službe vodijo v odpor do dela in povečujejo negativni stres. V številnih državah se povečuje izostajanje z dela zaradi težav povezanih z zdravjem, zmanjšuje se delovna učinkovitost, manjša se motivacija in povečuje fluktuacija (Bajt in drugi, 2015, str. 4). Organizacije, v katerih je večja verjetnost da se pokažejo negativni vplivi preobremenjenosti zaposlenih ali kakšne druge negativne posledice stresa, imajo nekatere skupne lastnosti. Te pa so: delo poteka pod časovnim pritiskom, je preveč intenzivno in zapleteno, ustvarja izčrpanost zaradi obremenjenosti. Zaposleni nimajo nadzora nad svojim delom in zanj ne dobivajo ustreznega plačila, zaradi česar izgubljajo veselje do dela. Pogosti so konflikti med zaposlenimi in nadrejenimi ali med zaposlenimi samimi. Vloge dela niso jasno določene, primanjkuje delovnih resursov in socialne podpore, timskega dela in poštenosti. Velikokrat gre za organizacije v katerih vlada stroga hierarhija in zaradi tega ni možnosti jasne komunikacije ter prenosa informacij (Maslach in Leiter, 2002, 3. poglavje).

Posledice prekomernega (negativnega) stresa zaposlenih se na ravni organizacije kažejo na številnih področjih, skupno vsem pa je, da organizaciji povečujejo stroške. V nalogi bom izpostavila tri, in sicer: porušeno zdravje zaposlenih, ki zaradi odsotnosti z dela povzroča dodatne stroške zaradi bolniške odsotnosti in nadomeščanj), fluktuacija torej menjava kadra in posledično iskanje in uvajanje novega ter manjša delovna učinkovitost in uspešnost. Po nekaterih ocenah napake in napačne odločitve, ki jih storijo preobremenjeni zaposleni med svojim delom, stanejo organizacijo mnogo več kot je videti na prvi pogled (Treven, 2005, str. 13).

Stroške stresa je potrebno ocenjevati previdno, saj je zveza med vzrokom in posledico mnogokrat nejasna in zato podatki niso zanesljivi. Podatke je težko primerjati med različnimi podjetji, še težje pa med različnimi državami. Stroške se ocenjuje na treh ravneh, in sicer na individualni, organizacijski in državni. Na individualni gre predvsem za izgubo dohodka in stroške, ki nastanejo z zdravljenjem. Na ravni organizacije nastanejo stroški zaradi absentizma, prezgodnje upokojitve, nadomeščanj, sodnih stroškov, škode pri opremi, manjše produktivnosti ali izgube dobrega imena in ugleda. Na tretji, državni ravni, pa se pojavljajo stroški zdravljenja,

¹⁹ Burchell, B. (1996). Who is affected by unemployment? Job insecurity and labour market influences on psychological health. V D. Gallie, C. Marsh in C. Vogler (ur.), *Unemployment and social change*. Oxford: Oxford University Press.

absentizma in stroški prezgodnje upokojitve. Po grobi oceni naj bi stroški države v svetovnem merilu znašali od 0,5 do 3,5 odstotke bruto državnega proizvoda. Zaradi tega si tudi država prizadeva za zmanjšanje obsega začasne zadržanosti z dela zaradi bolezni ter boljše zdravje aktivne populacije, da bi bila le-ta delovno sposobna do upokojitve. Trevenova navaja da Slovenija porabi za nadomestila plač približno desetino sredstev zbranih v zdravstvenem zavarovanju (prav tam, str. 97–99). Zdravje je vrednota vseh ljudi, zadnje čase pa tudi političnih programov, saj so nekateri kazalci zdravja, na primer pričakovana življenjska doba, rodnost in umrljivost, pokazatelji razvitosti posamezne države (Kamin in drugi, 2009, str. 10).

3.3.1 ABSENTIZEM

Absentizem je kakršnakoli odsotnost z dela, do katere pride iz različnih vzrokov. V ožjem smislu se nanaša na odsotnost iz zdravstvenih razlogov (bolezni), torej gre za zdravstveni absentizem, v širšem smislu pa gre za kakršnokoli odsotnost z delovnega mesta zaradi opravičljivega ali neopravičljivega razloga, kot so na primer razni izostanki, zamujanja ter izhodi. Zdravstveni absentizem pomeni čas, ko delavec določen čas ne dela zaradi poškodbe, bolezni ali nege ožjega družinskega člana. Je negativni kazalec, ki je v tesni povezavi z dobrim upravljanjem s človeškimi viri. Zmanjševanje zdravstvenega absentizma je tako pomembno predvsem zato, ker ima le-ta veliko negativnih posledic. Zaposleni dobijo nižji dohodek, imajo manjše možnosti napredovanja, poveča se nezadovoljstvo in izgubljajo delovne spretnosti. Za delodajalce pa to pomeni višje stroške zaradi nadomestil ter zmanjšano produktivnost (Kos, 2010, str. 21).

Na področju zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu se zadnja leta, poleg fizičnega okolja in narave delovnih nalog, vse več govori o psihosocialnih tveganjih, ki niso zmeraj očitna in so bila do zdaj zato velikokrat prezrta. S tem so mišljeni psihološki in socialni vidiki dela, zaposlenih, delovne organizacije ter širšega socialnega okolja, ki povečujejo verjetnost za kakršnekoli zdravstvene zaplete pri zaposlenih in s tem višajo število bolniških dni (Šprah in Dolenc, 2014, str. 3).

Napačen pristop k delu je pogost vzrok nezgod in posledično bolniške odsotnosti. Kot napačen pristop se štejejo napačna organizacija dela in neprilagojenost zahtev dela zmožnostim delavca. Sem spada na primer pretirano nepotrebno stalno stoječe delo ali ponavljajoči se gibi. Veliko je sicer fizičnih bremen, se pa zadnje čase vse bolj govori tudi o pretiranih psihičnih pritiskih

kot so zlasti časovni pritiski, prevelika odgovornost, zahtevno delo z ljudmi ter socialna negotovost, pa tudi kronični stres in kronična utrujenost. Neposredna škoda na ravni podjetja za odsotnost poškodovanega delavca je tri do štirikratna vrednost bolnišnično oskrbnega dneva (Kos, 2010, str. 26).

Zdravstveni absentizem predstavlja v Sloveniji in po svetu resen problem, ki ima ekonomske posledice tako za delavce kot za delodajalce, gospodarstvo ter zdravstveno zavarovanje. Absentizem in njegovo trajanje je odvisen od različnih dejavnikov, predvsem pa le-ti izvirajo pretežno iz delovnega in socialnega okolja in le v manjši meri iz zdravstvenega stanja zaposlenih. Izkušnje nekaterih slovenskih podjetij so pokazale, da je možno zdravstveni absentizem zelo dobro obvladovati in znižati tudi za 50 % z ustreznimi programi in aktivnostmi, ki se izvajajo na ravni posameznega podjetja. Z vlaganjem v zdravo delovno okolje in zdravje delavca se lahko znižajo stroški dela ter poveča produktivnost delavcev (prav tam, str. 6).

Zdravstveni absentizem je v Sloveniji relativno visok. Odstotek bolniškega staleža, to je odstotek izgubljenih koledarskih dni na enega zaposlenega, se je od leta 2001 do 2004 dvignil s 4,6 na 4,8, nato do leta 2006 padel na 4,2 in nato do leta 2011 nihal med 4,2 in 4,4. V letu 2011 je znašal 4,2 % (Jeren, 2012, str. 2)²⁰. V letu 2008 je bilo največ delovnih dni izgubljenih zaradi bolezni mišično-skeletnega sistema in vezivnega tkiva, sledijo poškodbe in zastrupitve izven in pri delu, bolezni dihal ter duševne in vedenjske motnje (Kos, 2010, str. 15). Stres na delovnem mestu oziroma zdravstvene težave povezane z njim, so vzrok za več kot četrtino odsotnosti z dela ki trajajo dva tedna ali več. Že za leto 1999 je bilo ocenjeno da taka odsotnost države članice Evropske unije stane kar 20 milijonov evrov letno. Prav tako ocenjujejo, da vsako leto stres na delovnem mestu prizadene približno 41 milijonov delavcev, zaradi česar je izgubljenih približno milijon delovnih dni, vse bolezni povezane z delom pa povzročijo približno 600 milijonov izgubljenih delovnih dni (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2007).

V zvezi z absentizmom se omenja tudi prezentizem. Gre za novejši in posledično slabše raziskan pojav in sicer za prisotnost na delovnem mestu, kljub bolezni in slabšemu počutju, zaradi strahu pred posledicami odsotnosti ali zaradi nemožnosti vzeti si bolniško. Za posledico ima prezentizem pogosto slabšo učinkovitost, saj delavec zaradi bolezni in slabega počutja ni sposoben učinkovitega dela. Na račun prezentizma se navidezno povečuje produktivnost, dolgoročno pa to pomeni razvoj bolezni in v skrajnem primeru invalidnost (Nolimal, 2015).

²⁰ % BS= število izgubljenih koledarskih dni x 100/število zaposlenih x število dni v letu.

Prisotnost na delovnem mestu namreč še ne pomeni da je delavec tudi sposoben ali motiviran za učinkovito delo. Prezentizem se povezuje tudi s slabimi pogoji dela, slabo organizacijo, monotonostjo in repetitivnostjo delovnih nalog ter nezadostnim nagrajevanjem, zaradi česar delavec prav tako slabše in manj naredi v delovnem času. Prisoten torej je, njegova učinkovitost pa je mnogo slabša kot bi lahko bila. Posledice prezentizma se pogosto pokažejo šele po daljšem časovnem obdobju (Bajt in drugi, 2015, str. 26).

3.3.2 FLUKTUACIJA IN MANJŠA UČINKOVITOST

Fluktuacija je menjavanje kadrov in, če je previsoka, pomeni višje stroške za podjetje, saj je potrebno pogosteje iskati in uvajati nov kader, kar zahteva dodaten čas in posledično lahko tudi slabšo kakovost dela (prav tam). Pučko stopnjo fluktuacije opredeljuje kot razmerje med številom delavcev ki so zapustili delovno organizacijo in številom delavcev na začetku ali na koncu obdobja. Fluktuacijo deli na tisto, ki se ji ni mogoče izogniti zaradi upokojitve ali smrti, namerno, zaradi osebne odločitve, ki se ji da izogniti, neprostovoljno, ko delavci zapustijo organizacijo na zahtevo delodajalcev ter na prostovoljno, ko delavec organizacijo zapusti na lastno željo in ima lahko za posledico motnjo v delovanju organizacije. Stopnjo fluktuacije je zelo težko opredeliti, načeloma pa velja, da je sprejemljiva, če znaša do 20 odstotkov (Pučko, 2006, str. 68–70). Problem fluktuacije se lahko zmanjša z analizo odhodov zaposlenih iz podjetja, saj se na njeni podlagi lahko izdelajo načrti za rešitev tega problema. Odhod ljudi z najvišjega položaja lahko povzroči verižno reakcijo napredovanj in nadomeščanj tudi na nižjih ravneh, poleg tega pa je potrebno zagotoviti ustrezno število nadomeščanj z normalnim številom delovnih ur na teden ali dan, ki bodo te izpade nadomestili (Treven, 1998, str. 174–175).

Uspešnost poslovanja podjetja je v veliki meri odvisna od managementa, od uspešnega gospodarjenja pa je odvisna uspešnost narodnega gospodarstva. Uspešno je delo takrat, kadar se doseže objektivno zastavljene cilje, učinkovito pa da odgovor na vprašanje, kako nekaj narediti prav. Uspešnost je določena družbenoekonomsko, učinkovitost pa se ugotavlja z učinkovitostjo dela, delovnih predmetov in izkoristkom delovnih sredstev (Rozman in Kovač, 2012, str. 82–83). Glede na to, da je podjetje sestavljeno in odvisno od njegovih zaposlenih, bosta tako uspešnost kot učinkovitost padali, če zaposleni ne bodo delali kar se da optimalno. Problem je, ko zaposleni kljub slabemu počutju še vedno hodijo v službo in delajo, čeprav njihova fizična in psihična pripravljenost nista ustrezni, zaradi česar slabše funkcionirajo. Na

posledice stresa se redko gleda v naprej in šele ko uspešnost znatno pade, se organizacija pa tudi posameznik zavesta, da so potrebni ustrezni ukrepi. Obremenitve in obremenjenosti zmanjšujejo učinek delavca zaradi povratnega rušenja homeostaze in nastanka utrujenosti. Če pa je delavec utrujen, za enako dobro opravljeno delo porabi več energije. Temu se da izogniti že s preprostim ukrepom večkratnih premorov med delovnim časom. Pri oceni tega lahko pomaga ergonomski koeficient (K_{er}), ki upošteva čas za okrevanje zaradi obremenitev pri izvajanju dela. Polajnar in Verhovnik kot razlog za padec učinkovitosti navajata tudi mišično utrujenost, zaradi katere se zmanjšata tako količina kot kakovost opravljenega dela (Polajnar in Verhovnik, 1999, str. 117).

3.4 POSLEDICE STRESA ZA POSAMEZNIKA

Stresogeni dejavnik bo pri ljudeh puščal posledice na telesnem in psihičnem zdravju ter spremenil njihovo vedenje in funkcioniranje. Po eni strani se te spremembe pokažejo v posameznikovem zasebnem življenju, po drugi pa tudi pri njegovem delu. Glede na to, da so ljudje del delovne organizacije, je za razumevanje in opredelitev stresa na delovnem mestu nujno poznavanje tudi teh posledic.

Ob pojmu stres se velikokrat pomisli na nekaj slabega, čeprav je ravno stres omogočil preživetje in napredek človeštva. Človeški organizem je pred tisoči leti na stresni dogodek odreagirал enako kot danes, le da so bili stresogeni dejavniki drugačni, saj je bila glavna skrb človeka preživetje, danes pa stres povzročajo dejavniki, ki v preteklosti sploh niso obstajali ali pa so bili bistveno manj izraženi (Treven, 2005, str. 9). Telo se na težave odziva na ustaljen način, z enakimi biokemičnimi spremembami, ti odzivi pa temeljijo na presoji osebe, saj je jakost vedno v sorazmerju z zaznano nevarnostjo (Spielberger, 1985, str. 62). Doživljanje stresa je odvisno od posameznikovih osebnih lastnosti, trenutnega razpoloženja, čustvenega stanja ter od situacijskih in drugih zunanjih dejavnikov (Bajt in drugi, 2015, str. 17). S tem se strinja tudi Schmidt (2015, str. 51), ki pravi, da je stresno vedenje odvisno od dedovanj, okvar, znanja, izkušenj in travm. Stresa se ne zdravi saj zdravila zanj ni, lahko pa se odpravi njegove vzroke. Zdravi se lahko le bolezni, ki se razvijejo kot posledica (Starc, 2008, str. 279).

Trevenova ljudi, glede na to kako uspešni so pri soočanju s stresom, deli v različne skupine. Soočanje naj bi bilo odvisno od treh dejavnikov. Prvi je samopercepcija, torej samospoštovanje in mnenje o sebi. Pri ljudeh z manjšim samospoštovanjem je odziv na stres intenzivnejši. Drugi

dejavnik je mesto notranjega in zunanjega nadzora. Ljudje, ki imajo notranje mesto nadzora, so v stiku s stresorjem prepričani, da lahko sami veliko vplivajo na pojav stresa in posledice, zaradi česar si želijo prevzeti nadzor nad dogajanjem. Ljudje, ki imajo zunanji nadzor, pa se stresni situaciji prepustijo in jo pasivno sprejmejo, torej se stresu raje kot da bi nanj vplivali, podredijo. Počutijo se nemočne in zato stres doživljajo pogosteje. Tretji dejavnik soočanja je vedenjski vzorec. Drugi in tretji dejavnik sta povezana s fleksibilnostjo in togostjo. Za fleksibilne ljudi je značilno, da se lažje prilagajajo spremembam, so bolj odprti in dovzetni za občutke drugih. Ko sprejemajo odločitve se težko odločijo, saj nimajo natančno določenih meril, po katerih bi se lahko ravnali. Glavni izvor stresa za take ljudi je preobremenjenost in konflikt vlog. So sicer inovativni, zanimajo jih različna področja in si sami nalagajo dodatne naloge, čeprav se to od njih ne zahteva, zato lahko pride do preobremenjenosti. Po drugi strani pa se je ta tip oseb pripravljen spremeniti, če so okoliščine take, da lahko zmanjšajo napetost. Ljudje s togo osebnostjo imajo bolj dogmatičen pogled na življenje, so zaprti ter manj dovzetni za potrebe drugih. So urejeni, kritični in skrbijo, da so vse stvari v redu, niso pa tolerantni do drugih. Na izvor stresa v delovnem okolju se odzovejo s povečanim vlaganjem energije v svoje delo, zanemarijo pa druga področja življenja. Stresorjev ne priznavajo, torej se nanje tudi ne odzovejo in jih zanemarjajo (Treven, 2005, str. 33–41).

Posledice stresa se pri ljudeh kažejo v njihovem fizičnem in psihičnem zdravju, ki sta neločljivo povezana, saj se anomalije v enem vedno na nek način kažejo pri drugem. Povezavo med telesom in duševnostjo so zdravniki iskali že v daljni preteklosti. Tako so Stari Grki vzroke za melanholijo iskali v telesnih sokovih in sicer v žolču. Aristotel je na primer mislil, da topel žolč zbujajo bes, hladen pa spravlja človeka v otrplost, bojazen in depresijo. Tudi zahodna medicina se je dolgo časa naslanjala na to teorijo in žalost preganjala s pospeševanjem izločanja žolča. V srednjem veku se je temu pridružilo še izganjanje hudiča, ki naj bi bil kriv za žalost. Šele v 18. stoletju so začeli o 'obsedencih s hudičem' govoriti da so duševno moteni, torej bolniki. V Parizu so prvi uredili posebne zavode za take ljudi, načini zdravljenja pa so kljub temu še dolgo ostali precej surovi in nehumani. Dolgo časa je večina psihiatričnih šol kazala zelo malo zanimanja za vpliv okolja na pojav in razvoj depresije. V 50. letih 20. stoletja pa so se ti pogledi začeli spreminjati in razvila se je socialna psihiatrija, ki je posvečala pozornost povezavi okolja in duševnih motenj (Lenne, 1978, str. 14–28).

Duševno zdravje ne pomeni le odsotnost duševne bolezni ampak splošno dobro počutje, ki vključuje občutek izpopolnjenosti in izkoriščenosti vseh potencialov. Ljudje se zavedajo, da je potrebno skrbeti za dobro kondicijo in zdravo prehrano, skrb za duševno zdravje pa je pogosto

zanemarjena. Vsaka psihična stiska še ne pomeni duševne motnje, saj jo velikokrat lahko posameznik premaga sam, če pa traja predolgo, je potrebno poiskati pomoč zdravnika (Bajt in drugi, 2015, str. 4). Če posameznik v kratkem časovnem obdobju doživi več hudih stresnih dogodkov²¹ je tveganje za pojav bolezni kot posledica stresa večje (Treven, 2005, str. 30–31).

3.4.1 TELESNE POSLEDICE

V dvajsetih letih 20. stoletja je fiziolog Walter B. Cannon raziskoval homeostatične mehanizme v človeškem telesu. Homeostaza je sposobnost organizma da obdrži sorazmerno konstantno notranje okolje z uravnavanjem dihanja, krvnega obtoka in telesne temperature. Pri reakciji spopada ali boja, ki nastane kot posledica stresa, je opazil spremembe v nadledvični žlezi ter simpatičnem živčevju in jih pripisal delovanju homeostatičnih mehanizmov. Desetletje kasneje je Hans Selye nadaljeval njegovo delo ter začel izvajati svoje poskuse v zvezi z vplivom stresa na dogajanje v telesu. Odkril je ponavljajoči se sindrom skupnih sprememb, ki pa so jih sprožili različni stresorji (Spielberger, 1985, str. 38–39).

Človeško živčevje se deli na centralno, kamor spadajo možgani in hrbtenjača, ter periferno²², ki se deli na somatsko²³ in vegetativno²⁴. Vegetativno živčevje (tisto, ki ni pod človekovim zavestnim vplivom) se naprej deli na simpatični in parasimpatični del in ravno ta dva sta pomembna za odziv na stresni dejavnik. Ko telo pride v stik s stresorjem, se aktivira simpatični del vegetativnega živčevja, s čimer se telo pripravi na hiter odziv in obrambo. Ko 'nevarnost' mine pa parasimpatikus poskrbi, da telo ponovno pride v svoje naravno ravnovesje. Telo je sposobno tako ravnovesje vzdrževati samo in v tem primeru stres za telo ni nevaren, ali pa deluje celo spodbujevalno. Do težav pride, ko stresor vztraja in na telo vpliva predolgo časa in premočno, ali pa tak odziv sploh ni potreben, saj ne gre za stresor, ki bi bil resnično nevaren. Takrat parasimpatikus nima možnosti opravljanja svoje funkcije in telesu je potrebno na različne načine (s prilagojeno prehrano, športom, sprostitvenimi tehnikami, spanjem, počitkom, itd.) pomagati do vzpostavitve ponovnega ravnovesja.

²¹ Kot zelo stresne se štejejo smrt partnerja ali ožjega družinskega člana, razveza, zapor, odpust iz delovnega razmerja, poroka, upokojitev, sledijo pa še nosečnost, smrt prijatelja, odselitev otroka, težave z nadrejenim, sprememba prebivališča in celo dopust ali prazniki.

²² Obkrajno.

²³ Hotno.

²⁴ Nehotno ali avtonomno.

Hans Selye je potek stresa opisal kot splošni prilagoditveni sindrom. Po njegovo gre za tristopenjski proces, sestavljen iz faze alarma, odpora ter izčrpanosti. V fazi alarma lahko telo ostane le omejen čas. Pri obsežni okvari v tej fazi lahko organizem v kratkem času podleže naporom. Če ne podleže, preide v fazo odpornosti, v kateri bi se znamenja alarmne reakcije spet izgubila. Z odporom se telo bolje zavaruje pred ponovno škodo. Če je na tej točki mera že prepolna, se telo ne okrepi več, ampak preide v zadnjo fazo, fazo izčrpanosti. Vendar pa pri vsakem stresu telo ne gre skozi vse faze, saj se na dražljaje ljudje privajajo, s čimer se njihova odporna sila večja in torej do druge ali tretje faze sploh ne pride več (Lindemann, 1977, str. 14). Če stres traja dalj časa in ni več mogoče mobilizirati nobene moči, hkrati pa ni več možnosti za počitek, se razvije globoka izčrpanost, ki ima značaj izgorelosti (Fengler, 2007, str. 78).

Na splošno so znanstveniki sprejeli Selyejevo teorijo. John W. Mason je to tezo nadaljeval z raziskovanjem mehanizmov, preko katerih lahko posamezni in različni pozivni agensi prenašajo sporočilo o stresu. Po njegovem sporočilo, ki aktivira SPS, prenese t.i. čustveno prebujanje oziroma vzburljenje. Reakcije na stres so odvisne od tega, ali se osebi neke okoliščine zdijo grozeče ali ne. Če bo oseba subjektivno ocenila, da je dogodek lahko potencialno škodljiv, bo to zanj pomenilo grožnjo. Na to vplivajo tudi objektivne okoliščine, saj stresorje, ki so objektivno nevarni, večina ljudi zazna kot grozeče. Velik vpliv imajo še spomini, individualne sposobnosti obvladovanja in pretekle izkušnje, saj tudi, če so okoliščine nenevarne, lahko povzročijo hudo bojazen (Spielberger, 1985, str. 43–44).

Tudi Charles Darwin je preučeval strah kot človekovo temeljno čustvo in opisal več značilnih občutkov, ki ga spremljajo. Ti občutki so pospešeno bitje srca, razširjene zenice, suha usta, močnejše potenje, sprememba kvalitete glasu idr., njihova moč pa je odvisna od situacije. Če je odziv premočan, obstaja večja verjetnost za smrt. Veliko teh reakcij sestavlja t.i. alarmno fazo, kot prvo fazo Selyejevega SPSja (prav tam, str. 50).

Kot že omenjeno, se v stiku s stresorjem najprej aktivira simpatični del vegetativnega živčevja in tej situaciji se pogosto reče sistem boja ali bega. V živalskem svetu in v preteklosti je to dejansko pomenilo boj za preživetje, danes pa gre pogosteje le za soočenje s katerimkoli stresorjem, lahko celo namišljenim. V tem primeru se sproščene energije usmerijo proti lastnemu telesu in, če se to dogaja prepogosto, telo samega sebe ne more spraviti nazaj v ravnovesje, čemur sledi bolezen. Do reakcij v njeni prvinski obliki, torej do dejanskega boja ali bega za življenje, pa pride pravzaprav bolj redko (Lindemann, 1988, str. 86).

Reakcije telesa v stresni situaciji bi lahko razdelili na štiri skupine, in sicer na reakcijo misli, čustev, telesa in vedenja (Bajt in drugi, 2015, str. 22). Sicer pa soočanje poteka v treh fazah. V prvi fazi soočanja s stresorjem se velikokrat najprej pojavi čustven odziv v obliki strahu, nemira ali nelagodja, temu pa sledi odziv telesa. Na začetku se lahko pojavi začetno stanje osuplosti ali zbeganosti, ko je posameznik nekoliko zmeden in ima občutek, kot da ne bi bil popolnoma pri zavesti. Temu sledi umikanje iz stresne situacije ali huda vznemirjenost (Dernovšek in drugi, 2006, str. 10). Na telesni ravni pride do povečanega izločanja hormonov, predvsem adrenalina in noradrenalina. Mišice postanejo napete in bolj odzivne, zaradi česar mora vanje priteči več krvi in kisika na račun manjše prekrvavitve prebavil in kože. Srce hitreje črpa kri, kar se občuti kot hitrejša bitja srca in posledično pospešeno dihanje. Usta postanejo suha, poveča se potenje. Lahko pride do občutka slabosti in močne potrebe po izločanju. Telo se mora namreč v tej fazi znebiti nepotrebnih snovi v želodcu in prebavilih, saj mu jemljejo energijo, ki pa jo mora na tej točki usmeriti v druge aktivnosti, ki so bolj pomembne za preživetje. Ko to stori, se prebava upočasni in dela na minimalnih obratih. Telo torej pride v stanje pripravljenosti. Prvi fazi sledi faza prilagoditve na stres, ko se aktivira parasimpatični del, ki telesu ponovno napolni prazne baterije. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven. Če stres traja še naprej, se energetske zaloge telesa pričnejo počasi prazniti in če se stanje ne spremeni, pride do tretje faze, to je faza izčrpanosti. Na tej stopnji pade imunski sistem, pojavijo se motnje v delovanju telesnih funkcij in v skrajnem primeru okvare na tkivih. Človek občuti posledice tudi na področju koncentracije, zbranosti, spomina ter samozaupanja (Rakovec Felser, 1991, str. 49). Simptomi reakcije na stres se pojavijo v nekaj minutah po stiku s stresorjem in trajajo različno dolgo, lahko celo več dni. Bistvo posledic stresa so torej dejanske telesne spremembe. Gre pravzaprav za odziv možganov na določeno situacijo, ki od ljudi zahteva posebno ukrepanje (Bajt in drugi, 2015, str. 16). Sodoben človek je vsakodnevno izpostavljen številnim stresnim situacijam, vendar prepogosti stresni odzivi zanj niso zdravi, saj odzivanje pogosto ne reši ničesar oziroma le škodi. Če se, na primer, oseba burno odzove na zastoj na cesti, s tem situacije ne bo rešila, ker bo gneča pač trajala dokler posledic nesreče ne bodo odstranili, telo pa bo vseeno odreagiralo z jezo in napetostjo. Vendar taka reakcija ni zdrava niti smiselna, zato je nujno, da znamo potencialne izvore stresa identificirati, se z njimi konstruktivno soočiti in jih na čim bolj optimalen način odpraviti (Starc, 2008, str. 147). Stalna čustvena napetost lahko pripelje do spremenjene telesne aktivnosti in sicer tako daleč, da se draženje določenih tkiv odrazi v obliki okvar, torej v obliki pravih psihosomatskih bolezni (Tyrer, 1987, str. 24; Rakovec Felser, 1991, str. 77). Obstajajo torej bolezni, ki imajo izvor v psihi, vendar se kažejo z reakcijo telesa (stiskanje v prsih ob tesnobi). Tesnoba doživetja namreč sproži reakcijo telesa, ker pa je strah le navidezen, do

'spopada' dejansko ne pride, napetost se ne izprazni in telesno vznburjenje ostane. Energija se nasilno potlači, vendar se v drobcih oglašča naprej, zaradi česar pride do neusklajenega delovanja simpatičnega in parasimpatičnega živčevja. Če do takih motenj prihaja prepogosto, to pusti trajne sledi (Rakovec Felser, 1991, str. 42).

Vegetativna distonija je motnja v delovanju vegetativnega živčevja, pri kateri je porušeno ravnotežje med simpatičnim in parasimpatičnim živčevjem (Lindemann, 1988, str. 67). Boleznim, ki imajo svoj vzrok v duševnosti, pravimo psihosomatske. Za njih je značilno, da jih čustvene motnje in vznburjenje poslabšajo, ter da je njihov potek kroničen in valovit. Večje spremembe v življenju, ki jih spremlja stres, pogosto pripeljejo do psihosomatske reakcije, kot je na primer astmatičen napad pred selitvijo (Lindemann, 1977, str. 28). Med zelo pogoste in tipične bolezni povezane s stresom spadajo:

- **bolezni prebavil in želodca** kot so neurejena prebava, čir, izguba apetita ali pretirana ješčost, zgaga, slabost in bruhanje. Kot klasično psihosomatsko bolezen štejemo rano na želodcu in dvanajsterniku, saj se veliko ljudi na stres odzove z večjo količino želodčne kisline.
- **Motnje srca in ožilja**, visok krvni pritisk, motnje srčnega utripa, infarkt in zožane arterije. Na bolezni srca vplivajo različni dejavniki, med katerimi sta holesterol in trigliceridi, ki so v obdobjih stresa povišani, s čimer se poveča tveganje za srčna obolenja. Ena od normalnih posledic soočanja s stresom je povišan pritisk. Če v takih okoliščinah ne pride do dejanske fizične akcije, s katero bi se presežena energija odvedla iz telesa, ostane pritisk povečan in, kadar se taka situacija ponavlja z dneva v dan, pritisk ostane (pre)visok.
- **Motnje imunskega sistema**, kot so sladkorna bolezen, manjša odpornost, alergije in kožne bolezni. Slednje sicer niso življenjsko nevarne, so pa zelo neprijetne.
- **Motnje mišičnega sistema**, ki se kažejo s krči ter bolečinami v vratu in hrbtu. Mišice na vratu so eno od prvih mest, kjer oseba občuti napetost in je znak preobremenjenosti. Težave s hrbtenico so zelo pogost razlog za bolniško odsotnost in zato opozorilo, da je oseba lahko pod velikim stresom.
- **Motnje dihal, astma in pogosti prehladi**: povezava stresa in bolezni dihal je lahko tudi posredna, če na primer zaradi povečanega stresa oseba pokadi več cigaret, zaradi česar se posledično razvije pljučni rak.

- **Druge telesne motnje**, kot so glavoboli in motnje spanja (Bajt in drugi, 2015, str. 17–18; Treven, 2005, str. 45–56).
- Pri ženskah se ob stresnih obremenitvah kažejo težave z menstruacijo in rodili, stres ovira nosečnost ali celo povzroča splav (Starc, 2008, XIV. poglavje).

Stres ni edini možen vzrok za nastanek naštetih bolezni, saj je razvoj bolezni vedno odvisen od več dejavnikov. Na bolezen tako vpliva tudi dedna nagnjenost, prehrana, škodljive razvade, kot je kajenje, ter okolje, v katerem oseba živi. Če se sreča več rizičnih faktorjev, se dvigne tudi tveganje za razvoj bolezni, stres pa to le še pospeši. Za zdravljenje in preprečevanje psihosomatskih bolezni je zato pomembno, da oseba živi po psihohigienskih načelih, da skrbi za sprostitev, se dovolj giba, pa tudi da sodeluje pri svojem zdravljenju, če do bolezni pride (Lindemann, 1977, str. 23–29).

3.4.2 PSIHIČNE POSLEDICE

Poleg telesnih bolezni se zaradi stresa lahko pri posamezniku razvijejo tudi duševne (psihične) (Rakovec Felser, 1991, str. 9). Meja med duševnim zdravjem in boleznijo je pogosto nejasna, zato je bolje govoriti o kontinuumu, torej od duševnega zdravja do duševne bolezni, od dobrega počutja in zadovoljstva do motenj in bolezni. Duševne motnje delimo v dve kategoriji, in sicer na tiste, ki pestijo aktivno populacijo in jih je mogoče kontrolirati ali preprečiti s preventivnimi ukrepi. Sem spadajo stresne motnje, anksioznost, bipolarna motnja, odvisnost od psihoaktivnih snovi ... Druga kategorija zajema kronične duševne motnje, ki potrebujejo dolgotrajno zdravljenje, sem pa spadajo psihotične motnje, organske duševne motnje, demence ... (Bajt in drugi, 2015, str. 8–9).

