

COACHING ZA VEČ ZDRAVJA IN DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH

ZBORN!K PRISPEVKOV 5. KONFERENCE KARIERNIH COACHEV,
30. MAJA 2014 V LJUBLJANI



Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih

Zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev, 30. Maja 2014 v Ljubljani

Strokovna redakcija: Jelica Pegan Stemberger

Jezikovni pregled: Romanca Marinček

Oblikovanje: Miha Golob

Izdal in založil. Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.963.1:331.47(082)(086.034.44)

KONFERENCA kariernih coachev (5 ; 2014 ; Ljubljana)

Coaching za več zdravja in dobrega počutja zaposlenih [Elektronski vir] : zbornik prispevkov 5. konference kariernih coachev, 30. maja 2014 v Ljubljani / [strokovna redakcija Jelica Pegan Stemberger]. - El. zbornik. - Ljubljana : Glotta Nova, 2014

ISBN 978-961-93678-0-3

1. Gl. stv. nasl. 2. Pegan Stemberger, Jelica

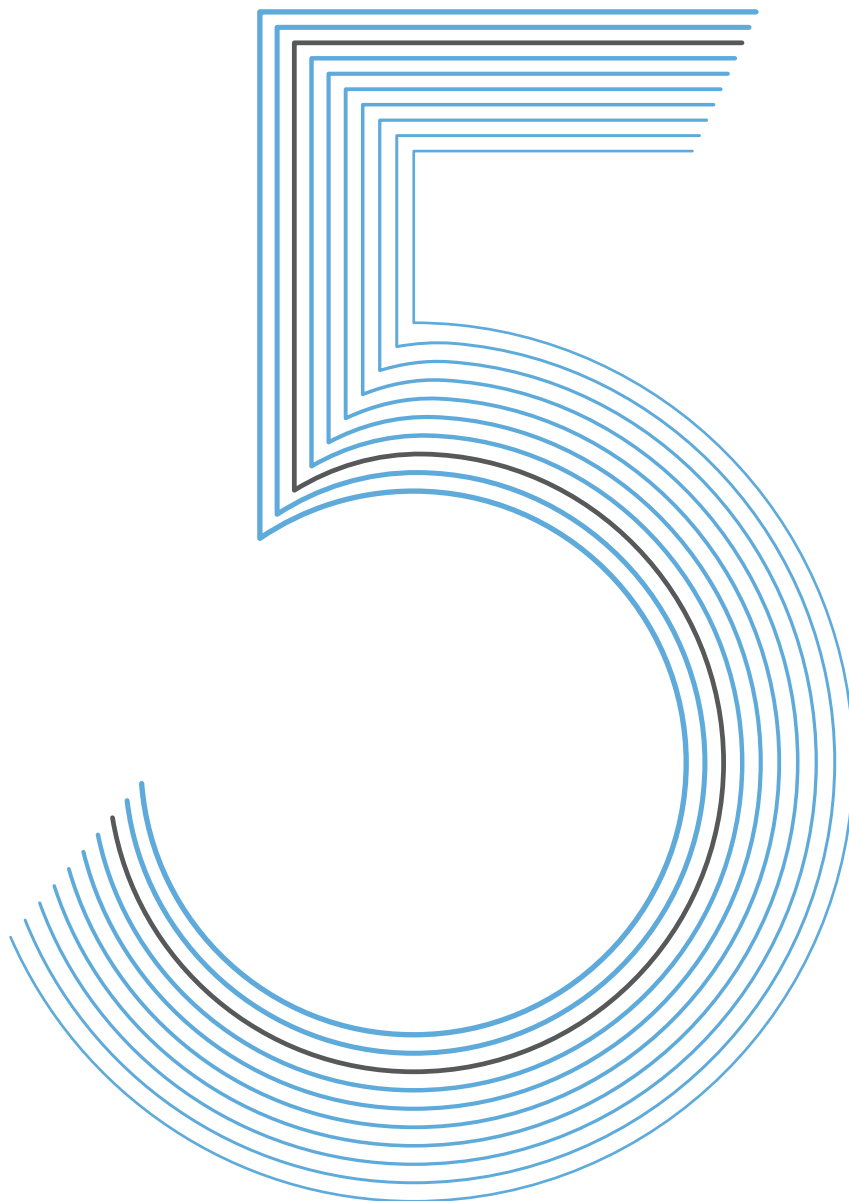
274049280

©Glotta Nova, Center za novo znanje, d. o. o.

Vse pravice pridržane. Brez založnikovega pisnega dovoljenja ali dovoljenja avtorjev prispevkov gradiva ni dovoljeno reproducirati, kopirati ali razširjati kako drugače. Ta prepoved se nanaša tako na mehanske (fotokopiranje) kot na elektronske (snemanje ali prepisovanje na kakršni koli pomnilniški medij) oblike reprodukcije.


Svoj izvod elektronske knjige lahko naročite na info@glottanova.si in ga lahko za lastno uporabo in učenje shranite na svoj računalnik ali druge elektronske naprave in natisnete.

Jana Mrak, Marjan Bilban, Bernarda Potočnik, Evalda Bizjak, Monika Karan, Jasmina Lambergar, Mito Šinkovec, Radojka Praštalo, Klemen Podjed, Marija Mikačič Turnšek, Tatjana Dragović, Erwin Frisch, Marija Kokelj in Karmen Šemrl



COACHING ZA VEČ ZDRAVJA IN DOBREGA POČUTJA ZAPOSLENIH

ZBORN!K PRISPEVKOV 5. KONFERENCE KARIERNIH COACHEV,
30. MAJA 2014 V LJUBLJANI

5.KONFERENCA O
KARIERNEM 
COACH!NGU

KAZALO

REKLI SO NA 5. KONFERENCI COACHING ZA ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE	7
ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH <i>Health and well-being of employees</i> Jana Mrak	10
KAKO PREPOZNATI STRES V DELOVNEM OKOLJU <i>How to Recognize Workplace Stress</i> Marjan Bilban	14
VLOGA IN PRISPEVEK COACHINGA K DOBREMU POČUTJU IN ZDRAVJU ZAPOSLENIH Bernarda Potočnik	26
DELOVNO OKOLJE IN PSIHOLOGIČNO ZDRAVJE ZAPOSLENIH <i>Working environment and the psychological / physical health of employees</i> Evalda Bizjak	32
VELNES KOT NAČIN ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH <i>Wellness as a life style of employees</i> Monika Karan	45
ZAPOSLENI IN SPOMIN – VPLIV STRESA NA POMNENJE IN POZITIVNI UČINKI MOŽGANSKEGA FITESA Jasmina Lambergar	51
HOMO SEDICUS – SEDEČI ČLOVEK IN NEGATIVNE POSLEDICE <i>Homo sedicus – the sitting man and the consequences</i> Mito Šinkovec	57
COACHING I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH Radojka Praštalo	60
MOBING I MOGUČNOST RJEŠAVANJA PROBLEMA KOJE ON DONOSI Radojka Praštalo	67
KAJ JE ZDRAVO OPTIMALNO PREHRANJEVANJE <i>What is an optimum healthy nutrition</i> Mito Šinkovec	73
COACHING KOT ORODJE ZA UPRAVLJANJE STRESA IN DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU <i>Coaching as a tool for workplace stress management and wellness</i> Klemen Podjed	79
GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ DURCH DIE NUTZUNG VON QRS <i>Zdravje na delovnem mestu z uporabo QRS metode</i> Erwin Fritsch	89
KAKO VODITI PREUTRUJENE ZAPOSLENE <i>How to lead overtired employees?</i> Marija Turnšek Mikačič	91
TIMSKI COACHING – UČINKOVITO ORODJE ZA VODJE IN SKUPINE ZA PROMOCIJO ZDRAVJA V ORGANIZACIJAH <i>Team coaching – a tool for development of leaders and groups focussing on health promotion in organisations</i> Tatjana Dragović, Bernarda Potočnik	95

PRILOŽNOSTI IN IZZIVI V TIMSKEM DELOVANJU, VODENJU

102

Opportunities and challenges in teamwork

Marija Kokej

DODATEK

GLOTTA NOVA, CENTER ZA NOVO ZNANJE

106

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ZA KOZMETIKO IN VELNES LJUBLJANA

109

REKLI SO NA 5. KONFERENCI COACHING ZA ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE

»Spoznaj sebe in spoznal boš vesolje.« (napis na templju v Delfih)

**Ljudje na delu preživimo velik del svojega odraslega življenja, zato delovno mesto oziroma delovno okolje nedvomno pomembno vpliva na zdravje zaposlenih. Aktivna populacija v Sloveniji glede varovanja in krepitev zdravja spada med ogrožene skupine prebivalcev. Skrb za lastno zdravje v tem obdobju je pogosto zanemarjena zaradi trenutno zadovoljivega zdravstvenega stanja. Od sedmih ključnih dejavnikov tveganja za kronična obolenja (zvišan krvni tlak, zvišan holesterol v krvi, zvišan indeks telesne mase, prenizek vnos zelenjave in sadja, čezmerno uživanje alkohola in kajenje) jih je najmanj pet tesno povezanih s telesno nedejavnostjo in neustreznim prehranjevanjem. Zaradi tega je pomembno, da k spreminjanju življenjskega sloga na teh dveh področjih pripomorejo tudi delodajalci. Zaposleni v kakovostnem delovnem okolju so bolj zdravi in bolj motivirani. Posameznik lahko v takem okolju ohranja in krepi svoje zdravje in dobro počutje ter dosega boljše rezultate. Posledično lahko prihranke pričakujeta tudi delovna organizacija in družba na splošno. Raziskave kažejo, da je z vsakim evrom, namenjenim za zdravje zaposlenih, mogoče prihraniti od 2,5 do 10 evrov. (mag. Jana Mrak)

**Stres je definiran kot sindrom, ki vključuje nespecifičen odziv organizma na doživljanje iz okolja. Če pojem prilagodimo tako, da ustreza delovnemu okolju, lahko stres definiramo kot zaznano porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmoglostmi, da jih izvede, kadar so pomembne tudi posledice neuspeha.

Stresna situacija lahko postane negativna izkušnja z emocionalnega vidika in jo lahko povežemo z neprijetnimi stanji anksioznosti, napetosti, depresije in podobnega. Osnovna predpostavka je, da stopnja prilagojenosti okolju oziroma ujemanje med zahtevami okolja in posameznikovimi lastnostmi neposredno vpliva na raven zadovoljstva in učinke pri delu.