Z motnjo v duševnem zdravju naj bi se v določenem obdobju svojega življenja srečal vsak četrty prebivalec, torej gre za bolezen, ki je precej pogosta, a se jo kljub temu še vedno drži stigma. Zato tovrstne probleme veliko ljudi zadrži zase in o njih ne obvesti niti svojih prijateljev, kaj šele delodajalcev (prav tam, str. 4). Po raziskavi iz leta 2006 je pomoč zaradi duševnih težav poiskala le tretjina vprašanih. Zato bi bilo smiselno delati v smeri zmanjševanja stigmatizacije in socialne izključenosti ljudi z duševnimi težavami ter zagotoviti večjo dostopnost do virov pomoči. V isti raziskavi so ugotovili tudi, da je med iskalci pomoči velik del tistih, ki navajajo nezadovoljstvo z zaposlitvijo (Kamin in drugi, 2009, str. 101). Ta podatek je pomemben zato, ker ima zaposlitev velik vpliv na duševno zdravje, saj je delovni proces pomemben varovalni

dejavnik dobrega duševnega zdravja, ki daje zaposlenim občutek vključenosti in koristnosti (Cox, Leka, Ivanov in Kortum, 2004, v Kamin in drugi 2009, str. 117)²⁵.

Duševne motnje in bolezni se pogosto pokažejo v obliki telesnih težav, bolezni ali nespecifičnih simptomov, zato so velikokrat odkrite pozno. Tovrstne motnje pomenijo oviro pri človekovi delovni aktivnosti in so vzrok za kar 25 % upokojitev zaradi invalidnosti 1. stopnje, torej za popolno upokojitev (Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M. in Roškar, S., 2009, 3. poglavje). Poleg medikamentoznih zdravil ljudje uporabljajo tudi drugačne pristope zdravljenja, kot je uporaba zdravil brez recepta, zdravilstvo, kiropraktika, refleksologija, zdravljenje z bioenergijo in radiostezijo (Zajc, 2004, v Kamin in drugi, 2009, str. 100)²⁶. Takšne oblike samopomoči so priljubljene predvsem zato, ker gre za relativno enostavne in neboleče načine, uporabo naravnih zdravil ter bolj celosten pristop k zdravljenju (Ule, 2003, v Kamin in drugi, 2009, str. 101)²⁷. Nižji socialno ekonomski status, nižja izobrazba, brezposelnost in revščina predstavljajo velik dejavnik tveganja za pojav duševnih težav in motenj, kar je nasprotno mišljenju iz preteklosti, da so duševne težave vezane predvsem na dednost (Kamin in drugi, 2009, str. 106).

Duševnih bolezni je veliko. Med najbolj razširjene spadajo **anksioznost**²⁸, depresija in izgorelost. Beseda anksiozen izvira iz latinske besede *angere*, kar pomeni daviti se ali dušiti se in prav občutek dušenja in tesnobe je tipičen simptom anksioznosti (Elliot in Smith, 2010, str. 12–23). Anksioznost je neprijetno čustvo, ki ga spremljajo podobni telesni in vedenjski simptomi kot ostale stresne situacije, vendar gre tu za korak naprej v razvoju bolezni. Kadar gre zgolj za soočanje s stresorjem, to sicer privede do reakcije, vendar se po določenem času telo vrne v ravnovesje. Če pa človek nosi še dodatno breme, je v nevarnosti, da zboli za anksiozno motnjo (Dernovšek in drugi, 2006, str. 45). Napadi tesnobe se lahko pojavijo nenadno in na prvi pogled brez razloga. Gre za doživljanje irealnega strahu, torej za stanje, ki je strahu podobno po telesnih reakcijah ki jih sproži, a običajno traja dlje od strahu. Poviša se stopnja zaskrbljenosti, negotovosti, bojazni ter razdražljivosti, vpliv pa se kaže tudi na spremembi psihomotornih akcij. Pojav tesnobe je torej tako psihično kot telesno občuten kot negativno stanje, ne pomeni pa nujno (še) povezanosti z boleznijo. V nekaterih primerih ima

²⁵ Cox, T., Leka, S., Ivanov, I. in Kortum, E. (2004). Work, employment and mental health in Europe. *Work and Stress*, 18(2), 179–185.

²⁶ Zajc, T. (2004). Slovenci malo kupujemo zdravila brez recepta. *Dnevnik*, 12. 4. 2004. <http://www.dnevnik.si/novice/slovenija/101157>

²⁷ Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

²⁸ Anksioznost ali z drugo besedo tesnoba ima več oblik, in sicer: generalizirana anksiozna motnja, socialna fobija oziroma socialna anksioznost, panična motnja, agorafobija, specifične fobije, post-travmatska stresna motnja ter obsesivno-kompulzivna motnja.

lahko tesnoba kljub naštetim reakcijam pozitiven učinek, saj posameznika žene naprej, da osebnostno zori, je socialno bolj dejaven in ustvarjalen. Če se napad tesnobe pojavi nenadno, bo to pustilo negativno izkušnjo in posameznik bo s strahom pričakoval podobne situacije, zato se začne umikati potencialno podobnim situacijam, iskati izgovore in opravičila (Rakovec Felser, 1991, str. 15–45).

Anksioznost pa ni vedno slaba. Nekaj je namreč nujno potrebne za normalno funkcioniranje, sicer se ne bi ničesar bali. Človeka pripravi do tega, da ga opozori na nevarnost. To na primer pomeni, da se ustavi pred drvečim avtom ali da se pripravi na pomemben sestanek v službi. Nekaj jo torej vsak potrebuje, ovirati pa začne, kadar traja predolgo, se pojavlja prepogosto in presega dejansko nevarnost (Elliot in Smith, 2010, str. 22).

Druga zelo razširjena duševna bolezen je **depresija**. Pri depresiji je moteno delovanje nekaterih kemičnih prenašalcev (nevrottransmitorjev), ki v možganih prenašajo sporočila med celicami. Pride do porušanja ravnovesja v predelu možganov, ki uravnava razpoloženje. Do podobne situacije pride pri anksiozni motnji, le da se pri anksioznosti poruši delovanje drugih nevrottransmitorjev. Za depresijo so značilne predvsem motnje na področju čustvovanja in razpoloženja, pa tudi spremembe na vedenjskem in miselnem področju. Razvoj bolezni je pogojen z različnimi dejavniki, gensko nagnjenostjo in izkušnjami iz preteklosti, za dejanski razvoj pa je potreben še dejavnik iz okolja, ki motnjo sproži, na primer stresni dogodek, zdravstvene težave ali kakšen drug neprijeten dejavnik iz okolja. Tako so lahko vsi zaposleni izpostavljeni enakim delovnim pogojem in pritiskom pa se bo depresija razvila le pri določenih, pri drugih pa bo mogoče prišlo do kakšne druge bolezni. Poleg sprožilcev so za potek bolezni pomembni tudi dejavniki, ki vzdržujejo depresijo, to so dlje časa trajajoči življenjski dogodki, kot so brezposelnost, izguba partnerja ali družine in podobno (Dernovšek in drugi, 2006, 63–66; Kamin in drugi, 2009, str. 112).

Beseda depresija izvira iz latinščine in pomeni pobitost ali potlačenost (Friebe in Puhl, 2000, str. 10). Razlikuje se od navadne žalosti, ki je normalen odziv človeka. Depresija ima veliko oblik in nekaterih od njih ni mogoče prepoznati takoj, zato je dostikrat zastrta ali pa se jo zamenja za kaj drugega (Lenne, 1978, str. 10). Depresivnost je reakcija na neprijetne okoliščine ali izgubo, kadar pa tako stanje traja predolgo in ovira človeka pri vsakodnevnih opravilih, se obravnava kot duševna motnja (Leader in Cowen, 2011, v Kamin in drugi, 2009, str. 112)²⁹. Nastane in se razvija iz različnih vzrokov. Pojavi se lahko kot reakcija na določen dogodek,

²⁹ Leader, M. H. in Cowe, P. J. (2001). Depression. *British medical bulletin*, 87, 5–12.

zaradi ponavljajočih se in dolgotrajnih pritiskov, lahko se pojavi kot manično-depresivna duševna bolezen, ali kot posledica bolezni (Lenne, 1978, str. 16). Spremlja jo brezvoljnost, utrujenost, pomanjkanje energije, izčrpanost, zmanjšanja koncentracija in vitalnost, izguba interesa, večja potreba po spanju, čeprav je kvaliteta spanja slabša ter slabši apetit (Friebel in Puhl, 2000, str. 15–18). Tudi na delovnem mestu se depresija najpogosteje kaže kot pomanjkanje energije, manjša delovna učinkovitost, utrujenost, izčrpanost, težave s koncentracijo, povečano število napak ter slabši odnosi s sodelavci (Dernovšek in drugi, 2006, str. 63–66). Izčrpanostna depresija³⁰ zaposlenih ljudi je med najpogostejšimi, najbolj prikritimi in najmanj prepoznanimi zdravstvenimi motnjami sodobnega časa, razlog za to pa naj bi bil v velikem pomenu uspešnega dela (Lenne, 1978, str. 73). Pritisk se povečuje skupaj z uspešnostjo, zato se marsikdo sili in dela več, kot je to v njegovi naravi, s čimer povečuje možnost za razvoj bolezni (Tyrer, 1987, str. 52).

Anksioznost in depresija nista isti bolezni, čeprav veliko ljudi poleg anksiozne motnje razvije tudi depresijo. Najbolj preprosto bi lahko razliko opisali na način, da anksioznost pomeni pretirano reakcijo na irealen dogodek, depresija pa nereagiranje, takrat ko je to potrebno. Pomembno je poudariti, da lahko več bolezni ustvari simptome podobne anksioznosti, vendar gre v resnici za druge bolezni, po drugi strani pa lahko številne bolezni povzročajo anksioznost (Elliot in Smith, 2010, str. 35–46). Stres torej še zdaleč ni edini povzročitelj duševnih bolezni, je pa zelo pogost in močan dejavnik.

Tretja zelo pogosta bolezen povezana s prekomernim stresom in preobremenjenostjo je **izgorelost**. Gre za skrajno točko, ko posameznik ne more več kontrolirati in nadzirati svojih težav in lahko vodi v razvoj resnejših telesnih motenj. Večja verjetnost za pojav izgorelosti je takrat, kadar se pojavijo velika neskladja³¹ med naravo dela in naravo človeka, ki delo opravlja (Maslach in Leiter, 2002, str. 9).

Pojem izgorelosti je bil prvič opisan v 70. letih prejšnjega stoletja, in sicer najprej v povezavi s poklici s področja zdravstva, socialnega varstva in poučevanja, torej v zvezi s poklici, kjer se dela z ljudmi. Izgorelost je bila opisana kot sindrom fizične in čustvene izčrpanosti, ko posameznik meni, da ni več tako učinkovit, kot je bil včasih in dvomi o svojih sposobnostih ter

³⁰Izčrpanostna depresija je ena od oblik depresije glede na vzrok nastanka po Lenneju.

³¹Neskladje se pokaže s preobremenjenostjo pri delu, pomanjkanjem nadzora nad delom, nezadostnim nagrajevanjem, odsotnostjo pozitivne vezi z drugimi v delovnem okolju, pomanjkanjem poštenosti in medsebojnega spoštovanja ter takrat kadar prihaja do konflikta vlog .

se odmika od dela in sodelavcev. Šlo naj bi za posledico kroničnega stresa, s katerim se zaposleni ne morejo več soočati (prav tam, 1. poglavje).

Kasneje se je definicija razširila in priznala, da se izčrpanost lahko pojavi v zvezi s katerimkoli poklicem oziroma na kateremkoli področju človekovega življenja. Tudi v mednarodni klasifikaciji bolezni lahko najdemo diagnozo izčrpanosti (Z73.0) kot stanje življenjske izčrpanosti (*Mednarodna klasifikacija bolezni*, 2008).

Izgorevanje ali burnout se lahko opiše tudi kot stanje telesne, duševne ali čustvene izčrpanosti v kateremkoli poklicu, partnerstvu in družini ali drugem odnosu. Razvija se postopoma zaradi dlje časa trajajoče preobremenitve brez ustreznega proti ukrepanja (Burish, 1989, str. 10, v Fengler, 2007, str. 72)³². Izgorevanje še zdaleč ni le problem posameznikov, ampak je problem družbenega okolja, v katerem ljudje delo opravljajo. Ljudje imajo delno vlogo v preprečevanju in lajšanju izgorelosti, vendar za to niso izključno sami odgovorni, ampak gre za poklicni problem. Če delovno okolje ne priznava človeške plati, tveganje za izgorelost naraste (Maslach in Leiter, 2002, str. 17).

Izgorelost se razlikuje od delovne izčrpanosti, ki je normalna posledica prekomernega dela in se jo da odpraviti z dovolj počitka. Posledice se pokažejo na čustveni, vedenjski, motivacijski in telesni ravni ter na področju mišljenja. Čustveni znaki so depresivno razpoloženje, jokavost, povečana razdražljivost in napetost. Na področju mišljenja se kažejo kot brezup, nizko samospoštovanje, slaba koncentracija in slabši spomin. Telesni znaki so boleče mišice, glavoboli, slabša prebava ter slabše spanje. Med vedenjske znake pa štejemo povečano uživanje kofeina, tobaka, alkohola ter psihoaktivnih substanc, prepirljivost, površnost pri delu ter opustitev športnih aktivnosti. Oseba tudi zgubi motivacijo in veselje do dela, poveča se občutek dolgočasje in razočaranje (Bajt in drugi, 2015, str. 47–48). Pojavi se odpor do prihajanja v službo, nenehno pritoževanje v zvezi z delom, občutek odrezanosti od sveta, doživljanje sveta kot težko in otopelo, razdraženost in slaba pozornost, tako v službi kot doma, pogosta obolenja brez jasnega vzroka ter misel na beg in samomor. Med moškimi in ženskami naj ne bi obstajale razlike v pogostosti izgorelosti, vendar naj bi ženske prej poiskale pomoč, hkrati pa bile tudi bolj dovzetne zanje, vendar se mnenja glede tega malo razlikujejo (Fengler, 2007, str. 74–78).

Kadar je stres prekomeren in zdravnik psihiater postavi diagnozo anksioznost, depresija ali izgorelost, je velikokrat rešitev le zdravlilo, ki pomaga v tem smislu, da oseba lahko začne

³² Burish, M. (1989). *Das burnout-syndrom. Theorie der innerer erschöpfung*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

delovati v smeri reševanja in odpravljanja stresa. Poleg zdravlja pa je zelo priporočljivo, da oseba spremeni svoje življenje tudi na drugih področjih, saj je sicer velika verjetnost, da se bolezen ponovi (Tyrer, 1987, str. 68–69).

3.4.3 VEDENJSKI ODZIV

Poleg telesnega in duševnega odziva na stres človek odreagira tudi s svojimi čustvi, mislimi, vedenjem in navadami. Poveča se krog negativnih misli, občutek nemoči, ogroženosti, pomanjkanje volje in motivacije ter težave s spanjem in pozornostjo (Šprah in Dolenc, 2014, str. 8). Zelo pogost vedenjski odziv je pretirana zaskrbljenost, saj osebo lahko popolnoma ohromi. Primer tega je študent na izpitu, ki ne zna odgovoriti na nobeno vprašanje, čeprav se je dovolj učil (Tyrer, 1987, str. 26). Stresne reakcije, ki bi bile omejene zgolj na telo ali psihično stanje, niso možne, saj je telo celota, torej se bodo vse reakcije povezovale med seboj in vplivale ena na drugo. Kako močan bo odziv telesa pa je odvisno od situacije, večjo grožnjo kot predstavlja za osebo, bolj močno se bo telo branilo. Simptomi vsake bolezni se bodo pokazali tako fizično na telesu, kot s slabšo psihično stabilnostjo in posledično s spremenjenim vedenjem in čustvovanjem.

V stresnem obdobju se poveča obseg negativnih misli in čustev, kot so jeza, tesnoba, razdražljivost, agresivnost, žalost, brezvoljnost in kronična utrujenost. Pojavijo se težave pri razmišljanju, zbranosti, koncentraciji in pomnjenju, občutek neobvladovanja svojega dela, dvom o sebi in svojih odločitvah, izogibanje delovnim nalogam in nezadovoljstvo s svojim delovnim mestom (Bajt in drugi, 2015, str. 25). Naštete reakcije so le nekatere možne, nabor pa je v realnosti še mnogo večji (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6).

Po tem, ko posameznik stres zazna, ga na podlagi svojih izkušenj oceni in se na podlagi tega odloči, kako bo reagiral. V fazi zaznavanja se lahko pojavi izogibanje soočanju s težavo. V fazi ocenjevanja situacije pogosto pride do tega, da oseba želi za vsako ceno ohraniti obstoječe stanje, ki ga je vajena in ji daje občutek varnosti. Včasih na tej točki zmanjka časa za odločanje in oceno stanja ali pa si zaradi pomanjkanja želje po spremembi izmišljuje izgovore za to, da situacije ne spremeni. Ko sprejme sklep o prilagajanju, kakršen koli že je, se začne situaciji na različne načine prilagajati. Zaznava, videnje problema in njegova ocena, iskanje in vrednotenje odločitev in ukrepov, je vedno odvisna od posameznika, od njegove osebnosti in obrambnih mehanizmov. Ves ta proces služi razbremenitvi nekega problema, ki je lahko tudi le začasna ali

navidezna. Posameznik, ki ve kaj potrebuje in česa si želi, ki zna oceniti kakšne so njegove zmožnosti da do zelenega pride, je na dobri poti, da zmanjša vpliv ali se stresogenim dejavnikom celo izogne (Rakovec Felser, 1991, str. 57–59).

Zelo pogoste težave v stresnem obdobju so težave s spanjem. Oseba težko zaspi, pogosto se prebuja, kvaliteta spanca pa je slaba. Po drugi strani nekateri ljudje v takem obdobju spijo veliko, a se kljub temu ves čas počutijo utrujene in neprespane. Pomanjkanje spanca ali njegova slaba kvaliteta posledično lahko povzroči slabšo zbranost, razdražljivost, brezvoljnost in nergavost, kar pripelje do sprememb v razpoloženju in obnašanju, oseba se začne zapirati vase in se izogibati odgovornostim (Šprah in Dolenc, 2014, str. 6).

Posledice stresa se pokažejo tudi pri povečanih razvadah, kot so kajenje, pitje kave in alkohola ter v spremenjenih prehranjevalnih navadah. Appetit je zelo slab, ali pa pride do pretirane ješčosti, ki vodi v debelost, ta pa v druge telesne težave in bolezni, kot so srčne bolezni in težave s hrbtenico (Treven, 2005, str. 56–60). Stres kot tak torej povzroči direktno reakcijo telesa in psihe, ta pa vodi v spremenjene navade in vedenje, kar povzroča nov stres in začaran krog je sklenjen.

Glede kave in njenih pozitivnih in negativnih učinkov obstajajo različna mnenja, medtem ko so si mnenja o negativnem učinku tobaka in poživil enaka. Kavo mnogi uživajo kot poživilo brez katerega ne morejo začeti dneva. V tem primeru se lahko govori o odvisnosti in opuščanje pripelje do odtegnitvenih simptomov. Kofein, ki ga vsebuje kava, je močno poživilo, ki spodbuja sproščanje stresnih hormonov in je pravzaprav strup. Njegove učinke se kljub temu občuti kot izboljšanje počutja, kognitivnih sposobnosti in budnosti. Učinkuje na srčno žilni sistem v smislu stimulacije, povečuje širjenje sapnic, vitalno kapaciteto pljuč in izločanje vode. Kofein ljudje uživajo zaradi ugodnih učinkov na intelektualne sposobnosti, vendar se lahko pri prevelikih odmerkih pojavijo škodljivi stranski učinki. Po vsakem odmerku kofeina se raven stresnega hormona kortizola v krvi zviša, pogosto uživanje pa povzroči stalno višje vrednosti kortizola čez dan in noč kar onemogoča spanec, počitek ter okrevanje telesa, zmanjša mentalne sposobnosti, ali pa povzroči panične napade in depresijo. Poleg kortizola kofein spodbuja tudi povišano stopnjo adrenalina in noradrenalina, s tem pa pride do nižjega praga in močnejšega stresnega odziva. Kofein povzroča številne simptome, značilne za akutno stresno reakcijo, kot so zvišan krvni pritisk, hitrejši in nereden srčni utrip, povečana budnost, pozornost in vedrost. V obdobjih kombiniranega delovanja kofeina in stresa je stresna reakcija bolj potencirana in močnejša (Starc, 2008, str. 188–209).

Poleg povišanega uživanja kofeina, se v stresnem obdobju pri kadilcih dvigne število pokajenih cigaret. Podobno kot kava, tobak povzroča sproščanje stresnih hormonov, zvišanje krvnega tlaka, srčnega utripa in motnje srčnega ritma. Učinek kajenja na višino stresnih hormonov osebe je močnejši, torej stres in kajenje delujeta sinergično v smeri potenciranja stresne reakcije. Kadilec ima sicer občutek, da ga tobak pomiri, a v resnici svojemu telesu dela dvojno škodo (prav tam, str. 211–222).

Tudi poraba farmakoloških sredstev³³ se v stresnem obdobju poveča. Z njimi si ljudje pomagajo na relativno hiter način dvigniti pozornost, koncentracijo in osredotočenost, ki so ključni za dobro opravljeno delo. Kratkoročno gledano to daje dobre rezultate, problem je, da stranski učinki na dolgi rok ob redni uporabi še niso dobro raziskani. Farmakološka sredstva na dolgi rok ne morejo nadomeščati spanca in počitka, zato kljub temu pride do upada kognitivnih zmožnosti (Pustovrh, 2015).

4 OBVLADOVANJE STRESA IN AVTOGENI TRENING

Četrto poglavje je namenjeno opisu različnih pristopov obvladovanja stresa, ki naj jih izvajajo organizacije in posamezniki. Zaključi se s podpoglavjem o avtogenem treningu, ki je hkrati uvod v empirični del. Avtogeni trening izpostavim kot enega od načinov obvladovanja stresa na delovnem mestu, njegove učinke pa preverjam v raziskavi, katere rezultati so predstavljeni v empiričnem delu naloge.

Tyrer (1987, str. 26–27) obvladovanje stresa primerja s snežno kepo, ki se vali po hribu. Ta je sprva majhna in obvladljiva, ko se nanjo prime dovolj snega pa postane velika, neobvladljiva in se z vso hitrostjo vali po hribu navzdol. Podobno naj bi bilo z obvladovanjem stresa, ki se ga na začetku do neke mere da kontrolirati, ko pa tehnike obvladovanja, ki sicer pomagajo pri normalnem stresu odpovedo, se oseba 'zlomi' in zboli.

³³ Farmakološka sredstva za krepitev kognicije (FSK) so zdravila na recept, kot na primer metilenidat, amfetaminske soli in modafinil.

Organizacija lahko k obvladovanju, preprečevanju in zmanjševanju stresa pripomore na treh ravneh, in sicer na primarni, sekundarni in terciarni. Primarna raven je preprečevanje nastanka tveganj in negativnih posledic, sekundarna so ukrepi za obvladovanje stresa in terciarna nudenje strokovne pomoči zaposlenim, ki že trpijo za posledicami stresa (Šprah in Dolenc, 2014, str. 23–24).

Vlaganje v preventivo je vedno bolj smiselno kot kurativa, saj je dolgoročno gledano cenejše in zmanjšuje morebitne kasnejše težave. Ne gre pa zgolj za zmanjševanje negativnih dejavnikov, ampak tudi za povečanje pozitivnih. Vlaganje v znanje in spretnosti zaposlenih je namreč naložba, ki krepi celotno organizacijo (Maclach in Leiter, 2002, str. 77). Skrb za zdravje zaposlenih je smiselna predvsem zato, ker le-ti velikokrat predstavljajo osrednjo konkurenčno prednost podjetja. S primerno oblikovanim delom se lahko poveča motivacija za delo, kar izboljšuje delovne rezultate ter zadovoljstvo zaposlenih. Veda, ki preučuje človekove telesne in duševne zmožnosti v zvezi z delom, delovne obremenitve in išče razbremenitve se imenuje **ergonomija**. Preučuje prilagodljivost dela delavcu in njegovim potrebam ter prilagajanje delavca potrebam dela. Je torej orodje za upravljanje s človeškimi viri v proizvodnem procesu. Na tak način se lahko pravilno izrabi delavčeve kapacitete, posledično pa prispeva k ohranitvi njegovega zdravja in delazmožnosti. Takim ukrepom se reče tudi humanizacija dela. Ergonomija je sicer interdisciplinarna veda, saj vključuje znanja iz različnih področij, kot so anatomija, fiziologija, psihologija, tehnika, tehnologija, organizacija dela ter varnost pri delu (Kos, 2010, str. 21–25).

Država, delodajalci in posamezniki morajo v vseh pogledih skrbeti in spodbujati promocijo zdravja. Na prvi ravni je naloga države da ima učinkovito zakonodajo, nacionalni zdravstveni program, nacionalni program zmanjševanja absentizma³⁴ ter učinkovito delovanje javne zdravstvene službe, ki vključuje krajše čakalne dobe, hitrejšo obravnavo zavarovancev ter pravočasno in učinkovito rehabilitacijo. Na drugi ravni so delodajalci, ki vplivajo na zdravje svojih zaposlenih v pozitivni in v negativni smeri. V pozitivni vlagajo v zdravje zaposlenih tako, da jim omogočajo rekreacijo, ergonomsko oblikovana delovna mesta, izvajajo preventivne ukrepe in promocijo zdravja, ustvarjajo pozitivno klimo v podjetju, izvajajo izobraževanja na področju varnosti in zdravja pri delu, spodbujajo dobre medsebojne odnose ter na sploh spoštujejo predpise, ki urejajo to področje. Na tretji ravni so vsi posamezniki, ki se

³⁴ Slovenija takega programa še nima.

morajo zavedati, da je tudi njihova dolžnost skrbeti za svoje zdravje in ne pričakovati, da je to le dolžnost države in delodajalcev (prav tam, 1. poglavje).

Po svetu in v Evropi so za oceno psihosocialnih tveganj, ki so eden od povzročiteljev stresa, na voljo številna orodja, medtem ko je v Sloveniji ta možnost omejena (Šprah in Dolenc, 2014, str. 15). Pri nas je v uporabi prevod orodja Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu imenovano OiRA³⁵ (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2010). Poleg tega so na spletni strani Inšpektorata Republike Slovenije za delo na voljo še nekatera druga orodja, ki so v pomoč pri analizi stanja, to so na primer kazalci stanja za delodajalce, kazalci stanja za delavce in vprašalnik za oceno psihosocialnih tveganj. Zadnjih nekaj let pa je možno uporabljati tudi orodje OPSA, še eno orodje, s katerim delodajalci prepoznavajo in določijo načine obvladovanja psihosocialnih tveganj in absentizma (Šprah in Dolenc, 2014, str. 15).

Ne glede na to, kateri dejavnik bo za organizacijo predstavljal problem, ki povzroča stres, naj njegovo reševanje poteka po določenem vrstnem redu. Najprej je seveda potrebno problem zaznati in prepoznati ter ga kot takega opredeliti, nato pa zastaviti cilje za njegovo reševanje. Razmisliti je potrebno o različnih možnih rešitvah, s katerimi se lahko cilje doseže ter izbrati najbolj optimalno. Sledi izdelava načrta za izvedbo reševanja, dejanska izvedba in sprotno preverjanje, ali načrt funkcionira, ali ga je potrebno spremeniti in dopolniti. Bolj kot so strategije spopadanja s stresom izdelane, lažje bo njegovo obvladovanje, če do njega pride (Bajt in drugi, 2015, str. 59–65).

4.1 UKREPI NA STRANI ORGANIZACIJE

Stres na delovnem mestu lahko povzročajo različni dejavniki. Če gre za fizična, biološka ali kemična tveganja, njihovo obvladovanje ni tako težko, saj se obvladujejo s pomočjo ustrezne opreme, varovalnega vedenja, predpisanih standardov in podobno. Splošna dolžnost delodajalca je, da zagotovi zaposlenim varne in zdravju neškodljive delovne pogoje. Drugače pa je pri psihosocialnih tveganjih, saj so le-ta po svoji naravi pogosto odvisna od prepleta različnih dejavnikov ter zelo povezana s subjektivnim doživljanjem obremenitev in z osebnostnimi značilnostmi. Za implementacijo ustreznih ukrepov je sicer odgovoren predvsem delodajalec, vendar je praksa pokazala, da je učinek bistveno večji, če pri tem sodelujejo tudi zaposleni (Šprah in Dolenc, 2014, str. 11). Delodajalci so zakonsko vezani upravljati vse vrste

³⁵ OiRA je brezplačno orodje, ki podjetje vodi skozi postopek ocenjevanja tveganj in poteka v več korakih. Uporabnik najprej prepozna tveganje, nato mu program svetuje o izvajanju preventivnih ukrepov in o tem kako tveganja spremljati ter poročati o njih.

tveganj povezanih z varstvom in zdravjem zaposlenih, kamor spada tako varstvo za telesno kot varstvo za duševno zdravje. Zaradi stigme, ki se drži duševnih bolezni, pa je ključna ravno promocija duševnega zdravja (Bajt in drugi, 2015, str. 4).

Zakon, ki ureja področje varovanja zdravja zaposlenih je Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011) (v nadaljevanju ZVZD-1), ki predvideva izvajanje programov Promocije zdravja. Ena izmed aktivnosti tega programa je določanje različnih dejavnikov tveganja, njihovo odpravljanje in zmanjševanje ter spodbujanje vodstva in zaposlenih k soustvarjanju bolj zdravega in bolj produktivnega okolja. Zakon sicer nalaga delodajalcu številne obveznosti vendar imajo poleg njih tudi zaposleni sami dolžnost izvajati ukrepe za zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu (ZVZD-1, 2/12 člen). Kljub temu, da ZVZD-1 delodajalcem nalaga sprejemanje ukrepov za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje psihosocialnih tveganj, se v praksi delodajalci soočajo s številnimi nejasnostmi in so posledično prepuščeni sami sebi, zato večino teh dejavnosti izvajajo na podlagi lastne presoje.

Potrebno je razlikovati med pojmom varnost in zdravje pri delu ter varstvo pri delu. Varnost in zdravje pri delu spadata med temeljne človekove pravice in sta zato tudi ustavni kategoriji. Pod pojem varstvo pri delu pa spadajo vsi ukrepi, s katerimi se ta pravica dosega. Ukrepi varstva pri delu se delijo na dve skupini, in sicer na predhodno varstvo pri delu ter na operativno ali sprotno. Predhodno varstvo se nanaša na dejavnike, ki jih morajo upoštevati projektanti in konstruktorji pri načrtovanju sredstev za delo, kot sprotno pa dejavnosti, ki so v ZVZD-1 navedene v III. in IV. poglavju (Vakselj, 2001, str. 39–45).

Enega od odgovorov, zakaj bi organizacija morala skrbeti za dobro počutje in zdravje svojih zaposlenih, daje William Glasser, avtor **teorije izbire**. Ta teorija pravi, da ima vsaka oseba osnovne potrebe, ki jih poskuša zadovoljevati. To so: potreba po preživetju, psihološke potrebe po sprejetju in pripadnosti, potreba po uveljavljanju, po svobodi in razvedrilu. Kadar se oseba počuti dobro, so potrebe zadovoljene, samoohranitveni nagon je ohranjen in oseba se počuti varno. Danes je potreba po varnosti bolj kompleksna kot včasih in je mnogokrat povezana z zaslužkom in delovnim mestom. Zadovoljevanje osnovnih potreb lahko poteka z delom, pa tudi v odnosih z drugimi ljudmi, kar se doseže z ustreznim komuniciranjem. Ključno za vse dobre odnose je, da znajo ljudje drug drugemu jasno sporočiti kaj želijo, pričakujejo in potrebujejo, to pa v realnosti ni vedno tako enostavno, zato se vse prepogosto dogaja kritiziranje, poniževanje, diskriminiranje, skrivanje informacij in podobno. Do tega prihaja tako v privatnem življenju kot tudi na delovnem mestu in lahko privede do tega, da zaposleni ne

izpolnijo svojih nalog. Zato je pomembno, da organizacija ustvarja pogoje za zadovoljevanje potreb, s čimer skrbi za dobro počutje in zdravje zaposlenih, lažje obvladovanje stresa in posledično za boljše opravljeno delo (Kos, 2010, str. 34).

Organizacija lahko nudi pomoč v zvezi z obvladovanjem stresa svojih zaposlenih na dva načina. Prvi je, da izvaja nadzor nad dejavniki, ki povzročajo stres, z namenom njihovega zmanjševanja ali celo odprave, drugi pa je izvajanje programov, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja in zdravja zaposlenih (Treven, 2005, str. 75). Ti programi se nanašajo na usposabljanje zaposlenih v zvezi s tem, kako obvladati in premagati stres in kako ohraniti zdravje. V okviru takih programov se zaposlenim nudi učenje različnih metod sproščanja, kot so meditacija, joga ali avtogeni trening. Vendar pa je še vedno naloga vsakega posameznika, da potem pridobljeno znanje redno uporablja. V organizacijah, kjer take ukrepe izvajajo, poročajo o pozitivnih učinkih na zaposlene, posledično pa tudi pozitivnem finančnem učinku. Cilj teh programov je sprememba ali prilagoditev delovnega okolja, s čimer zaposleni zaznajo manjšo napetost v zvezi s posameznim stresnim dejavnikom. Takšne strategije so učinkovite, če jih podjetje izvaja sistematično in na podlagi ocene stresorjev (prav tam, 75–76, 95). Vsi ukrepi za spoprijemanje in odpravljanje stresa naj se torej odvijajo v fazah, po strukturiranem postopku, najbolj pa bodo uspešni, če bodo vanj vključeni delodajalci, vodstvo in delavci. Vodstvo bi moralo svojim zaposlenim dovoliti, da izpostavijo težave ter jih spodbujati k iskanju rešitev. Vključevanje delavcev v ta proces je ključno za uspešno reševanje, pomembno pa je tudi krepiti medsebojne odnose in sodelovanje med sodelavci. To predvsem pomeni, da se je potrebno pogovarjati ter poslušati drug drugega (Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu, 2002). Vsi ukrepi, usmerjeni v zdravje, morajo biti selektivno naravnani in usmerjeni v ranljive skupine ter v specifične izvore psihosocialnih obremenitev in njihove posledice. Učinki uspešnega obvladovanja se ne pokažejo hitro, ampak navadno po daljšem obdobju, zaradi česar je potrebno načrt izvajanja sproti preverjati in ga dopolnjevati (Šprah in Dolenc, 2014, str. 19).

Standardna ocena tveganj, ki povzročajo stres in jih izvaja organizacija, poteka v več stopnjah:

1. stopnja: analiza stanja ter opredelitev tveganj in delavcev, ki so potencialno ogroženi, torej ugotoviti, kakšni so viri stresa. Priporočljivo je tudi analizirati podatke o produktivnosti, bolniški odsotnosti ter vzrokih za odhod zaposlenih.

2. stopnja: oblikovanje strategije in ukrepov za zmanjševanje tveganj v delovnem okolju na mikro, mezo in makro ravni, ki naj bodo usmerjeni v odpravo vzrokov in ne le posledic. Znake je potrebno iskati v posameznikih samih, torej katere obremenitve povzroča posameznik sam,

katere pa se pojavljajo na delovnem mestu in v drugih življenjskih okoliščinah (Fengler, 2007, str. 194–195).

3. stopnja: izvajanje ukrepov, ki so del načrta ter spremljanje in preverjanje načrta in po potrebi njegova sprememba. Zgolj en ukrep najverjetneje ne bo prinesel sprememb in vidnih učinkov, šele z izvajanjem pa se bo pokazalo, kateri ukrepi zares prinesejo rezultate in katere bodo zaposleni zavračali (Šprah in Dolenc, 2014, str. 12–13).

Poleg tega standardnega programa je koristno še, da organizacija zagotavlja tudi naslednje ukrepe:

- ima naj ustrezne zahteve dela ter **natančno opredelitev vlog**, kar pomeni, da mora zagotoviti ustrezno število zaposlenih ter jim naložiti naloge v skladu z njihovo zmožnostjo. Zaposleni morajo imeti jasna navodila glede svojega dela, razumljive roke ter obvladljivo količino dela in ustrezno opredeljeno odgovornost, ki jo nosijo.

- **Zagotavljanje delovne varnosti in ureditev delovnih razmer**, kar zajema čisto in urejeno delovno okolje ter ustrezno raven hrupa in temperature (Polajnar in Verhovnik, 1999).

- **Vlaganje v izobraževanje** zaposlenih: usposabljanje med delovnim časom lahko predstavlja možnost, da se delavci za nekaj časa sicer nadzorovano umaknejo od svojega dela, hkrati pa se mu s tem ponovno približajo. Pri izbiri načina usposabljanja naj imajo zaposleni čim bolj proste roke (Fengler, 2007, str. 190). Ljudje, ki so vključeni v kratkotrajnejše oblike zaposlitve, imajo omejene priložnosti pridobivanja novega znanja, saj ni v interesu nikogar pokriti stroške izobraževanj. Problem nastaja predvsem pri tistih, pri katerih je tveganje za izgubo zaposlitve največje, torej pri nizko kvalificiranih delavcih, mladih, starih, ženskah, invalidih in imigrantih (Ignjatović, 2002, str. 126–127).

- **Socialna opora**, zaradi katere bo vsako preprečevanje stresa veliko bolj učinkovito, saj bo problem ozavestilo več ljudi hkrati. V slogi je moč, kar pomeni da, če se več ljudi zaveda pomembnosti neke tematike, lahko skupaj dosežejo več, kot če bi problem reševal vsak zase (Fengler, 2005, str. 196).

- **Fleksibilen delovni čas** omogoča zaposlenim, da sami določijo čas dela, v skladu z določili organizacije, s tem pa imajo več samonadzora glede samega dela in glede svojega prostega časa. Težave v zvezi s fleksibilnim delovnikom lahko nastanejo predvsem takrat, ko so dela različnih ljudi medsebojno odvisna in povezana (prav tam, str. 82).

- Spodbujanje **dobrih delovnih odnosov**, solidarnosti in jasna ter dvosmerna komunikacija. Čim boljša je komunikacija med podrejenimi in nadrejenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa (Schuler in Sethi, 1984, v Treven, 2005, str. 87)³⁶. Podobno lahko participativno odločanje pripomore k boljšim delovnim odnosom, saj omogoča vsem zaposlenim vključitev v proces oblikovanja odločitev, s čimer se poveča občutek moči in nadzora ter zmanjša negotovost in stres v delovnem okolju (Jackson, 1984, v Treven, 2005, str. 88)³⁷.

- **Načrtovanje in razvijanje kariere** so vse aktivnosti, ki jih izvaja posameznik sam ali v sodelovanju z drugimi z namenom napredovanja v svoji karieri. Posvečanje pozornosti temu elementu lahko poveča kakovost in količino opravljenega dela, pripravljenost za sodelovanje pa tudi zmanjša število odpovedi. Če so možnosti za razvoj kariere slabe, to lahko povzroča dodaten stres.

- **Preoblikovanje dela in delovnih nalog**, oziroma obogatitev dela, je odgovornost, samostojnost, priznanje, možnost uspeha, napredovanja in razvoja, ki jih je posameznik deležen ob delu. Dela, pri katerih je upoštevan element obogatitve dela, naj bi bila manj stresna za delavce. Občutek pomembnosti in odgovornosti je motivator za delo, saj pripomore k večji osebnostni in delovni učinkovitosti ter posledično k boljši izvedbi (Treven, 2005, str. 76–91).

- Ustvarjanje ustrezne socialne oziroma **organizacijske klime**, ki je povezana z vodenjem in je odvisna od značilnosti skupine, njenih članov, odnosov ter od okolja, ki se mu mora prilagajati. Gre za vzdušje, ki ga določa celota faktorjev in ki vpliva na vse dogajanje znotraj določene skupine in lahko otežuje ali olajšuje doseganje skupnih ciljev. Če torej organizacija želi uvesti spremembe v zvezi z odpravljanjem in obvladovanjem stresnih elementov, mora nujno poznati in upoštevati tudi organizacijsko klimo (Rus, 2011a, str. 503).

- **Namen oblikovanja delovnih mest** in dela je zmanjšati napore, s katerimi se sooča delavec, zmanjšati izgubo časa in materiala, s tem pa povečati kakovost in humanizacijo dela. Namen je prilagoditev delovnih mest, sredstev in postopkov človeku, cilj pa razbremenitev delavca ter zagotavljanje prijetnega delovnega okolja. Če delovno okolje ni primerno urejeno, to pripelje do fizičnih in psihičnih obremenitev (Polajnar in Verhovnik, 1999).

V zvezi s preprečevanjem in obvladovanjem stresa je potrebno poudariti predvsem zavedanja in soočanja s problemom. Dokler se delodajalci ne bodo zavedali, da stres in posledično bolezni

³⁶ Schuler, R. S. in Sethi, A. S. (1984). *Handbook of organizational stress coping strategies*. Cambridge: Ballinger.

³⁷ Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of applied psychology*, 68, 3–19.

zaradi njega niso zgolj težava posameznih zaposlenih, tudi ne bodo izvajali ustreznih ukrepov. Velikokrat velja prepričanje, da je težava v posameznikih samih in da se mora vsak zase truditi, da ne podleže stresnim situacijam. Usmerjenost zgolj na posameznika in na samopomoč ustreza individualistični filozofiji današnje družbe, po kateri se zasluge tako za uspeh kot za neuspeh lahko vedno pripišejo le osebi sami. S takim načinom razmišljanja negativne posledice stresa postanejo problem organizacije le takrat, ko začnejo povzročati večje izgube prihodka, do takrat pa ni smisla, da bi zapravljala denar za kakršnekoli ukrepe. Izgorevanje kot ena od skrajnih posledic stresa ni protizakonito in vsaj direktno ne povzroča smrti in poškodb, zato mnogo organizacij temu problemu ne namenja veliko pozornosti. Ne glede na to, da tako razmišljanje ni pravilno, ima velikokrat v najboljšem primeru organizacija sicer v mislih korist za zaposlene vendar sama ne naredi ničesar, ali pa se usmeri v napačno smer. Ironija obvladovanja stresa pa je, da se številni programi pomoči, kljub raziskavam, ki kažejo, da je delovno mesto glavni vzrok za stres, še vedno usmerjajo na spreminjanje posameznika in ne delovnega mesta, čeprav obvladovanje stresa vse prevečkrat presega moči ene osebe (Maslach in Leiter, 2002, str. 62–72).

4.2 UKREPI NA STRANI POSAMEZNIKA

Tako kot mora imeti organizacija izdelano strategijo obvladovanja stresa, jo mora imeti tudi posameznik, kot že omenjeno, pa je za največji učinek potrebno sodelovanje obeh. Obvladovanje stresnih situacij ali coping so načini odzivanja na obremenitve, strategije, ki jih posameznik izbere, pa niso stalne ali enotne, zato je bolje govoriti o stilih obvladovanja. Katerakoli metoda ne more povsem odpraviti stresa, sploh pa ne pri vseh ljudeh na enak način, saj se ljudje na obremenitve odzivajo različno, tudi glede na situacijo (Tyrer, 1997, str. 53–58). Witmer je sposobnost posameznika za spoprijemanje s stresom definiral kot akcijo, s katero ta obvlada stresno situacijo. Spoprijemanje ima dve funkciji in sicer aktivno obvladovanje situacije in reguliranje stresnih emocij, zlasti strahu. Kot spoprijemanje pa ne šteje le obrambnih mehanizmov, ampak tudi spretnosti, tehnike in znanja, s katerimi posameznik obvladuje situacijo (Witmer, 1985, v Kolenec in drugi, 1993, str. 27–28)³⁸.

Na stresne obremenitve posameznik odreagira tako s telesno kot s psihološko obrambo in reakcijo. Veda, katere cilj je vzdrževanje in utrjevanje duševnega zdravja oziroma

³⁸ Witmer, M. J. (1985). *Pathways to personal growth, wellness as a life style: An emerging framework for holistic education*. Accelerated development Inc.

preprečevanje raznih motenj ali bolezni, se imenuje duševna ali psihohigiena in na ravni posameznika pomeni osebno skrb za svoje zdravje. Gre za nabor preventivnih in kurativnih ukrepov proti zunanjim in notranjim obremenitvam. Kot zunanje področje je mišljeno življenjsko okolje, ki posameznika ovira, mu je v nadlogo ali ga jezi. Kot notranje področje pa so mišljene vsakodnevne malenkosti, zaradi katerih se oseba kaznuje (Fengler, 2007, str. 154–155). Biti zdrav ne pomeni zgolj biti fizično zdrav, ampak tudi biti sposoben za delo, biti tolerant in odporen na stres, sposoben razvijati odnose z drugimi, se prilagajati življenjskim spremembam in biti sposoben si odpočiti. To je pomembno zato, ker smo vsi v življenju izpostavljeni številnim obremenitvam, ki slabšajo počutje, zdravje in posledično delovno učinkovitost (Kolenec in drugi, 1993, str. 8–10).

Strategij za obvladovanje stresa, ki se jih lahko poslužuje posameznik je več, pri izbiri pa je potrebno ves čas imeti v mislih svoje temeljne osebnostne poteze, sicer se početje lahko obrne proti osebi sami, ker je v nasprotju z njeno naravo. Odstraniti problem, torej najti vzrok, je precej težje, kot zdraviti zgolj posledice, a je dolgoročno gledano bistveno bolj smiselno. Tyrer kot najboljšo strategijo obvladovanja stresa izpostavi prilagajanje (Tyrer, 1987, str. 53–58), poleg tega pa se s stresom oseba lahko spopade tudi na tak način, da nanj postane odporna. To lahko naredi s tem, da se nauči bolje upravljati svoj čas, spremeni svoj življenjski slog, več časa nameni fizičnim aktivnostim, se ukvarja s sprostitvenimi tehnikami ter na splošno skrbi za umirjanje lastne zavesti (Treven, 2005, str. 10). Spielberger je kot najučinkovitejšo metodo navedel izločitev ali izogibanje stresnim situacijam. Zaposleni to lahko naredi tako, da si vzame dopust ali pa zamenja zaposlitev. Vendar pa tak pristop ni vedno popolnoma učinkovit, saj se človek spominja preteklih travmatičnih izkušenj in na podlagi tega pričakuje nadaljnjo nevarnost. Kadar je situacija taka, da se stresorju ni mogoče izogniti, se lahko bojazen pred posledicami zmanjša s ponovno oceno okoliščin (Spielberger, 1985, str. 92). Načini, ki dolgoročno niso učinkoviti za spopadanje s stresom, so zanikanje problemov in beg od stresorjev, miselna in vedenjska neaktivnost, kot sta sanjarjenje ali gledanje televizije, samoobtoževanje, negativno razmišljanje in uživanje različnih poživil (Bajt in drugi, 2015, str. 60–62).

Oseba naj bo pri reševanju in odpravljanju stresnih situacij pozorna na dve stvari, ki lahko ta proces ovirata. Prva je misel na bolezen. Ko oseba prvič postane pozorna na simptome stresa, je normalen in pričakovan odziv, da pomisli, da je bolna, čeprav v resnici ni. Druga stvar, na katero mora biti pozorna pa je, da zna ločiti med tistimi vzroki stresa, na katere lahko vpliva in

med tistimi, na katere nima nobenega vpliva in je torej brez pomena, da vanje vlaga svojo energijo (Bajt in drugi, 2015, str. 60–62).

V zvezi z obvladovanjem stresa je pomemben tudi izbor poklica, saj mora le-ta ustrezati človekovi naravi in sposobnostim. Oseba, kateri lastnosti določenega poklica ne ustrezajo, bo delo opravljala bistveno težje. Če pa izbere poklic, za katerega je 'poklicana', jo bo že to napajalo z veliko energije in zadovoljstvom, zaradi česar je možnost pojava negativnega stresa toliko nižja (Starc, 2008, str. 144–145).

V nadaljevanju bom izpostavila štiri temeljna področja, na katera naj se usmerja posameznik v okviru obvladovanja stresa. Poleg tega, da je potrebno skrbeti za svoje telesno in psihično zdravje, mora vsak znati preko ustrezne komunikacije izražati svoja mnenja in občutke, si organizirati čas in poskrbeti za športno aktivnost in sproščanje. Kot posebno dejavnost bom izpostavila avtogeni trening, torej obliko sprostitvene tehnike, s katero oseba lahko zelo učinkovito krepi svoje zdravje.

4.2.1 KOMUNIKACIJA

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli in informacije ter se sporazumevati, izraz komunikacija pa zajema sredstva, ki omogočajo to izmenjavo in posredovanje informacij. Ljudem omogoča, da se sporazumevajo med seboj, da sporočajo svoja mnenja in sprejemajo sporočila drugih. Pomeni posredovanje informacij od oddajnika do prejemnika sporočila preko informacijskega kanala, pri čemer pa lahko pride do motenj. Najbolj zmojljivo je neposredno komuniciranje, sledi pa telefonsko in osebna pisna sporočila. Namen komuniciranja je poleg izmenjave informacij tudi vzdrževanje stikov, prenos idej, misli in rešitev, usmerjanje dejavnosti ter reševanje problemov. Med komuniciranjem se lahko pojavijo ovire, ki odločajo, ali bo le-to uspešno, saj lahko popolnoma spremenijo vsebino sporočila. Po mnenju številnih raziskovalcev naj bi se več kot polovica ljudi spopadala s težavami pri komuniciranju, zaradi česar velikokrat pride do konfliktov (Grintal, 2012).

Komuniciranje poteka med ljudmi, ali pa oseba komunicira sama s seboj, v smislu pisanja dnevnika ali molitve. Kakršnokoli komuniciranje lahko zelo pomaga pri premagovanju težav in razbremenitvi, saj ima socialna podpora v krogu družine, prijateljev in sodelavcev na mnogih življenjskih področjih zelo blagodejen učinek, ker posameznika ob obremenitvah ščiti in mu pomaga, da obremenitve bolje obvlada (Fengler, 2007, str. 162–173).

Komuniciranje je verbalno (besedno) in neverbalno (nebesedno), na podlagi obeh pa se izoblikujejo medosebni odnosi. V organizaciji poteka komunikacija navzdol in navzgor, torej od vodilnih do delavcev in zunanjih sodelavcev ter od delavcev proti vodilnemu kadru. Poleg takega formalnega načina obstaja tudi neformalno, spontano komuniciranje. Enosmerno je komuniciranje takrat, kadar poteka od oddajnika proti prejemniku, dvosmerno pa vsebuje še povratno informacijo (Grintal, 2012).

Za obvladovanje in odpravljanje stresa v organizaciji je zelo pomembna odprta in dvosmerna komunikacija z nadrejenimi in sodelavci. To pomeni, da ima zaposleni možnost poiskati pomoč in nasvet pri sodelavcih ter biti sposoben delati v timu. Ravno tako morajo biti vsi med seboj sposobni sproti reševati morebitne konflikte in nestrinjanja. Če je le možno, naj zaposleni sodelujejo pri oblikovanju ocene tveganja povezanega s stresom ter pomagajo opredeliti težave, rešitve in načine izvedbe (Šprah in Dolenc, 2014, str. 18). Da bi bilo vse to mogoče je pomembno, da je komunikacija konstruktivna, torej da oseba ne obtožuje drugih, da upošteva želje drugih in različnost med ljudmi ter da ni vsiljevanja. Izražanje naj bo neposredno, jasno in razumljivo, vsi pa naj imajo možnost dialoga in izražanja osebnih mnenj. Nasprotno od konstruktivnega je destruktivno komuniciranje, ki onemogoča posameznikov razvoj, medsebojno oddaljuje ljudi in je neprimerno za reševanje konfliktov, saj onemogoča dogovarjanje in sporazumevanje. Če se konfliktov ne razreši, to zelo verjetno pripelje do napete delovne klime, sovražnosti, frustracij, slabše komunikacije, slabših medsebojnih odnosov in celo nasilja. Nasprotno, reševanje takih situacij pripelje do ozaveščanja problemov, ustreznih rešitev in boljšega poznavanja samega sebe ter boljših odnosov.

Glede na obliko reševanja so konflikti konstruktivni ali destruktivni, protagonisti imajo lahko nasprotujoče si cilje ali pa imajo enake cilje, vendar jih želijo doseči z različnimi sredstvi ali na kompetitivni način. Posebna oblika je industrijski konflikt, ki nastane med delodajalci in delavci. Obstajajo štirje načini razreševanja konfliktov in sicer: konfrontacija s poskusom odstranitve enega od akterjev, pogajanja, posredovanja ter arbitraža (Rus, 2011a, str. 404–405). Razreševanje konfliktov je socialna veščina, ki zahteva posebno znanje, poleg njega pa so potrebni ustrezna socialna klima, izkušnje in iskanje t.i. kompromisne točke. Osnovni pogoj za uspešno reševanje je tudi dobro poznavanje ekonomskih, socialnih, kulturnih in političnih značilnosti okolja, v katerih se konfliktni pojavljajo. Konec konflikta ne pomeni, da je konfliktna situacija popolnoma izginila, vsak konflikt pa tudi nekaj stane, tako v ekonomskem kot psihološkem smislu (Rus, 2011b, str. 275–282).

4.2.2 ORGANIZACIJA ČASA

Pritisk in posledično stres se lahko zmanjša z ustrezno organizacijo časa in delovnih nalog. Naloge je potrebno razvrstiti po pomembnosti ter si zastaviti realne in dosegljive cilje, ki ne bodo preveč izčrpavajoči. Hkrati pa se je treba zavedati svojih omejitev in se naučiti reči ne, ko je dela dovolj. Med delom si je potrebno vzeti počitek, se razgibati, ter skrbeti za redno prehrano in dovolj tekočine. Oseba pod pritiskom bo več časa namenila opravljanju tiste stvari, ki mu pritisk povzroča, s čimer zanemari druga področja, kot so družina, sprostitev in šport, s tem pa še dodatno poveča pritisk in poslabša zdravje. Če posameznik vsem področjem nameni ustrezno količino časa, bodo njegove aktivnosti usklajene, s čimer bo tudi soočanje s problemi lažje. Z ustreznim organiziranjem časa se lahko opravi bistveno več nalog, kar je zelo pomembno v delovnem procesu. Če se oseba ne more povsem posvetiti svojim opravilom to povzroči dodaten stres, zato je nadzor nad svojimi aktivnostmi zelo pomemben. Nadzor pa bo oseba imela, če bo upoštevala nekaj pravil. Ta so: da se določenih prioritiet strogo drži, da ne dovoli drugim, da jo ovirajo pri delu ter da določeno odgovornost prenese na druge osebe, saj sama nikakor ne bo zmogla narediti vsega (Treven, 2005, str. 71–73).

Organizacija časa je lažja, če oseba določi nujnosti in pomembnost delovnih nalog. Pomembno je tisto, kar lahko prinese največjo korist, nujno pa, kar prepreči tveganja. Pomaga tudi zapisovanje opravil in določanje vrstnega reda pomembnosti. Z doslednim spremljanjem porabe časa se organiziranost lahko bistveno izboljša, s tem pa zmanjša časovni pritisk. Neprijetnih opravil ni pametno prelagati, saj z odlašanjem narašča psihični pritisk, zato je take naloge bolje opraviti čim prej. Pomembna naloga je tudi delegiranje opravil na druge, kar osebo razbremeni in ji da čas za opravila, v katerih je boljša in jih naredi hitreje kot ostali. Vendar se delegira le naloge, ne pa tudi odgovornosti (Tavčar, 1998, str. 26, 40, 56).

4.2.3 SKRB NA TELESNI RAVNI IN RAVNI MISLI

Telesna raven

Fizično zdravje je največkrat predpogoj za dobro psihično počutje in razpoloženje ter funkcioniranje na delovnem mestu. Zato je potrebno skrbeti za telesno kondicijo, primerno in zdravo prehrano, sprostitev in dovolj **kakovostnega spanca**, kar je pogosto zanemarjeno,

čeprav kronično pomanjkanje le-tega preprečuje energetsko okrevanje in obnovo celic, nenaspani ljudje pa imajo posledično nižji prag tolerance na stres (Starc, 2008, str. 345). Spanec poslabšajo še delo pozno v noč, konstantni turnusi, preveč alkohola in kave, napetost, pomanjkanje gibanja in prehranjevanje pred spanjem (Lindemann, 1977, str. 123).

Naslednji dejavnik, na katerega je potrebno biti pozoren, je ustrezna in redna **prehrana**. Kadar je človek zasut z delom, velikokrat pozabi jesti in piti ter posega po hitri, mastni in sladki hrani, kofeinu in alkoholu, zaradi česar se zredi. Kronični stres se zato velikokrat povezuje z debelostjo (Starc, 2008, str. 332). Uporabo alkohola se v stresnih situacijah pri marsikomu dvigne, saj se zdi, da v težkih trenutkih pomaga, ker dvigne raven optimizma, poživlja in odganja utrujenost. Vendar so te pozitivne posledice le kratkotrajne, prekomerno uživanje pa prinaša več negativnih kot pozitivnih posledic (Lenne, 1978, str. 71).

Zdravil proti stresu na ravni stresnega sistema v možganih ni. Obstajajo farmakološki zaviralci adrenergičnih receptorjev in zaviralci delovanja kortizola, ki pa pomagajo le delno in imajo večkrat, poleg enega pozitivnega učinka, številne negativne, zato se njihova uporaba, razen v izjemnih primerih, odsvetuje. Namesto zdravil se lahko uporablja prehranska dopolnila, kot so nekateri vitamini, minerali in encimi. Med prehranskimi dopolnili so zelo učinkoviti adaptogeni. To so različni rastlinski proizvodi, ki telesu kot obrambno sredstvo pomagajo pri prilagajanju na neželene učinke telesnih, kemijskih ali bioloških stresogenih dejavnikov. Čezmerno delujoče sisteme v telesu umirijo, delovanje slabo delujočih sistemov pa okrepijo ter izboljšajo delovanje imunskega sistema, s čimer pomagajo telesu pri premagovanju stresnih situacij. V bivši Sovjetski zvezi so uporabljali različne adaptogene v športne namene in to dolgo let skrivali, saj je predstavljalo veliko prednost pri boljših rezultatih njihovih športnikov (Starc, 2008, str. 281–292). Če pride do razvoja katerekoli bolezni je seveda potrebno zdravljenje kombinirati tudi z zdravili, ki jih predpisuje zdravnik in spremlja njihov učinek ter po potrebi prilagaja odmere.

Redna in zmerna **telesna aktivnost** spodbuja veselje do življenja ter blaži stresni odgovor. Poveča storilnost, pozitivno naravnost, delovne navade, disciplino ter sposobnosti pomnjenja. Izboljša možgansko prekrvavitev ter dovod kisika in glukoze, dobra prekrvavitev pa omogoča odstranjevanje odpadnih snovi. Poleg tega šport znižuje krvni pritisk in srčni utrip (prav tam, str. 353–356). Velja pa tudi obratno, torej da pomanjkanje gibanja postane stresor, saj ljudje lahko postanejo frustrirani in imajo neprijeten občutek oviranosti (Lindemann, 1977, str. 63). Redna telesna aktivnost ne pomeni da se lahko zanemari druga področja, zagotavlja pa,

da imajo škodljivi vplivi manjši učinek na zdravje (Treven, 2005, str. 61). Paziti je potrebno le, da šport ne postane nov vir stresa. To se zgodi, kadar začne povzročati stiske zaradi pomanjkanja časa, pretirano tekmovalnost ali preobremenitev telesnih in duševnih zmožnosti (Kolenec in drugi, 1993, str. 14).

Raven misli

Dolgo časa je veljalo, da avtonomni živčni sistem deluje praviloma neodvisno od človekove volje, zato je bila ideja, da se lahko nanj vpliva s svojimi mislimi, revolucionarna. Iz tega je izhajala oblika zdravljenja stresa, imenovana biološki vzvratni učinek. Ta teorija temelji na ideji, da lahko, z uporabo ustreznih tehnik, vse telesne reakcije na stres oseba nadzoruje sama (Tyrer, 1987, str. 76–77).

Vsekakor vsakomur koristi, če se nauči negativna čustva in misli zamenjati s pozitivnimi, torej s tistimi, ki jih zazna, ko je zadovoljen in srečen, kar mu pomaga, da ne obupa in da se ne ujame v probleme, ampak da se jih nauči prepoznati, reševati in upravljati (Starc, 2008, str. 145–147). Znanstveniki iz Univerze v Ohio so naredili poizkus na bolnicah z rakom dojke. Od 227-ih se jih je približno polovica eno leto redno udeleževala programa čustvene podpore, namenjene zmanjševanju stresa in po koncu študije se je izkazalo, da so bile tiste, ki so se udeleževale teh srečanj, bolj zdrave (testi so bili opravljeni na srcu, jetrih, ledvicah in imunskem sistemu) od tistih, ki se niso. Študija torej kaže na to, da pogovor o skrbih in stresu ter izražanje svojih misli in čustev pomaga pri obvladovanju stresa in s tem krepi zdravje (Hamilton, 2010, str. 94).

Ljudje, ki so nezadovoljni s svojim življenjem bodo verjetneje umrli zaradi bolezni kot tisti, ki so s svojim življenjem zadovoljni. Najpomembnejši naj bi bil namreč odziv na tisto, kar se lahko zgodi, ne pa tisto, kar se potem resnično zgodi. Hamilton to dokazuje na primeru placeba. Placebo je namišljeno zdravilo, ki je videti kot pravo in za katerega ljudje tudi verjamejo, da je. Uporablja se za kontrolno preizkušanje zdravil in ni mišljeno kot zdravilo. Vendar pa se je s slikanjem možganov dokazalo, da ti ob zaužitju placeba zažarijo, kakor če bi oseba vzela pravo zdravilo, saj proizvedejo naravne kemične snovi, s katerimi se lahko spopadajo z boleznijo. Če oseba verjame, da je zaužila zdravilo, bodo njeni možgani proizvajali kemične snovi in delovali tako, da uresničijo tisto, v kar verjame da se bo zgodilo. To ne pomeni, da bolezen ni resnična ampak, da ima vsak sposobnost za vzpostavitev umskega stanja, ki ga lahko pozdravi, ali mu vsaj pomaga pri zdravljenju. Glede učinka placeba so bile opravljene številne raziskave, ki so pokazale njegov obstoj in ena od njih je metaanaliza iz leta 2008, ki je zajela 35 kliničnih poskusov s 5133 duševnimi bolniki. Dokazala je, da gre 81 % zdravilnega učinka pripisati

učinku placeba. Možnost je sicer bila, da so placebni antidepresivi zbujali v ljudeh upanje in na tak način opravili svoje delo, saj naj bi zdravili pomen, ki ga bolnik pripisuje zdravljenju (prav tam, str. 23–44). Nasprotje placeba je *nocedo*³⁹, ki povzroča slabšanje stanja, pomeni pa, da oseba z negativnim razmišljanjem ali pojasnjevanjem poslabša zdravje sebi ali drugemu (Schmidt, 2015, str. 98).

Vizualiziranje⁴⁰ je najnaravnejše in najcenejše sredstvo, s katerim si lahko ljudje pomagajo do boljšega počutja, a hkrati vzrok bolezni, če si to domišljajo. Misli vsebujejo moč uresničitve, zato je zdravje lahko posledica pozitivne življenjske naravnosti in bolezen posledica negativne. Misli so del procesa, v katerem se možgani spreminjajo in v njih proizvajajo kemične snovi kot so nevrottransmitorji. Ponavljanje misli ustvarja nove povezave med nevroni, zato se z mislimi in izkustvi možgani spreminjajo. V možganih nastajajo tudi druge kemične snovi, imenovane nevropeptidi, ki odsevajo različna stanja uma, čustev in naravnosti in se povezujejo z nevroni. Proces izmenjave med nevropeptidi je dvosmeren, saj številni nevropeptidi ne ostanejo le v možganih, ampak se sproščajo v krvni obtok in potujejo po telesu, drugi pa nastanejo v telesu in si nato utrejo pot v možgane. Nevropeptidi vplivajo na krvni sladkor, krvni pritisk, srčni utrip, dihanje, telesno temperaturo, žleze, imunski sistem in spolni nagon. Um torej ne vpliva le na možgane, ampak na celični ravni na vse organe in sisteme. Z vizualizacijo zato lahko misli vplivajo na gene in pripomorejo k obnovi poškodovanega ali obolelega dela, saj je vsak del telesa priključen na možgane. Tako kot se v možganih zabeleži dotik, se zabeleži tudi misel na del telesa, zato lahko vsak na primer poviša temperaturo v roki, če si jo zamisli kot bolj toplo in zato bolečina lahko izgine, če nas zamoti nekaj drugega. Učinek je še močnejši, če oseba intenzivno misli na določen del telesa in to misel ponavlja. Možgani namreč ne prepoznajo razlike med resničnim in namišljenim, zato se v marsikaterem primeru lahko okrevanje izboljša zgolj z vizualizacijo, podobno kot pri placebo (Hamilton, 2010, str. 57, 63–69, 75–76).

Po poročanjih nekaterih raziskovalcev lahko pride celo do smrti zgolj zaradi moči misli. Tako je Albert Schweitzer poročal o smrti med primitivnimi ljudstvi v Zahodni Afriki zgolj zaradi kršenja tabuja⁴¹. Podoben primer je smrt zaradi pričakovanja smrti, ne pa zaradi resničnega dejanja. Če torej zmotne predstave lahko privedejo do smrti, zakaj ne bi pozitivne do izboljšanja

³⁹ Nocedo pomeni 'škodoval bom'.

⁴⁰ Lastne predstave.

⁴¹ Tabu je definiran kot zapoved, prepoved, ki se nanaša na neko dejanje, stik z nečim, kršitev pa kaznujejo nadnaravne sile.

zdravja? Težko je dokazati, vendar tudi zdravniki sami opažajo, da so pozitivno naravnani ljudje manj bolni ali pa vsaj hitreje okrevajo (Lindemann, 1988, str. 19–20).

Skrb za fizično kondicijo in zdravje ter pozitivna naravnost se dopolnjujeta s socialnimi stiki, saj je splošno zadovoljstvo in sposobnost reševanja težav v veliki meri odvisno tudi od ljubezni, srečne partnerske zveze, družine ter od širše socialne mreže, torej od kroga prijateljev (Starc, 2008, str. 151).