Vire stresa po Cooperju in Marshallu lahko razdelimo v šest kategorij:

1. stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delovnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
2. stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
3. stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
4. stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
5. stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
6. delo in družina kot stresor. (prof. dr. Marjan Bilban)

**Coaching je izjemno učinkovito orodje za krepitev razvojnih potencialov posameznikov in organizacij. Uvajanje coaching kulture v organizacijo prinaša pospešen osebni in profesionalni razvoj posameznikov in ima velik vpliv na poslovno uspešnost organizacije. Coaching namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepoznava neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s povratnim sporočilom in akcijskim načrtovanjem ter zagotavlja doseganje zelenih ciljev. S tem pa prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja, ki spodbuja uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje oziroma zdravje zaposlenih. (mag. Bernarda Potočnik)

**Kapital so ljudje, ki ga upravljajo. Dobro počutje na delovnem mestu in zdravje zaposlenih sta dejavnika, ki podpirata naprednost in učinkovitost delovnih okolij. Sodobna tehnologija, pričakovanja delovnih okolij, delodajalcev in družbe na splošno postavljajo posameznika pred vse večje zahteve in skladno s tem nastajajo psihofizične obremenitve. S tem se poveča tudi možnost psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. V obdobju gospodarske krize pa tudi socialne in kulturne krize je socialni potencial neprecenljivo vrednost ne le za delavca pri njegovi samouresnitvi, temveč tudi za delodajalca in družbo oziroma državo kot celoto. Tega se morda včasih premalo zavedamo ali pa se zavemo ob nepravem času, saj preventivnim ukrepom ohranjanja zdravja zaposlenih namenjamo premalo pozornosti. Skrb za psihofizično zdravje zaposlenih mora biti stalna. Pomembni so izobrazba zaposlenih in spodbuda oziroma ukrepi okolja za ohranjanje/vzpostavljanje optimalnega zdravja zaposlenih. Zaželeno je, da težave na področju duševnega in telesnega zdravja pravočasno prepoznamo, da vemo, kje poiskati ustrezno strokovno pomoč, da včasih skrite potenciale odkrijemo v sebi. Delodajalci bi morali poznati področje zaposlitvene/poklicne rehabilitacije in rešitve, ki jih ta ponuja, kot intervencijo za preprečevanje, zmanjševanje in odpravljanje poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom. Velikokrat je delovno okolje tisto, ki podpira ali pa ovira posameznika na poti optimalne uveljavitve skozi delovno vlogo in ohranitev poklicne identitete. (spec. Evalda Bizjak)

****Velnes** je celostni življenjski slog posameznika, ki mu pomaga pri njegovem dobrem počutju. Je proces posameznikove osebnostne rasti in njegova lastna odgovornost za ohranjanje zdravja kot največje vrednote. Tega se večina zaveda, ko je morda že prepozno. Zaradi tega je zelo pomembna ozaveščenost ljudi in zavedanje, da so sami odgovorni zase in svoje zdravje. Preventivno delovanje vključuje naslednja temeljna področja: gibanje, zdravo prehranjevanje, duševne aktivnosti, sproščanje ter kot dodatek uporabo zdravstvenih in lepotnih storitev za nego telesa. Omenjena področja sestavljajo šest glavnih stebrov storitev, s katerimi posameznik preventivno skrbi za svoje zdravje in dobro počutje oziroma za zdrav življenjski slog.

Odločitev delodajalca, da svojim sodelavcem ponudi korporativni velnes kot program, s katerim bodo lahko vzdrževali zdrav življenjski slog, je lahko njegova konkurenčna prednost. Ključnim sodelavcem je namreč vse bolj pomembna prilagodljivost, da lahko ob zahtevnem delu poskrbijo za svoje zdravje. Delodajalec pa lahko tako doseže manj absentizma ter drugih odsotnosti z dela, ki posledično pomenijo manjšo učinkovitost ljudi. Pomemben argument v prid tej odločitvi je tudi prilagoditev razmeram, saj je aktivna delovna doba vse daljša. Temu dejstvu se bodo morali vsi prilagoditi in potruditi, da bo psihofizično zdravje ljudi čim dlje dobro. (mag. [Monika Karan](#))

****Kognitivne sposobnosti** imajo pomembno vlogo pri ohranjanju vsakodnevne učinkovitosti na vseh področjih našega življenja, v domačem in delovnem okolju. Stresno delovno okolje predstavlja povečano tveganje za spoznavni upad, zato je za dvig učinkovitosti na delovnem mestu treba zagotoviti rešitve, s katerimi lahko zaposleni obvladujejo stresne situacije, ohranjajo umske sposobnosti in sami vplivajo na njihovo povečanje.

Urjenje spomina in pozornosti, sproščanje in tehnike pomnjenja so dejavnosti možganskega fitnesa, ki pozitivno vplivajo na počutje, pomnjenje, ustvarjalnost, komuniciranje, sproščanje, obvladovanje težav in zdravje. Povečujejo tudi uspešnost in delovno storilnost zaposlenih, hkrati pa so preventivni dejavnik proti demenci. ([Jasmina Lambergar](#))

****Činjenica** je da su zaposlenici u vrijeme penzionisanja opterećeni raznim kroničnim bolestima koje su „nakupili“ uglavnom u vremenu dok su bili radno aktivni, što nameće potrebu ozbiljnije prevencije zdravlja u tom periodu. Iako potrebna znanja o načinima očuvanja zdravlja stoje svima na raspolaganju, očigledno je da to nije dovoljno, već treba i neki dodatni podstrek da bi se to sve počelo i koristiti. U tom cilju mnogo mogu doprinijeti coachi za zdravlje i dobro osjećanje, pa se ova profesija sve više uvodi i u institucije zdravstvenog sistema.

Mobing je veliko zlo društva koje još nije dovoljno prepoznato kao takvo. Zbog toga se još uvijek gotovo ništa ne radi ni na prevenciji ni na kažnjavanju. U nekim državama postoji manje ili više zadovoljavajuća zakonska regulativa, ali samo u manjem broju država se ona adekvatno primjenjuje. Zbog toga se to zlo infiltriralo u sve pore društva gdje, u sprezi sa kriminalom i korupcijom, paralizira institucije društva i države i stvara tzv. „zakočenu državu“, kojoj prijete potpuni kolaps. Rješenje postoji, ali se trebaju uključiti svi relevantni faktori društva i države, a žrtvama se mora pružiti adekvatna pomoć i zaštita. (dr. [Radojka Praštalo](#))

****Računalnici** so nam rešili marsikatero težavo, a hkrati so jih veliko povzročili. Povprečen človek vsak dan sedi več kot 14 ur. Ker pa človeško telo ni ustvarjeno za tako dolgo sedenje, se na njem kažejo različne posledice. Marsikdo tako nekega dne spozna, da je treba nekaj narediti. Loti se neke telesne aktivnosti, vendar se tu pogosto zalomi. Sedeče življenje terja svoj davek. Zaradi prisilne drže telesa so nekatere mišice preobremenjene, druge pa nič. Telo improvizira in kompenzira posledice prisilne drže. Veliko ljudi se namreč poškoduje, ko poskuša živeti bolj aktivno. Zgodi se podobno, kot bi se na dolgo pot odpravili z avtom s prazno gumo.

Hrana daje užitek v ustih le eno minuto, v želodcu biva nekaj ur, na telesu lahko tiči mesece ali celo življenje.

V poplavi navzkrižnih informacij o prehrani je veliko ljudi zmedenih glede tega kaj, kdaj, koliko in kako jesti. Ali se sprašujete, katera dieta je prava za vas ali pa zmedeni stojite pred policami z različnimi čudežnimi tabletkami, ki obljublajo topljenje maščob? Se vam na knjižnih policah prašijo prehranski priročniki, ki ste jih samo prelistali in kmalu zaprli? Ste naveličani večnega odrekanja hrani, ki ne prinese rezultatov in boljšega počutja? Ne morete shujšati, čeprav ste stalno na dieti? Morda si želite več energije ali pa vas zanima, kako zmanjšati stres. Mogoče pa bi le radi našli način, kako kuhati zdravo za vso družino ali otroke pripraviti do tega, da bodo jedli zelenjavo. Verjamete, da obstaja preprosto pravilo, kaj jesti? Težava se ponavadi skriva v kakovosti današnje prehrane. (Mito [Šinkovec](#))

******V prispevku je coaching predstavljen kot orodje za reševanje izzivov na področju zdravja in psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Ker sta razširjenost in akutnost te problematike izraziti, hkrati pa se na tem področju bolj malo ukrepa, so v prispevku podrobneje analizirani zdravje in stres na delovnem mestu ter argumenti, zakaj je smiselno ukrepati.

Avtor predstavi coaching kot eno najhitreje rastočih panog in razloge za to. Posebej osvetljuje coaching za zdravje in dobro počutje, saj je lahko odlično orodje za promocijo zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu.

Prikazanih je tudi nekaj coaching orodij za upravljanje stresa in dobrega počutja, s poudarkom na predstavitvi metodologije avtorja z naslovom Program dobrega počutja. (dr. Klemen Podjed)

******Preutrujeni zaposleni na delovno mesto in druge zaposlene vpliva negativno, stalno in zahrbtno. Če vodja pusti, da preutrujeni zaposleni uspeva s svojim vedenjem, zaposleni izgubijo spoštovanje do vodje in morda zaupanje v podjetje. Prvi korak vodje je, da ugotovi, kaj je šlo narobe. Lahko se odloči, da so pomisleki preutrujenega in njegovo nezadovoljstvo upravičeni. Če je tako, se vodja iskreno opraviči. Taki delavci so pogosto površni pri svojem delu, niso točni, nadlegujejo sodelavce, ki trdo delajo, in pogosto so neposlušni ter destruktivni do nepremičnin podjetja. Vodja hitro odstavi slabe izvajalce in delavce, ki kršijo pravila dela. Če je ravnanje vodje pravično in stanovitno, bodo zaposleni vedeli, da je pravica zadoščena. Vodja je v vlogi coacha podporni partner in coach zaposlenim. Zaradi dobre komunikacije se v podjetju uvedejo redni petminutni pogovori vodje s zaposlenimi, okrogle mize, sistem odprtih vrat vodje, redno se obravnavajo pritožbe. (mag. Marija Mikačič Turnšek)

******Timski coaching se v sodobnih organizacijah vedno bolj upošteva kot pristop, ki pripomore k hitrejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu razvoju zaposlenih, ti pa prispevajo k ustvarjalni in pozitivni organizacijski kulturi. Pozitivna organizacijska kultura vpliva na organizacijsko strategijo, organizacijsko strukturo in ne nazadnje tudi na boljše počutje zaposlenih. V zadnjem obdobju se veliko govori o coachingu in ob različnih definicijah so tudi razlike v poteku coaching procesa. Eden izmed zelo »popularnih« je timski coaching. V tem članku so predstavljene koristi timskega coachinga za vodje in predvsem za skupine za promocijo zdravja v organizacijah. Temelji na vidiku coachinga, kot ga zastopa Mednarodna zveza coachev v ZDA (International Coach Federation – ICF). Članek ponuja nekaj odgovorov o tem, kako je timski coaching lahko učinkovito orodje za razvoj vodij in skupin za promocijo zdravja v organizacijah. (dr. Tatjana Dragović)

******Vodenje je ključno za doseganje uspešnosti podjetij. Poleg finančnih izkazov poslovanja se gradijo pozitivni odnosi in timi, ki presegajo klasično podjetniško razumevanje uspešnosti. Rezultati, ki jih prinaša vodenje so razumljeni predvsem s pozitivnimi učinki delovanja tima, ki mu v resnici lahko tako rečemo. Ti se razlikujejo od prodajnih ali razvojnih oddelkov, skupin sodelavcev, ki imajo sicer skupne cilje a je njihova usmerjenost ali kratkoročna oziroma omejena na nekaj kazalcev uspešnosti, ki jih navadno izkazujemo z vidikov upravljanja. Zdravi timi tako v načinih delovanja kot samem zdravju prinašajo številne rezultate. Med njimi je poleg merljivih rezultatov najbolj v ospredju medsebojno razumevanje, pripravljenost na nove izzive, sodelovalnost. Timi v resnici lahko premagujejo še tako zahtevne naloge in projekte s pravim pristopom, podporo in omogočanjem prostora. Poleg vodja, ki to je v svoji konstantni, trdni in sodelujoči naravi je pomembno dobro okolje, kjer je podpora lahko omogočana na načine, da se sprejemajo prave odločitve. Ti so rezultat komunikacije iz česar izhajajo tudi tisti učinki, ki so upravljalcem ljubi in pričakovani.