4.2.4 SPROSTITUTEV

Sprostitev je ravno tako ena od komponent skrbi za zdravje, obvladovanje stresa in preprečevanje razvoja bolezni. Doseže se na različne načine in se v grobem deli na tri skupine. V prvo skupino štejemo kemične agense, ki zmanjšujejo simptome stresa, vendar ob dolgoročni uporabi velikokrat pripeljejo do odvisnosti. Sem spadajo pomirjevala, uspavala, marihuana, alkohol, cigareti idr. V drugo skupino spadajo različne tehnike samopomoči. Na izbiro je ogromno različnih tehnik sproščanja, zato lahko vsak izbere tisto, ki najbolj ustreza njegovi osebnosti. Izbira lahko med jogo, različnimi oblikami meditacije, tehniko postopne mišične relaksacije, avtogenim treningom pa tudi molitvijo in smehom (Starc, 2008, str. 347–348). Sprostitutvene tehnike imajo znanstveno dokazano ugodne učinke na telo, možgane in zdravje. Bistvo vseh je postopna in globoka sprostitvev, upočasnjeno in ritmično dihanje ter umiritev misli in duha. Ugodni učinki se pokažejo tako pri bolnih kot zdravih ljudeh in delujejo celo na ravni genov, ki se po redni uporabi začnejo drugače izražati. Meditacija je s svojimi pozitivnimi učinki že našla svoje mesto v medicini, saj njeno uporabo priporočajo pogosto tudi v klinični praksi za zdravljenje številnih bolezni, pri katerih je stres obremenitveni dejavnik (Hamilton, 2010, 7. poglavje). V tretjo skupino oblik sproščanja spadajo raznovrstni hobiji, branje, umetnostno izražanje, sprehodi v naravi pa tudi samota, ki pomagajo, da oseba odvrne pozornost od negativnih situacij in se usmeri na tisto, kar jo veseli (Fengler, 2007, str. 162–164). Schmidt sprostitutvene treninge deli v več skupin in sicer: avtogeni trening, progresivna relaksacija, kontrolirano dihanje, vizualizacija, meditacija, biofeedback, hipnoza, joga, zen in telovadba (Schmidt, 2015, str. 101). Sproščanje prinaša številne pozitivne učinke, a njegov namen ne sme biti izrabljanje za to, da se oseba nato prekomerno žene in dela še več in bolj intenzivno.

4.2.5 AVTOGENI TRENING

Avtogeni trening (v nadaljevanju AT) je vrsta sprostitvene tehnike, po mnenju nekaterih tudi oblika samohipnoze, kjer se sprostitve telesa doseže z uporabo misli in uma. V poglavju 4.2.3⁴² sem opisovala, kako naj oseba skrbi za dobro telesno počutje in kako misli lahko vplivajo na naše doživljanje in spreminjanje možganov. Če na kratko povzamem, telo in duševnost delujeta kot povezana celota in misli so orodje, s katerim lahko nanju vplivamo. AT izkorišča moč misli, s pomočjo katerih vpliva na vegetativno živčevje, kar pripelje do umiritve določenih procesov in posledično do sprostitve telesa. Načrtno in redno sproščanje pa ugodno vpliva na zdravje in splošno funkcioniranje. Doživljanja in misli torej lahko vplivajo na naše počutje in zdravje, saj možgani niso statična gmota organske snovi, ampak neprestano spreminjajoče se mreže nevronov in povezav med njimi. Z vizualizacijo se spreminja mikroskopska zgradba možganov ter sprožajo kemične in strukturne spremembe v njih, torej celo življenje prihaja do dejanskega spreminjanja. Z izvajanjem sprostitvenih tehnik se lahko odebeli predfrontalna možganska skorja, torej področje, ki nadzira zbranost, svobodno voljo in sočutje, obratno pa kronični stres lahko povzroča nevronske poškodbe, zaradi česar pride do razvoja duševnih bolezni (Hamilton, 2010, str. 55–61).

Avtogeni v imenu pomeni, da sproščanje izhaja iz osebe same, trening pa nakazuje na to, da je za rezultate potrebno redno izvajanje. AT je priporočljiv za vse zdrave ljudi, da si lažje in hitreje oddahnejo ter povečajo svojo storilnost, hkrati pa je zelo uporaben pri tistih, ki so že v stanju izčrpanosti, imajo motnje spanja ali napade tesnobe. Pomaga telesno bolnim pri lajšanju bolečin, vendar so v tem primeru njegove zmožnosti omejene oziroma se ga mora uporabljati kot dopolnilno tehniko drugim metodam zdravljenja (Lindemann, 1988, 50–51; Schmidt, 2015, str. 99).

Za začetnika in idejnega vodjo avtogenega treninga velja nemški profesor in doktor medicine, Johannes Heinrich Schultz, ki se je sprva specializiral za kožne bolezni, nato pa še za nevropsihiatra. Objavil je okrog 400 strokovnih del in knjig, zlasti na področju psihoterapije. Kot eno od tehnik zdravljenja je pri svojih pacientih uporabljal hipnozo ter ugotovil, da ljudje skoraj brez izjeme v tem stanju doživijo dva občutka. To sta občutek teže, ki nakazuje sproščenost mišic, ter toplote. S tema dvema občutkoma se tako pri hipnozi kot pri AT začneja t.i. preklopljenje. Kljub temu, da glavni cilj hipnoze navadno ni sproščanje, do njega pride avtomatično, slaba stran pa je, da je za njeno izvajanje potreben terapevt. Doktor Schultz je

⁴² Skrb na telesni ravni in ravni misli.

torej želel iti korak dlje in oblikovati način, s katerim bo tako stanje sproščenosti posameznik lahko dosegel sam. S pomočjo svojih učencev in somišljenikov je razvil sprostitveno metodo, ki jo je poimenoval avtogeni trening in jo javnosti predstavil leta 1932.

AT spada med površinske metode psihoterapije, to so tiste, ki se ne poglobljajo v ozadje duševnih, nevrotskih in psihosomatskih motenj, temveč neposredno skušajo odpravljati bolezenska znamenja. Globinsko psihološke smeri, kamor na primer spada Freudova psihoanaliza, pa za razliko želijo vplivati na spreminjanje osebnosti, ki vodijo človeka v neko neustrezno vedenje (Lindemann, 1988, str. 23–26).

Profesor in doktor Branislav Cvetko meni, da je AT bolj kot avtosugestivno smiselno označiti kot koncentrativno sprostitev, saj je njegov namen doseči sprostitev z zbranstvo duha. Ravno zaradi tega se tehnike ni mogoče naučiti v nekaj dneh. Čas učenja podaljša človekovo splošno počutje, ki, če je zaradi napetosti slabše, učenje otežuje. Med izvajanjem je pozornost osebe obrnjena navznoter, k sebi in ne na zunanji svet. Prav zaradi tega se lahko umiri, saj izključi zunanje dejavnike. Namen AT ni beg pred problemi in realnostjo, ampak odmik od njih v sebe, kjer se umiri in po vrnitvi v realnost lažje sooči z njimi (Cvetko, 2011, str. 10–13).

Krampen v svoji triletni raziskavi, v katero je vključil 55 depresivnih bolnikov, opisuje pozitivne učinke AT. Bolnike so razdelili v tri skupine (A, B in C) in vsem nudili pomoč v obliki psihoterapije, dve skupini bolnikov pa sta izvajali tudi avtogeni trening, pri čemer je skupina B z izvajanjem začela nekaj tednov prej kot skupina C. Psihoterapija in učenje avtogenega treninga je potekalo 20 tednov, nato pa so bolnike spremljali še tri leta. Osebe, ki so se avtogeni trening naučile izvajati, so ga redno prakticirale še 1 x do 2 x na teden v obdobju 3 let. Ob koncu raziskave so ugotovili veliko večjo verjetnost uspešnega zdravljenja depresije ob kombinaciji obeh metod. Verjetnost uspeha z zgolj psihoterapijo je bila 60 %, verjetnost pri kombinaciji obeh pristopov pa 91 % (Krampen, 1999).

4.2.5.1 IZVAJANJE AVTOGENEGA TRENINGA

Glede na to, da so za izvajanje AT glavno orodje človekove misli, je že na začetku potrebno prepričanje osebe, da se tehnike lahko nauči, dvom o tem učenje zelo ovira. Če že ne prepričanje o uspehu, pa je potrebno vsaj nevtrarno stališče. Kako močno lahko vpliva vera v zdravilno moč neke metode, dokazuje t. i. efekt placeba, torej navideznega zdravila, ki je samo po sebi neučinkovito, pa je bilo kljub temu dokazan njegov avtosugestivni učinek.

Duševno in telesno stanje, v katerem je človek med izvajanjem AT, se razlikuje od normalnega stanja, spanja ali hipnoze. Tako kot pri večini drugih tehnik, je tudi pri učenju AT pomembno, da se oseba tega loti sistematično in po navodilih. Nujna je redna vaja enkrat do trikrat dnevno po približno 15 minut, odvisno od tega, koliko vaj je oseba že osvojila. Uspešnost je v veliki meri odvisna od sposobnosti koncentracije in obvladovanja svojih misli, zato je navadno na začetku slabša, a z redno vajo naraste. AT se lahko izvaja v različnih položajih, sede ali leže, pomembno je le to, da je telo v čim bolj nevtralni legi, da se oseba počuti udobno in je čim manj napeta (Schmidt, 2015, str. 99–116).

AT je tehnika, ki temelji na avtosugestiji, torej bo do reakcij telesa prišlo s pomočjo vizualizacije in lastnih predstav. Vsaj na začetku se vizualizacija dopolnjuje z določenimi gesli⁴³, ki povzemajo bistvo predstave. Podoben princip se uporablja pri metodi vodenega upodabljanja. Leta 2004 so zdravniki v hongkonški Bolnišnici Tai Po uporabili to tehniko pri zdravljenju bolnikov s kronično obstruktivsko pljučno boleznijo (KOPB). Sproščanje z vodenim upodabljanjem poteka tako, da bolnik posluša posnetek, ki ga vodi skozi vrsto sproščujočih podob. Z raziskavo je bilo potrjeno, da je osebam, ki so izvajale to tehniko, porasla nasičenost kisika v krvi. Vse tehnike sproščanja so lahko odlično dopolnilno zdravljenje, ki pa v primeru napredovane bolezni ne morejo nadomestiti zdravil in ostalega zdravljenja (Hamilton, 2010, str. 83–86).

AT ima 6 vaj, s katerimi se sproščajo tisti deli telesa, ki jih zgolj z zavestjo ne bi mogli. Vse vaje so usmerjene na vegetativno živčevje⁴⁴, torej na tiste procese, ki potekajo neodvisno od človeške volje. S tem, ko oseba usmeri pozornost na določen del telesa, stimulira predel možganov, ki je povezan s tem delom, ob tem pa neizbežno zares stimulira tudi telesni del, na katerega je pozornost usmerila. Zavestni um tako počasi pronica v nezavestnega in s tem postopoma vpliva na avtonomno živčevje. To živčevje je tudi tisto, ki skrbi za polno pripravljenost telesa, kadar pride v stik s stresorjem. Omogoči mu, da ustrezno reagira, se pripravi in s tem pravzaprav preživi. Telo se je v normalnih okoliščinah sposobno samo umiriti in vzpostaviti mirno stanje, kadar stresor vztraja predolgo pa mu je potrebno pomagati, ker sicer določene funkcije ostanejo povišane, vznemirjene ali napete (npr. krvni pritisk, zategnjene mišice).

⁴³ Lahko bi jih poimenovali tudi formule, afirmacije ali preprosto stavki.

⁴⁴ Vegetativno ali avtonomno ali nehotno.

V hipnotičnem stanju se pogosto pojavi občutek sproščenih mišic in tople okončine. Glede na to, da AT izhaja iz hipnoze, sta tudi pri tej tehniki prvi dve vaji namenjeni doseganju teh občutkov. **S prvo vajo** se preko predstave teže (ali lahkotnosti) vadeči nauči sprostiti mišice celega telesa. Bolj intenzivno kot si oseba vizualizira težo (ali lahkotnost), prej bo telo odreagiralo s popuščanjem napetosti v mišicah. Popolna mišična sproščenost se na primer pokaže pri nezavestnem ali pijanem človeku. V takem stanju človek namreč ne more nositi svoje teže ali kontrolirati udov, zato se zdi zelo težak, čeprav ima prav toliko kilogramov kot sicer. **Druga vaja** AT je namenjena vplivanju na krvni obtok. S tem, ko si oseba predstavlja kakršen koli izvor toplote, žile popustijo, cirkulacija se pospeši in oseba po telesu začuti prijetno toploto. Občutek toplote še okrepi sproščene mišice, po drugi strani pa popuščanje napetosti v žilah ugodno vpliva na povišan krvni pritisk (hipertonijo). Telo se namreč na stresor odzove tudi z močnejšim krvnim pritiskom, ki pade, ko se umiri. Če pa se oseba v stresnem obdobju nahaja dlje časa, pritisk ostane povišan, posledično pa je bolj obremenjeno tudi delovanje ostalih organov, kar ni zdravo (Lindemann, 1988). Visok krvni pritisk tudi pospešuje napredovanje arterioskleroze, s čimer se poveča tveganje za kap ali srčni infarkt (Lindemann, 1977, str. 25). Petletna raziskava izvedena med 90 osebami, ki so imele težave s povišanim pritiskom je pokazala, da AT zelo dobro vpliva na znižanje krvnega pritiska. Osebe so razdelili na dve skupini, pri čemer je polovica izvajala AT (eksperimentalna skupina), polovica (kontrolna skupina) pa ne. Po petih letih sta tako zgornji kot spodnji pritisk pri osebah v eksperimentalni skupini padla, v kontrolni pa sta se malenkost povišala. Prav tako je število bolniških dni v prvi skupini padlo iz 26,7 na 17,1, v drugi skupini pa rahlo naraslo iz 26,4 na 27,3. Kljub temu, da avtorji navajajo številne okoliščine, ki bi lahko vplivale na nezanesljivost teh rezultatov, se strinjajo, da AT prinaša pozitivne rezultate pri osebah z blagim povišanjem pritiska, pri tistih z visokim povišanjem pa pozitivne rezultate prinaša skupaj z medikamentozno terapijo (Aivazyan, Zaitsev in Yurenev, 1988).

S tretjo in četrto vajo oseba umiri dihanje in utrip srca, ki v napeti situaciji delujeta neenakomerno in prehitro. Dihanje se umiri z zavestnim in kontroliranim vdihovanjem in izdihovanjem, utrip pa zgolj s čutenjem in poslušanjem svojega srca ter sugestijo, da bije mirno. Že leta 1969 so si nekateri zdravniki prizadevali, da bi bila kot rizični faktor za nastanek srčnega infarkta priznana tudi duševna obremenitev, vendar je bila takrat ta opcija zavrnjena. Danes pa so na voljo številni izsledki, ki dajejo stresu pomembno vlogo pri nastanku srčnega infarkta. Tako so na primer v skupini avtomobilskih dirkačev opravili raziskavo, v kateri so dokazali povečano stopnjo maščobe v krvi zaradi živčne napetosti pred tekmo. Iz tega so potem sklepali,

da lahko prepogosto tovrstno dogajanje pripelje do arterioskleroze in drugih težav s srcem (Lindemann, 1988, str. 38–42; Schmidt, 2015, 133–144). Tudi Cvetko navaja, da imajo ljudje, ki živijo v stalnem stresu, povišan pritisk in utrip srca, kar močno zvišuje možnost za zgodnejšo smrt (Cvetko, 2011, str. 27).

Peta vaja je namenjena prekrvavitvi in boljšemu delovanju trebušnih organov, kar se doseže s predstavo toplote v predelu sončnega pleteža⁴⁵. To je največji center vegetativnega živčevja, ki leži v trebušni votlini za želodcem in ima velik vpliv na delovanje vseh trebušnih organov. Še posebej želodec, prebava in rodila so organi, ki intenzivno odreagirajo in nemalokrat zbolijo, če je človek dolgo in močno obremenjen. Pletež je stičišče, ki povezuje vse vitalne organe na eni strani in možgane, torej centralno živčevje, na drugi. Ko možgani določen dogodek ali okoliščino zaznajo kot stresno, po različnih kanalih sporočijo telesu naj se pripravi na reakcijo. Telo bo v taki situaciji okrepilo določene funkcije na račun zmanjšane delovanja drugih. Ker prebava ni najbolj nujna za preživetje, ji telo nameni manj energije zato dela nepravilno, upočasnjeno ali pa je vzdražena. Sproščanje mora torej nujno vključevati tudi vitalne organe v trebušni votlini in sončni pletež je središče, ki jih povezuje.

Zadnja, šesta vaja AT se nanaša na miselni proces, saj stres pušča posledice tudi v obliki slabše koncentracije in spomina. Cilj 6. vaje je zbrati misli in izboljšati zbranost, torej razmišljati preudarno in trezno tudi v situacijah, ko bi sicer miselni proces doživel blokado. Če je toplota tista, ki bo sprostila telo, pa je hlad tisti, ki zbere misli, zato se pri zadnji vaji vizualizira hlad na predelu čela (Lindemann, 1988, str. 45; Schmidt, 2015, str. 144–148).

4.2.5.2 UČINKI AVTOGENEGA TRENINGA

AT temelji na avtosugestiji in vizualizaciji, predpogoj za resnični učinek pa je pozitivna naravnost in sprejemanje tovrstnega načina sproščanja. Misli imajo dokazano svojo moč, vendar le, če je oseba vanje prepričana. V vsakem primeru je ta moč omejena in ne more nadomeščati zdravil ali operacije, lahko pa z ustreznim in pozitivnim razmišljanjem na preventivni ravni marsikaj preprečimo, na kurativni pa pomagamo k hitrejšemu in boljšemu okrevanju.

⁴⁵ Imenovan tudi plexus, plexus solaris ali solarni plexus in predstavlja preplet živčevja. V človeškem telesu je več pletežev, največji in najpomembnejši na področju stresa pa je plexus.

Negativnih posledic zaradi izvajanja AT ni, razen če si oseba namerno želi škodovati, kar pa tako ali tako ni cilj AT. Še najbližje negativnim posledicam je nespremenjeno stanje, vendar to najpogosteje pomeni, da oseba nečesa ne dela pravilno ali premalo vadi in se da odpraviti. Način in cilj vaj je sicer določen, vendar je vaje vedno mogoče nekoliko preoblikovati in s tem prilagoditi posamezniku. Nemogoče bi bilo namreč pričakovati, da bi določena tehnika na enak način ustrezala prav vsem ljudem. Tudi s tem se da morebitne nevšečnosti odpraviti in tako povečati pozitivne učinke. Če se oseba drži osnovnih navodil, redno vadi in opazuje svoje telo, zagotovo pride do pozitivnih rezultatov. Cilj je fizična in mentalna relaksacija, kar olajša spopadanje s stresom in zmanjšuje dovzetnost za negativne reakcije na stres.

Rezultati se pokažejo na različnih področjih. Splošno počutje se izboljša, saj je oseba manj občutljiva na zunanje dražljaje, manj stvari jo moti, hkrati pa se nauči odmisлити nepotrebne dejavnike, ki brez resnega pomena povzročajo stres in slabo voljo. Zelo dobri rezultati se pokažejo pri osebah, ki imajo težave s spanjem, ker se telo hitreje umiri in zaspi, pa tudi spanec je kvalitetnejši. AT se lahko uporablja tudi kot dopolnilna metoda preprečevanja ali lajšanja telesnih težav in bolezni. Kot sem že pisala, se telo na stresor vedno odzove na določen način, in z določenimi reakcijami, ki pa ob dolgoročni obremenitvi lahko pripeljejo do resnih zdravstvenih težav. Vaje AT so oblikovane tako, da vsaka pozitivno vpliva na eno od teh reakcij, s tem pa pripomore k preprečevanju nastanka bolezni, kot so srčni infarkt ali kap, želodčne bolezni, visok krvni pritisk, lajša pa tudi težave z dihal, astmo ali srbečico na koži. Napadi panike so manj izraziti in pogosti, če do njih pride pa jih oseba lažje obvlada. Ker stres vpliva na hormone, lahko redna uporaba AT pomaga pri zanositvi, ponekod pa ga uporabljajo tudi ob pripravah na porod. Lindemann piše o uporabi AT ob migrenah, raznih telesnih bolečinah, revmatizmu ter težavah s kožo, pa tudi kot pomoč ob prenehanju kajenja ali pitja alkohola, ob seksualnih motnjah, pri odpravi kakšnega strahu ali bojazni. Ker izboljšuje zbranost, koncentracijo in osredotočenje ga uporabljajo številni športniki za pripravo na tekmo⁴⁶ (Lindemann, 1988, 4. poglavje).

⁴⁶ T.i. mentalnem treningu, je oblika treninga, kjer športnik vadi še v predstavi, torej v mislih, saj lahko na tak način izboljša zaporedje svojih gibov do popolnosti.

5 EMPIRIČNI DEL

Stres je tematika, ki postaja vedno bolj aktualna, tako med posamezniki, kot v podjetjih in državi. Zaradi tega sem se odločila, da v empiričnem delu naloge predstavim točno določeno tehniko, s katero ljudje lahko izboljšajo obvladovanje in premagovanje stresa na delovnem mestu. Izvedla sem raziskavo, katere namen je bil preveriti, ali je in kakšna je vloga AT (sprostitvene tehnike) pri izboljšanju splošnega počutja osebe ter kako lahko le-ta vpliva na izboljšanje splošnega počutja. Številni strokovnjaki so namreč mnenja, da redno izvajanje sprostitvenih tehnik bistveno pripomore k boljšemu zdravju in počutju, posledično pa boljše zdravje in počutje vplivata na manjšo dovzetnost za stres in njegovo lažje obvladovanje. Iz osnovnega raziskovalnega vprašanja sem torej izpeljala še tri, ki so se navezovala na obvladovanje stresa na delovnem mestu in izboljšanje delovne učinkovitosti. Mojo raziskavo je potrebno razumeti kot preliminarno fazo raziskovanja obvladovanja stresa in lahko služi kot uvod v obsežnejšo raziskavo o vplivu sprostitvenih tehnik na obvladovanje stresa.

Raziskava, opravljena za namen naloge, je bila sestavljena iz dveh dopolnjujočih se delov. V podjetju X sem v skupini devetih zaposlenih od 8. 5. 2017 do 19. 6. 2017 izvajala tečaj AT,

naloga udeležencev pa je bila, da tehniko doma redno vadijo. Pred in približno tri tedne po končanem tečaju sem tečajnike prosila za izpolnitev anonimnega anketnega vprašalnika, v katerem so ocenjevali določene parametre povezane z raziskovalnimi vprašanji, ki so se navezovala na oceno telesnega počutja, stresa in funkcioniranja na delovnem mestu pred izvajanjem AT in po oziroma ob izvajanju. Enaka, le malo razširjena vprašanja sem postavila tudi šestim strokovnjakom s področja medicine (dva zdravnika psihiatra, tri psihoterapevtke in certificiran učitelj avtogenega treninga), ki AT poučujejo, uporabljajo, ali ga zaradi narave svojega dela dobro poznajo. Z njimi sem opravila pol strukturirane intervjuje, ki so potekali od junija do septembra 2017.

5.1 RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN HIPOTEZA

Osrednja tema magistrske naloge je vloga avtogenega treninga pri premagovanju stresa na delovnem mestu. Zanimalo me je, ali izvajanje avtogenega treninga lahko vpliva na izboljšanje splošnega počutja, obvladovanje stresa in dvig delovne učinkovitosti. Na podlagi tega sem oblikovala naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšna je vloga avtogenega treninga na izboljšanje splošnega počutja?

Raziskovalno vprašanje 2: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako avtogeni trening vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu?

Raziskovalno vprašanje 4: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

Raziskovalno vprašanje 5: Ali je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

5.2 METODA RAZISKOVANJA IN PREDSTAVITEV MERSKEGA INŠTRUMENTA

Svojo raziskavo sem opravila v dveh dopolnjujočih se delih, pri čemer sem uporabila dve metodi raziskovanja in sicer: anketiranje v prvem delu in pol strukturiran intervju v drugem.

Tak kombiniran pristop mi je omogočil celovit vpogled v predmet preučevanja. Uporabljen merski inštrument je bil v obeh primerih vprašalnik, ki je vključeval zaprta in odprta vprašanja ter lestvice za ocenjevanje. Vprašanja so se navezovala na splošno počutje, stres, delo in AT. Anketirala sem devet udeležencev tečaja AT v podjetju X, ki so rešili dve anketi, prvo pred začetkom izvajanja, drugo pa približno dva meseca pozneje. Ker sem želela pridobiti na kvaliteti rezultatov, torej še bolj poglobljen in bogatejši vpogled v tematiko obvladovanja stresa, sem izvedla tudi 6 pol strukturiranih intervjujev med strokovnjaki, torej med osebami, ki se ukvarjajo s poučevanjem AT oziroma tehniko zaradi svojega dela dobro poznajo. To so bili: 2 psihiatra, 3 psihoterapevtke in certificiran učitelj avtogenega treninga.

Anketni vprašalnik

Pri sestavi anketnega vprašalnika sem si pomagala z vprašanji že izvedenih raziskav⁴⁷ (OPSA, European Commission 2014, Univerza na Primorskem 2011). V prvem anketnem vprašalniku (gl. Priloga B) sem spraševala o trenutnem stanju anketirancev, njihovem splošnem počutju, načinih skrbi za zdravje ter doživljaju svojega dela in življenja v smislu stresa in obremenitev. V drugem anketnem vprašalniku (gl. Priloga C) pa so me zanimale spremembe, torej, ali se je zaradi uporabe AT splošno počutje, obvladovanje stresa ter delovna učinkovitost anketirancev spremenila.

Prvi anketni vprašalnik je imel 19 vprašanj in je bil sestavljen iz štirih delov:

- prvi sklop: socio-demografski podatki,
- drugi sklop: počutje in zdravje, odnos do športa in kvaliteta spanja,
- tretji sklop: ocena stresa v življenju,
- četrti sklop: delo.

Vsa vprašanja razen enega so bila zaprtega tipa. Pri šestih so morali respondenti svoj odgovor oceniti na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo najmanj oziroma popolno nestrinjanje, 5 pa največ oziroma popolno strinjanje. Namen prvega dela je bil dobiti vpogled v trenutno stanje anketirancev.

⁴⁷ Že opravljene raziskave so mi dale usmeritve v to, katera vprašanja so za raziskovanje stresa relevantna.

Drugi anketni vprašalnik je bil primerljiv s prvim, le da je namesto demografskih vprašanj vseboval vprašanja o avtogenem treningu in o njegovih učinkih. Ravno tako je bil sestavljen iz štirih sklopov:

- prvi sklop: vprašanja o AT,
- drugi sklop: ocena splošnega počutja,
- tretji sklop: stres,
- četrti sklop: delo in delovna učinkovitost.

Vprašalnik je imel 23 vprašanj, od katerih jih je bilo pet odprtega tipa, ostala so bila zaprta. Pri enajstih je morala oseba svoj odgovor oceniti na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenilo najmanj ali popolno nestrinjanje, 5 pa največ oziroma popolno strinjanje. Namen drugega vprašalnika je bil vpogled v morebitne spremembe, do katerih je prišlo zaradi povečane skrbi za zdravje in počutje z uporabo AT.

Intervju

Intervju strokovnjakov (gl. Priloga D) je bil pol strukturiran, sestavljen iz treh delov in je imel 40 vprašanj:

- prvi sklop: 7 vprašanj o umestitvi avtogenega treninga v kontekst skrbi za zdravje.
- Drugi sklop: 7 vprašanj o odnosu in primerjavi avtogenega treninga z drugimi načini skrbi za zdravje.
- Tretji sklop: osrednji del intervjuja, v katerem sem poskušala čim bolj natančno preveriti kako in koliko lahko avtogeni trening pomaga pri izboljšanju počutja in zdravja ter posledično pri premagovanju stresa in dvigu delovne učinkovitosti.

Primerjava glavnih vprašanj glede na vsebino v anketah in intervjuju je predstavljena v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Primerjava vprašanj v anketi in intervjuju

SKLOP VPRAŠANJ	ANKETA	INTERVJU
<i>Splošno počutje</i>	Skrb za zdravje: šport, hobiji, socialna vključenost ipd.	Odnos in razmerje AT do teh dejavnosti.
	Spremembe v kakovosti spanca.	Vpliv AT na spanje.

	Spremembe v količini energije.	Vpliv AT na količino energije.
	Spremembe v zbranosti in koncentraciji.	Vpliv AT na zbranost in koncentracijo.
	Spremembe v razdražljivosti.	Vpliva AT na razdražljivost.
	Ocena splošnega počutja.	Vpliv AT na splošno počutje.
Stres	Vpliv na doživljanje stresa.	Vpliv na doživljanje stresa.
	Kakšen je vpliv AT?	Kakšen je vpliv AT?
Delovna učinkovitost	Vpliv na delovno učinkovitost.	Vpliv na delovno učinkovitost.
	Količina opravljenih nalog.	Ali AT vpliva na količino opravljenih nalog?
	Hitrost dela.	Ali AT vpliva na hitrost dela?
	Reševanje konfliktov.	Ali AT vpliva na odnose?

5.2.1 POTEK RAZISKAVE IN OPIS VZORCA

Potek raziskave

Raziskava je potekala v dveh dopolnjujočih se delih, v prvem sem organizirala in izvedla tečaj AT za skupino zaposlenih, v drugem sem naredila intervjuje s strokovnjaki s področja medicine in psihoterapije. Tečaj je bil izveden v podjetju, ki želi ostati anonimno, zato ga bom za potrebe te naloge poimenovala podjetje X. Gre za večje slovensko podjetje, ki je na trgu prisotno od začetka 90. let prejšnjega stoletja, njegova dejavnost pa je prodaja. Na to podjetje sem se obrnila, ker veliko vlaga v razvoj svojih zaposlenih in jim v ta namen nudi različna izobraževanja. S kadrovsko službo smo se dogovorili, da se k sodelovanju najprej povabi tiste zaposlene, ki so že izkazali interes pri podobnih dejavnostih organiziranih znotraj podjetja, saj je za uporabo AT zelo pomembna naklonjenost osebe tovrstnim tehnikam. Če oseba ni dovzetna in pripravljena na učenje, je učinek bistveno manjši. Tečaj je bil izveden na šestih zaporednih srečanjih v maju in juniju 2017. S tečajniki smo se dobili enkrat na teden za eno uro, na sedežu njihovega podjetja, po koncu delovnega dne. Podjetje X nam je v ta namen omogočilo uporabo sejne sobe. Vsako srečanje je bilo sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega dela, vedno pa je vsak udeleženec z ostalimi delil svoje izkušnje in opažanja preteklega tedna. Na vsakem srečanju so udeleženci spoznali eno od vaj AT, ki so jo potem morali z ostalimi že osvojenimi, do naslednjega srečanja čim bolj redno izvajati doma, poleg tega pa so dobili ustrezno gradivo za lažje delo.

Intervjuji so bili narejeni v juliju, avgustu in septembru 2017. Štirje so bili izvedeni osebno in posneti, dvema pa so bila vprašanja posredovana v pisni obliki in sta nanje v taki obliki tudi odgovorila.

Anketne vprašalnike so udeleženci tečaja dobili v pisni obliki. Prvega so dobili na prvem srečanju in ga vrnilo do naslednjega, drugega pa na zadnjem in ga vrnilo 14 dni do 3 tedne po koncu tečaja.

Opis vzorca

Anketna raziskava

V anketni raziskavi je sodelovalo 9 oseb, 6 žensk in 3 moški. 6 oseb je bilo starih med 25 in 35 let, ostale pa do 45 let. Vsak je moral navesti do tri zdravstvene težave, ki so bile v zadnjih šestih mesecih najbolj izrazite. 5 oseb je navajalo razpoloženske motnje, 5 težave s prebavo ali želodcem, 4 težave s spanjem, 3 bolečine in napetosti v mišicah, 3 bolečine v hrbtenici in 2 težave v odnosu z drugimi ljudmi. Ena oseba je opazila še povišano uživanje kave, druga nikotina in tretja težave z zbranostjo in koncentracijo. Nihče ni bil v zadnjih šestih mesecih pred začetkom tečaja ali v času tečaja bolniško odsoten. Vprašanje o zdravstvenih težavah je bilo dodano, ker AT lahko pomaga pri lajšanju določenih bolezenskih stanj, kot so na primer glavobol, anksiozne in razpoloženske motnje, težave s spanjem, depresija. Intervjuvanec 6 tako navaja, da avtogeni trening prinaša pozitivne rezultate ob boleznih kot so "fibromialgija, arterijska hipertenzija ter tenzijski glavobol, saj z rednim izvajanjem oseba zmanjša anksioznost ob tem pa se zmanjša tudi doživljanje bolečine. Redna uporaba te tehnike namreč vpliva na nevroendokrine, torej na psihoimunološke, vegetativne in analgetske procese v telesu" (Intervjuvanec 6, osebno pismo, 2017, 15. september)⁴⁸.

Tečajniki so navedli, da v pol leta pred začetkom tečaja niso doživeli kakšnega hujšega, za njih stresnega dogodka, v času tečaja pa so ga doživele 4 od 9 oseb. To vprašanje je bilo v anketo dodano, ker hud stresni dogodek lahko pusti posledice na telesnem, psihičnem in čustvenem področju, zaradi česar bi se spremenila človekova pripravljenost in dovzetnost za učenje ter poslabšali rezultati raziskave⁴⁹.