»Timi kreirajo možnosti in dajejo učinke, ki jih posamezni strokovnjaki ali skupine ne morejo niti slutiti. V tem je čar inovativnosti, ki jo vodi človeški kumuliran potencial in delovanje.« (Marija Kokelj)

ZDRAVJE IN DOBRO POČUTJE ZAPOSLENIH

Health and well-being of employees

Jana Mrak

Povzetek

Ljudje na delu preživimo velik del svojega odraslega življenja, zato delovno mesto oziroma delovno okolje nedvomno pomembno vpliva na zdravje zaposlenih. Aktivna populacija v Sloveniji glede varovanja in krepitev zdravja spada med ogrožene skupine prebivalcev. Skrb za lastno zdravje v tem obdobju je pogosto zanemarjena zaradi trenutno zadovoljivega zdravstvenega stanja. Od sedmih ključnih dejavnikov tveganja za kronična obolenja (zvišan krvni tlak, zvišan holesterol v krvi, zvišan indeks telesne mase, prenizek vnos zelenjave in sadja, čezmerno uživanje alkohola in kajenje) jih je najmanj pet tesno povezanih s telesno nedejavnostjo in neustreznim prehranjevanjem. Zaradi tega je pomembno, da k spreminjanju življenjskega sloga na teh dveh področjih pripomorejo tudi delodajalci. Zaposleni v kakovostnem delovnem okolju so bolj zdravi in bolj motivirani. Posameznik lahko v takem okolju ohranja in krepi svoje zdravje in dobro počutje ter dosega boljše rezultate. Posledično lahko prihranke pričakujeta tudi delovna organizacija in družba na splošno. Raziskave kažejo, da je z vsakim evrom, namenjenim za zdravje zaposlenih, mogoče prihraniti od 2,5 do 10 evrov.

Ključne besede: zdravje, delovno okolje, promocija zdravja

Abstract

People spent much of their adult life at work, so work environment clearly has a significant impact on the health of employees. Regarding protection and promotion of health active population in Slovenia is allocated among groups at-risk. Care for their own health during this period is often neglected due to the current satisfactory health status. Of the seven key risk factors for chronic diseases (hypertension, elevated blood cholesterol, elevated body mass index, low intake of vegetables and fruit, excessive alcohol intake, smoking), at least five are closely associated with physical inactivity and inappropriate diet. Therefore it is important that employers also invest in changing lifestyles in these two areas. Employees who work in high-quality working environment are healthier and have better motivation. In such an environment they can sustain and enhance their health & well-being and achieve better working results. Consequently, savings can be expected by labor organization and society as a whole. Research shows that each euro invested in the health of employees can save between 2.5 and 10 euros.

Keywords: health, work environment, health promotion

Zdravje in dobro počutje

Zdravje omogoča in zagotavlja kakovostno življenje in je temeljni vir razvoja vsake družbe (1).

Svetovna zdravstvena organizacija je zdravje opredelila kot stanje popolnega telesnega, duševnega in socialnega blagostanja, ne le odsotnost bolezni ali napake (2). Iz navedenega sledi, da sta zdravje in dobro počutje med seboj povezana.

V življenju posameznika pa je zdravje dinamičen proces nenehnega vzpostavljanja ravnotežja na treh ravneh: duševni, telesni in socialni. Zdravje pravzaprav kaže stopnjo, do katere se človek v okviru svoje dedne zasnove in pogojev okolja, v katerem živi, zmora prilagajati spremembam in opravljati pomembna opravila (3). Opredelimo ga tudi kot vrednoto oziroma kakovost življenja, ki ga družba želi za vsakega posameznika oziroma za čim večje število ljudi (4).

Za zdravje je najprej odgovoren vsak sam, država pa je v sodelovanju z različnimi strokami in znanostmi pristojna in odgovorna za ustvarjanje pogojev, v katerih lahko ljudje skrbimo za zdrav življenjski slog (1).

Delo in zdravje

Ljudje na delu preživimo velik del svojega odraslega življenja, zato delovno mesto oziroma delovno okolje nedvomno pomembno vpliva na zdravje zaposlenih (4). Človek se s svojim delom lahko poistoveti, zagotavlja mu zdravstveno in socialno varnost, pa tudi socialni status oziroma vključenost v družbo. Delo vpliva na zdravje na podlagi različnih fizičnih in psihosocialnih dejavnikov, kot so stroji, zvok, svetloba, organizacija dela, medosebni odnosi. Po drugi strani pa tudi

zdravje zaposlenih vpliva na delo, saj je zdravje nujno za opravljanje dela, tako po količini kot po kakovosti. Zaposleni v kakovostnem delovnem okolju so bolj zdravi in bolj motivirani. Raziskave kažejo, da je z vsakim evrom, namenjenim za zdravje zaposlenih, mogoče prihraniti od 2,5 do 10 evrov (3).

Delovno okolje, usmerjeno v zdravje (4):

- uvaja spremembe v korist zdravja,
- spodbuja zaposlene k razvoju aktivnosti za zdravje in
- zagotavlja zaščito zaposlenih pred grožnjami zdravju.

Bolniški stalež (absentizem)

Pregled odsotnosti z dela pokaže, da je bilo leta 2013 v Sloveniji zaradi začasne nezmožnosti za delo izgubljenih skupaj 9.268.978 delovnih dni. Leta 2013 se je skupni delež izgubljenih delovnih dni znižal s 4,1 % leto pred tem na 3,9 %, pri čemer se je zmanjšal tako delež, ki gre v breme obveznega zdravstvenega zavarovanja (na 1,9 %), kot delež, ki gre v breme delodajalcev (na 2 %). Na znižanje deleža izgubljenih delovnih dni naj bi vplivalo predvsem manjše število zaposlenih kot posledica gospodarske krize (5).

Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije je v preteklosti izvajal različne ukrepe za zmanjševanje bolniškega staleža, med drugim tudi aktivnosti za večjo seznanjenost in zavedanje podjetij o dejavnostih za ohranjanje in krepitev zdravja na delovnem mestu, ki jih v podjetjih lahko sami oblikujejo in izvajajo. Leta 2010 sta bila na to temo organizirana konferenca in izdan zbornik Zdravstveni absentizem v Sloveniji s primeri iz prakse 14 slovenskih podjetij (6).

Zdravje pri delu

Področje varnosti in zdravja pri delu opredeljuje Zakon o varstvu zdravja pri delu (v nadaljevanju zakon). Z njim so določene pravice in obveznosti tako delodajalca kot delavca v zvezi z varnim in zdravim delom. Kot določata 6. in 32. člen zakona mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu ter zagotoviti sredstva in možnost spremljati izvajanje tega. Ob tem 76. člen zakona v 27. točki določa, da mora delodajalec načrtovati promocijo zdravja na delovnem mestu tudi v izjavi o varnosti z oceno tveganja (7). Delodajalec je dolžan zagotoviti varnost in zdravje delavcev v zvezi z delom, po drugi strani pa ima delavec pravico in dolžnost biti seznanjen z varnostnimi ukrepi in ukrepi zdravstvenega varstva ter se usposablja za njihovo izvajanje. Posamezna področja varnosti in zdravja pri delu podrobneje urejajo podzakonski akti (npr. pravilniki), podrejeno pa tudi interni akti delodajalcev (4).

Promocija zdravja na delovnem mestu

Z vidika sistema promocija zdravja na delovnem mestu pomeni skupna prizadevanja delodajalcev, delavcev in družbe za izboljšanje zdravja in dobrega počutja ljudi pri njihovem delu. So sistematične in cilje aktivnosti na področju (8):

- izboljšanja organizacije dela in delovnega okolja,
- spodbujanja zaposlenih, da se aktivno udeležujejo aktivnosti za varovanje in krepitev zdravja,
- omogočanja izbire zdravega načina življenja in
- spodbujanja osebne razvoja.

S stališča posameznika je promocija zdravja na delovnem mestu (v nadaljevanju PZD) proces, ki omogoča, da ljudje bolje obvladujejo dejavnike, ki vplivajo na njihovo zdravje, in ga tako izboljšajo. Zaposleni v delovnem okolju, ki podpira zdravje, vedo, da jih njihova delovna organizacija spodbuja in podpira pri ohranjanju in izboljševanju zdravja. Okolje, v katerem so možnosti, ki varujejo in omogočajo zdravje (npr. ponudba zdrave prehrane za malice in kosila; pokrita parkirišča za kolesa), lažje in dostopnejše od drugih možnosti, imenujemo podporno okolje (3).

Nujna podlaga za izdelavo programa PZD je analiza zdravja zaposlenih, s katero ugotovimo glavne težave in razmere oziroma vedenja, ki so z njimi povezana. S tega vidika je pomembno spremljanje podatkov o bolniškem staležu, poškodbah, invalidnosti, ugotovitvah preventivnih pregledov in drugo. V procesu načrtovanja PZD poskušamo nato neko dogajanje prikazati z različnih zornih kotov, da lahko sestavimo načrt vplivanja nanj. Načrt PZD vključuje cilje in vsebino, vodjo in odgovorno osebo, udeležence in izvajalce, načine izvedbe, pričakovane koristi in končno oceno izvedenega (3).

Na področju PZD se aktivno vključuje tudi Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (v nadaljevanju Zavod). Tako je lani izvedel nacionalni razpis za sofinanciranje projektov za promocijo zdravja na delovnem mestu v letih 2013 in 2014 ter podprl skupno 49 projektov. Med njimi jih 16 vključuje uporabo različnih komunikacijskih orodij. Zavod je tudi koordiniral nacionalne aktivnosti za promocijo duševnega zdravja na delovnem mestu, ki ga sofinancira Evropska unija (5).