⁴⁸ Osebno pismo je na voljo pri avtorici.

⁴⁹ Glej priloge E–J.

Tečajniki so morali navesti, kakšen je njihov odnos do športa, saj je šport eden od načinov, s katerim lahko oseba zelo dobro odpravlja ali kontrolira posledice stresa, skrbi za svoje zdravje in izboljša splošno počutje. 5 tečajnikov je navedlo, da se s športom ne ukvarja, 4 pa da se, in sicer od 1 do 6 ur na teden.

Zanimalo me je tudi, kaj je udeležence pri njihovem delu najbolj bremenilo. Izpostavili so: celodnevno sedenje in delo za računalnikom, neurejeni odnosi in slaba komunikacija s sodelavci, prezaposlenost ter odvisnost od drugih. Eno od vprašanj se je nanašalo na dejavnike stresa pri delu, pri čemer so morali med navedenimi izbrati dva najbolj izrazita. 5 oseb je izpostavilo preveliko količino dela, 4 nezdravo delovno okolje, 2 nejasno opredeljene delovne naloge, 2 premalo priznanja za opravljanje nalog, 2 slabo komunikacijo, 2 nedoseganje zahtevanih rezultatov in 1 premajhen zaslužek.

Le ena oseba je AT poznala in ga v preteklosti tudi izvajala, ostali pa so zanj le slišali, niso pa vedeli, kaj je njegovo bistvo. Že na uvodnem srečanju so brez izjeme povedali, da so se za učenje odločili, ker se počutijo napeto, pod stresom, ker je v službi naporno, nekateri pa so imeli tudi težave s spanjem ali fizične bolečine. Oseba, ki je AT že poznala, je povedala, da je imela z njim zelo dobre izkušnje v preteklosti, da ji je redno izvajanje pomagalo pri takratnih težavah in da se je ravno zaradi tega odločila, da svoje znanje obnovi.

Pol strukturiran intervju

Druga skupina oseb, ki sem jih vključila v svojo raziskavo so bili strokovnjaki na področju zdravstva. Intervju sem izvedla s psihiatrinjo (Intervjuvanec 4) in psihiatrom (Intervjuvanec 6), tremi psihoterapevtkami (Intervjuvanci 1, 2 in 3) in diplomiranim učiteljem avtogenega treninga (Intervjuvanec 5)⁵⁰, potekali pa so v juliju, avgustu in septembru 2017. Štirje so bili izvedeni osebno in posneti, dva sta svoje odgovore posredovala v pisni obliki in nista bila posneta. Vse intervjuvane osebe AT zaradi narave svojega dela dobro poznajo, ga poučujejo ali tudi same prakticirajo. Vključila sem jih, ker sem želela s kombiniranim pristopom dobiti širši pogled na učinke tehnike, ki ga zgolj z anketiranci ne bi. Namenoma nisem izbrala strokovnjakov zgolj z enega področja, saj sem si tudi na tak način razširila pogled. Njihovi

⁵⁰ Področje dela izbranih strokovnjakov in prepise intervjujev si bralec lahko prebere v Prilogah E–J.

načini dela in pristopi se med seboj nekoliko razlikujejo, hkrati pa so si dovolj blizu, da odgovori niso preveč heterogeni.

5.3 REZULTATI

5.3.1 Vloga avtogenega treninga pri izboljšanju splošnega počutja

Rezultati anketiranja praktikantov AT

Za dobro funkcioniranje osebe je pomembno, da je njeno splošno počutje na optimalni ravni. Redno izvajanje sprostitvenih tehnik je en način, ki pripomore k temu, saj je oseba manj razdražljiva, bolj mirno odreagira in boljše funkcionira v medsebojnih odnosih. Udeleženci tečaja so v povprečju AT izvajali vsak drugi dan. Vsi razen ene udeleženke, ki je tehniko izvajala vsak dan, so bili mnenja, da bi za še boljši rezultat morali vaditi večkrat (gl. Priloga Č.2). Mnenja tečajnikov o AT so bila zelo pozitivna, ocenili so ga s povprečno oceno 4,2 (gl. Priloga Č.2) in ga opisali kot prijeten in preprost način sproščanja, ki ne vzame veliko časa in kljub temu, da so ga izvajali manjkrat kot je priporočljivo, prinaša vidne rezultate. Mnenja o tem, kje ima lahko AT največji učinek, so bila različna in sicer: izboljšuje splošno počutje, zbranost in učinkovitost, zmanjšuje stres, poveča sproščenost, manjša razdražljivost, izboljšuje spanje, zaradi njega oseba manj burno reagira na dogodke, zmanjša napetost ob stiku z ljudmi in poveča strpnost.

AT kot sprostitvena tehnika je eden od načinov izboljševanja počutja in zdravja, obstajajo pa še številni drugi, ki so lahko ravno tako, ali pa za določene osebe še bolj, učinkoviti. Kot najpogostejšo aktivnost so anketiranci izpostavili preživljanje časa z družino, sledilo je druženje s prijatelji ter skrb za dom (gl. Priloga Č.3).

Anketirance sem povprašala tudi o tem, kako ključen se jim zdi AT za izboljšanje njihovega splošnega počutja in ocenili so ga z oceno 2.8 (gl. Priloga Č.5), torej so bili mnenja, da kljub temu, da prinaša dobre rezultate, še vedno njegova vloga ni najbolj ključna.

Anketiranci so morali ocenjevati določene parametre, s katerimi bi lahko opisali splošno počutje. Ocenjevali so zbranost, koncentracijo, nivo razdražljivosti in energije ter kakovost spanca (gl. Priloga Č.4 in Priloga Č.6). Spanje je namreč proces, ki je izrednega pomena za

človekovo dobro funkcioniranje in zdravje (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust)⁵¹. Ljudje, ki so pogosto nenaspani oziroma je njihovo spanje slabše kvalitete, imajo večje težave s koncentracijo, so bolj razdražljivi in slabše prenašajo obremenitve. Nezadostna količina spanja je povezana s pogostejšimi motnjami kognitivnega funkcioniranja, kot so motnje pozornosti, obvladovanje impulzov ter zmanjšanje vidno prostorskih sposobnosti, pa tudi z učnimi težavami, zmanjšano učinkovitostjo pri delovnih nalogah, pogostejšimi nezgodami in poškodbami ter nesrečami v prometu. V moji raziskavi so se **najboljši rezultati** pokazali ravno pri **izboljšanju spanca**. Anketiranci so poročali, da lažje zaspijo, kvaliteta spanca se je v povprečju dvignila, število juter, ko so se zbudili nenaspani, se je zmanjšalo, prav tako pa prebujanje sredi noči. Pozitivne izkušnje AT pri težavah s spanjem so bile potrjene tudi z naslednjo raziskavo. V skupini 30-ih oseb z insomnijo so strokovnjaki želeli ugotoviti, kateri od načinov je najbolj učinkovit za izboljšanje spanja. Udeleženci so bili razdeljeni v štiri skupine in vsaka je uporabljala en način, prva skupina AT, druga progresivno mišično relaksacijo, tretja je lahko uporabila kakršen koli način samosproščanja, četrta pa ni počela ničesar. Rezultati so bili najboljši in enakovredni v prvi in drugi skupini (Nicassio in Bootzin, 1974).

Oceno svojega splošnega počutja so osebe podale pred začetkom izvajanja AT in po približno dveh mesecih. Ocenjevali so z oceno od 1 do 5, pri čemer je bila 1 najmanj, oziroma je pomenila, da se s trditvijo ne strinjajo, 5 pa je bila največ ali pa je pomenila, da se s trditvijo strinjajo v celoti. Rezultati so predstavljeni v Tabeli 5.2.

Tabela 5.2: Primerjava ocen splošnega počutja anketirancev pred in med izvajanjem AT⁵²

DEJAVNIK	POVPREČNA OCENA PRED IZVAJANJEM AT	POVPREČNA OCENA MED IZVAJANJEM AT	SPREMEMBA
<i>Težko zaspim</i>	2,9	1,8	1,1
<i>Motnje v spominu in koncentraciji</i>	3,2	2,4	0,8
<i>Kvaliteta spanca</i>	3,3	3,8	0,5

⁵¹ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov je na voljo pri avtorici.

⁵² V tabeli so navedeni tako pozitivni kot negativni dejavniki splošnega počutja. Za razumevanje končnih rezultatov je pomembna razlika v prvi in drugi oceni. Pozitivni dejavniki, pri katerih se je ocena dvignila, so: kvaliteta spanca, zbranost in koncentracija, splošno počutje in energija. Negativni dejavniki, kjer je ocena padla pa so: težko zaspim, motnje v spominu in koncentraciji, ne čutim veselja do dela, težave z umiritvijo ob koncu dneva in razdražljivost.

<i>Zbranost in koncentracija</i>	3,3	3,6	0,3
<i>Ne čutim veselja do dela</i>	2,6	2,3	0,3
<i>Splošno počutje</i>	3,6	3,8	0,2
<i>Težave z umiritvijo ob koncu dneva</i>	3,4	3,2	0,2
<i>Razdražljivost</i>	2,8	2,7	0,1
<i>Energija</i>	3,3	3,3	0

Kljub temu, da tečajniki niso izvajali AT vsakodnevno, kot bi bilo najbolj optimalno, so se pokazale spremembe pri ocenjevanju nekaterih parametrov splošnega počutja. Splošno počutje in zbranost ter koncentracija so se malo izboljšali, razdražljivost je padla, nivo energije pa je ostal enak. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da so štirje od devetih v času tečaja doživeli za njih hud stresni dogodek, kar bi lahko poslabšalo njihovo splošno počutje in funkcioniranje. Na vprašanje, ali menijo, da avtogeni trening lahko pomaga pri izboljšanju splošnega počutja, je sedem od devetih odgovorilo pritrdilno.

Rezultati pol strukturiranih intervjujev strokovnjakov

Mnenje vseh intervjuvanih strokovnjakov je, da so sprostitvene tehnike pomemben segment v skrbi za zdravje, vendar pa vsekakor niso edini način. Pomembno je, da oseba najde pravega zase in da se čim bolj disciplinirano ukvarja s tem, kar jo veseli. Nekomu lahko določena dejavnost zelo pomaga, drugi pa bo to isto aktivnost jemal kot obremenjujočo in mu bo prinašala več škode kot koristi (Intervjuvanec 1, osebni intervju, 2017, 15. julij⁵³; Intervjuvanec 3, osebni intervju, 2017, 8. avgust⁵⁴). Poleg tega pa sta pomembna tudi zdrava prehrana ter gibanje (Intervjuvanec 5, osebno pismo, 2017, 24. avgust⁵⁵; Intervjuvanec 1, osebni intervju, 2017, 15. julij). Intervjuvanec 6 dodaja udejstvovanje pri različnih hobijih, krepitev socialnih veščin ter uspešno kontroliranje svojega vedenja in misli. Splošno počutje se lahko poslabša zaradi različnih bolezni ali nenadnega stresnega dogodka. Kadar gre za psihosomatske bolezni se sprostitvene tehnike, torej tudi avtogeni trening, lahko uporabljajo za lajšanje ali zmanjševanje simptomov. To ne more pozdraviti hujših bolezni, lahko pa posredno, torej s tem, da oseba preventivno pomaga telesu vzdrževati zdravo ravnovesje, pomaga pri preprečevanju

⁵³ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

⁵⁴ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

⁵⁵ Osebno pismo je na voljo pri avtorici.

nastanka nekaterih (Intervjuvanec 5, osebno pismo, 2017, 24. avgust; Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust).

Ista strokovnjaka sta poudarila, da AT ne more biti enakovredna tehnika vsem ostalim načinom skrbi za zdravje (kot so šport, hobiji, socialna vključenost ali krepitev komunikacijskih veščin), saj gre za popolnoma drug tip dejavnosti, lahko pa se z njimi dopolnjuje. Končni učinek je podoben, saj se oseba sprosti, ne more pa na primer AT nadomestiti športa. Intervjuvanec 6 (osebno pismo, 2017, 15. september) ravno tako razlikuje med temi dejavnostmi in pravi:

Avtogeni trening direktno vpliva na stanje relaksacije, ostale dejavnosti pa posredno delujejo na stanje sproščenosti. S preživljanjem časa z družino ali prijatelji se na primer krepí proksimalne in distalne socialne podporne faktorje, ki vplivajo na redistribucijo tesnobe. Z drugimi dejavnostmi pa se lahko krepí samopodoba in samozavest, razvija se občutek za sočloveka ter razvija pozitiven odnos do sebe, s čimer se ponovno vpliva na nivo tesnobe in izboljša splošno počutje.

Po drugi strani pa vse psihoterapevke menijo, da bi AT lahko šteli za enakovreden način tem ostalim dejavnostim, saj moramo pri tem kaj za nekoga deluje, gledati individualno. Vsak naj izbere dejavnost ki zanj deluje, te dejavnosti pa so si lahko povsem različne, lahko se jih tudi kombinira, saj ne izključujejo ena druge.

Strokovnjaki se strinjajo, da AT lahko pomaga pri izboljšanju splošnega počutja, koncentracije in osredotočenosti (če je posledica trenutnega stresa), zmanjša nivo razdražljivosti in posledično dvigne nivo energije, saj harmonizira telo. Gre namreč za povezan krog, kjer ena dejavnost vpliva na drugo. Če smo na primer manj razdražljivi in se manj ukvarjamo z nepotrebnimi stvarmi, se dvigne nivo energije, koncentracija je boljša, to pa vpliva na večje zadovoljstvo in boljše počutje. Kot pravi Intervjuvanec 2 (osebni intervju, 2017, 10. julij)⁵⁶ je pravzaprav že AT kot tak zasnovan na način, da treniramo osredotočenost in koncentracijo, torej se lahko oboje izboljša tudi v ostalem življenju. Intervjuvanec 4 (osebni intervju, 2017, 6. avgust) dodaja, da je AT pika na i, kadar dviguje koncentracijo pri stvareh, ki jih oseba rada opravlja. V primeru, da gre za dejavnosti, ki jih oseba ne mara, pa lahko pomaga, da se te stvari loti. Intervjuvanec 3 (osebni intervju, 2017, 8. avgust) izpostavlja tudi, da se s sproščanjem osredotočamo na ta trenutek, in ne na to, kaj je bilo in kaj še bo, torej preprečujemo vsiljive negativne misli in črne scenarije, ki kvarijo dobro počutje. Intervjuvanec 6 (osebno pismo, 2017, 15. september) glede vpliva AT na splošno počutje, zbranost, koncentracijo, razdražljivost ter nivo energije pravi sledeče:

⁵⁶ Zvočni posnetek intervjuja je v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

Uporaba avtogenega treninga v veliki meri vpliva na zmanjšanje nivoja razdražljivosti hkrati pa vpliva na dvig nivoja energije, saj se z vplivom na avtonomno živčevje zmanjša hiperaktivnost simpatikusa. Pri zvišani tesnobi se pojavita psihična in telesna napetost. Psihična napetost se kaže kot vznemirjenost, razdražljivost, preobčutljivost, nesposobnost sprostitve, osebe ne morejo biti pri miru, hitro vzkopijo, težko se na karkoli osredotočijo. Pritožujejo se na pozabljenost. Telesna napetost se izraža kot zategnjenost, krči, trzljaji, tremor, bolečine v mišicah, glavobol. Običajno so prizadete mišice na zatilju, vratu, ramenih, hrbtu, obrazu in očesnih vekah. Vse to spremlja vegetativna iztirjenost, saj reakcija amigdale močno vpliva na avtonomni živčni sistem in aktivira večje izločanje hormonov v skorji nadledvične žleze ter posledično sprožitvi škodljivih vplivov kot so psihosomatski simptom.

Glede vpliva na kvaliteto spanca pa dodaja: "Sproščanje je najpogosteje uporabljen način zmanjševanja nespečnosti. Izkušnje kažejo, da ima avtogeni trening zelo dobre rezultate pri obvladovanju težav s spanjem kadar le-te izvirajo iz stresa, torej niso organsko pogojene, saj zmanjšuje mišične in psihične napetosti, deaktivira avtonomno živčevje in preusmeri vsiljive misli, ki motijo spanec". Tako o tem pravi tudi Intervjuvanec 5 (osebno pismo, 2017, 24. avgust): "... avtogeni trening po mojih izkušnjah skoraj vedno izboljša kakovost spanca. To že samo zato, ker umirja. Izvede se ga tudi pred spanjem, kar prinese bolj krepak spanec, če pa se posameznik zbudi, lahko z njim zaspi nazaj hitreje". Prav tako meni, da lahko pomaga osebi pri umiritvi po napornem delovniku: "izvajanje avtogenega treninga nas umiri, odplakne stres, umirjanje pa nas seveda spočije, saj nismo v pogonu in naše telo se obnavlja."

Vendar pa vsi brez izjeme dodajajo, da je za opazen in dolgotrajen učinek potrebno AT izvajati vsakodnevno, v nekaterih primerih je potrebnih tudi več vaj na dan. Intervjuvanec 6 (osebno pismo, 2017, 15. september) kot minimalni časovni okvir za opažanje resnih rezultatov predlaga približno tri mesece, saj se šele po tem času na biološki ravni začnejo vzpostavljati nove nevronske povezave. Glavni razlog za slabši rezultat je torej nediscipliniranost in pomanjkanje volje oziroma vztrajnosti. AT bi pravzaprav moral biti del vsakdana vse življenje, takrat se lahko pričakuje najboljše rezultate, če se ga izvaja le po potrebi, je to bistveno premalo. Če oseba išče tehniko, ki jo bo izvajala po potrebi, so boljša izbira dihalne vaje (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust). Intervjuvanec 5 (osebno pismo, 2017, 15. september) dodaja, da je po njegovem mnenju najbolj optimalen čas za izvajanje v popoldanskih urah, saj so takrat ljudje po navadi na najvišji točki obremenjenosti in je nivo stresa najvišji. Hkrati izpostavlja, da pri svojih klientih pogosto opaža nediscipliniranost, tehnika je ljudem sicer všeč, zavedajo se njenih pozitivnih lastnosti in dejstva, da je za boljše zdravje in počutje potrebno vložiti čas, pa kljub temu vadijo premalokrat.

Kako velik bo učinek je vedno odvisno od okoliščin in od tega, v kakšnem stanju je oseba, ko se začne ukvarjati z AT. Intervjuvanec 4 (osebni intervju, 2017, 6. avgust) poudarja, da "ima

avtogeni trening ob redni vaji lahko zelo dobre rezultate v stresnih situacijah in pri anksioznih motnjah". Intervjuvanec 6 (osebno pismo, 2017, 15. september) temu dodaja še somatizacijske motnje, motnje prilagajanja ter motnje spanja. V kolikor so težave že preveč razvite pa je nujno potrebno, da oseba pomoč poišče tudi pri zdravniku, saj zgolj sproščanje ne zadostuje.

Ugotovitve: Kakšna je vloga avtogenega treninga na izboljšanje splošnega počutja?
(Raziskovalno vprašanje 1)

AT ima kot sprostitutvena tehnika lahko veliko vlogo pri izboljševanju splošnega počutja, saj ob rednem izvajanju harmonizira procese v telesu in pomaga, da le-to pride nazaj v stanje ravnovesja. Telo in um se umirita, razdražljivost in napetost sta manjši, s tem pa se lahko preprečuje razvoj nekaterih bolezni ali zgolj stabilizira trenutno stanje. Kako velika bo njegova vloga je odvisno od vsakega posameznika, od njegovega načina življenja, navad in frekventnosti izvajanja. Tako, kot lahko na nekoga vpliva izredno spodbudno, bo na drugega, če ga bo izvajal pod prisilo, vplival destruktivno, ali pa ne bo prinašal nobenih rezultatov, ker oseba v njih ne bo verjela. Uporablja naj se ga vzporedno z drugimi pristopi, kot je šport, zdrava prehrana, socialna vključenost in hobiji, saj se v takem primeru od njega lahko pričakuje največji rezultat. Splošno gledano ga ne moremo šteti za najboljšega ali najpomembnejši faktor, ker je njegov učinek omejen, bo pa ob rednem in pravilnem izvajanju zagotovo prinesel spodbuden rezultat. Večina anketiranih in vsi strokovnjaki so potrdili, da ta tehnika ima pozitiven vpliv na izboljšanje splošnega počutja, saj se z njo oseba nauči umiriti svoje telo.

Ugotovitve: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja? (Raziskovalno vprašanje 2)

S pomočjo AT se oseba nauči sprostiti svoje telo, s čimer napetosti in vznemirjenost popustijo, oseba ne vlaga energije v nepotrebne dejavnosti, zaradi česar si lažje spočije, to pa izboljša splošno počutje in funkcioniranje. Kot kazalce splošnega dobrega počutja sem določila kvaliteto spanca in počitka, nivo energije, koncentracije in zbranosti ter razdražljivosti. Pozitiven vpliv AT na spanje so potrdili strokovnjaki, pokazal pa se je tudi na rezultatih anket. Splošno počutje ter nivo koncentracije sta se ob izvajanju AT malenkost dvignila, razdražljivost je padla, nivo energije pa je ostal enak. Kvaliteta spanca se je na splošno izboljšala, tečajniki so se manjkrat zbudili nenaspani, ponoči so se manj prebujali in zvečer so lažje zaspali. Po napornem dnevu so se lažje umirili, povečalo pa se je tudi veselje do dela (gl. Priloga Č.7).

Spanje je ključnega pomena za zdravje in uspešno spopadanje z vsakdanjimi obveznostmi in AT ima dobre rezultate ravno na tem področju, posledično pa se pozitivne spremembe kažejo tudi na drugih nivojih.

5.3.2 Vloga avtogenega treninga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu

Rezultati anketiranja praktikantov AT

Z drugim raziskovalnim vprašanjem sem se osredotočila na vpliv AT na obvladovanje stresa na delovnem mestu. V obeh anketnih vprašalnikih so morali anketiranci oceniti nivo stresa v svojem življenju in pri delu. Oceno so podali na lestvici od 1 do 5, pri čemer je 1 pomenila, da delo in življenje sploh nista stresna, 5 da sta zelo stresna. V prvem delu ankete je bila povprečna ocena stresa v življenju 3.2 ter stresa na delu 3, zato bi lahko rekla, da so ju udeleženci doživljali kot zmerno stresna. Približno dva meseca pozneje sta bili oceni približno enaki in sicer nivo stresa pri delu 3, ocena stresa v življenju pa celo nekoliko višja, in sicer 3.4 (gl. Priloga Č.9). To pojasnjujem s tem, da so 4 udeleženci v času tečaja doživeli za njih stresen dogodek.

Anketiranci so, kljub temu, da so stres na delovnem mestu ocenili kot zmeren, menili, da pritiski na delovnem mestu niso prekomerni, saj so jih ocenili z oceno 1,7 (gl. Priloga Č.1). Svoj vpliv na stresorje v službi in njihovo obvladovanje so ocenili kot srednji (gl. Priloga Č.1), pri čemer so se ocene zelo razlikovale. To bi lahko pojasnila s tem, da je doživljanje dejavnikov kot stresnih in njihovo obvladovanje zelo subjektivno, torej, da isti dejavnik nekomu povzroča stres, medtem ko ga drugemu ne.

Dobri odnosi s sodelavci lahko zelo pripomorejo k boljšemu počutju na delovnem mestu, ker se oseba počuti sprejeto, manj je konfliktnih situacij, reševanje težav pa poteka hitreje. Posledično se nivo stresa zmanjša ali pa do njega sploh ne pride. Anketiranci so svoj odnos ocenili kot zelo dober in dali skoraj najvišjo možno oceno (glej Priloga Č.1). V povprečju bi lahko rekla, da osebe v podjetju X čutijo in zaznavajo stres, vendar se še vedno čutijo precej uspešni pri svojem delu, torej stres na njih deluje dokaj spodbujajoče in ne vpliva na slabšanje odnosov s sodelavci.

Sedem od devetih anketirancev je menilo, da je AT za njih primeren način obvladovanja stresa povezanega z delom. Kot razlog so navajali različne obrazložitve: "z njim se naučiš samoobvladovanja", "na splošno se umiriš po napornem dnevu", "bolj premišljeno sprejemam

informacije in dajem odgovore", "sem manj razdražljiva". Ponovno pa me je zanimalo tudi, ali na AT gledajo kot na najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa. Povprečna ocena na lestvici od 1 do 5 je bila 2.7 (gl. Priloga Č.8).

Rezultati pol strukturiranih intervjujev strokovnjakov

Strokovnjaki, s katerimi sem opravila intervjuje menijo, da je AT eden od zelo učinkovitih načinov obvladovanja in zmanjševanja stresa na delovnem mestu, saj lahko zmanjša stanje vznemirjenosti, zviša nivo frustracijske tolerance ter izboljša pozornost in koncentracijo, nikakor pa ni edini in ni najbolj ključen. Področje stresa je namreč tako obširno in kompleksno, da bi bilo nemogoče pričakovati njegovo reševanje zgolj z eno metodo. Kljub temu pa redno prakticiranje sprostitvenih tehnik zmanjšuje nivo stresa, pa tudi reakcija na stresor je manj intenzivna. Če se oseba zna umiriti in se ustaviti lahko bolj preudarno razmisli, predvsem pa lažje poišče rešitev (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust).

Poleg AT so priporočljivi še drugi načini za krepitev obvladovanja stresa, kot so krajši odmori, zavestna pozitivna naravnost, dobra organizacijska klima ter dobri odnosi. Glede na to, da na delovnem mestu pogosto ni časa ali priložnosti za izvajanje AT, je bolj smiselna uporaba kakšne druge tehnike, kot so na primer dihalne vaje, zelo koristen pa je še trening veščin komunikacije, ki krepi medsebojne odnose. Intervjuvanec 3 (osebni intervju, 2017, 8. avgust) kot alternativo AT izpostavlja šport, aktivno družabno življenje, različne hobije, torej bolj aktivne dejavnosti pa tudi psihoterapijo, s pomočjo katere se odkrije in odpravi vzrok stresa, Intervjuvanec 6 (osebno pismo, 2017, 15. september) pa različne dihalne vaje, vizualizacijo ali vodeno imaginacijo. Isti kot obrazložitev, zakaj AT ni najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu, navaja, da se mora oseba poleg sproščanja učiti tudi "sposobnosti obvladovanja svojih čustev in impulzov, razvijati socialne veščine, biti proaktivna ter se naučiti razvijanja elastične adaptacije na nepričakovane spremembe v službi in v svojem privatnem življenju". Kateri način je najboljši ali v dani situaciji najprimernejši pa mora odkriti posameznik sam. Pomembno je tudi zavedanje delodajalca, da delo povzroča stres in da je zato potrebno ustvarjati pogoje, v katerih bodo zaposleni lahko čim bolj produktivno delali. Vprašanje stresa je v veliki meri družbeni problem in najbolj smiselno bi bilo začeti ga reševati pri koreninah (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust).

Ugotovitve: Kako avtogeni trening vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu?

(Raziskovalno vprašanje 3)

Večina anketirancev je ocenila, da bi AT lahko bil način za obvladovanje stresa na delovnem mestu, ker se oseba nauči samoobvladovanja, se lažje umiri po napornem dnevu, razdražljivost se zmanjša in zaradi tega bolj premišljeno daje odgovore. Tudi strokovnjaki so podobnega mnenja, saj AT lahko vpliva na obvladovanje stresnih situacij, pomaga ljudem, da se po napornem delovniku lažje umirijo, zmanjša intenzivnost reakcije na stres in vznburjenost ter zviša nivo frustracije. S tem, ko se oseba zna umiriti, lahko bolj preudarno razmisli in nato pristopiti k reševanju problema. Lažje in hitreje kot problem reši, manjši stresor bo težava zanj predstavljal, torej je oseba manj dovzetna in občutljiva na stresorje. Vpliv na obvladovanje stresa je ponovno omejen, saj je izvor stresa lahko zelo različen. AT posamezniku pomaga pri izboljšanju splošnega počutja, umiritvi, spanju, obvladovanju, zbranosti, dobrih odnosih s sodelavci, vendar ne more spremeniti na primer pogojev ali načina dela. Kadar je delovno mesto kot tako stresno, je na strani delodajalcev, da naredijo spremembe, veliko pa jih gre še korak naprej in spodbujajo načrtno sproščanje tudi na delovnem mestu.

5.3.3 Vloga avtogenega treninga na izboljšanje delovne učinkovitosti

Rezultati anketiranja praktikantov AT

Na vprašanji ali in kako je AT vplival na dvig delovne učinkovitosti, je sedem od devetih anketirancev menilo, da jim pri tem ni pomagal. Osebi, ki sta opazili povečanje, sta navedli, da sta spremembo opazili na področju razdražljivosti, ki je manjša ter pri lažjem premagovanju delovnih obremenitev. Glede na to, je bilo za pričakovati tudi slabšo oceno o tem, ali se jim zdi AT najbolj ključen osebni dejavnik večje delovne učinkovitosti. Povprečna ocena je bila 1.8 (gl. Priloga Č.10). Delovno učinkovitost sem opisala s tremi komponentami, in sicer z lahkoto opravljanja nalog, hitrostjo opravljanja in reševanjem konfliktov s sodelavci. Anketiranci so tako morali oceniti ali, odkar izvajajo avtogeni trening, lažje opravljajo delovne naloge, hitreje opravljajo delovne naloge ter lažje rešujejo konflikte. Ocene so bile 2,3; 2,3 in 2,6 (gl. Priloga Č.10). Glede reševanja konfliktov je potrebno dodati, da so odnose s sodelavci tečajniki ocenili kot zelo dobre, iz česar bi lahko sklepala, da do konfliktov niti ne prihaja, ali pa ti ne predstavljajo težav.

Rezultati pol strukturiranih intervjujev strokovnjakov

Mnenje stroke je bilo drugačno od anketirancev, saj so se vsi strinjali, da AT lahko pripomore tako k lažjemu kot hitrejšemu opravljanju delovnih nalog ter olajša reševanje konfliktov s sodelavci, seveda kadar do poslabšanja pride zaradi stresa. Z njim se namreč oseba lahko osveži in revitalizira, zmanjša slabo voljo, poveča frustracijsko toleranco, izboljša fokus in kognitivne funkcije, zaradi boljšega obvladovanja čustev in impulzov pa tudi izboljša odnose med sodelavci. Glede na to, da lahko izboljša koncentracijo in pozornost, to omogoča tako hitrejšo kot lažje opravljanje delovnih nalog. Z disciplinirano vajo sproščanja se oseba lažje osredotoči na določitev in reševanje problema, ki ga zaradi tega tudi hitreje reši. Pomaga tudi pri izboljševanju medosebnih odnosov, vendar le do te mere, da oseba lažje obvladuje svoje občutke in zmanjša konfliktno situacijo. Osebe, ki so sproščene, se počutijo bolj samozavestno in k reševanju problema pristopijo s 'hladno glavo', kar jim daje večjo samokontrolo in posledično potencialne konflikte rešujejo na asertivni način. Ni pa nujno, da bo to dovolj, v nekaterih primerih je poleg tega potrebno še učenje veščin komunikacije (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust; Intervjuvanec 2, osebni intervju, 2017, 10. julij; Intervjuvanec 6, osebno pismo, 2017, 15. september).

Kot alternativo AT bi lahko omenili čuječnostno meditacijo, številne hobije, šport ali oporo v medosebnih odnosih. Ponovno pa na AT tudi strokovnjaki ne gledajo kot na najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti, ker se ponovno poudarja, da gre za kompleksen pristop, ki je odvisen od številnih dejavnikov, lahko pa bi ga šteli za enakovrednega ostalim načinom. Intervjuvanec 6 dodaja, da je učinek AT odvisen od osebnostnih potez osebe, ki ga izvaja, od njene motiviranosti, volje in preferenc, zaradi česar je splošno poudarjanje ključnosti za uspeh vprašljiva. Poleg tega AT ne vpliva na pridobivanje drugih veščin in strategij, ki so ravno tako potrebne pri opravljanju dela.

Intervjuvanec 4 opozarja še na problem pretiranega izboljševanja svoje tolerance na stres in delovno učinkovitost. Uporaba katerega koli načina izboljševanja in povečevanja delovne učinkovitosti ima dva možna konca in eden od njih ima lahko, ravno obratno, zelo negativne posledice. Oseba se mora namreč zavedati, da je smiselno svojo učinkovitost izboljševati le do določene mere, torej do točke, ki ji prinaša zadovoljstvo. Kadar gre preko tega, je na dobri poti v bolezen, lahko tudi v izgorelost, saj človeško telo prenese le določeno stopnjo obremenitve. Po eni strani si s sproščanjem in drugimi aktivnostmi pomagamo do boljšega počutja, po drugi pa pretirana želja po uspehu lahko prinese še slabši rezultat in najdemo se spet na začetku, celo korak nazaj.