Skrb za lastno zdravje je pogosto zanemarjena

Aktivna populacija v Sloveniji glede varovanja in krepitev zdravja spada med ogrožene skupine prebivalcev. Skrb za lastno zdravje je v tem obdobju pogosto zanemarjena zaradi zadovoljivega zdravstvenega stanja. Hkrati pa je nezdrav življenjski slog (slabe prehranjevalne navade, telesna neaktivnost, kajenje, zloraba alkohola) pomemben dejavnik tveganja za nastanek kroničnih nenalezljivih bolezni, kot so bolezni srca in ožilja ter kostno-mišičnega sistema in sladkorna bolezen (9).

Zdrava prehrana in gibanje v delovnem okolju

Zdrava prehrana in redna zmerna telesna aktivnost izboljšata počutje in zagotavljata energijo za delo (3). Od sedmih ključnih dejavnikov tveganja za kronična obolenja (zvišan krvni tlak, zvišan holesterol v krvi, zvišan indeks telesne mase, prenizek vnos zelenjave in sadja, čezmerno uživanje alkohola in kajenje) jih je najmanj pet tesno povezanih s telesno ne-dejavnostjo in neustreznim prehranjevanjem (1). Zaradi tega je smiselno, da k spreminjanju življenjskega sloga na teh dveh področjih prispevajo tudi delodajalci tako s posredovanjem znanja o zdravem načinu življenja kot z omogočanjem uresničevanja tega v delovnem okolju (3).

Zdravo prehranjevanje kot del zdravega življenjskega sloga je eden izmed glavnih dejavnikov dobrega zdravja in počutja ter boljše delovne storilnosti zaposlenih. Smernice zdravega prehranjevanja delavcev predvidevajo energijsko in prehransko uravnotežene obroke ter usmerjajo v načrtovanje zdrave prehrane in jedilnikov (9). Za praktično pomoč pri sestavi receptov in jedilnikov v delovnih organizacijah je bil izdan tudi Praktikum jedilnikov zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah. V njem so osnovna priporočila za pripravo in izbiro jedi, okvirne energijske in hranilne vrednosti delavskih malic ter sezonski jedilniki (10). Slovenija se je leta 2010 za naslednjih deset let usmerila predvsem v ukrepe za zmanjševanje uporabe soli v prehrani (11).

Nacionalni program spodbujanja telesne dejavnosti za krepitev zdravja je zasnovan na treh stebrih: športna rekreacija, telesna dejavnost v delovnem in šolskem okolju ter telesna dejavnost zaradi transporta. Program prav glede telesne aktivnosti v delovnem okolju predvideva krepitev pozitivnega odnosa vodilnih in delavcev v podjetjih ter njihovo vedenje o pomenu zdravega življenjskega sloga in telesne dejavnosti med delom za ohranjanje in krepitev zdravja, dobrega počutja in učinkovitejšega dela (1). Redna telesna dejavnost vzdržuje gibljivost, zdravo držo, krepi mišice in kosti, prispeva k ustrezni telesni teži ter ugodno vpliva na spanje in imunski sistem. Kratki aktivni odmori pa so še posebej pomembni za delovna mesta, ki zahtevajo prisilno držo, ponavljajoče gibe, premeščanje bremen, statične obremenitve in podobno (4).

Zaključek

Zaposleni v kakovostnem delovnem okolju so bolj zdravi in bolj motivirani. Posameznik lahko v takem okolju ohranja in krepi svoje zdravje in dobro počutje ter dosega boljše delovne rezultate. Zdrav in zadovoljen delavec se lažje spopada z vsakdanjimi obremenitvami. Posledično lahko prihranke pričakujeta tudi delovna organizacija in družba na splošno. Opravljenega je več dela, zmanjšajo se delež bolniške odsotnosti in poškodbe pri delu, manj je bolezni, povezanih z delom, dolgoročno pa je pričakovano tudi podaljšanje delovno aktivnega življenja.

Literatura in viri

- (1) Nacionalni program spodbujanja telesne dejavnosti za krepitev zdravja od 2007 do 2012. Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje, 2007. Dostopno 18. 4. 2014 na URL: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javhno_zdravje_09/Nacionalni_program_telesna_dejavnost_slo.pdf
- (2) Slovenski medicinski slovar (Miroslav Kališnik, glavni urednik). Ljubljana: Medicinska fakulteta, 2002.
- (3) Stergar, E., Udrih Lazar, T. Zdravi delavci v zdravih organizacijah. Priročnik za promocijo zdravja pri delu v srednje velikih in velikih podjetjih in organizacijah. Ljubljana: Univerzitetni klinični center, Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa, 2012.

- (4) Petruša, L., Remec, M. V zdravju je moč: veselo na delo: promocija zdravja in telesne dejavnosti na delovnem mestu. Koper: Zavod za zdravstveno varstvo, 2010.
- (5) Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Poslovno poročilo za leto 2013.
- (6) Zdravstveni absentizem v Sloveniji: zbornik primerov iz prakse 14 slovenskih podjetij [urednik Damjan Kos]. Ljubljana: Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, 2010.
- (7) Zakon o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1), Uradni list Republike Slovenije, št. 43, 3. 6. 2011.
- (8) Spletne strani Ministrstva za zdravje Republike Slovenije. Dostopno 18. 4. 2014 na URL: http://www.mz.gov.si/si/delovna_podrocja/javno_zdravje/promocija_zdravja_v_razlicnih_okoljih/promocija_zdravja_na_delovnem_mestu/
- (9) Smernice zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah. Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje, 2008. Dostopno na URL: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_09/Smernice_zdravega_prehranjevanja_delevcev.pdf
- (10) Praktikum jedilnikov zdravega prehranjevanja delavcev v delovnih organizacijah. Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje, 2008. Dostopno na URL: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/javno_zdravje_09/Praktikum_jedilnikov_za_delavce.pdf
- (11) Nacionalni akcijski načrt za zmanjševanje uživanja soli v prehrani prebivalcev Slovenije za obdobje 2010–2020. Republika Slovenija, Ministrstvo za zdravje, 2010. Dostopno na URL: http://www.mz.gov.si/fileadmin/mz.gov.si/pageuploads/mz_dokumenti/delovna_podrocja/javno_zdravje/petric/Nacio_akcijski_nacrt_za_zmanj_uziv_soli_v_prehrani_preb_Slo_2010-2010.pdf

.....

O avtorici

Mag. Jana Mrak je doktorica medicine in magistrica ekonomskih znanosti. Od leta 2011 je zaposlena na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije, in sicer na področju zdravstvene analitike in ekonomike, kjer od leta 2012 vodi oddelek za nadzor. Je članica Zdravniške zbornice Slovenije, Slovenskega zdravniškega društva in mednarodne skupine za odgovorno uporabo zdravil Piperska group. Na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije vodi razvojno nalogo Kakovostno predpisovanje zdravil, ta vključuje delo kliničnega farmacevta na primarno raven zdravstva. Predavala je na strokovnih srečanjih slovenskih zdravnikov in farmacevtov ter na mednarodnih srečanjih na temo uporabe zdravil in zdravstvenih tehnologij. V letih 2011 in 2013 je delovala tudi na področju zdravstvene preventive s svetovanjem in izobraževanjem.

KAKO PREPOZNATI STRES V DELOVNEM OKOLJU

How to Recognize Workplace Stress

Marjan Bilban

Povzetek

Stres je definiran kot sindrom, ki vključuje nespecifičen odziv organizma na doživljanje iz okolja. Če pojem prilagodimo tako, da ustreza delovnemu okolju, lahko stres definiramo kot zaznano porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih izvede, kadar so pomembne tudi posledice neuspeha.

Stresna situacija lahko postane negativna izkušnja z emocionalnega vidika in jo lahko povežemo z neprijetnimi stanji anksioznosti, napetosti, depresije in podobnega. Osnovna predpostavka je, da stopnja prilagojenosti okolju oziroma ujemanje med zahtevami okolja in posameznikovimi lastnostmi neposredno vpliva na raven zadovoljstva in učinke pri delu.

Vire stresa po Cooperju in Marshallu lahko razdelimo v šest kategorij:

1. stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delovnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
2. stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
3. stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
4. stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
5. stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
6. delo in družina kot stresor.

Ključne besede: delovni stres, delovno okolje, obvladovanje stresa

Abstract

Stress is defined as a syndrome involving the organism's non-specific reaction to a particular environmental occurrence. If we modify the concept to apply to the workplace schematic, stress can be defined as an observed breakdown of the balance between the demands of the workplace and the individual's ability to satisfy them, especially in cases where the consequences of failure are substantial.

A stressful situation can develop into a negative emotional experience and may lead to undesirable states of anxiousness, tension, depression, etc. Our fundamental assumption is that the degree of an individual's adaptation to his environment and the correlation of the demands of the workplace and the individual's characteristics directly influence their level of satisfaction as well as their work efficiency.

Sources of stress according to Cooper and Marshall can be divided into six categories:

1. stress due to the nature of work (work-related exertions, long hours, shift work, the physical characteristics of the workplace),
2. stress due to a position of responsibility (ambivalent position, degree of responsibility for other workers, conflict of positions),
3. stress due to workplace relations,
4. stress due to career ambitions,
5. stress due to company structure, climate and culture,
6. workplace and family as a stressor.

Keywords: workplace stress, work environment, stress management

Stres je definiran kot sindrom, ki vključuje nespecifičen odziv organizma na doživljanje iz okolja. Če pojem prilagodimo tako, da ustreza delovnemu okolju, lahko stres definiramo kot zaznano porušeno ravnotežje med zahtevami delovnega mesta ter posameznikovimi zmožnostmi, da jih izvede, kadar so pomembne tudi posledice neuspeha.

Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasni prilagoditveni proces. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi. Izgorelost vodi v razvoj negativnih stališč in vedenja do dela in organizacije, v razvoj čustvene napetosti, utrujenosti in izčrpanosti, medtem ko se to pri stresu ne pojavi nujno.

1 Uvod

Analiza rezultatov Eurostata z naslovom *The health safety of man and women at work* iz leta 2000 kaže, da postaja stres v delovnem okolju druga najpomembnejša težava na področju zdravja. Pred njo so le obolenja gibal, ki so lahko posledica neustreznih ekoloških in tehnoloških pogojev dela. Stres na delovnem mestu, doživljanje napetosti, neobvladovanje, doživljanje neskladja med zahtevami delovnega okolja in zmogljivostmi delavcev je posledica vpliva neustreznih organizacijskih razmerij in neupoštevanja človeških virov.