Ugotovitve: Kako avtogeni trening vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?
(Raziskovalno vprašanje 4)

Kot kazalce učinkovitosti sem izpostavila težavnost opravljanja delovnih nalog, hitrost opravljanja delovnih nalog ter reševanje konfliktov s sodelavci. V praksi se po mnenju tečajnikov sicer omenjena tehnika ni izkazala za učinkovito pri dvigu delovne učinkovitosti, za kar bi lahko obstajalo več razlag. Medsebojni odnosi na primer so bili že pred začetkom izvajanja AT zelo dobri, poleg tega pa je učinek zelo pogojen s frekventnostjo izvajanja. Udeleženci tečaja bi namreč morali tehniko prakticirati vsaj še enkrat toliko kot so jo, da bi lahko dosegli najboljše rezultate. Mnenje stroke je bilo zato drugačno, saj so bili vsi mnenja, da AT lahko pripomore tako k lažjemu kot hitrejšemu opravljanju delovnih nalog, pa tudi pri reševanju konfliktov s sodelavci, seveda kadar do poslabšanja pride zaradi stresa. Z njim se namreč vadeči lahko osveži in revitalizira, zmanjša slabo voljo, poveča frustracijsko toleranco, izboljša fokus in kognitivne funkcije, zaradi boljšega obvladovanja čustev in impulzov pa tudi izboljša odnose s sodelavci. Glede na to, da se lahko izboljšata koncentracija in pozornost, to pripelje do hitrejšega in lažjega opravljanja delovnih nalog, s čimer se dvigne delovna učinkovitost. Oseba se lažje osredotoči na določitev in reševanje problema, ki ga zaradi tega tudi hitreje reši, pa tudi lažje obvladuje svoje občutke in zmanjša konfliktno situacijo.

5.3.4 Avtogeni trening kot najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu

Ugotovitve: Ali je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu? (Raziskovalno vprašanje 5)

Prva štiri raziskovalna vprašanja so služila za pridobivanje odgovorov o vlogi AT pri skrbi za splošno počutje, obvladovanje stresa na delovnem mestu ter vplivu na delovno učinkovitost in so me pripeljala do zadnjega raziskovalnega vprašanja o pomembnosti te tehnike za obvladovanje vsega zgoraj naštetega. Tako anketa kot intervju sta poleg ostalih vsebovala tudi vprašanja, ki so se nanašala na pogled vprašanih o tem, ali se jim zdi ta tehnika najbolj ključna za doseganje določenih rezultatov.

Obe skupini respondentov sta navajali številne pozitivne učinke AT, a se hkrati tudi strinjali, da so skrb za zdravje in splošno počutje, obvladovanje stresa ter dvig delovne učinkovitosti zelo široko področje. Funkcioniranje, navade in izkušnje ljudi se namreč razlikujejo, prav tako njihova narava. Na nekatere dejavnike oseba ima vpliv, na druge ne, zato bi bilo nemogoče trditi, da samo en določen pristop obvladovanja stresa najbolj deluje, ali sploh deluje pri vseh in v vseh situacijah. Vsak mora sam odkriti kaj ima nanj največji učinek in to potem čim bolj redno prakticirati, ne sme pa zanemarjati enega področja na račun drugega. Sprostitev je pomembna, a nikakor ne more nadomestiti na primer ustrezne komunikacije med sodelavci, ustreznih delovnih pogojev ali krajših premorov med delom. Podobno velja glede skrbi za telesno in duševno zdravje, kjer AT ne more nadomestiti gibanja.

Odgovori obe skupin respondentov so pokazali, da AT ne jemljejo za najbolj ključen dejavnik na katerem koli področju, ampak nanj gledajo kot ekvivalentni in dopolnjujoči pristop ostalim. Kljub temu, da mu pripisujejo velik pomen in se strinjajo, da redno izvajanje prinese rezultate, torej poveča stresno toleranco, pa je vedno potrebno gledati širše in skrbeti za vse aspekte zdravega načina življenja, ki skupaj privedejo do najbolj optimalnih rezultatov. Pomembna je zdrava prehrana, gibanje, socialna vključenost, predvsem pa to, da vsak najde svoj način sproščanja, ki je lahko AT, lahko pa tudi kaj drugega. AT je namreč tehnika, ki pasivizira, pasivnost pa ne more biti največji smisel (Intervjuvanec 4, osebni intervju, 2017, 6. avgust). Še vedno pa del odgovornosti ostaja na ramenih delodajalcev, družbe in države kot celote, da spodbujajo zdravo delovno okolje in ustvarjajo pogoje zanj ter sankcionirajo kršitve. Učinek je kumulativen in odvisen od truda vseh udeležencev, zgolj trud posameznika je premalo. Glede na to, da je uspeh delovne organizacije odvisen od dobrega dela njenih zaposlenih je smiselno, da sodeluje pri obvladovanju stresa tako, kot je to priporočljivo za delavce, ki na delovnem mestu preživijo velik del svojega življenja.

6 SKLEP

Stres nas spremlja na vsakem koraku, vsak dejavnik ali element življenja je lahko v določenem obdobju za nekoga potencialni negativni stresor. Kako uspešna bo oseba pri obvladovanju tega pa je odvisno od njenih osebnih lastnosti, zdravja, podpore v primernem okolju ter okolja, v katerem živi in dela. Smiselno zato je, da se vsak nauči prepoznavati, kontrolirati in obvladovati potencialno nevarne dejavnike, ker s tem marsikaterega eliminira in prepreči da do negativnih posledic sploh pride. Da bi bilo to mogoče, mora vsak posameznik najprej poskrbeti za svoje zdravje in dobro počutje, saj je takrat stresna toleranca višja. Biti zdrav pa ne pomeni biti zgolj fizično zdrav in lep, ampak tudi biti sposoben za delo, obvladovati stres, imeti socialne stike, se znati prilagajati življenjskim spremembam in si vzeti čas za spanje in počitek. Ljudje so precej dobro seznanjeni s tem, da se je potrebno gibati, jesti zdravo, piti dovolj tekočine in imeti dovolj kvalitetnega spanca, s čimer skrbijo za telesno zdravje. Velikokrat zapostavljena pa je skrb za duševno zdravje, tudi zato, ker se v zahodni kulturi bolj izpostavlja ideal telesne lepote in dobre fizične pripravljenosti, medtem ko je skrb za duševno zdravje potisnjena na rob, duševne bolezni pa velikokrat tabu tema. Vendar se je potrebno zavedati, da dobro telesno počutje vpliva na stabilno duševno zdravje in obratno, ljudje bi torej za optimalno delovanje in učinkovito spopadanje s stresnimi situacijami morali izvajati ukrepe na obeh področjih.

Zdravje je za posameznika vrednota tudi zato, ker je marsikdaj predpogoj za delo in preživetje. Na eni strani je to torej interes ljudi, po drugi pa organizacije, ker je njena uspešnost pogojena z dobrim delom zaposlenih. Vsaka stran naj po najboljših močeh ustvarja pogoje za optimalno delovanje, naloga organizacije je ustvarjanje ustreznih delovnih pogojev in odstranjevanje potencialno nevarnih, naloga posameznika pa življenje po načelih psihohigiene. Na tak način se število potencialnih stresorjev kar najbolj zmanjša, obvladovanje preostalih pa je lažje.

Skrb delodajalca za varnost in promocijo zdravja je zakonsko določena in varovana, a se v praksi lahko izvaja zelo ohlapno ali zgolj za dober zunanji vzgled. Vodje se sami odločajo, katere ukrepe bodo sprejeli in velikokrat so ti napačni, saj ali ne poznajo realne situacije in težav, ki bi jih bilo potrebno sanirati ali pa jih zaradi drugačnih interesov ne želijo. Taki načini za skrb za zdravje so pravzaprav kot prazne vreče, saj nimajo nikakršne prave vsebine. Podjetja sicer svojim zaposlenim nudijo številne ugodnosti in tečaje, a po drugi strani od njih pričakujejo izpolnjevanje pogojev, ki na zdravje učinkujejo povsem destruktivno. Na prvem mestu je torej potrebno najti pravo težavo, jo odpraviti in nato ustvarjati pogoje, da se težava ne bo ponavljala. Potencialna tveganja bi morala podjetje prepoznati, jih v čim večji meri preprečiti, hkrati pa zaposlenim nuditi ustrezna znanja, da se bodo s temi dejavniki znali tudi sami spopadati. Eden od načinov je učenje obvladovanja stresa, kar je mogoče z rednim prakticiranjem avtogenega treninga.

Prav je, da ljudje pomoč iščejo tudi sami. Še posebej preko spleta je mogoče najti najrazličnejše programe za obvladovanje stresa in izboljšanje zdravja, najsi so to športne aktivnosti, sprostitvene tehnike, prehranska dopolnila, osebna svetovanja ali zdravniška pomoč. V praksi sicer tako velika izbira lahko povzroča zmedo pri ljudeh, saj jim je obljubljeno le vse najboljše, vprašanje pa je, koliko jim tovrstne pomoči zares pomagajo. Zagotovo je vsaka od njih koristna, vendar le, če rešuje pravo težavo in se jo oseba loti z vso resnostjo. Pri izbiri načina skrbi za zdravje ali obvladovanja stresa naj bodo ljudje previdni, kritični, izhajajo iz sebe, iz svojega značaja in načina življenja. Pristop, ki deluje pri eni osebi, bo mogoče popolnoma napačen za nekoga drugega. Področje obvladovanja stresa naj se torej rešuje na treh ravneh, in sicer na osebni, organizacijski, nikakor pa ne smemo pozabiti tudi na družbeno. Tisto kar je družbeno sprejemljivo in priznано, se namreč implementira v vrednote organizacije in posameznika, ni pa nujno, da pozitivno vpliva na zdravje ljudi.

Na podlagi opravljene raziskave lahko rečem, da je avtogeni trening eden od učinkovitih načinov, s katerim si oseba pomaga pri obvladovanju stresa, saj redno prakticiranje

sprostitutvenih tehnik ohranja telesno in duševno stabilnost, zaradi česar je soočanje z obremenitvami lažje, nagnjenost k boleznim pa manjša. Z rednim načrtnim sproščanjem se namreč izboljšajo splošno počutje, koncentracija in osredotočenost na delovne naloge, zmanjša se razdražljivost in poveča tolerantnost na stresne dogodke. Avtogeni trening prav tako prispeva, da oseba ostane na nivoju pozitivnega stresa, ker izboljša spanec, pa vpliva na dvig energije. Nanj bi sicer težko gledali kot na najbolj ključni dejavnik obvladovanja stresa, saj gre za področje, ki zahteva kompleksen in individualni pristop, zagotovo pa redna uporaba prinese številne izboljšave, ki se kažejo tako na osebnem kot na delovnem področju. Vsak sam bi moral odkriti na kakšen način bo skrbel za svoje zdravje, te strategije pa ne morejo biti ves čas ali pri vseh ljudeh enake, saj se glede na obremenitve in situacijo ljudje odzivajo različno. Različni pristopi so med seboj komplementarni, zato je pomembno, da imamo glede skrbi za zdravje in obvladovanje stresa širok pogled. Ne glede na to, česa se oseba loti je potrebna disciplina in vztrajanje.

7 VIRI

1. Aivazyan, T. A., Zaitsev V. P. in Yurenev, A. P. (1988). Autogenic training in the tretment and secondary prevention of essential hypertension: Five-year follow-up. *Health Psychology*, 7(supl), 201–208. Dostopno prek <http://web.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=1f56ad53-6a8d-432e-8063-53a9684108e6%40sessionmgr4009>
2. Aon Hewitt. (2016). *2016 Trends in global employee engagement*. Dostopno prek <http://www.skz.si/wp-content/uploads/2016/10/2016-Trends-in-Global-Employee-Engagement-1.pdf>
3. Bajt, M., Jeriček Klanšček, H. in Britovšček, K. (2015). *Duševno zdravje na delovnem mestu*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Dostopno prek http://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf
4. Becker, G. (1964). *The basic theory of human capital*. Dostopno prek <http://econ.lse.ac.uk/staff/spischke/ec533/Acemoglu%20Autor%20chapter%201.pdf>

5. Beltsos, N. J. (1990). Tehnologija na delovnem mestu: znanost spreminja način dela in življenja. *Teorija in praksa*, 27(1–2), 44–53. Dostopno prek <https://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-2D5HRI09>
6. Benčina Crnić, S. (2002). Strateški management človeških virov je rezultat razvoja organizacije in njenih potreb po doseganju dolgoročne uspešnosti. V D. Radonjič (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa* (str. 57–75). Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub.
7. Bernik, I., Kovač, J., Černetič, M., Ferjan, M., Florjančič, J., Bernik, M., ... Vuk, D. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Bukovec, B. (2009). Human resources management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb. *Raziskave in razprave* 2(2), 3–25. Dostopno prek <https://www.dlib.si/results/?euapi=1&query=%27keywords%3dbukovec+boris%27&pageSize=25>
9. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* 36(3), 459–484. Dostopno prek [http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Chatman%20\(1991\).pdf](http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Chatman%20(1991).pdf)
10. Cvetko, B. (2007). *Priročnik za avtogeni trening*. Šmarješke Toplice: Stella.
11. 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.
12. Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339. Dostopno prek <http://public.kenan-flagler.unc.edu/faculty/edwardsj/edwards1996.pdf>
13. Elfenbein, H. A. in O'Reilly, C. A. (2007). Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32(1), 1–36. doi: 10.1177/1059601106286882

14. Elliott, C. H. dr. in Smith, L. L. dr. (2010). *Premagovanje anksioznosti za telebane*. Ljubljana: Pasadena.
15. European Commission, Directorate-general for employment, social affairs and inclusions and co-ordinated by the directorate-general for communitacion. (2014). *Working Conditions*. Dostopno prek http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_398_en.pdf
16. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2002). *Stres na delovnem mestu*. Dostopno prek <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/22.pdf>
17. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2007). *Informativni bilten o stresu na delovnem mestu. Povzetek poročila Agencije*. Dostopno prek http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/sl_08.pdf
18. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2010). *OiRA: brezplačna in preprosta orodja za enostavno izdelavo ocene tveganj*. Dostopno prek <https://osha.europa.eu/sl/tools-and-publications/oira>
19. Fengler, J. (2007). *Nudenje pomoči utruja*. Ljubljana: Temza d.o.o.
20. Fesl Martinčević, M. (2004). Samoučinkovitost v kontekst organizacijske psihologije. *Psihološka obzorja* 13(3), 77–106. Dostopno prek http://psiholoska-obzorja.si/arhiv_clanki/2004_3/fesl.pdf
21. Friebe, V. in Puhl, W. (2000). *Depresije, prepoznavanje, preprečevanje, zdravljenje*. Ljubljana: Slovenska knjiga d.o.o.
22. Grintal, B. (2012). *Znam komunicirati na delovnem mestu*. Dostopno prek http://www.cene-stupar.si/images/uploads/Gradivo_Znam_komunicirati_na_delovnem_mestu.pdf
23. Gruden, V. (1999). *Avtogeni trening, z vajo do sreče*. Šmarješke Toplice: Stella.
24. Hamilton, D. R. (2010). *Kako um zdravi telo*. Brežice: Primus.
25. Hassard, J. in Cox, T. (2015). *Work-related stress: Nature and management*. Dostopno prek https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management
26. Ignjatović, M. (2002). *Družbene posledice povečanja prožnosti trga in delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

27. Jackson, S. E. in Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologist. *Americah Psychologist*, 45(2), 223–239.
Dostopno prek <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=5&sid=352775bc-0d2d-4ea0-a15ae88e3f54ac53%40sessionmgr101&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=pdh&AN=1990-15914-001&anchor=c113>
28. Jeren, B. (2012). *Evidenca začasne/ trajne odsotnosti z dela zaradi bolezni, poškodb, nege, spremstva in drugih vzrokov*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
Dostopno prek www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Sos03_s1729-2012.doc
29. Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M. in Roškar, S. (2009). *Duševno zdravje v Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
30. Joyce, W. in Slocum, J. W. (1984). Collective climate agreement as a basis for defining aggregate climates in organization. *Academy of Management Journal*, 27, 721–742.
31. Kamin, T., Jeriček Klanšček, H., Zorko, M., Bajt, M., Roškar S. in Dernovšek, M. Z. (2009). *Duševno zdravje prebivalcev Slovenije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
32. Kermani, K. dr. (1996). *Autogenic Training*. Great Britain: The Guernsey Press Company Ltd.
33. Kolenec, F. M., Škoflek, I. dr., Kobolt, A. dr., Dekleva, B. dr. in Dougan, K. (1993). *Psihohigiena*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
34. Kompare, A., Stražisar, M., Dogša, I., Vec, T., Jaušovec, N. in Curk, J. (2002). *Psihologija: spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
35. Kos, D. (ur.). (2010). *Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij*. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije.
36. Krampen, G. (1999). Long-term evaluation of the effectiveness of additional autogenic training in the psychotherapy of depressive disorders. *European Psychologist*, 4(1), 11–18.
Dostopno prek <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=dc6832ec-5271-4707-9105-11e0dabeb1f4%40sessionmgr103>

37. Kulesza, M. G., Weaver P. Q. in Friedman, S. (2011). Frederick W. Taylor's presence in 21st century management accounting systems and work process. *Journal of Business and Management Theories*, 17(1), 105–121. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=f79b6b5b-0e67-4363-9f73-ff92a2fd896e%40sessionmgr101>
38. Lenne, R. (1978). *Depresija, bolezen našega časa*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
39. Lindemann, H. (1977). *Premagani stres - Človek in vsakdanji pritiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
40. Lindmann, H. (1988). *Avtogeni trening – sprostitelj v stiski*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
41. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
42. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Maslach, C. in Leiter, M. P. (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu*. Ljubljana: Educy.
44. McGregor, D. (1966). The human side of enterprise. *Reflections*, 2 (1), 6–14. Dostopno prek <http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>
45. Mesner, D. in Štebe, J. (2011). Čustvena in kontinuirana pripadnost zaposlenih: mednarodna primerjava. *Teorija in praksa* 48(4), 852–874. Dostopno prek http://dk.fdv.uni-lj.si/db/pdfs/tip2011_4_Mesner_Stebe.pdf
46. *Mednarodna klasifikacija bolezni in sorodnih zdravstvenih problemov za statistične namene, avstralska modifikacija, MKB-10-AM* (6. izd.). (2008). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja. Dostopno prek http://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/uploaded/podatki/klasifikacije_sifranti/mkb/mkb10-am-v6_v03_splet.pdf
47. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., ... Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
48. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., ... Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

49. Nicassio, P. in Bootzin, R. (1974). A comparison of progressive relaxation and autogenic training as treatments for insomnia. *Journal of Abnormal Psychology*, 83(3), 253–260. Dostopno prek <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=913cecb1-6799-4086-84b5-3eba92855fd1%40sessionmgr103>
50. Noliml, D. (2015). *Prepoznavanje depresij na delovnem mestu: znaki in dejavniki tveganja*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje. Dostopno prek http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/NOLIMAL_3_Prepoznavanje_depresije.pdf
51. Organ, D. W. (1986). Management and the worker. *The Academy of Management Review*, 11(2), 459–463. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=9d19587b-2bb2-4031-bc30-67128d47aa02@sessionmgr102>
52. Polajnar, A. in Verhovnik, V. (1999). *Oblikovanje dela in delovnih mest za delo v praksi*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
53. Powell, T. (1999). *Kako premagamo stres*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
54. Pučko, D. (2006). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Pustovrh, T. dr. (2015). *Zloraba farmakoloških učinkovin za krepitev kognicije na delovnem mestu*. Dostopno prek http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/Pustovrh-02-Krepitev_kognicije_in_podjetja.pdf
56. Rakovec Felser, Z. (1999). *Človek v stiski, stres in tesnoba*. Maribor: Založba Obzorja.
57. Roethlisberger, F. J. in Dickson, W. J. (1961). *Management and worker* [pdf]. <https://ia801708.us.archive.org/2/items/managementworker00roet/managementworker00roet.pdf>
58. Rojc, E. in Bahun, D. (2006). *Človeški vir – kapital podjetja*. Velenje: Pozoj.
59. Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
60. Rus S., V. (2011a). *Socialna, societalna in socio- psiho-logija// psiho-sociologija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

61. Rus S., V. (2011b). *Socialna in socio-psihologija: izbrana poglavja*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
62. Schmidt, I. (2015). *Glava dela čudeže, avtogeni trening*. Maribor: Založba Pivec.
63. Spielberger, C. (1985). *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba.
64. Starc, R. prof. dr. (2008). *Bolezni zaradi stresa II*. Ljubljana: Sirius AP d.o.o.
65. Šprah, L. in Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Dostopno prek http://dmi.zrc-sazu.si/sites/default/files/orodje_za_obvladovanje_psihosocialnih_tveganj_in_absentizma_0.pdf
66. Tabu. (b. d.). V Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014). Dostopno prek <http://www.fran.si/130/sskj-slovar-slovenskega-knjiznega-jezika>
67. Tavčar, M. (1998). *Obvladajmo čas!* Ljubljana: Novi Forum.
68. Treven, S. dr. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Treven, S. dr. (2005). *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
70. Tyrer, P. dr. (1997). *Kako živeti s stresom*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
71. Uddin N. in Hossain, F. (2015). Evolution of modern management through taylorism: An adjustment of scientific management comprising behavioral science. *Procedia Computer Science* 62, 578–584. Dostopno prek https://ac.els-cdn.com/S1877050915026721/1-s2.0-S1877050915026721-main.pdf?tid=d344a4d2-0d97-11e8-8a89-00000aacb360&acdnat=1518180817_dcb9188a6a599a0d10f0a6c21d6235e0
72. Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče Koper. (2011). *Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih*. Ljubljana: Uninerzitetni rehabilitacijski inštitut republike Slovenije – Soča. Dostopno prek http://www.ir-rs.si/f/docs/Razvojni_projekti/Studija_MSP.pdf
73. Vakselj, M. (2011). *Naloge, obveznosti in pravice delavskih zaupnikov za varstvo in zdravje pri delu*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.
74. Vogrin, I. (2002). Odlični kader – nujen pogoj za odlično podjetje. V D. Radonjič (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa* (str. 9–33).

Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub.

75. Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1. (2011). Sprejet v državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od novembra 2011. Dostopno prek <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/103969>
76. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menegment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga A: Razvoj predpisov in zakonov o varnosti pri delu na področju Slovenije

Leta 1916 je bila sklicana mednarodna konferenca, na kateri so sindikati različnih držav zahtevali, da se v mirovne pogodbe, ki bodo sklenjene po vojni, vključijo tudi določila v zvezi z delom, sindikati, migracijo delavcev, higieno ter varnostjo pri delu in ustanovitev mednarodnega urada za delo. Na teh temeljih je versajska mirovna pogodba predvidela ustanovitev Mednarodne organizacije dela, ki so jo leta 1919 tudi ustanovili (International Labour Organisation ali ILO), in katere članica je takoj od osamosvojitve tudi Slovenija. Na ozemlju Slovenije se prvi znani zapisi o varnosti pri delu nanašajo na delovni red rudnika živega srebra v Idriji in segajo v leto 1592. Sistematično zagotavljanje varnosti in zdravja pri delu pa se je začelo uvajati v 2. polovici 19. stoletja, ko je bila današnja Slovenija še del Avstro-Ogrskega cesarstva. Leta 1883 je bila na primer ustanovljena inšpekcija dela, ki je veljala tudi za naše ozemlje. Leta 1923 je bil v Kraljevini Jugoslaviji sprejet prvi Zakon o varstvu pri delu. Po drugi svetovni voljni je bilo delovno področje prepuščeno zvezni zakonodaji, po sprejetju Ustave leta 1974 pa je bilo urejanje prepuščeno posameznim republikam znotraj FLR Jugoslavije. V Sloveniji je bil istega leta sprejet Zakon o varstvu pri delu, ki je veljal do leta

1986, ko je bil dopolnjen in posodobljen s konvencijo Mednarodne organizacije dela št. 155. Področje inšpekcije dela je bilo urejeno v posebnem poglavju vendar ni bilo dovolj primerno zato je bil leta 1994 sprejet poseben zakon, ki je urejal to področje. Leta 1999 je prišlo do sprejema novega Zakona o varnosti in zdravju pri delu. Ime se je nekoliko spremenilo, ker je bilo prvotno ime prevedeno iz srbohrvaščine in zato ni popolnoma ustrezalo originalu. Z novim zakonom pa je lahko prišlo tudi novo ime, ki ustreza angleški in francoski verziji. Nov zakon tako popravlja to terminološko napako, saj mora zakon zagotavljati temeljno človeško pravico do varnega dela in ne zgolj varstvo, ki predstavlja sklop ukrepov, s katerimi se zagotavlja varno delo. Mednarodna organizacija dela je od ustanovitve do danes sprejela preko 200 konvencij, ki urejajo delovno pravno področje, veljavnost teh konvencij pa je vezana na njihovo ratifikacijo s strani zakonodajnih organov države. Slovenska Ustava izrecno ne omenja zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu, določa pa, da se ratificirane in objavljene mednarodne pogodbe uporabljajo neposredno. Mednarodna konvencija št. 155 o varnosti in zdravju pri delu tako velja tudi v Sloveniji in zaradi tega to področje spada med temeljne človekove pravice, kljub temu, da ga Ustava tega ne šteje med njih (Vakselj, 2001, str. 12–27).

Priloga B: Anketni vprašalnik 1

Anonimna anketa za magistrsko nalogo z naslovom: VLOGA AVTOGENEGA TRENINGA PRI PREMAGOVANJU STRESA NA DELOVNEM MESTU

Anketni vprašalnik, ki je pred vami, je narejen za potrebe magistrske naloge. Zahvaljujem se vam za udeležbo na tečaju avtogenega treninga in vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa ter vprašalnik skrbno preberete ter ga izpolnite. Vprašanja se nanašajo na oceno vašega splošnega počutja, zdravja in obvladovanja stresa. Rezultate bom uporabila v empiričnem delu magistrske naloge, v kateri vam je zagotovljena anonimnost.

Miriam Jaklič

SOCIODEMOGRAFSKI PODATKI

- Spol: M Ž
- Starost: 25 – 35, 36 – 45, 46 – 55, 56 –

- Stopnja dosežene izobrazbe:
- Poklicna ali srednja šola
- Višja ali visoka šola
- Specializacija, magisterij ali doktorat
- Regija bivanja: mesto, vas (primestje)
- Oddelek, kjer delate:

POČUTJE IN ZDRAVJE

Ste imeli v zadnjih 6 mesecih katero od naštetih zdravstvenih težav ? Ni nujno, da imate že diagnosticirano bolezen, dovolj je, da opazate pogostejše težave na določenem področju. Izberite 3 težave, ki so najbolj izrazite.

- Težave s hrbtenico (bolečine v hrbtenici)
- Bolečine ali napetost v mišicah
- Težave s prebavo ali želodcem
- Težave z dihanjem
- Kardiovaskularne težave (razbijanje srca, visok pritisk)
- Metabolne motnje (diabetes, povišan holesterol)
- Poškodbe
- Razpoloženske motnje (depresija, tesnoba, prekomerna zaskrbljenost, pomanjkanje volje in energije, razdražljivost) – označite katero/e
- (prekomerne) težave s spanjem
- Težave z zbranostjo, slaba koncentracija
- Slaba telesna odpornost

- Težave v odnosu z ljudmi in s komunikacijo
- Drugo, napišite kaj _____
- Nič

Ste bili zaradi teh težav (v zadnje pol leta) v bolniškem staležu?

DA NE

Če ste obkrožili DA, približno koliko dni:

Odg:

Z oceno od 1 do 5 ocenite koliko za vas veljajo sledeče trditve. 1 pomeni, da trditev za vas sploh ne drži, 5, da v celoti drži.

	1	2	3	4	5
Po počitku se še vedno počutim utrujeno.					
Po napornem dnevu se težko umirim.					
Pojavljajo se motnje v spominu in koncentraciji.					
Pri opravljanju dela ne čutim veselja.					
Težko zaspim, spanec ni kvaliteten.					
Če bi bil na delovnem mestu bolj zadovoljen, bi bil manj bolniško odsoten.					
Odpornost telesa se je v zadnjih 6 mesecih zmanjšala.					

Z oceno od 1 do 5 ocenite svoje splošno počutje, zbranost ter koncentracijo, razdražljivost in nivo energije, pri čemer je 1 najnižja ocena 5 pa najvišja.

	1	2	3	4	5
Splošno počutje					
Zbranost in koncentracija					
Razdražljivost					
Nivo energije					

Ste v zadnjih 14 dneh doživeli kakšen za vas hud, izreden in nepričakovan stresni dogodek?

DA

NE

ŠPORT

Se ukvarjate s športom (se gibate)? DA NE

Če se, kako pogosto (število ur na teden)?

SPANJE

Z oceno od 1 do 5 ocenite koliko naslednje trditve veljajo za vas. 1 pomeni, da sploh ne veljajo, 5 pa da v celoti veljajo.

	1	2	3	4	5
V zadnjih 2 mesecih je bil moj spanec dober.					
V zadnjih 2 mesecih sem se zjutraj pogosto zbudil nenaspan.					
Zadnja 2 meseca se ponoči pogosto prebujam.					
Zadnja 2 meseca težko zaspim.					

STRES

Kako stresno je po vašem vaše življenje? Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer je 1 najmanj, torej vaše življenje ni stresno, 5 pa največ, torej je vaše življenje zelo stresno.

Odg:

Kako doživljate svoje delo v smislu stresa? Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer je 1 najmanj, torej svoje delo ne doživljate kot stresno, 5 pa največ, torej svoje delo doživljate kot zelo stresno.

Odg:

DELO

Kaj vas pri vašem delu (v službi) najbolj bremeni?

Odg:

Z oceno od 1 do 5 ocenite naslednje trditve, pri čemer je 1 najmanj, torej trditev za vas ne velja, 5 pa največ, torej trditev za vas popolnoma velja.

	1	2	3	4	5
Pri svojem delu sem izpostavljen prekomernim pritiskom.					
Imam vpliv na stresorje v službi.					
Dobro obvladujem pritisk in stres povezan s službo.					
Pri svojem delu sem uspešen.					
Imam dobre odnose s sodelavci.					

Kateri od naštetih dejavnikov vam povzroča največ stresa pri delu? Izberite 2.

- Preveč dela
- Premalo dela
- Nejasno opredeljene naloge
- Premalo priznanja, pohvale za opravljeno delo
- Premajhen zaslužek
- Negotovost glede plačila
- Slabi medsebojni odnosi
- Slaba komunikacija
- Ne doseganje zadanih, zahtevanih rezultatov
- Neustrezno delovno okolje (neustrezna oprema)
- Nezdruvo delovno okolje (preveč hrupa, vlage, neustrezne temperature)

- Strah pred izgubo zaposlitve

Priloga C: Anketni vprašalnik 2

Anonimna anketa za magistrsko nalogo z naslovom: VLOGA AVTOGENEGA TRENINGA PRI PREMAGOVANJU STRESA NA DELOVNEM MESTU (2. del)

Pred vami je drugi del anketnega vprašalnika za zgoraj omenjeno magistrsko nalogo. Zahvaljujem se vam za udeležbo na tečaju avtogenega treninga in vas prosim, da si vzamete nekaj minut časa ter vprašalnik skrbno preberete ter ga izpolnite. Vprašanja se nanašajo na avtogeni trening, oceno vašega splošnega počutja, zdravja in obvladovanja stresa. Rezultate bom uporabila v empiričnem delu magistrske naloge, v kateri vam je zagotovljena anonimnost.

Miriam Jakljič

AVTOGENI TRENING

1. Kolikokrat tedensko ste v zadnjih dveh mesecih izvajali avtogeni trening?

Odg.:

2. Menite, da bi za večji učinek morali avtogeni trening izvajati večkrat?

DA NE

3. Z oceno od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri vam je tehnika všeč. 1 pomeni, da vam je všeč v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Opišite zakaj vam je avtogeni trening všeč oziroma zakaj vam ni.

Odgovor:

5. Ste imeli v zadnjih 2 mesecih kakšen za vas hud, izreden in nepričakovan stresni dogodek?

DA NE

6. Ste bili v zadnjih 2 mesecih bolniško odsotni? Če ste bili, koliko dni?

Odgovor:

7. V kakšni meri se ukvarjate z naslednjimi dejavnostmi? Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

Preživljanje prostega časa z družino.	1	2	3	4	5
Druženje s prijatelji.	1	2	3	4	5
Obiskovanje kulturnih prireditev.	1	2	3	4	5
Hobiji.	1	2	3	4	5
Branje knjig.	1	2	3	4	5
Udejstvovanje v lokalni skupnosti.	1	2	3	4	5
Vrtnarjenje ali druga skrb za dom.	1	2	3	4	5
Spa: savne, masaže, Wellness	1	2	3	4	5
Drugo:	1	2	3	4	5

8. Navedite 3 aktivnosti, na katere po vašem mnenju avtogeni trening najbolj vpliva.

Odgovor:

SPLOŠNO POČUTJE

9. Z oceno od 1 do 5 ocenite svoje počutje, pri čemer 1 pomeni zelo malo, 5 pa zelo veliko.

Splošno počutje	1	2	3	4	5
Zbranost, koncentracija	1	2	3	4	5
Razdražljivost	1	2	3	4	5
Nivo energije	1	2	3	4	5

10. Z oceno od 1 do 5 ocenite, koliko za vas veljajo naslednje trditve. 1 pomeni, da veljajo v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

V zadnjih 2 mesecih je bil moj spanec dober.	1	2	3	4	5
V zadnjih 2 mesecih sem se zjutraj pogosto zbudil/a neprespan/a.	1	2	3	4	5
Zadnja dva meseca se ponoči pogosto prebujam.	1	2	3	4	5
Zadnja 2 meseca zvečer težko zaspim.	1	2	3	4	5

11. Menite, da avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

DA NE

Odgovarjate samo v primeru, da ste obkrožili DA.