Rezultati raziskav, predstavljenih v Eurostatu, kažejo, da:

- 35 % delavcev nima nadzora nad svojim delom,
- 29 % delavcev nima vpliva na izbor metod dela,
- 30 % delavcev ne more vplivati na hitrost, s katero morajo delo opravljati,
- 39 % delavcev ne more vplivati na to, kdaj imajo odmor med delom,
- 55 % delavcev ne more vplivati na razpored delovnega časa,
- 40 % delavcev poroča o monotoniji pri delu,
- 60 % delavcev poroča o pritisku, ki ga doživljajo zaradi prenapetih rokov,
- 56 % delavcev poroča o tem, da morajo delo opravljati zelo hitro.

Vse pogosteje pa so delavci izpostavljeni »šikaniranju« in neprijaznim psihosocialnim razmeram v delovnem okolju:

- 9 % delavcev poroča o »šikaniranju«,
- 4 % delavcev poročajo o pojavljanju psihičnega nasilja in izživiljanja.

Vsi ti podatki kažejo, da se pojavljajo znaki preobremenjenosti, ki so posledica neustreznih organizacijskih razmerij, neupoštevanja razpoložljivih kadrov in pomanjkljivih vlaganj v kadrovske zmogljivosti v posameznem sistemu. To pa povzroča beg iz delovnega okolja.

V državah Evropske skupnosti je od 50 do 60 % izgubljenih delovnih dni posledica preobremenjenosti, stresa v delovnem okolju ali z drugimi besedami: Evropsko skupnost stane absentizem zaradi negativnih vplivov stresa 20 milijard evrov na leto. Stres v delovnem okolju je torej močno prisoten, česar so se razvite evropske države začele močno zavedati. Zavedajo se ekonomskih posledic in so pripravljene glede tega tudi kaj storiti.

Stres večinoma povzroča nekaj oziroma nekdo zunaj človekovega organizma, posledice stresa pa so notranje, psihološke ali fiziološke, navadno opisane kot napetost oziroma napor. Stresor je karkoli, kar človeku predstavlja zahtevo, obremenitev oziroma izziv.

Stresni odziv poteka po zakonitem vzorcu. V prvi, alarmni fazi, stresorji navadno povzročijo upad in dezorganizacijo delovanja (šok), kmalu pa se pojavijo znaki mobilizacije in pripravljanja za spoprijem s stresorjem (protišok). V naslednji fazi odpora se okrepi delovanje in prizadevanje organizma, da bi uspešno obvladal učinek stresorjev. Če so prizadevanja uspešna, se delovanje povrne na običajno raven, če so neuspešna in takšna tudi ostanejo, pa začne delovanje pešati, pojavijo se znaki izčrpanosti in motnje, ki se v skrajnem primeru končajo s smrtjo oziroma samomorom.

Stres sam po sebi ni škodljiv, saj ga za učinkovito in ustvarjalno delo pravzaprav potrebujemo. Med njegove učinke uvrščamo tudi usposabljanje za reševanje težav, ustvarjanje dejavnega odnosa do življenja, krepitev samozavesti in samospoštovanja. Pomembno je predvsem, kako človek zazna skladnost in neskladnost zahtev okolja in svojih sposobnosti, da se lahko ustrezno odzove. Ker je ta zaznava subjektivna, je razumljivo, da je doživljanje posameznih vrst stresa pri vsakem človeku različno. Kar nekemu pomeni hudo stresno obremenitev, lahko na drugega vpliva spodbujajoče ali pa nima nobenega učinka.

O evstresu govorimo, kadar so učinki stresnega dogajanja na posameznika pozitivni (nekateri ga imenujejo tudi pozitiven stres). Takšno stanje posameznika namreč motivira za delo ter ugodno vpliva na njegovo telesno in duševno zdravje in počutje.

Distres zajema negativne učinke, ki jih imajo stresorji na posameznika. Označujejo ga kot napor ali napetost, ki ostane, kadar prvotna težava ni bila zadovoljivo rešena. Distres je za človeka škodljiv, saj njegove sposobnosti za obvladovanje

zahtev niso skladne s pritiski ali nalogami okolja. Tudi odsotnost zahtev iz okolja je lahko vir škodljivega stresa. Posameznik zaradi takšnega stanja zapade v zdlgočasnost, neustvarjalnost in nezadovoljstvo, pa tudi bolezni. Številni stresni dogodki minejo brez opaznih učinkov, saj so bili podporni viri dovolj dobri. Nabava nove delovne opreme uspešnemu podjetniku ne bo povzročila težav (nevtralni stres), podjetniku s finančnimi težavami pa bo povzročila vznemirjenje (distres).

2 Delovni stres

Vire stresa po Cooperju in Marshallu lahko razdelimo v šest kategorij:

1. stres, ki izhaja iz dela (delovne obremenitve, dolgotrajen delovnik, izmensko delo, fizično delovno okolje),
2. stres, ki izhaja iz vloge odgovornosti (dvoumnost vloge, stopnja odgovornosti za druge, konfliktnost vlog),
3. stres, ki izhaja iz odnosov na delovnem mestu,
4. stres, ki izhaja iz kariernega odnosa,
5. stres, ki izhaja iz organizacijske strukture, klime, kulture,
6. delo in družina kot stresor.

Individualni stresorji so pogojeni predvsem z posameznimi lastnostmi delavca oziroma človeka na splošno.

Stresorje na delovnem mestu lahko razdelimo na značilnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni doživlja kot grožnjo.:

- nasprotja med zahtevami in dejanskim izvrševanjem obveznosti na delovnem mestu,
- nejasnosti pri delovnih zahtevah glede prioritete, pričakovanj in ocenjevanja,
- preobremenjenost glede na možnosti,
- nezadostna usposobljenost za delo (izobrazba, izkušnje, možnost dodatnega izobraževanja).

Glavni povzročitelji stresa na delovnem mestu

DELO	zahtevnost dela hitrost, spremenljivost, pomembnost dela samostojnost pri delu izmensko delo, trajanje dela fizično okolje (hrup, kakovost zraka: temperatura, prah itd.) izolacija na delovnem mestu (delo v skupini, samostojno delo)
VLOGA ORGANIZACIJE DELA	stopnja odgovornosti (odgovornost za druge) konflikti vlog (konfliktne zahteve glede dela, številni nadzorniki, vodstvo) nejasnost glede vlog (nejasnost pri delitvi odgovornosti, pri pričakovanjih)
MOŽNOST NAPREDOVANJA	nazadovanje, napredovanje zagotovljeno delo (strah pred odpustitvijo zaradi ekonomskih razlogov ali pomanjkanja dela) možnost napredovanja celostno zadovoljstvo pri delu
ODNOSI PRI DELU	z nadzorniki, nadrejenimi s sodelavci s podrejenimi nasilne grožnje, nadlegovanje
ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, VZDUŠJE PRI DELU	sodelovanje pri odločitvah način vodenja način sporazumevanja

Med stresorje na delovnem mestu spadajo tudi:

- časovni pritiski in (pre)hiter tempo dela z neodložljivimi roki,
- slaba organizacija dela, pomanjkanje informacij, nepoznavanje svoje vloge in odgovornosti na delovnem mestu,
- nezmožnost organizirati svoje delo ali vplivati na spremembo dela,

- fizične obremenitve in prostorska omejenost,
- nočno delo, delo s strankami in izolirano delo brez sodelavcev in nadrejenih,
- napake in spodrsaljki niso dovoljeni in so kaznovani, pritisk nad delavci in podobno.

Delovni stres je definiran kot emocionalno stanje, ki je rezultat razlike med zahtevami in sposobnostmi posameznika glede prenašanja stresa. Stresna situacija lahko postane negativna izkušnja z emocionalnega vidika in jo lahko povežemo z neprijetnimi stanji anksioznosti, napetosti, depresije in podobnega. Osnovna predpostavka je, da raven prilagojenosti okolju oziroma ujemanje med zahtevami okolja in posameznikovimi lastnostmi neposredno vpliva na raven zadovoljstva in učinke pri delu. V tem primeru je mišljeno tako družbeno kot fizično okolje.

Stres pri delu je mogoče opisati z več dejavniki:

- *Delovni položaj* je med najpomembnejšimi povzročitelji stresa pri delu. Neredko je povezan s prenasičenostjo z delom, ta je prisotna pri delu ob tekočih trakovih in pri nekaterih delih s stroji. Posebej izpostavljena so vodilna delovna mesta – managerji pogosto delajo dlje, veliko telefonirajo, sprejemajo številne obiske in se udeležujejo številnih sestankov. Navadno tudi nadpovprečno veliko kadijo in pijejo alkohol, zato so pri njih pogoste koronarne bolezni. Preobremenjenost oziroma prenasičenost z delovnimi nalogami vpliva na krvni tlak in raven holesterola v krvi.
- *Pomanjkanje kontrole*: zaposleni, ki opravljajo dela, ki ne dopuščajo avtonomije, svobodnega odločanja in časovne razporeditve ter ne vključujejo soodločanja (nizka stopnja kontrole), imajo pogosto povišan krvni tlak, to pa je dejavnik tveganja za bolezni srca in ožilja. Nove tehnologije pa žal zahtevajo ogromno tovrstnih opravil.
- *Ponavljajoča se opravila*: zanje je značilna tako prenasičenost kot pomanjkanje kontrole. Z avtomatizacijo se je tovrstno delo precej zmanjšalo, še zmeraj pa je ponekod (v industrijah z manj razvito sodobno tehnologijo) prisotno in stresogeno.
- *Odgovornost za druge*: dokazano je slabše zdravstveno stanje managerjev v primerjavi z drugimi visoko usposobljenimi strokovnjaki, katerih delo ne vključuje tolikšne odgovornosti za druge. Ta je pomembno povezana s kajenjem, povišanim krvnim tlakom in visoko stopnjo holesterola v krvi. Povzroča številne dodatne napetosti, skrbi in včasih tudi težavne medosebne odnose. Občutek odgovornosti za druge lahko zavira uspešno obvladovanje stresa in odločanje.
- *Konfliktnost vlog* se pojavi, kadar je človek pod pritiskom tako nadrejenih kot podrejenih, sodelavcev in strank. Takšno stanje povzroča povišanje krvnega tlaka in potrjeno vpliva na število pritožb o somatskih težavah.
- *Nevarnost*: nekateri poklici (npr. vojaški, policijski, gasilski) so lahko zelo nevarni. To vpliva na povišanje adrenalina, srčni utrip in krvni tlak. Če je takšno stanje dolgotrajno, se lahko razvije bolezen. Sicer drži, da se za takšne poklice odločajo ljudje, ki sta jim nevarnost in napetost všeč in se ne bojijo. V vsakem primeru pa je daljša izpostavljenost nevarnosti, recimo med vojno, škodljiva (vojne nevroze in podobno).
- *Stresorji v okolju*: vročina, onesnaženost zraka, hrup, prah in podobno so v nekaterih primerih in pogojih dela izrazito patogeni dejavniki in povzročajo številne, tudi težje bolezni.

Stresorji na delovnem mestu so lahko značilnosti delovnega okolja, ki jih zaposleni doživlja kot grožnjo. Na primer:

- nasprotja med zahtevami in dejanskim izvajanjem obveznosti na delovnem mestu,
- nejasnosti pri delovnih zahtevah glede prioritete, pričakovanj in ocenjevanja,
- preobremenjenost glede na možnosti,
- nezadostna usposobljenost za delo (izobrazba, izkušnje, možnost dodatnega izobraževanja).

Stres predstavlja delovanje zunanjih ali notranjih dejavnikov, ki rušijo naravno ravnovesje organizma tako, da se pojavljajo prilagoditveni odzivi z različnimi fizičnimi in psihološkimi spremembami, kar lahko povzroči bolezni.

K psihičnemu stresu v delovnem okolju lahko pripomorejo številni dejavniki in njihove kombinacije, na primer:

- odgovornost za varnost ljudi pri običajnem upravljanju strojev, naprav in tehničnih sistemov (upravljanje vozil, delo z nevarnimi snovmi, eksplozivi),
- odgovornost za druge ljudi in odločanje o njihovem položaju, razvoju, zdravju, materialni varnosti (npr. managerji, upravniki, nadzorniki),
- odgovornost za materialne vrednote (delo s skupno opremo, zahtevnejšimi napravami, večjimi vrednostmi),
- izolirana, osamljena delovna mesta brez stika z drugimi in možnost pomoči drugih v primeru ogroženosti (nočni čuvaji),
- utrujajoči oziroma oteženi stiki z drugimi (dogovarjanje in pregovarjanje glede zahtevnih vprašanj, reševanja težav, ki vplivajo na zdravje in emocionalno življenje drugih – delo s pacienti, učenci, strankami),

- ponavljajoča se in monotona dela, kjer se naloge ali operacije ponavljajo v presledku, krajšem od dveh minut (tekoči trakovi, pakiranje, sortiranje, zbiranje, prebiranje),
- vsiljen ritem dela (ritem dela narekuje stroj, kontinuirani proizvodni proces, ki ga ni mogoče prekinjati, delo s skupinsko normo),
- omejevanje svobode in pobude pri delu (dela, ki se izvajajo vedno po predpisu in strogem vrstnem redu: knjigovodstvo, vzdrževanje letal natančno po seznamu),
- zahteve glede razlikovanja detajlov in skoncentriranega opazovanja (kontrola kakovosti proizvodov, odčitavanje informacij z zaslona, spremljanje dela stroja ter hiter odziv na opozorilni signal),
- hitrost pri opravljanju dela (simultano delo na več strojih, strežba ljudi – prodajalci, delavci za okenci, ki strežejo več ljudem istočasno oziroma opravljajo več delovnih nalog hkrati),
- kompleksno odločanje in reševanje težav, zlasti če je delo vezano na časovne roke, druge ljudi, pomanjkanje informacij, nasprotujoče si informacije oziroma preučevanje možnosti ali analizo več dejavnikov),
- dejavniki, ki se nanašajo na druge vzroke psihičnega stresa, recimo ekstremno izraženi higienski dejavniki (hrup, prah, kemikalije, mikroklima), organizacijski dejavniki (delo v izmenah, nočno delo, nedoločen delovni čas), neustrezna delovna oprema in osebna varovalna oprema, možnost nastanka kritičnih dogodkov in izrednih razmer ter posebni dejavniki glede medosebnih odnosov. Pomemben so tudi hitre spremembe in inovacije pri delu, zlasti če je zahtevano novo znanje in sprememba delovnih navad.

Simptome stresa na delovnem mestu lahko delimo na organizacijske in individualne. Organizacijski stresorji vključujejo organizacijske značilnosti in pogoje, delovne zahteve in značilnosti vlog. Obremenitve na delovnem mestu so lahko ekološke, fiziološke, psihološke ali pa so posledica načina dela in psihosocialnih zahtev. Med fiziološke štejemo položaj telesa pri delu, telesno dejavnost, težo dinamičnega mišičnega dela ter senzorne in toplotne obremenitve. Med psihološke pa spadajo intelektualne, psihosenzorne, psihomotorne in emocionalne obremenitve. Fiziološke obremenitve, kot so hrup, svetloba, vročina, lahko povzročijo stres ali pa povečajo občutljivost posameznika na nekatere stresorje.

Prvi dejavnik profesionalnega stresa, ki je povezan z delovno organizacijo, je količina dela. Vodilni delavci preživljajo več časa na delovnem mestu kot zaposleni na nižjih ravneh. Delo opravljajo tudi doma. Posebej obremenjeni so tisti, ki imajo dve službi (tudi ženske, ki opravljajo drugi, nič manj zahteven poklic v domačem gospodinjstvu). Preobremenjenost z delom lahko nastane kot posledica odpuščanja. Podjetje iz ekonomskih razlogov odpušča delavce, njihove naloge pa preloži na preostale. Vzrok preobremenjenosti z delom sta tudi slaba delitev dela in slaba organizacija časa.

Drugi dejavnik profesionalnega stresa je zahtevnost dela. Ugotovili so, da zahtevnost delovnih opravil zvišuje raven holesterola in tveganje za ishemično bolezen srca. Prezahtevno delo lahko pripomore k višjemu krvnemu tlaku, napetosti, zadregi in samospoštovanju.

Zaposlitveni stres lahko nastane zaradi nejasno opredeljenih delovnih zahtev. Posledice so manj zadovoljstva z delom, samozaupanja in samospoštovanja, splošno nezadovoljstvo v življenju in občutek, da je vse zaman. Vse to lahko vodi do depresije, nizke motivacije, namena, da prenehamo delati, zvišanega krvnega tlaka in podobnega.

K nastanku zaposlitvenega stresa lahko pripomore tudi konflikt delavca z njegovo delovno vlogo. Konflikt lahko nastane zaradi različnih vzrokov: sprememba delovne naloge; dve različni skupini nadrejenih zahtevata od delavca različne usluge; delavec dela nekaj, česar noče, ali misli, da to ni del njegovih delovnih dolžnosti. Posledice konflikta z delovno nalogo so lahko manjše zadovoljstvo pri delu (zlasti če na konfliktne delovne zahteve vplivajo vodilni delavci).

Zaposlitveni stres je pogost pri delu, ki zahteva udejstvovanje na različnih oddelkih delovne organizacije ali zunaj nje. Delavci, ki so predstavniki svojega oddelka znotraj delovne organizacije, ali tisti, ki so predstavniki delovne organizacije na trgu, so pod pritiskom tako svojega oddelka ali organizacije kot tudi zahtev celotne organizacije ali trga.

Odgovornost do ljudi je pomemben dejavnik profesionalnega stresa. Takšna odgovornost povečuje stres, kadar mora delavec veliko časa preživeti v interakciji z drugimi, biti prisoten na številnih sestankih, hkrati pa mora svoje delo končati do predvidenih rokov.

Ponavljajoče se delo obsega aktivnosti, ki se izvajajo v enakem vrstnem redu brez načrtovanih prekinitev z drugimi aktivnostmi oziroma delovnimi nalogami. Viri nezadovoljstva, ki vodijo do zaposlitvenega stresa, so pomanjkanje nadzora

nad delovno nalogo in malo samostojnosti, odgovornosti in sodelovanja pri odločitvah nadrejenih. Delavci, ki opravljajo ponavljajoče se delo, so pogosto anksiozni in pod stresom, čeprav ne izražajo nezadovoljstva glede dela.

S svojim delom so najbolj zadovoljni zaposleni, ki imajo zahtevne delovne naloge in veliko možnosti odločanja o lastnem delu. Velik nadzor nad lastnim delom in možnost demokratičnega sodelovanja pozitivno vplivata na zdravje delavca. To kaže, da sta nadzor nad lastnim delom in možnost soodločanja pomembna dejavnika zaposlitvenega stresa.

Raziskovalci ugotavljajo, da je delo v izmenah tretji najpomembnejši dejavnik zaposlitvenega stresa. Izmenko delo poruši nevrofiziološke ritme telesa, kar se lahko stopnjuje do bolezni, povezanih s stresom. Slabo lahko vpliva tudi na spanje ter družinsko in socialno življenje.

Pomemben stresor sodobnega časa je tudi delo z zaslonsko opremo. Delo z računalnikom je pogosto rutinsko in ponavljajoče. Delavci ne čutijo dovolj izzivov in zanimanja, ker tako delo ne zahteva toliko sposobnosti kot ročno delo. Pri delu z računalnikom mora posameznik upoštevati številne spremenljivke, hkrati pa program beleži delavčevo učinkovitost, s čimer lahko delovodja delavce nadzira.

Količina stresa, je odvisna od tega, kako visoko je delavec v delovni hierarhiji. Nižji in srednji managerji kažejo več znakov čustvenega in fizičnega slabega počutja kot vodilni managerji. Vir profesionalnega stresa je občutek, da morajo za vodilno delovno mesto žrtvovati del prostega časa in časa, namenjenega družini. Pri srednjih managerjih so stresne obremenitve povezane z osebjem ter novimi delovnimi tehnologijami in postopki, ki jih morajo uvesti. Vir nezadovoljstva je občutek, da ne morejo napredovati znotraj delovne organizacije in da je novih delovnih možnosti malo, za obstoječe možnosti pa je značilna velika tekmovalnost. Srednji managerji morajo sprejeti celo več pomembnih odločitev kot vodilni, saj ti odgovornost za odločitve večinoma delijo na posvetih in sestankih.

Hiter tehnološki razvoj v drugi polovici 20. stoletja je privedel do velikih sprememb v načinu dela in proizvodnje. Pred delovno populacijo so vedno večje zahteve glede učenja in usvajanja novih delovnih veščin ter vedno večji pritisk zaradi čim hitrejše proizvodnje velike količine kakovostno in cenovno konkurenčnih izdelkov. Spremembe v življenjskem in delovnem okolju se dogajajo veliko hitreje, kot jim človek zmore slediti. Vsaka sprememba zahteva prilagajanje, in če je to oteženo ali onemogočeno, potem spremembe povzročajo stres. Nastale so številne organizacijske spremembe: zmanjševanje števila zaposlenih, združevanje podjetij, delo za določen čas, strah zaradi izgube delovnega mesta, daljša ali krajša obdobja brez zaposlitve, frustrirajoče iskanje novega delovnega mesta tistih, ki so ga izgubili, in občutek krivde pri tistih, ki so ga obdržali.

Prav tako pomembne so funkcionalne spremembe: premeščanje delavcev na druga dela in naloge znotraj istega podjetja oziroma njihovo angažiranje za raznovrstna dela, degradacija na lestvici glede na prejšnja dela. Zgodile so se številne finančne spremembe: plačilo po subjektivni presoji delodajalca, ki je neodvisna od učinka ali kakovosti dela, pa tudi nizko ali neredno plačilo. Organizacija ritma dela prav tako lahko prispeva k poklicnemu stresu (sprememba delovnega časa, delo v izmenah, daljši ali krajši delovnik). Med psihosocialne dejavnike sodijo tudi neenakost in nekorekten odnos pri delu, upravljavski slog, zasnovan na popolnem izključevanju delavcev iz procesa odločanja, pomanjkanje komunikacije, slaba organizacija dela, napeti medosebni odnosi tako med upravo in zaposlenimi kot tudi med zaposlenimi.