12. V kolikšni meri se strinjate z naslednjo trditvijo. Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da se strinjate v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki.

Avtogeni trening je najbolj ključen dejavnik izboljšanje splošnega počutja.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ostali dejavniki so na primer šport, hobiji, kulturne dejavnosti, družina, prijatelji, branje knjig, spa, krajši dopust, ...

STRES

13. Z oceno od 1 do 5 ocenite, koliko za vas veljajo naslednje trditve. Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da držijo v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki.

Po počitku se še vedno počutim utrujeno.	1	2	3	4	5
Po napornem dnevu se težko umirim.	1	2	3	4	5
Pojavljajo se motnje v spominu in koncentraciji.	1	2	3	4	5
Pri opravljanju dela ne čutim veselja.	1	2	3	4	5
Če bi bil/a na delovnem mestu bolj zadovoljen/na, bi bil/a manj bolniško odsoten/a.	1	2	3	4	5

14. Menite, da avtogeni trening vpliva na obvladovanje stresa na delovnem mestu?

DA

NE

Odgovarjate samo v primeru, da ste odgovorili z DA.

15. Na kakšen način?

Odgovor:

16. V kakšni meri se strinjate z naslednjima trditvama. Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer je 1 pomeni, da se strinjate v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

Avtogeni trening je najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ostali dejavniki so na primer šport, hobiji, kulturne dejavnosti, družina, prijatelji, branje knjig, spa, krajši dopust...

17. Kako stresno bi opisali svoje delo v zadnjih 2 mesecih? Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da je stresno v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki.

--	--	--	--	--

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Kako stresno bi opisali svoje življenje v zadnjih 2 mesecih? Ocenite z oceno od 1 od 5, pri čemer 1 pomeni, da je stresno v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

DELOVNA UČINKOVITOST

19. Iz izkušenj vemo, da avtogeni trening pogosto in na različne načine vpliva na večjo delovno učinkovitost (na primer pri boljši organizaciji časa, odnosu do dela, boljši zbranosti, lažjemu premagovanju delovnih obremenitev,...). **Ali avtogeni trening vpliva na večjo delovno učinkovitost tudi pri vas osebno?**

DA

NE

Odgovorite samo v primeru, da ste odgovorili z DA.

20. Kje ste opazili spremembe?

Odgovor:

21. V kakšni meri se strinjate z naslednjima trditvama. Ocenite z oceno od 1 do 5, pri čemer je 1 pomeni, da se strinjate v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

Avtogeni trening je najbolj ključen osebni dejavnik večje delovne učinkovitost.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Ostali osebni dejavniki so lahko še na primer: lastno postavljeni roki, načrtovanje in urnik dela, koordinacija dela s sodelavci,...

22. Z oceno od 1 do 5 ocenite koliko se strinjate z naslednjimi trditvami, pri čemer 1 pomeni, da se strinjate v zelo majhni meri, 5 pa v zelo veliki meri.

Od kar izvajam avtogeni trening lažje opravljam svoje delovne naloge.	1	2	3	4	5
Od kar izvajam avtogeni trening hitreje opravim svoje delovne naloge.	1	2	3	4	5
Od kar izvajam avtogeni trening lažje rešujem konflikte s sodelavci.	1	2	3	4	5

23. Ste od kar izvajate avtogeni trening opazili kakšne spremembe glede svojih zdravstvenih težav (če jih imate). Na kratko opišite.

Odgovor:

Priloga Č: Tabele rezultatov in primerjav obeh anketnih vprašalnikov

Priloga Č.1

Pri svojem delu sem izpostavljen prekomernim pritiskom.	1,7
Imam vpliv na stresorje v službi.	3
Dobro obvladujem pritiske in stres povezan s službo.	3,3
Pri svojem delu sem uspešen.	3,7
Imam dobre odnose s sodelavci.	4,7

Priloga Č.2

Povprečno število vaj na teden.	3,25
Povprečna ocena tehnike na splošno.	4,2

Priloga Č.3

Preživljanje prostega časa z družino.	3,5
Druženje s prijatelji.	2,8
Obiskovanje kulturnih prireditev.	2,1
Hobiji.	2,8
Branje knjig.	2,6
Udejstvovanje v lokalnih skupnostih.	1,1
Vrtnarjenje ali druga skrb za dom.	2,8
Spa: savne, masaža, Wellness.	1,6
Drugo.	0,9

Priloga Č.4

	Povprečna ocena pred izvajanjem avtogenega treninga	Povprečna ocena med izvajanjem avtogenega treninga
Splošno počutje	3,6	3,8
Zbranost, koncentracija	3,3	3,6
Razdražljivost	2,8	2,7
Nivo energije	3,3	3,3

Priloga Č.5

Avtogeni trening je najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja.	2,8
---	-----

Priloga Č.6

	Povprečna ocena pred izvajanjem avtogenega treninga	Povprečna ocena med izvajanjem avtogenega treninga
V zadnjih dveh mesecih je bil moj spanec dober.	3,3	3,8
V zadnjih dveh mesecih sem se zjutraj pogosto zbudil nenaspan.	2,8	2,6
Zadnja 2 meseca se ponoči pogosto prebujam.	3	2,9
Zadnja dva meseca težko zaspim.	2,9	1,8

Priloga Č.7

	Pred začetkom izvajanja avtogenega treninga	Med izvajanjem avtogenega treninga
Po počitku se še vedno počutim utrujeno.	2,6	2,7
Po napornem dnevu se težko umirim.	3,4	3,2

Pri opravljanju dela ne čutim veselja.	2,6	2,3
Če bi bil na delovnem mestu bolj zadovoljen, bi bil manj bolniško odsoten.	2	1,4
Pojavljajo se motnje v spominu in koncentraciji.	3,2	2,4

Priloga Č.8

Avtogeni trening je najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu.	2,7
---	-----

Priloga Č.9

	Pred začetkom izvajanja avtogenega treninga.	Med izvajanjem avtogenega treninga.
Kako stresno doživljate svoje življenje?	3,2	3,4
Kako stresno doživljate svoje delo?	3	3

Priloga Č.10

Avtogeni trening je najbolj ključen osebni dejavnik večje delovne učinkovitosti.	1,8
Od kar izvajam avtogeni trening lažje opravljam svoje delovne naloge.	2,3
Od kar izvajam avtogeni trening hitreje opravljam delovne naloge.	2,3
Od kar izvajam avtogeni trening lažje rešujem konflikte s sodelavci.	2,6

Priloga E: Vprašalnik za intervju ekspertov na področju avtogenega treninga

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU VLOGA AVTOGENEGA TRENINGA PRI
PREMAGOVANJU STRESA NA DELOVNEM MESTU.

Splošno o anketirancu

Kakšne so vaše izkušnje z AT?

Koliko klientov ste poučevali?

Kako so sprejeli AT?

Kako dolgo se s tem ukvarjate?

Ga uporabljate tudi sami?

Zakaj ste se za to odločili?

Kje ste se ga učili, ga spoznali?

Drugo...

Uvod v avtogeni trening in kontekst

Ali in koliko lahko redna uporaba sprostitvenih tehnik pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

Kako naj oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši klienti?

Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim klientom?

Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

Ostale komponente in njihov odnos do avtogenega treninga

Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? V koliki meri, zakaj?

Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost? V koliki meri, zakaj?

Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri, zakaj?

Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

Osrednji del

Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

Zakaj da, zakaj ne?

V kakšnem obsegu?

Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem dejavnostim?

Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja?

Zakaj da, zakaj ne?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

V kakšnem smislu in obsegu?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu?

Kako?

Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

Zakaj da, zakaj ne?

Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

Kako, na kakšen način vpliva?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost?

Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti?

Zakaj da, zakaj ne?

Priloga F: Intervju z intervjuvancem 1

Intervjuvanka 1 je integrativna psihoterapevka in doktorantka Zakonske in družinske terapije. S psihoterapevtskim svetovanjem se ukvarja 7 let. Ima zasebno prakso in vodi individualne in skupinske terapije, pri katerih kot del psihoterapevtskega procesa kliente uči različnih tehnik sproščanja, med katerimi je tudi avtogeni trening. Z njim se je prvič srečala med študijem psihoterapije in od takrat ga redno prakticira sama, glede na vrsto težav pa ga priporoča tudi nekaterim svojim klientom.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali redna uporaba sprostitvenih tehnik lahko pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

O: 'Ja, absolutno.'

V: Kako naj oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

O: 'Po mojem je zelo pomembna prehrana, redno gibanje, dobro spanje, sprostitvene tehnike, potem pa jasno tudi socialna mreža, cilji in uspeh na kariernem področju.'

V: S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši klienti?

O: 'Z avtogenim treningom, mišično relaksacijo, meditacijo, jogo, chi gongom.'

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: 'Glavna prednost je, da če ga nekdo redno vadi, lahko na dolgi rok kar veliko pripomore k boljši koncentraciji, boljšemu spanju, verjetno pa se bo tudi raven energije dvignila. Kot slabost pa mogoče, da vzame kar nekaj časa, torej ne gre za tehniko, ki bi jo uporabljali le kratek čas.'

V: Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim klientom?

O: *'Pri težavah s spanjem, težavah s koncentracijo, pri pomanjkanju energije, pri boljšem spopadanju s stresom in pri vseh anksioznih težavah.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Jaz mislim, da vsakodnevno, vsaj eno obdobje na začetku pa tudi večkrat na dan.'*

V: Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Ja, ker s tem vplivamo na psiho, vse skupaj (telesno in psihično zdravje) pa je povezano. Pomaga pri recimo tenzijskem glavobolu, motnjah srčnega ritma, anksioznih motnjah,... ker se telo umiri.'*

B: Ostale komponente in njihov odnos do avtogenega treninga

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Različno, to je odvisno od osebe, ampak vpliva močno tako na čustveno kot na fizično raven, vpliva pravzaprav na vse ravni. Lahko vpliva na motnje spanja, slabšo koncentracijo, oseba je živčna, tesnobna. Odvisno pa je od osebe, v kakšni psihofizični kondiciji je, ampak posledice so lahko hude.'*

V: Ali AT lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? V koliki meri?

O: *'Ja, jaz misli da lahko. Če ga nekdo redno izvaja, mu lahko kar veliko pomaga.'*

V: Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost?

O: *'Ja, seveda.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri?

O: *'Ja, lahko. Precej, ker se spanje izboljša, posledično je raven energije višja, manj je tesnobe in več energije ostane za vse ostalo. Kako močno pa je vedno odvisno od osebe.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Zelo, če nismo naspani, pade fizična in psihična odpornost.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: 'Ja.'

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Jaz mislim da imajo pomen vse, odvisno pa je od osebe kaj je komu pomembno oziroma kaj koga izpolnjuje in sprošča. Enemu je lahko pogovor s prijateljem zelo sproščujoč, enega pa lahko to naredi še bolj tesnobnega.'*

C: Osrednji del

V: Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

O: 'Ja.'

V: Zakaj?

O: *'Ker osebo sprosti, in če smo bolj sproščeni je tudi splošno počutje boljše.'*

V: V kakšnem obsegu?

O: *'Odvisno kako redno nekdo vadi, odvisno od tega kakšna situacija je bila v življenju, kakšne so okoliščine in če ima nekdo zelo stresno življenjsko obdobje.'*

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Ja, vse to lahko pripomore, spet odvisno od osebe, če nekoga nekaj sprošča ali ne. Vsak naj si izbere tisto za kar ugotovi, da je za njega najboljše.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem dejavnostim?

O: *'Lahko.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja? Zakaj?

O: *'Ni ravno na splošno najbolj ključen, ampak če nekomu najbolj ustreza, potem je za njega najbolj ključen. Na splošno rečeno, pa za vsakega deluje nekaj. Ne bi mogla reči, da je najbolj ključen.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Ja.'*

V: V kakšnem smislu in obsegu?

O: *'Spet odvisno kakšne so okoliščine, kako redno nekdo vadi avtogeni trening, kaj še zraven delamo, če je na splošno nekdo bolj tesnoben ali manj, kakšno delo opravlja.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Ja, absolutno lahko.'*

V: Kako?

O: *'S tem, ko smo bolj sproščeni zasebno, smo bolj sproščeni na delovnem mestu, se pravi smo bolj tolerantni, zviša se toleranca za stres. Imamo višjo frustracijsko toleranco, več prenesemo. S tem se cel krog premakne malo više in smo manj pod stresom oziroma čutimo manj posledic stresa.'*

V: Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

O: *'Ja, lahko.'*

V: Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

O: *'Verjetno tudi. Če smo bolj sproščeni ko delamo, manj pod stresom, imamo več energije, imamo tudi več veselja.'*

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

O: *'Z raznimi dejavnostmi. Nekomu bolj odgovarja šport, nekomu bolj masaže, branje, druženje z družino.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu? Zakaj?

O: *'Mislim, da je eden od. Če nekomu ustrezajo take sprostitvene tehnike, potem ga lahko uporablja tudi za to in je za njega najbolj ključen. Če pa nekomu bolj ustreza kaj drugega, potem je boljše da izbere kaj drugega.'*

V: Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Ne vem, zelo je odvisno od osebe. Je pa nujno, da imamo vsaj en način, da odkrijemo vsaj en način, ki za nas funkcioniira in ga uporabljamo.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

O: *'Ja.'*

V: Kako, na kakšen način vpliva?

O: *'S tem ko smo bolj umirjeni, smo ponavadi tudi bolj učinkoviti, se pravi se zviša koncentracija, uspemo izboljšati spanje, imamo več energije in potem tudi bolj učinkovito in v krajšem času opravimo delo in boljše.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

O: *'Mislim da ja. Izboljšajo se kognitivne funkcije in to vpliva na izvajanje delovnih nalog.'*

V: Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Po mojem ja, ker je bolj umirjen in fokusiran.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Ja, enako, ker je umirjenost večja in boljše obvladujemo čustva.'*

V: Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost?

O: *'Po mojem, da si najde čim več opore tudi v medosebnih odnosih ali v športu, v nečem kar ga veseli, v hobijih.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

O: *'Lahko.'*

V: Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti? Zakaj?

O: *'Verjetno ni najbolj ključen, ampak če za nekoga je, če nekomu ustreza, je zanj najbolj ključen.'*

Priloga G: Intervju z intervjuvancem 2

Intervjuvanka 2 je specializantka integrativne psihoterapije. Pod supervizijo izvaja psihoterapevtsko svetovanje ter izvaja skupinske in individualne delavnice za izboljšanje odnosov in osebnostno rast, obvladovanje stresa ter učinkovite komunikacije. Avtogeni trening se je naučila pri nevropsihiatru in psihoterapevtu primariju Dušanu Žagarju pred približno desetimi leti zaradi osebnih razlogov, znanje pa sedaj nadgrajuje s študijem psihoterapije. Tečaje vodi 6 let in ocenjuje, da se jih je udeležilo okrog 150 oseb. Njeni klienti tehniko opisujejo kot zelo koristno zaradi tega, ker jim zmanjša nivo napetosti in posledično stresa. Zelo jo zanimajo tudi druge podobne tehnike, njej najljubša je čuječnostna meditacija.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali redna uporaba sprostitvenih tehnik lahko pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

O: *'Ja, sigurno da v današnjem svetu, ko živimo hitrem tempo življenja, smo pogosto napeti in pod stresom zato je dobro, da poskrbimo za en način sproščanja. Sigurno je pomemben del, da najdemo en primeren način sprostitve zase in sprostitvene tehnike so način preko katerega se sprostimo.'*

V: Kako naj oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

O: *'En del so tehnike sproščanja, lahko na primer tudi meditacija. Treba pa je tudi širše pogledati na to, recimo zdrava prehrana, telesna aktivnost, delo na dobrih medosebnih odnosih, na komunikaciji, osebnostna rast na splošno.'*

V: S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši klienti?

O: *'Avtogeni trening pogosto izpostavijo, da jim pomaga, poleg tega se na tečajih učimo še postopnega mišičnega sproščanja, dihalnih tehnik in vodeno vizualizacijo. Različne stvari torej. Različnim klientom in tečajnikom so koristne različne tehnike.'*

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: *'Avtogeni trening nam pomaga doseči globoko stanje sproščenosti, mogoče celo bolj kot kakšne druge tehnike, recimo postopno mišično sproščanje, čeprav so spet razlike med posamezniki. Glede slabosti bi težko rekla, da je kakšna. Na splošno pri tehnikah sproščanja lahko pride do tega, da preveč zahtevamo od sebe, da se sprostimo in potem pride do kontra učinka in postanemo še bolj napeti. Zato je pomembno, da se poskušamo sprostiti ampak hkrati pustimo tudi, da to pride samo. Na pasiven način torej...'*

V: Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim klientom?

O: *'Ponavadi nespečnost, težave predvsem povezane s stresom in napetostjo, na splošno pri uravnavanju stresa čez dan. In pa kakšne psihosomatske težave, recimo glavobol se zmanjša in je manj pogost. Ena klienta je izpostavila, da ji pomaga pri kronični bolečini, da bolečino manj čuti.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Priporočljivo ga je izvajati vsaj 1x na dan, jaz rečem 20 minut dnevno.'*

V: Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Tudi. Pri psihosomatskih, tistih, ki so pogojene s stresom.'*

B: Ostale komponente in njihov odnos do avtogenega treninga

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Hud stresni dogodek, še posebej če je travmatičen, lahko zelo zamaje naše duševno in telesno ravnovesje. Takrat potrebujemo predvsem socialno podporo in možnost da ga čim prej predelamo.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? V koliki meri?

O: *'Lahko. Ker med vadbo vadimo to, da imamo pozornost na enem telesnem občutku in dogajanju, tako da ja, pripomore do določene mere.'*

V: Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost? V koliki meri?

O: *'Lahko, če je ta razdražljivost posledica stresa in napetosti, vedno pa je dobro, da pogledamo širše, torej kaj nam dela to napetost in razdražljivost.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri?

O: *'Ja, recimo zadnja vaja lahko deluje na nas poživljajoče (občutek hladnosti na čelu). Na splošno pa če smo manj pod stresom, potem nam ostane več energije. Torej posredno lahko vpliva.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Sigurno je dobro spanje pomembno za dobro funkcioniranje in počutje.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: *'Lahko, če je spanje moteno zaradi stresa in napetosti.'*

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Vedno moramo gledati na to, da obvladujemo stres na različne načine ali so to tehnike sproščanja ali hobiji, torej stvari, ki nas sproščajo. Da polnimo baterije, da imamo dovolj počitka. Vse to si je enakovredno, vendar moramo na različne načine poskrbeti zase.'*

C: Osrednji del

V: Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

O: *'Ja.'*

V: Zakaj?

O: *'Ker nam pomaga, da se manj stresno odzovemo na različne stresne dogodke čez dan in lažje uravnavamo nivo stresa.'*

V: V kakšnem obsegu?

O: *'Odvisno od osebe same, pomembno je da gledamo na situacijo celostno, torej tudi druga področja.'*

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Sigurno pomagajo vse.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem dejavnostim?

O: *'Lahko.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja?

O: *'Ne bi ga izpostavila kot najbolj ključnega, ampak se mi zdijo različne tehnike enakovredne.'*

V: Zakaj ne?

O: *'Ker je na situacijo potrebno gledati celostno.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Lahko. Sicer na delovnem mestu ponavadi nimamo časa izvajati te tehnike ampak ob rednem izvajanju doma, se zniža nivo stresa.'*

V: V kakšnem smislu in obsegu?

O: *'Odzivamo se manj reaktivno. Vendar je priporočljivo delati tudi na drugih nivojih, tudi samo zavedanje kaj se dogaja v posameznem trenutku je pomembno.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Pomaga nam manjšati nivo stresa.'*

V: Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

O: *'Lahko ja.'*

V: Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

O: *'Ja, lahko je en dejavnik temu. Torej prispeva, da smo oziroma ostanemo v nivoju pozitivnega stresa.'*

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

O: *'S kakšnimi krajšimi tehnikami sproščanja, recimo dihalne tehnike, krepitev veščin komunikacije, reševanja konfliktov. Predvsem pa skrb za splošno dobro počutje čez cel dan, da ne sedimo predolgo, se ustrezno prehranjujemo. Torej kombinacija različnih dejavnikov na delovnem mestu in izven.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

O: *'Ponovno, ne bi ga izpostavila kot najbolj ključnega, je pa lahko en del.'*

V: Zakaj ne?

O: *'Ker gre za kombinacijo več različnih stvari.'*

V: Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Lahko so to sprostitvene tehnike, pa tudi krepitev zavedanja naših vzorcev reagiranja na situacije, naših miselnih in čustvenih vzorcev in spreminjanje teh, torej osebnostna rast.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

O: *'Lahko, če se nam delovna učinkovitost manjša zaradi stresa in smo zaradi tega tudi manj skoncentrirani, imamo slabši spomin.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

O: *'Ja, podobno kot prejšnje vprašanje.'*

V: Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Lahko, ker povečuje koncentracijo.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Lahko do te mere, da nam pomaga, da manj čustveno reagiramo v določeni situaciji, vendar je tu širša situacija, ker je pomembna tudi krepitev veščin komunikacije.'*

V: Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost?

O: *'S čuječnostno meditacijo, z ustrezno prehrano, s prepoznavanjem lastnih čustvenih vzorcev, s tem da ne zapademo v črne scenarije, kako nam nekaj ne bo uspelo.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

O: *'Lahko, vendar je to zelo odvisno od posameznika.'*

V: Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti?

O: *'Ne bi ga izpostavila kot najbolj ključnega, ker je učinkovitost seštevek več in različnih dejavnikov. Odvisno pa je tudi od osebe same in situacije na delovnem mestu.'*

Priloga H: Intervju z intervjuvancem 3

Intervjuvanka 3 je doktorica znanosti na področju zakonske in družinske terapije, integrativna psihoterapevtka in prodekanica za študijske zadeve. Ukvarja se tudi s psihološkim svetovanjem in je soustanoviteljica Antistresne klinike. Z avtogenim treningom se je srečala tekom svojega študija. Osebnostno so ji sicer bližje druge sprostitvene tehnike, vendar kljub temu meni, da gre za učinkovito tehniko zaradi česar ga kot dopolnilni način zdravljenja priporoča svojim klientom.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali redna uporaba sprostitvenih tehnik lahko pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

O: *'Ja, absolutno, to se mi zdi zelo pomembno področje, ki bi ga moral vsak poznati in si s tem sam pomagati.'*

V: Kako naj oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

O: *'Jaz mislim, da so telo, duh, duša in občutki zelo povezani, tako da je na vseh področjih potrebno skrbeti. Za osebno dobro počutje je potrebno gibanje, torej redna telesna aktivnost, razne tehnike sproščanja in psihološka stabilnost, čvrstost.'*

V: S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši klienti?

O: *'Zelo je v porastu čuječnost, za to tehniko menim, da je zelo atraktivna in ima velike ter močne učinke.'*

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: *'Prednost je, da si lahko človek sam pomaga, vsakodnevno in v vsakodnevnem življenju. Dobro je, da ga v to uvede učitelj. Slabost pa je, da je to tehnika, ki regulira le trenutna čustvena stanja in občutke, regulira simptome, za poglobljene vsebine, za poglobljeno odpravo vzrokov pa je potrebna poglobljena obravnava.'*

V: Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim klientom?

O: *'Najbolj pri anksioznih težavah.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Kar je najbolj pomembno je, da je to res redna uporaba. Stvari hitro pozabimo, z ustaljenimi vzorci pa si telo zapomni, saj imam spomin in je rezultat boljši. Natančno reči pa je težko, odvisno je tudi od posameznika. Dobro je vsakodnevno.'*

V: Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Mislim, da ja. Kot sem že rekla, z mojega vidika je vse v našem telesu povezano.'*

B: Ostale komponente in njihov odnos do avtogenega treninga

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Lahko se pozna na vseh nivojih. Lahko se začnejo pojavljati avtomatične negativne misli, lahko se pojavi psihosomatika, tore se odraža na telesu. Potem se lahko pojavijo tudi drugi simptomi, kot so nočne more. Razni triggerji v okolju sprožijo potem podobno reakcijo, čisto telesno, vzdražen živčni sistem, kot so potne roke, srce začne utripati hitreje, dihanje se pospeši.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije?

O: *'Ja, sigurno.'*

V: Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost?

O: *'Ja.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri?

O: *'Lahko. Težko pa je reči v kolikšni meri. Tudi pri klientih opažam, da pri enih deluje nekaj pri drugih drugo. Enim bo pomagala fizična aktivnost, tek, enemu sprostitvena tehnika, tako da je dosti odvisno od posameznika kaj zanj deluje.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Zelo pomembno.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: *'Seveda.'*

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Lahko je za nekoga delo na vrtu enako ali še bolj učinkovito kot avtogeni trening, če ga bo vzel kot pritisk, kot nekaj kar mora narediti. Ponovno poudarjam, da je odvisno od posameznika.'*

C: Osrednji del

V: Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

O: *'Ja.'*

V: Zakaj?

O: *'Ker se telo sprošča, človek se pogloblja v sebe, v to kaj doživlja v tem trenutku, zaznava svoje telo, kje je in se osredotoča na trenutek tukaj in sedaj. S to pozornostjo in koncentracijo na ta trenutek pa se ne ukvarja s tem kaj je bilo in bo in je bolj prisoten.'*

V: V kakšnem obsegu?

O: *'Odvisno od posameznika, lahko veliko, lahko malo, če je prisila.'*

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Ja, seveda lahko.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem dejavnostim?

O: *'Seveda je lahko.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja?

O: *'Ne, tako kot sem rekla zelo je odvisno od posameznika.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Absolutno.'*

V: V kakšnem smislu in obsegu?

O: *'Pomaga pri stresu, človek se lažje skoncentrira, lažje sledi trenutku. Zame zelo ključno pa je, da ima vsak različen način, ena oseba bo imela kanal preko čustev, drugi preko telesa, torej telesno gibanje, tretji preko misli. Vsak mora sam ugotoviti kaj je tisto pravo zanj.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Ja, lahko.'*

V: Kako?

O: *'Že samo dihanje, torej ko se osredotočiš na to, kaj se v tem trenutku dogaja v telesu pomaga se sprostiti in to deluje na celo telo, na misli, živčni sistem.'*

V: Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

O: *'Absolutno.'*

V: Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

O: *'Ja, ker pripomore k splošnemu boljšemu počutju.'*

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

O: *'Telesna aktivnost, druge aktivnosti, ki sva jih omenili prej, družabno življenje, hobiji, ki človeka sprostijo. Pa tudi bolj poglobljene pomoči kot so psihoterapija, ki pa lahko pomagajo ugotoviti, zakaj se nekdo stresira na delovnem mestu.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

O: *'Eden izmed bolj ključnih, ni pa edini.'*

V: Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Predvsem raziskovanje sebe, to pomeni ugotoviti, kaj je tisto, kar zate deluje.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

O: *'Lahko.'*

V: Kako, na kakšen način vpliva?

O: *'Ker pomaga človeku začutiti, da je tukaj in zdaj, potem pa se odpre prostor tudi za vse drugo.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

O: *'Ja, prav s pozornostjo in koncentriranjem na naloge.'*

V: Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Ja, spet koncentracija, osredotočenost.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Ja, ker je človek bolj v stiku s sabo, ker je povezan s svojim telesom in občutki in zato lažje funkcionira v medosebnih odnosih.'*

V: Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost?

O: *'Predvsem tako, da raziskuje sebe in da ugotovi kje so njegove meje, do kam lahko gre, kje še ima kapacitete, da se izboljša. Da raziskuje, na katerih področjih je močan in katere stvari še lahko izboljša.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

O: *'Lahko.'*

V: Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti?

O: *'Eden od. Apriori ne bo avtogeni trening deloval za vse zato ves čas poudarjam, da naj oseba sama ugotovi, kaj ji ustreza.'*

Priloga I: Intervju z intervjuvancem 4

Intervjuvanka 4 je psihiatrinja, diplomirala je na Medicinski fakulteti v Ljubljani in svoje delo opravlja že skoraj 40 let, poleg tega pa je doktorirala še iz mejnih znanosti na Rusmore University v ZDA. Od leta 1993 vodi svojo zasebno psihiatrično ambulanto. Z avtogenim treningom se je srečala tekom študija, se ga naučila in dolgo časa sama redno prakticirala. Približno 20 let je avtogeni trening poučevala svoje paciente, še vedno pa ga marsikomu priporoča. Zelo jo zanimajo tudi druge sprostitvene tehnike, predvsem meditacija.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali redna uporaba sprostitvenih tehnik lahko pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

O: 'Lahko.'

V: Kako naj oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

O: 'Najprej mora toliko spoznati samo sebe, da ve kaj ji koristi in med temi načini je lahko tudi avtogeni trening, ni pa nujno.'

V: S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši pacienti?

O: 'Daleč najbolj zanimive so dihalne vaje, ker so zelo enostavne in jih lahko delajo po potrebi. Pri avtogenem treningu pa je problem, da ga tudi delajo po potrebi, ampak v tem primeru pa ni ta pravega učinka.'

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: 'Prednosti so, da se lahko sprostiš tudi v stresni situaciji ali po stresni situaciji, olajša spanje in druge fiziološke funkcije, recimo tudi kar se prehranjevanja tiče. Slabost pa je, da je usmerjen na telo, na mišice na primer in da ga ne smeš delati le po potrebi ampak mora biti to življenjski slog.'

V: Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim pacientom?

O: *'Pri anksioznih stanjih, ki niso preveč izrazita, so pa kronična, pa tudi pri akutnih stresnih situacijah. Na splošno, v stresu zelo pomaga.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Redno, najmanj 1x na dan.'*

V: Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Ja, lahko.'*

B: Ostale komponente in njihov odnos do avtogenega treninga

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Takrat se sproži obrambni mehanizem telesa, hormonski obrambni mehanizem, adrenalinsko-noradrenalinski, takrat so vse telesne funkcije spremenjene, recimo srce hitreje bije, dihanje je lahko pospešeno, dlake se naježijo, mišice se skrčijo, koncentracija je opredeljena na tisti stresni dogodek. Tako da ja, je zelo izrazito.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? V koliki meri?

O: *'Lahko. Odvisno, če gre za to, da se je potrebno skoncentrirati na nekaj kar ima rad in uživa v tem, potem je avtogeni trening le pika na i in je lahko koncentracija zelo izrazita glede na tisto vsebino. Če pa nečesa nima rad, pa pomaga da se človek loti tiste težke stvari.'*

V: Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost? V koliki meri?

O: *'Ja. Odvisno od človeka in temperamenta, od čustvene opremljenosti. Bolj kot je nekdo poln energije in temperamenten, večji je lahko učinek in obratno. Lahko je učinek celo manjši kot bi človek pričakoval ali si želel.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri?

O: *'Po mojih izkušnjah ja. Je pa različno od človeka do človeka, ampak na splošno povečanje energije ja, ker jo manj izgubljajo na nepotrebnih stvareh, recimo pri anksioznosti.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Bistveno pomembno, ker brez tega ne moreš dobro funkcionirati.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: 'Ja.'

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Gre za dejavnosti, ki si med seboj niso enakovredne, ker gre avtogeni trening bolj v pasivnost. Vse ostale našteje dejavnosti pa so aktivne. Tudi končni učinek ne more biti podoben, se pa dopolnjuje. Podoben je do te mere, da se v vseh primerih boljše počutiš.'*

C: Osrednji del

V: Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

O: 'Ja.'

V: Zakaj?

O: *'Ker harmonizira hormonski sistem.'*

V: V kakšnem obsegu?

O: *'Če bi ga primerjala z meditacijo na primer je lahko avtogeni trening le uvod, če bi ga primerjali s športno dejavnostjo je zelo pomemben pri osredotočanju. Dobro je, da se prej umiriš in osredotočiš.'*

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: 'Ja.'

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem dejavnostim?

O: *'Ne more biti enakovredna ampak je dopolnjujoča. Gibanja na primer ne moreš nadomestiti z avtogenim treningom, se pa zelo dobro dopolnjujejo. V življenju ne moreš nekaterih stvari opustiti zaradi avtogenega treninga.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja?

O: *'Pomemben je, ključnost pa je vprašanje.'*

V: Zakaj ne?

O: *'Ker je to tehnika, ki pasivizira človeka, to pa ne more biti največji smisel.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Ja, seveda, zelo.'*

V: V kakšnem smislu in obsegu?

O: *'Recimo, pri različnih stresnih situacijah, lahko je to v medsebojnih odnosih ali pri delovnih obremenitvah, ker se takrat ustaviš in umiriš in če se umiriš lahko drugače razmišljaš. Iščeš rešitve problema, lažje in boljše.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu? Kako?

O: *'Tudi zmanjša se stres. V tem smislu, da stres povzroča določene fiziološke reakcije, ki jih z avtogenim treningom lepo umirimo.'*

V: Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

O: *'Ja, deloma.'*

V: Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

O: *'Lahko.'*

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

O: *'S kakšnimi bolj aktivnimi tehnikami, recimo učenjem komunikacije, obvladovanje lastnih impulzov in čustvenih reakcij, to so bolj psihološke tehnike.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

O: *'Zelo pomemben, nisem pa prepričana o ključnosti.'*

V: Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Sprostitutvene in psihološke tehnike, ampak jaz osebno sem zelo navdušena nad meditacijo. Zelo pomembna je pa tudi socialna komponenta, ki sploh ne sme biti zanemarljiva, ker ima stres na delovnem mestu korenine v naši družbeni ureditvi in najboljše bi bilo začeti ta problem odpravljati pri koreninah. Ampak to je že družbena zadeva oziroma problem.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

O: *'Ja.'*

V: Kako, na kakšen način vpliva?