Najbolj ogroženi so ljudje, ki imajo zahtevno delo in nobenega vpliva na delovne obremenitve, ljudje, ki nimajo dovolj dela, in tisti, ki so frustrirani, ker niso napredovali. Kadar se visoka zahtevnost dela nanaša na nizko stopnjo avtonomije, se napetost kopiči, to pa lahko čez čas vpliva na zdravje. Po drugi strani pa visoka zahtevnost dela, povezana z visoko stopnjo avtonomije in z zmožnostjo obvladovanja izzivov, spodbudi posameznika, da se izpopolnjuje in pridobi višje kvalifikacije. Preveč dela je pogosti vzrok stresa, velikokrat zlasti zaradi nemogočih rokov. Škodljivo je lahko tudi delo, ki ni spodbujajoče. Ljudje, ki jih delo ne zadovoljuje ali se celo soočajo z dejstvom, da so odveč, pogosto občutijo stres. Stres porajajo tudi medsebojni problemi, konflikti, sovražnost, nesporazumi.

3 Stresorji pri delu medicinske sestre

Lestvica stresa glede na vrsto poklica (Pettinger, R. Stress management, Oxford, 2002):

1. rudar	8,3
2. policist	7,7
3. gradbenik	7,5
4. novinar	7,5
5. pilot	7,5
6. paznik	7,5
7. zobozdravnik	7,3
8. igravec	7,2
9. politik	7,0
10. zdravnik	6,8
11. medicinska sestra	6,5
12. gasilec	6,3
13. glasbenik	6,3
14. učitelj	6,2
15. socialni delavec	6,0
16. trgovec	5,7
duhovnik	3,5
muzejski delavec	2,8
knjižničar	2,3

Stresnost nekega delovnega mesta in delovne organizacije je v praksi sicer različna, vendar lestvica kaže, da sodi delo medicinske sestre med najbolj stresne poklice. Pričakovati je, da bo medicinska sestra na oddelku, kjer je umrljivost večja, veliko bolj izpostavljena stresu kot tista, ki dela na oddelku, kjer bolniki redko umrejo. Vendar pa na stres vplivajo tudi številni drugi, že opisani dejavniki delovnega okolja.

Položaj medicinske sestre je povsod obremenjen z znano hierarhijo v zdravstvu. Njen položaj je izjemen, saj je nenehno v neposrednem stiku z nadrejenim zdravnikom in na drugi strani z bolnikom. Poleg tega se tudi svojci velikokrat raje posvetujejo z medicinsko sestro kot z zdravnikom. Prav razpetost med skrbjo za bolnika, sodelovanjem z neposrednim vodjem oziroma zdravnikom in dostopnostjo sorodnikom izpostavlja medicinsko sestro nenehnemu pritisku glede zahtev, naročil, vprašanj in uslug. To pa povečuje občutek odgovornosti oziroma nemoči, zlasti če ima premalo izkušenj in morda tudi znanja (novo področje). Medicinska sestra

- mora natančno vedeti, kaj sodelavci pričakujejo od nje,
- navodila nadrejenih ji morajo biti povsem jasna,
- komunikacija v vseh smereh mora biti jasna in prosta.

Zmeda in pomanjkljivosti so pogoste v kolektivih, kjer vladajo neurejeni odnosi, strah pred nadrejenim oziroma pomanjkanje komunikacije. Medicinska sestra morda ne dobi nobenih informacij ali pa so te neustrezne, nejasne ali nerazumljive. Pri tem je posebej pomembno, da je strokovno dobro usposobljena.

Konflikte mora sprejemati kot izziv.

Svoja stališča mora znati usklajevati z drugimi in sprejemati drugačna stališča, sicer bo v vedno večjem stresu.

Zaradi preobremenjenosti so pomembni vključenost v skupinsko delo in neposredna izmenjava mnenj oziroma neposredna pomoč in sodelovanje na horizontalni ravni. Med seboj se vsi poznajo, vedo kakšna so znanja drugih in si med seboj zaupajo.

Potrebna je tudi velika sposobnost razreševanja neusklajenosti delovnega ritma in drugih zahtev delovnega okolja ter zasebnega življenja (popoldansko delo, dežurstva, nočno delo). To je lahko vzrok nenehnega stresa in celo dekompenzacije.

Pomembni so tudi ekološki pogoji dela (osvetljenost, mikroklimatski pogoji, ustrezno veliki prostori za delo in bivanje).

Koliko bo stres vplival na delo medicinske sestre, je odvisno tudi od njenega zdravja, življenjskega sloga, harmonije v zasebnem življenju, socialnih spodbud, ekonomskega in socialnega statusa, starosti in njene osebnosti. Medicinske sestre, ki po strukturi spadajo v tip »A«, so bolj umirjene in stanovitne. Živijo bolj »na tleh« in si ne postavljajo nerealnih ciljev, ki jih ne zmorejo doseči. Upoštevajo dejstvo, da nekaterih stvari ni mogoče izvesti natančno tako, kot so predvidevale. Zaupajo podrejenim, da bodo opravili svoje delo. Niso »obsedene« z gledanjem na uro. Dovolj se zanesejo nase in jih ne preganjajo roki. Povsem se posvetijo temu, kar trenutno delajo. Umirjenost jim omogoča večjo zanesljivost pri delu in manj napak. Ne potrebujejo nenehnih izrazov priznanja, ljubezni in spoštovanja. Verjamejo vase in v to, kar delajo. To so osebnosti, ki ne mislijo »kaj bi, če bi«, temveč »kaj je bilo in kaj je«. Njihova prednost je ustrezno dojetje in upoštevanje realnosti. Imajo občutek za mejo. Nenehni boji, dokazovanja in jeza so jim tuji.

4 Dejavniki za obvladovanje stresa

Stres je odgovor organizma na vse, kar ogroža njegovo biološko, psihološko in socialno integriteto. Ni odločilno tisto, kar ga povzroča, temveč človekov odziv na stresor. Dovzetnost za stres je pomembno odvisna tudi od posameznikovih osebnostnih lastnosti in sposobnosti.

Dejavnike, ki vplivajo na obvladovanje stresa, lahko v osnovi delimo na:

- osebnostne lastnosti, kot so samospoštovanje, čustvena stabilnost, nagnjenost k depresivnosti, naučeni slogi soočanja s stresom,
- prehodne osebnostne lastnosti, kot so razpoloženja, čustvena stanja, okolje, ocena obremenjujoče situacije, možnost izpovedovanja negativnih občutij,
- situacijske in druge zunanje dejavnike, kot so socialna opora, sredstva, empatija in altruizem.

Dejavniki, ki vplivajo na obvladovanje stresa in psihičnih obremenitev:

Osebnostne lastnosti:

čustvena stabilnost (moč jaza, anksioznost),
nagnjenost k depresivnosti in naučena nemoč,
občutje nadzora in kompetentnost,
naučeni slogi soočanja s stresom in obrambnega reagiranja,
empatija, zmožnost vživljanja in sočustvovanja,
altruizem, pripravljenost pomagati,
značilnosti medosebne vedenja (odprtost, zaupanje, zmožnost poiskati podporo pri drugih, spretnost v medsebojnih odnosih),
sposobnost, znanje, veščine,
zdravstveno stanje.

Prehodne osebnostne značilnosti:

razpoloženje,
čustvena stanja,
vloge,
možnost ventiliranja in izpovedovanja negativnih občutij,
ocene in presoje obremenjujoče situacije (kot izziv, grožnja, škoda ali izguba),
razlage in atribucije obremenjujoče situacije (internalne in eksternalne, globalne ali specifične, univerzalne ali individualne).

Situacijski in drugi zunanji dejavniki:

socialna opora (družine, prijateljev, znancev, institucij),
sredstva, rezerve (materialne možnosti),
stopnja empatije in altruizma drugih.

5 Odzivi na stres

Izpostavljenost stresu se kaže različno, posledice pa so vidne na fizičnem in duševnem področju.

Fizični simptomi:

- spremembe glede želje po hrani,
- sprememba telesne teže,
- pogosti glavoboli,
- vrtoglavica,
- nespečnost,
- pogosti prehladi,
- napetost in bolečine v mišicah,
- prebavne motnje,
- razbijanje srca,
- kronična utrujenost,
- alergije,
- povečano uživanje alkohola, pomirjeval in povečano kajenje.

Duševni simptomi:

- tesnoba, nemir, napetost,
- potrto, nemoč, obup,
- nagle spremembe razpoloženja,
- razdražljivost, napadalnost,
- nočne more,
- pogost jok,
- depresija,
- zaskrbljenost,
- nezadovoljstvo, pretirana občutljivost,
- pomanjkanje samospoštovanja,
- občutek praznine,
- dvomi, izguba perspektive,
- apatičnost,
- negativizem,
- pozabljenost, zmedenost.

Simptomi, ki se kažejo na področju medosebnih odnosov:

- netolerantnost,
- nezaupanje,
- manj stikov s prijatelji,
- izolacija,
- skrivanje,
- težave v komunikaciji,
- manjša potreba po spolnosti.

Simptomi, ki se kažejo na področju dela:

- občutek preobremenjenosti, utrujenosti,
- neučinkovitost, neuspešnost,
- nedokončanje nalog, lotevanje vedno novih nalog,
- izguba perspektive,
- težave s koncentracijo in pozornostjo,
- pomanjkanje novih idej,
- odpor do dela.