O: *'Ravno zaradi tega, ker se z njim lahko toliko discipliniraš, da si bolj umirjen in se osredotočiš na problem, ga določiš in osredotočiš na rešitev. Odvisno pa je tudi od problema, če je to delovni problem ali je to medosebni problem, kar pa je malce težje.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

O: *'Ja, lahko.'*

V: Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Mogoče, ni pa nujno.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Ja, mislim da ja, v tem smislu da lažje sam sebe obvladuješ, se pravi svoja negativna čustva.'*

V: Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost?

O: *'Tudi s psihološkimi pristopi, je pa tudi veliko vprašanje o smiselnosti saj greš lahko z uporabo vseh teh načinov do roba svojih zmogljivost in greš lahko v izgorelost. Tukaj pa je vprašanje, ali je izboljševanje sploh smiselno.'*

V: Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

O: *'Ja, seveda.'*

V: Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti?

O: *'Težko rečem, da je najbolj ključen. Sigurno je pa zelo pomemben.'*

Priloga J: Intervju z intervjuvancem 5

Intervjuvanec 5 je diplomirani učitelj avtogenega treninga, ki je svoje znanje začel pridobivati leta 2002 pri pokojnem profesorju in doktorju Branislavu Cvetku, kasneje pa diplomiral na British Autogenic Society. Vsakodnevno ga izvaja sam, od leta 2011 pa vodi tečaje avtogenega treninga, katerih se je udeležilo približno 90 oseb. Njegovi klienti tehniko ocenjujejo kot zelo koristno. D. M. dodaja, da je največji učinek pričakovati pri ljudeh, ki avtogeni trening izvajajo redno in le-ta postane del njihovega vsakdana. Kljub temu pa so njegovi določeni klienti potrebovali tudi medikamentozno in psihoterapevtsko terapijo, saj so bile njihove težave že preveč izrazite in razvite.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali in koliko lahko redna uporaba sprostitvenih tehnik pripomore k boljšemu zdravju in počutju?

O: *'Ljudje genetsko nismo prilagojeni na življenjski slog, ki ga večina ljudi živi danes. Ljudje smo žal še vedno prilagojeni na kratkotrajne, a močne stresne dogodke, ki so se dogajali tekom naše evolucije (beg pred nevarnostjo ali boj za hrano, ipd.). Po teh relativno kratkih, a življenjsko ogrožajočih dogodkih, smo se v naravi sprostili in običajno nismo imeli tako stresnih dogodkov še cel teden ali mesec. Danes pa običajno nimamo tako velikih stresnih dogodkov, vendar imamo zato večino dneva, oz. delavnika, povišan stres. To pa se pogosto nadaljuje do večera, ko utrujeni omagamo na kavču ali že v postelji. Temu zmernemu, a ves čas prisotnemu stresu smo izpostavljeni celo leto. Pogosto pa so naporni tudi vikendi in velikokrat se tisti, ki imajo otroke, pošalijo, da se gredo v službo spočit, stran od direndaja doma. Opisani življenjski slog lahko za mnoge traja desetletja vse do upokojitve.*

Stres je torej izgubil varovalno funkcijo in je na nek način postal »toksičen« za telo. Prekomerni stres pa lahko na dolgi rok, prinaša vrsto zdravstvenih zapletov. Z njim povezujejo avtoimune bolezni, raka, kardiovaskularne bolezni, anksiozne in razpoloženske motnje, prebavne težave, težave s kožo, prehlade, glavobole ... Rešitev je počitek. Vsi moramo hoditi v službo, vsi se soočamo s stresom, a pomisliti je potrebno na zadosten spanec in primeren počitek po napornem delavniku. Vendar pogosto ni časa za oboje. Lahko je tako, da imamo dodatno službo ali pa je življenjski tempo hiter (vzgoja, študij, izobraževanja, obšolske obveznosti otrok, itn.)

Rešitev problema vidim v rednem in vsakodnevnem, discipliniranem sproščanju. To je lahko avtogeni trening, meditacija, joga ali pa molitev. Naše telo ima namreč lastnost, da ob pravilnih pogojih lahko doseže zelo globoko sprostitve že v relativno kratkem času (10-15 minut). To lastnost poznajo ljudje že več tisoč let in dokaz zato je npr. meditacija ali molitev. Ta lastnost se imenuje relaksacijski odziv. Omogoča vrsto pozitivnih učinkov na telo, saj je nasproten stresnemu odzivu. Ker pa z zniževanjem stresa onemogočamo njegove negativne učinke, je posledično vadba avtogenega treninga, izvajanje meditacije, joge zelo zdrava navada.

Tečajnikom pogosto predstavim naslednjo situacijo. Predstavljajte si dvojčka, ki imata identične življenjske pogoje in živita stresno življenje. Eden od njiju se vsak dan trikrat na dan sprošča, drugi pa ne. Kakšna bosta po 40 letih delovne dobe?

Morate vedeti, da so osebe, ko so sproščene tudi manj razdražljive, bolj mirno reagirajo in imajo lahko tudi boljše medosebne odnose... Vendar je vsekakor tudi res, da ni vse samo v stresu. Potrebno se je tudi zdravo prehranjevati in biti dovolj fizično aktiven. Ti dve področji sta po mojem mnenju celo bolj pomembni in se tudi prepletata s stresom. Pravilna prehrana, pravilna mera aktivnosti pomeni tudi manj stresa. Vendar je, po mojih izkušnjah s tečajniki, sproščanje kljub temu potrebno, saj tudi prekomerna aktivnost pomeni tudi več stresa.'

V: S katerimi sprostitevskimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši klienti (poleg avtogenega treninga)?

O: *'Tečajniki pogosto poročajo, da hodijo na jogo ali pa da so poskušali meditirati ali celo poskušali izvajati avtogeni trening na lastno pest. Problem pri jogi je v tem, da vzame preveč časa. Je bolj temeljita pri sprostitvi kot avtogeni trening, vendar jo v priročnosti avtogeni trening hitro nadomesti in zamenja. Meditacija je pa pogosto »nekje v zraku«. Ljudje ne vedo ali jo izvajajo pravilno ali ima kaj učinkov. Pri avtogenem treningu se opazno čuti učinek in posameznik se ima nečesa opreti. To je seveda moje mnenje, vendar spodbujam karkoli od tega, samo, da se posameznik sprošča.'*

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: *'Kot sem že omenil je prednost avtogenega treninga priročnost in globoka sprostitve že v 10 minutah. Tukaj ima avtogeni trening prednost pred vsemi sprostitevskimi tehnikami, ki jih poznam. Problem pa je v tem, da je to trening in se ga je potrebno naučiti in ga tudi vzdrževati. Vendar to do neke mere velja za vse sprostitevne tehnike. Sicer pa vidim problem bolj v nas samih, v disciplini, doslednosti. Tehnike so vse čudovite in zlata vredne.'*

V: Pri kakšnih težavah je avtogeni trening najbolj pomagal vašim klientom?

O: *'Tečajniki predvsem poročajo o boljšem spancu, počutju, manjši tesnobi. Pogosto poročajo o manj glavobolih, večji mirnosti, boljših medosebnih odnosih. O izvajanju avtogenega treninga celo življenje pa iz prve roke žal nimam podatkov.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Avtogeni trening se priporoča izvajati vsaj 2 krat na dan. Najpomembnejša vadba je sredi dneva, saj takrat zmanjšamo stresno raven, ko je na vrhuncu. Večerna vadba je tudi pomembna, saj gremo spat bolj sproščeni in pomagamo telesu, da se lažje regenerira. Zanimivo pa je, da tečajniki, ki izvajajo avtogeni trening 3-4 krat na dan, pogosto navajajo še posebej opazne učinke na počutje in zdravje. Skratka so navdušeni.'*

V: Ali lahko avtogeni trening pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Ne bi šel tako daleč, da bi to trdil. Raziskave seveda so, vendar avtogeni trening ne bo ozdravil raka, lahko pa zmanjša luskavico, glavobole, število migrenskih napadov. Vendar je vse to bolj povezano s stresom. Avtogeni trening je bolj način umirjanja. Lahko bi preprečil kakšno telesno bolezen, če bi bila posledica stresa, samo to je težje dokazati. Avtogeni trening je bolj pripomoček za zniževanje stresa in preventiva. Lahko je tudi kurativa, vendar pri manj resnih zdravstvenih težavah.'*

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Ljudje se pod stresom odzivamo bolj z neprijetnimi čustvi in smo razdražljivi, tako da se hitreje zapletemo v kakšno nesoglasje. Hud stresni dogodek pa lahko za seboj pusti dolgotrajno nižje razpoloženje, žalovanje ali pa akutno stresno reakcijo, lahko tudi depresijo. V vseh primerih je avtogeni trening premalo močna tehnika, vendar pomaga. Treba pa je povedati, da ob hudih stresnih dogodkih, posameznik potrebuje čas in morda bolj kakšen pogovor, svetovanje, psihoterapijo. Pogosto je potrebna tudi medikamentozna terapija v tem prehodnem obdobju, vendar o tem odloča zdravnik ali psihiater.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? V koliki meri, zakaj?

O: *'Avtogeni trening lahko izboljša koncentracijo, če je posledica trenutnega stresa ali blage anksioznosti. Pomaga zato, ker je posameznik umirjen in se lažje osredotoča. To je posledica učinkovanja delovanja parasimpatičnega živčevja.'*

V: Ali avtogeni trening lahko zmanjša nivo razdražljivost? V koliki meri, zakaj?

O: *'Pod stresom se hitreje razjezimo in smo bolj razdražljivi. Izvajanje avtogenega treninga seveda lahko pomaga, kjer je vzrok stres.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na povečanje nivoja energije? V koliki meri, zakaj?

O: *'Prekomeren stres telo in um utruji. Redno sproščanje lahko pomaga obdržati nivo energije. To je isto kot premori v službi. Ko počivamo, se spočijemo in okrepimo.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Nisem zdravnik, vendar lahko rečem, da je spanje ključno za zdravje. Ko spimo se regeneriramo, odpočijemo. Brez spanja bi umrli v relativno kratkem času. Pomanjkanje spanja ima na dolgi rok lahko različne zdravstvene težave.'*

V: Ali lahko avtogeni trening vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: *'Avtogeni trening po mojih izkušnjah skoraj vedno izboljša kakovost spanca. To že samo zato, ker umirja. Izvede se ga tudi pred spanjem, kar prinese bolj krepak spanec, če pa se posameznik zbudi, lahko z njim zaspi nazaj hitreje. Vendar včasih avtogeni trening pri spanju ne pomaga, takrat stres ni posledica slabega spanca. Lahko je to kakšna duševna ali telesna motnja ali drugi zdravstveni zapleti.'*

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje osebe naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Avtogeni trening bi samo dodal tem dejavnostim, vendar z izvajanjem 3-4 krat na dan.'*

V: Ali avtogeni trening vpliva na izboljšanje splošnega počutja?

O: *'Avtogeni trening zelo učinkovito odstrani stres za nekaj ur. Dokler smo mirni se seveda bolje počutimo. Vendar lahko avtogeni trening izboljša tudi spanec, kar posledično tudi izboljša razpoloženje. To boljše počutje na dolgi rok pomeni lahko vsesplošno boljše počutje. Izvajanje*

avtogenega treninga pri depresivni osebi pa ne bi imelo pretiranega učinka. Kot sem že omenil, na področjih, kjer je stres težava, avtogeni trening lahko pomaga.'

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnostmi lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa?

O: *'Avtogeni trening ne more nadomestiti nobene od teh dejavnosti in tudi ni enakovredna katerikoli izmed njih, saj se precej razlikujejo. Bi pa priporočal, da avtogeni trening (ali katerokoli sprostitevno tehniko) vsi na svetu dodamo zraven teh aktivnosti in jo vključimo že v osnovno šolo ter jo izvajamo vsak dan. Jaz bi sicer ostal brez službe, vendar bi bil svet bolj miren, z manj jeze, impulzivnosti, saj bi bili posamezniki bolj sproščeni. Seveda pa avtogeni trening ne odpravi t.i. »žlehtnobe«, koristoljubja, ipd.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik izboljšanja splošnega počutja?

O: *'Avtogeni trening je bolj pomoč pri prekomernem stresu, je zgolj opora, nima vsebine. Naredi dobro podlago, vendar sliko moramo narisati sami. Pomaga predvsem tam, kjer je problem stres, razdražljivost, negativnost zaradi napetosti, itn.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Na delovnem mestu so pogosto roki, pritiski z vseh strani, zahteve in omejen čas. Vse to posledično povzroča stres. Avtogeni trening seveda pomaga, vendar so včasih tolikšni časovni pritiski, da ni časa za njegovo izvajanje. V teh primerih je žogica na strani delodajalca, da se ustvari boljše delovno okolje in da doda avtogeni trening. Vsekakor narediti nič ne prinaša rezultatov. Uvajanje avtogenega treninga na delovna mesta zagotovo prinese spremembe pri stresu na delovnem mestu.'*

V: V kakšnem smislu in obsegu?

O: *'Avtogeni trening ustvari boljšo podlago, odstrani nepotrebno slabo voljo in s tem seveda pomaga. Ni pa čarobna palčka. Sproščanje, odmori bi morali biti sestavni del vsakega stresnega delovnega mesta. Avtogeni trening je samo ena alternativa, ki pa je zelo, zelo učinkovita.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu?

O: *'Avtogeni trening zmanjša stres v veliki meri, vendar se ob stresnem delovnem mestu posameznik počasi vrne nazaj na stresno raven. Priporočam izvajanje avtogenega treninga v dopoldanskih urah in po koncu delovnega časa. Na dolgi rok ima to pozitivne učinke na posameznika in njegovo počutje. Delodajalci se v tujini odločajo za sprostitvene tehnike tudi zaradi tega, ker so delavci bolj produktivni in to dobro vpliva na poslovanje.'*

V: Kako?

O: *'Avtogeni trening obrne stresni odziv in vključi relaksacijski odziv, kot sem že omenil.'*

V: Se z uporabo avtogenega treninga oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

O: *'Ko smo pod stresom to ne vpliva dobro na naše telo in lahko smo utrujeni ali pa preveč aktivni. Izvajanje avtogenega treninga nas umiri, »odplakne« stres in umirjanje nas seveda spočije, saj nismo v pogonu in naše telo se »obnavlja«.'*

V: Lahko redna uporaba avtogenega treninga poveča veselje do dela?

O: *'Stres lahko povzroči, da smo negativno nastrojeni, kar pa ni dobro za pozitivna čustva, tudi do dela. V kolikor je temu tako, avtogeni trening lahko pomaga. Redna uporaba avtogenega treninga lahko spremeni začaran krog negativizma, vendar ne nujno in ne pri vsakem posamezniku. Vsekakor je narediti nič na tem področju slabša izbira.'*

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu?

O: *'Pomembni so kratki, a redni odmori, pisanje spiska in vrstnega reda opravil, zavestna pozitivna naravnost, čim manj miselnih napak (napačni: katastrofiziranje, črno-belo mišljenje, branje misli, napovedovanje prihodnosti, nizka frustracijska toleranca itn.)... '*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu?

O: *'Vsekakor je to le košček mozaika. Najpomembnejše je, da delodajalec sploh razmišlja o obvladovanju stresa na delovnem mestu. To je prvi korak.'*

Avtogeni trening je vsekakor ena bolj učinkovitih izbir, ki v kratkem času lahko prinese rezultate. Vendar so dobri odnosi med sodelavci, primerno vodenje zaposlenih, klima v podjetju, primerno plačilo vsekakor bolj pomembni dejavniki pri nivoju stresa, vendar spet ne nujno. Nekatera delovna mesta imajo lahko vse to, pa so kljub temu stresna, npr. kontrolorji

letenja na večjih letališčih. Zelo različna delovna mesta obstajajo, tako da je težko posploševati. Vsekakor pa delovno mesto z avtogenim treningom prinaša manj stresa, kot delovno mesto brez odmorov ali sproščanja.'

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti?

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog?

O: *'Stres lahko utruji, vzbuja negativna čustva, povzroči razdražljivost. Vse to lahko onemogoča lažje opravljanje delovnih nalog. Avtogeni trening osveži in revitalizira. Predstavljajte si, ko ste zjutraj spočiti in polni energije. Podobno se zgodi pri izvajanju avtogenega treninga.'*

V: Ali avtogeni trening lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Vsak posameznik je drugačen, vsako delovno mesto je drugačno in hitrost opravljanja nalog je najbrž tudi odvisna od različnih dejavnikov. Kjer stres in slaba volja upočasni delo, je smiselno vpeljati odmore in/ali avtogeni trening.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Konflikti se nikoli ne rešijo, ko smo jezni. Potrebno je počakati, da se strasti umirijo in se pogovoriti. Izvajanje avtogenega treninga lahko poveča frustracijsko toleranco in lahko se kasneje sporečemo. Vsekakor je potrebno negovati delavno klimo s strani delodajalca ali vodje. Avtogeni trening le izboljša situacijo in morda prepire brez konkretne vsebine, ki so posledice napetosti. Bolj pomembna sta pogovor in delo na odnosih.'*

V: Kako oseba še lahko izboljšuje svojo delovno učinkovitost? Ali je avtogeni trening enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti? Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti? Zakaj da, zakaj ne?

O: *'Avtogeni trening je metoda sproščanja, ki nas umiri in lahko seveda izboljša fokus, učinkovitost, vendar bi bilo potrebno vpeljati tudi odmore, morda kakšen sprehod. Vsekakor zadovoljstvo z delovnim mestom, odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvo z vodstvom, klimo podjetja in pošteno plačilo prinašajo največji delež k delovni učinkovitosti. Vendar ne moremo imeti vsega in vedno obstaja nek »trade off«. Imeti na delu avtogeni trening ali ne? Vsekakor da.'*

Priloga K: Intervju z intervjuvancem 6

Intervjuvanec 6 je zdravnik psihiater, ki je diplomiral na Medicinski fakulteti v Reki na Hrvaškem. Svoje delo opravlja približno 25 let, delal je na Hrvaškem, v Srbiji, Italiji in zadnjih 12 let v Sloveniji. Avtogeni trening je spoznal med svojim študijem in kasneje delom psihiatra. Priporoča ga številnim svojim pacientom kot dopolnilno tehniko zdravljenja.

A: Uvod v avtogeni trening in kontekst

V: Ali in koliko lahko redna uporaba sprostitvenih tehnik pripomore k boljšem zdravju in počutju?

O: *'Redna uporaba sprostitvenih tehnik pripomore k boljšem zdravju in počutju ker je naš cilj, da z AT oblikujemo čim večje število dobro utrjenih sinaps, ki zavirajo tesnobo. Zato je potrebno kontinuirano in za daljši čas izvajanje tehnike.'*

V: Kako naj bi oseba skrbi za ohranjanje dobre telesne in psihološke kondicije?

O: *'Da bi oseba ohranila dobro telesno in psihično kondicijo je potrebno, da skrbi za higieno svojega življenja, tukaj se predvsem misli na zdravo prehrano, higieno spanja, redno telovadbo, da ima hobi, ki ga veseli, da redno izvaja relaksacijske tehnike. Pomemben faktor pri ohranjanju psihofizičnega zdravja je razvijanje socialnih spretnosti, da se oseba nauči aktivno iskati in sprejeti pomoč svoje okolice. Naslednji pomemben faktor je, da se oseba nauči obvladovati svoje misli, svoja čustva in posledično, da ima kontrolo nad svojim vedenjem. K tem bi dodal, da oseba mora biti pro aktivna, da se vključi v dobro premišljene in usmerjene aktivnosti, ki vodijo k reševanju problemov in preprečevanju novih.'*

V: S katerimi sprostitvenimi tehnikami imajo dobre izkušnje vaši pacienti (poleg AT) ?

O: *'V moji klinični praksi pacienti so imeli pozitivne izkušnje z jogo, različnimi meditacijskimi tehnikami, z biofeedback tehniko, z različnimi dihalnimi vajami.'*

V: Kaj so po vašem mnenju prednosti in kaj slabosti avtogenega treninga?

O: *'Prednosti AT je, da oseba, ko obvlada tehniko dobi orodje katero lahko uporablja kjerkoli in kadar koli. Oseba postane sposobna za lastno uravnavanje stanja tesnobe in sproščenosti ter se nauči vzpostaviti lasten nadzor nad nekaterimi fiziološkimi funkcijami kot so srčni utrip,*

dihanje, prekrvavitev mišic in kože. Slabost AT je ta, da obstajajo osebe, ki rabijo zunanji lokus kontrole. Take osebe rabe nekoga ki, bi jih vodil, usmerjal, spodbujal in kontroliral.'

V: Pri kakšnih težavah je AT najbolj pomagal vašim klientom?

O: *'AT se je v klinični praksi izkazal kot učinkovita metoda pri različnih vrstah tesnobnih motenj, somatizacijskih motnjah, ter motnjah prilagajanja. Številni pacienti so se pozitivno izražali glede učinkovitosti AT pri motnjah spanja.'*

V: Kako pogosto je potrebno avtogeni trening izvajati za doseganje rezultatov?

O: *'Da bi dosegli zaželeno rezultate obvezno je izvajati naučene vaje vsak dan skozi daljše obdobje, najmanj tri mesece, ker rabimo čas, da bi na biološki ravni vzpostavili nove nevronske povezave.'*

V: Ali lahko AT pomaga pri lajšanju telesnih bolezni?

O: *'Uporaba AT lahko pomaga pri lajšanju telesnih bolezni, ker vpliva na nevroendokrine; psihoimunološke; vegetativne in analgetske procese v telesu. Pacienti, ki se zdravijo zaradi fibromialgije, arterijske hipertenzije ter tenzionega glavobola poročajo o ugodnem vplivu AT na njihovo bolezen. Tesnoba ponavadi okrepi občutek za bolečino, nižanje anksioznosti zmanjša doživljanje bolečine ali celo bolečina izgine.'*

V: Kako na počutje in razpoloženje osebe vpliva hud stresni dogodek?

O: *'Ko oseba doživi hud stresni dogodek se pri njej začne razvijati depresivno razpoloženje, čuti strah in bes. Včasih je obupana. Dogaja se, da je hiperaktivna ali se pa umika vase. Prisotna so doživetja otopelosti, odtujenosti ali izguba čustvenega reagiranja. Poudarjeni simptomi strahu ali povečane razdraženosti se kažejo kot pretirana previdnost oziroma opreznost, prisotna je motnja spanja, slaba koncentracija, motorična vznemirjenost ali pretirana reakcija na nenadne dražljaje.'*

V: Ali AT lahko vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije? (V koliki meri, zakaj)

O: *'Redno izvajanje AT indirektno vpliva na izboljšanje zbranosti in koncentracije. Osebe pri katerih je anksioznost zvišana pri preizkusih kognitivnih funkcij so dosegle nižje dosežke, predvsem pri vzdrževanju pozornosti, delovnem spominu ter pri motnjah izvršilnih funkcij.'*

V: Ali AT lahko zmanjša nivo razdražljivosti ? (V koliki meri, zakaj)

V: Ali lahko AT vpliva na povečanje nivoja energije? (V koliki meri, zakaj)

O: *'Uporaba AT vpliva v veliki meri na zmanjšanje nivoja razdražljivosti hkrati vpliva na dvig nivoja energije, ker vpliva na avtonomno živčevje predvsem zmanjša hiperaktivnost simpatikusa. Pri zvišani tesnobi pojavi se psihična in telesna napetost. Psihična napetost se kaže kot vznemirjenost, razdražljivost, preobčutljivost, nesposobnost sprostitve, osebe ne morejo biti pri miru, hitro vzkopijo, težko se na karkoli osredotočijo. Pritožujejo se na pozabljivost. Telesna napetost se izraža kot zategnjenost, krči, trzljaji, tremor, bolečine v mišicah, glavobol. Običajno so prizadete mišice na zatilju, vratu, rameni, hrbtu, obrazu in očesnih vekih. Vse to spremlja vegetativna iztirjenost ker reakcija amigdale močno vpliva na avtonomni živčni sistem in aktivira večje izločanje hormonov v skorji nadledvične žleze ter posledično sprožitvi škodljivih vplivov kot so psihosomatski simptom.'*

V: Kako pomembno je za osebo dobro spanje?

O: *'Kakovost in količina spanja vplivata na razpoloženje, kognitivno delovanje in vedenje. Nezadostna količina spanja je povezana z pogostejšimi motnjami kognitivnih funkcij kot so motnje pozornosti, obvladovanje impulzov, uravnavanje vedenja, zmanjšanje vidno-prostorskih sposobnosti. Nezadostna količina spanja je povezana z učnimi težavami, zmanjšano učinkovitostjo pri dnevnih dejavnostih, z pogostejšimi nezgodnimi poškodbam, povečano incidenco nesreč v prometu.'*

V: Ali lahko AT vpliva na izboljšanje kakovosti spanca?

O: *'Stres, tesnoba, napetost so dejavniki, ki pogosto prispevajo k nastanku in ali vzdrževanju motnje spanja. Sproščanje je zato najpogosteje uporabljana tehnika pri nespečnosti. Cilj izvajanja AT je zmanjšanje mišične in psihične napetosti, deaktivacije avtonomnega živčevja in preusmerjanje vsiljivih misli, ki motijo spanec.'*

V: Kakšen pomen imajo v primerjavi s sprostitvenimi tehnikami na počutje oseb naslednje dejavnosti: prosti čas s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, knjige, udejstvovanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom ?

O: *'Za razliko od AT kateri direktno vpliva na stanje relaksacije omenjene dejavnosti posredno delujejo na stanje sproščenosti. Preživljanje prostega časa z družino in prijatelji krepi proksimalne in distalne socialne podporne faktorje kateri vplivajo na redistribucijo tesnobe. Udejstvovanje v lokalni skupnosti nam krepi samopodobo in samozavest, hkrati nam daje*

občutek da smo sprejeti, razvija občutek za drugega in razvija socialno podporno mrežo. Ukvarjanje z športom, branje knjig, obiskovanje kulturnih prireditvev razvija pozitiven odnos do samega sebe, krepi samozavest in dviguje samopodobo, deluje direktno na preusmerjanje pozornosti in indirektno vpliva na nivo tesnobe.'

V: Ali AT vpliva na izboljšanje splošnega počutja? Zakaj da, zakaj ne? V kakšnem obsegu?

O: *'AT vpliva na izboljšanje splošnega počutja, ker zmanjša stanje tesnobe in razdraženosti. Nivo izboljšanja splošnega počutja je odvisen od stopnje anksioznosti in drugih pridruženih motnji na eni strani ter od motivacije in vztrajnosti pri izvajanju AT na drugi strani.'*

V: Ali ukvarjanje z naslednjimi dejavnosti lahko pripomore k izboljšanju splošnega dobrega počutja: preživljanje prostega časa s prijatelji ali družino, kulturne prireditve, hobiji, branje knjig, udeleževanje v lokalni skupnosti, vrtnarjenje in skrb za dom, spa ? Ali je AT enakovredna tehnika tem dejavnostim?

O: *'Za določeni tip oseb je AT bolj učinkovita dejavnost, ki pripomore k izboljšanju splošnega počutja v primerjavi z drugimi psihosocialnimi dejavnostmi.'*

V: Menite, da je AT najbolj ključni dejavnik izboljšanja splošnega počutja? Zakaj da, zakaj ne?

O: *'Menim, da AT ni najbolj pomemben dejavnik izboljšanja splošnega počutja. To je ena med številnimi tehnikami. V ZDA obstaja več kot 250 različnih metod psihoterapije, ki so kljub medsebojnimi razlikami obstale, ker so vse koristne in potrebne. Nobena od njih ni posebej superiorna, da bi izrinila drugo.'*

V: Ali AT lahko vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu? V kakšnem smislu in obsegu ?

O: *'AT dokazano vpliva na boljše obvladovanje stresa na delovnem mestu, ker pozitivno vpliva na stanje psihične in fizične napetosti.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na zmanjševanje stresa na delovnem mestu ? Kako?

O: *'Vsakdanje izvajanje AT tehnik vpliva na zmanjšanje stresa na delovnem mestu tako, da zmanjša stanje vznemirjenosti, zviša nivo frustracijske tolerance, zmanjša telesno napetost, vpliva na mišično sproščenost, zniža srčni utrip, izboljša pozornost in koncentracijo.'*

V: Se z uporabo AT oseba lahko spočije in umiri po napornem delovniku?

V: Lahko redna uporaba AT poveča veselje do dela?

V: Na kakšen način si oseba še lahko pomaga pri obvladovanju stresa na delovnem mestu ?

O: *'Z uporabo AT tehnik se oseba lahko hitreje spočije in umiri po naporu delovniku, ker se zmanjša mišična tenzija in psihična napetost kar posledično vpliva na občutek zmanjšane utrujenosti, boljšega počutja. Pojavi se subjektiven občutek, da oseba ima več energije. Vse to deluje, da oseba ima več entuziazma za opravljanje svojega dela. Poleg AT oseba lahko za hitro sproščanje koristi različne dihalne vaje, vizualizacijo pomirjajočega dogodka ali vodeno imaginacijo.'*

V: Menite, da je avtogeni trening najbolj ključen dejavnik obvladovanja stresa na delovnem mestu ? Zakaj da, zakaj ne?

V: Kaj je po vašem mnenju najbolj učinkovito za obvladovanje stresa na delovnem mestu ?

O: *'Tehnika avtogenega treninga ne sodi med najbolj ključne dejavnike obvladovanja stresa na delovnem mestu. To je ena od poti k sprostitvi. Za obvladovanje stresa poleg sproščenosti, potrebno je imeti spontanost, sposobnost obvladovanja svojih čustev in impulzov. Da bi se lažje borila z stresom oseba mora razvijati socialne spretnosti, mora biti proaktivna. Potrebuje razvijanje elastične adaptacije na nepričakovane spremembe kako v službi tako v življenju. Po mojem mnenju najbolj učinkovit za obvladovanje stresa na delovnem mestu je izvajanje AT v kombinaciji z vedenjsko kognitivnimi tehnikami.'*

V: Ali avtogeni trening lahko vpliva na izboljšanje delovne učinkovitosti? Kako, na kakšen način vpliva? Ali AT lahko vpliva na lažje opravljanje delovnih nalog? Ali AT lahko pomaga osebi pri hitrejšem opravljanju delovnih nalog?

O: *'Stanje tesnobe in stalne mišične napetosti povzroča utrujenost tako psihično tako in fizično. To stanje spremljajo tesnobne misli, plitvo dihanje, prisotne so bolečine v mišicah, tenzioni glavoboli. Z uspešno relaksacijo znižamo izločanje stresnih hormonov, ki povzročajo odziv „boj ali pobeg“, hitro vzpostavimo kontrolo nad določenimi vegetativnimi procesi. Znižamo srčni utrip, zmanjšamo pritisk, poglobimo dihanje, opažamo, da so mišice bolj sproščene. Pozornost postaje objektu usmerjena, lažje in hitreje si zapomnimo. To nam daje občutek kontrole, dviguje nam samozavest in izboljša samopodobo. Kot rezultat tega, naša hitrost pri opravljanju delovnih nalog narašča, učinkovitost se izboljšuje.'*

V: Ali AT lahko vpliva na lažje reševanje konfliktov s sodelavci?

O: *'Osebe, ki so sproščene, imajo zvišano toleranco za frustracijske dogodke. Počutijo se samozavestno, imajo večje samozaupanje. Problemu pristopajo hladne glave. To jim daje večjo samokontrolo zato se potencialne konfliktne situacije rešujejo na asertiven način.'*

V: Kako osebe še lahko izboljšujejo svojo delovno učinkovitost?

O: *'Oseba lahko izboljša svojo delovno učinkovitost tako, da se nauči hitro in realno oceniti nastalo situacijo in lastne zmožnosti, da je sposobna napovedovanja evolucije stresnega dogajanja, da ima kontrolo nad svojimi čustvi, nad svojimi odzivi tako telesnimi tako in mentalnimi, da je sposobna narediti določeni plan aktivnosti, ga dosledno izvajati in biti pripravljena na spremembe če je to potrebno, da je sposobna hitro ukrepati ali se izogniti potencialno ogrožajoči situaciji, da se nauči koristiti socialne mreže podpore in pomoči.'*

V: Ali je AT enakovredna tehnika tem načinom izboljševanja delovne učinkovitosti?

O: *'Avtogeni trening je komplementarna tehnika gore naštetim načinom izboljševanja učinkovitosti na delu.'*

V: Ali je avtogeni trening najbolj ključen osebni dejavnik izboljšanja delovne učinkovitosti? Zakaj da, zakaj ne ?

O: *'Avtogeni trening ni najbolj ključni osebni dejavnik za izboljšanje delovne učinkovitosti. Njegov učinek je odvisen od osebnostnih potez določene osebe, o njeni motivaciji, o njeni volji, ter o njenih preferencah. Njegove prednosti so, da direktno in hitro deluje na somatske procese in emocionalno odziv, indirektno vpliva na kognitivne in vedenjske procese. Ne vpliva na pridobitev različnih veščin in strategij, katere so potrebne pri opravljanju svojega dela ali poklica.'*