Patogeni odzivi na stres se kažejo kot fiziološki, emocionalni in kognitivni odzivi ter spremembe vedenja. Fiziološki odzivi se nanašajo na odzive endokrinega, živčnega in imunskega sistema. Predhodniki bolezenskih odzivov so kardiovaskularne, gastrointestinalne, genitourinarne, respiratorne in druge motnje. Subjektivne težave se lahko kažejo kot glavoboli, tremor

ali nervozni nehotni zgibki, izsušena sluznica grla in ust, krči in bolečine v mišicah, bolečine v prsih, povišan krvni tlak, astmatični napadi, ulkusne spremembe vzdolž prebavne sluznice, bolečine v trebuhu in driska, pogostejše uriniranje, motnje menstrualnega ciklusa, povečanje prostate. Emocionalne spremembe in motnje vedenja se najprej kažejo kot generalizirane anksiozne motnje (če so povezane delovno aktivnostjo ter če se pretirana anksioznost in zaskrbljenost pojavljata večino dni v zadnjih šestih mesecih). Razvijejo se lahko stalna apatija, žalost, nesposobnost sodelovanja v aktivnostih, ki prinašajo zadovoljstvo, tesnoba, občutek nemira, agitacija, izguba občutka varnosti, samozaupanja, občutek manjvrednosti, razdražljivost, občutek preobremenjenosti, motnje koncentracije. Psihične težave lahko prerastejo v trajne anksiozne motnje, hipohondrijo in panične napade, pri katerih ima prizadeti pospešeno bitje srca, pritisk v prsih, slabost, vlažne dlani, suho žrelo in usta ter občutek dezorientacije. Spremembe vedenja, ki lahko nastanejo zaradi stresa, so lahko nezmožnost prilagajanja, pretirano poudarjanje lastnih aktivnosti, čezmerno delo, zanikanje simptomov, sumničavost, izogibanje sodelavcem, zapiranje vase, izogibanje delu, odklanjanje odgovornosti, zanemarjanje dolžnosti, zamujanje na delo oziroma predčasno zapuščanje dela. Nekateri kažejo pretirano skrb za svoje zdravje in so pogosto na bolniškem dopustu (beg v bolezen), drugi pa gredo v drugo skrajnost (zanemarjanje svojega zdravja in skrbi zanj, pomanjkljiva skrb za osebni videz, higieno, lahko se razvijejo oblike odvisnosti od alkohola, drog ali zdravil, iger na srečo). Pojavijo se lahko zaskrbovane težave zaradi dolgov, kraj, prometnih prekrškov, agresivnosti, izpadov besa, fizične destrukcije ali celo samomora. Kognitivni odzivi se kažejo kot motnje pozornosti, koncentracije oziroma spomina, zmanjšana sposobnost učenja, težave pri odločanju, manjša kreativnost.

6 Zmanjševanje stresa

Za lažje odpravljanje težav, povezanih s stresom, je treba vedeti, kaj ga povzroča. Pomembni so predvsem naslednji ukrepi:

- ocenite svoje zmožnosti in ravnajte skladno z njimi,
- razmišljajte pozitivno (vedno je pot, ki vodi naprej, le najti jo je treba),
- naučite se sprostiti (v mirnem kotičku odstranite motnje, ki se pojavljajo v vaši zavesti),
- odpočijte si (ne mislite na nič), zlasti če ste zasvojeni z delom,
- nadzorujte uporabo poživil (delujejo le začasno).

Bolje boste obvladali stres, če boste vedeli, kaj lahko spremenite. Ne predajte se popolnoma, ne postanite pasivni glede tistega, česar trenutno ne morete spremeniti.

Stres lahko obvladate z oblikovanjem svojih stališč in vedenja. Lahko se naučite, da konfliktne situacije razrešujete z dogovarjanjem in s prilagajanjem ter s kompromisi, namesto da si nakopljete težave, ker želite prevlado za vsako ceno. Še slabše je zanikanje konfliktnih situacij.

Nekatere možnosti obvladovanja stresnih situacij:

- umik (iz stresnih razmer – umik iz skupine, sprememba dela, odhod k drugemu nadrejenemu),
- načrtovanje delovnih ciljev (realno opredeljevanje dosegljivih ciljev, ki ne povzročajo nenehnih preprirov o tem, kaj je narejeno in kaj ne),
- razumevanje za osebne težave zaposlenega (razumevanje glede težav in morebitna pomoč pri reševanju delavcu veliko pomenita).
- Zavedati se moramo, da imamo pravico:
- da z nami ravnajo spoštljivo ter kot z razumnim, drugačnim in enakovrednim človekom,
- pokazati svoja čustva,
- izraziti svoje mnenje in vrednote,
- reči da oziroma ne po lastni presoji,
- zmotiti se in biti za to odgovorni,
- reči »ne razumem« in prositi za pojasnilo,
- biti uspešni ali odkloniti odgovornost za težave drugih.

Nekaj nasvetov, kadar začutite težave zaradi stresa:

Skrbite zase. Najprej oblikujte svoj zaščitni program. V svoje delo vključite zabavo ali nekaj, kar vas sprošča. Kadar ste pod stresom, je pomembno, da čim več časa preživite s svojo družino, da si vzamete čas za svoje konjičke in zanimanja.

Določite meje svojega delovanja. Premislite o svojem delu in izberite področja, kjer je treba postaviti meje, na primer spremenite svoj delovni čas, zmanjšajte število težavnih klientov (strank), klientu recite ne, čeprav s tem tvegate odhod k drugemu strokovnjaku oziroma v drugo podjetje. To je bolj zdravo kot popuščati njegovim nerealnim zahtevam. Določiti je treba meje svojega profesionalnega dela in se zavedati, da je marsikaj pomembnejše od službe.

Določite ukrepe za prevladovanje stresa. Poiščite nekoga, s komer se lahko pogovorite, če o tem ne želite govoriti s svojimi kolegi. Obrnite se na starega študijskega prijatelja, bivšega profesorja ali mentorja. Pomoč lahko poiščete tudi v vaši verski skupnosti ali pri psihoterapevtu. Mogoče so tudi skrajne rešitve, kot so vključevanje v izobraževanje zaradi spremembe kariere ali poklica.

Analizirajte sami sebe. Prepoznajte svoje vrednote in želje, ugotovite, kaj delate dobro in radi oziroma česa ne znate in ne marate delati. S takšno analizo se lahko odločite tudi za praktične spremembe, saj boste natančneje vedeli, kaj in kako želite delati.

Premagajte občutek, da so drugi vedno boljši in da se to dogaja le vam. Zdaj se spremembe dogajajo zelo hitro. Zdravnik, recimo, mora razviti veščine, ki mu bodo pomagale obvladovati takšne spremembe in ustvariti obrambne mehanizme proti stresu in izgorelosti pri delu.

Nekateri trdijo, da pod stresom (pritiskom) bolje delajo. To je do neke mere res, vendar pri povečevanju pritiska dosežemo raven, ko se naša storilnosti ne več, ampak začne vztrajno padati. Zaradi tega so pomembni samonadzor in preventivni ukrepi.

Najprej poskušajmo določiti glavne dejavnike stresa. Opredelimo, kaj nas pri delu spodbuja in kaj nam povzroča nelagodje. Ponovno preverimo svoja pričakovanja glede delovnega mesta in zadolžitve.

Pomembne so tudi izkušnje uspeha (varovalni dejavnik). Na to ne smemo kar pozabiti.

Literatura

- (1) Čabarkapa, M. Psihološki aspekti stresa. Vidaković, A. Medicina rada. KCS – Institut za medicino rada i radiološku zaštitu, Udruženje medicine rada Jugoslavije, Beograd, 1996.
- (2) Pavičević, L., Bobić, J. Stres na radu. Šarić, M., Žuškin, E. Medicina rada i okoliša. Medicinska naklada, Zagreb, 2002.
- (3) Trstenjak, A. Psihologija dela in organizacije, Dopisna delavska univerza Univerzum, Ljubljana, 1979.
- (4) Tyrer, P. Kako živeti s stresom, Mladinska knjiga, Ljubljana, 1987.
- (5) Maslach, C., Leiter, M. P. Resnica o izgorevanju na delovnem mestu. Educy, Ljubljana, 2002.
- (6) Powel, T. Kako premagamo stres, Mladinska knjiga, Ljubljana, 1999.
- (7) Battison, T. Premagajmo stres, DZS, Ljubljana, 1999.
- (8) Newhouse, P. Življenje brez stresa. Mladinska knjiga, Ljubljana, 2000.
- (9) Sutherland, V. J., Cooper, C. L. Strategic stress management. Hondmills: Macmillian press, 2000.
- (10) Musek, J., Pečjak, V. Psihologija, Educy, Ljubljana, 2001.
- (11) Looker, T., Gregson, O. Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu, Cankarjeva založba, Ljubljana, 1993.
- (12) Rotar Pavlič, D. Družina in stres. Družinska medicina. Združenje zdravnikov družinske medicine SZD, Ljubljana, 2002.
- (13) Selič, P. Psihologija bolezni našega časa. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1999.
- (14) Pačnik, T. Medicinska sestra in stres. Zdravstveni obzornik 1992, 26: 15–20.
- (15) Bilban, M. Stres v delovnem okolju. Cvahtetovi dnevi javnega zdravja 2009, UL MF, Katedra za javno zdravje, Ljubljana, v tisku.
- (16) Bilban, M., Maučec, T. Izgorelost zdravstvenih delavcev. Cvahtetovi dnevi javnega zdravja 2009, UL MF, Katedra za javno zdravje, Ljubljana, v tisku.

O avtorju

Prof. dr. Marjan Bilban je specialist medicine dela, prometa in športa. Zaposlen je kot predstojnik Centra za medicino dela pri Zavodu za varstvo pri delu. Ukvarja se predvsem z ocenjevanjem delazmožnosti delavcev, udeležencev v prometu in športnikov. Opravlja tudi druge naloge pooblaščenega zdravnika, vključno z ekspertnimi mnenji za potrebe zdravniških komisij

in sodišč. Na medicinski fakulteti v Ljubljani je predstojnik katedre za javno zdravje in nosilec predmeta medicina dela, na oddelku za psihologijo na filozofski fakulteti je nosilec predmeta fiziologija dela, na oddelku za tehniško varnost na fakulteti za kemijo in kemijsko tehnologijo pa nosilec predmetov medicina in higiena dela, temelji zdravstvenega varstva in medicina dela. Sodeluje tudi pri podiplomskem in doktorskem izobraževanju. Je član številnih domačih in tujih strokovnih združenj ter delovnih skupin na ministrstvih za zdravje, delo, družino in socialne zadeve. Je tudi član Slovenskega zdravniškega društva in Zdravniške zbornice Slovenije, urednik znanstvene priloge revije Delo in varnost ter stalni sodni izvedenec za področje medicine dela. V domačih in tujih publikacijah je objavil več kot 400 znanstvenih in strokovnih člankov.

VLOGA IN PRISPEVEK COACHINGA K DOBREMU POČUTJU IN ZDRAVJU ZAPOSLENIH

Bernarda Potočnik

Povzetek

Coaching je izjemno učinkovito orodje za krepitev razvojnih potencialov posameznikov in organizacij. Uvajanje coaching kulture v organizacijo prinaša pospešen osebni in profesionalni razvoj posameznikov in ima velik vpliv na poslovno uspešnost organizacije. Coaching namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepoznava neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s povratnim sporočilom in akcijskim načrtovanjem ter zagotavlja doseganje zelenih ciljev. S tem pa prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja, ki spodbuja uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje oziroma zdravje zaposlenih.

Ključne besede: *coaching, kultura coachinga, osebni in profesionalni razvoj, podpora, dobro psihosocialno okolje, dobro počutje in zdravje zaposlenih*

Abstract

Coaching is an outstandingly effective tool for transformational change for both individuals and organisations. Introducing coaching culture into the organisation offers a pathway for accelerated personal and professional development of employees and has a strong impact on the business success of the organisation. Coaching promotes and develops healthy working relationships, optimizes work processes, identifies imbalances in relationships and in the system and helps solving them by means of feedback and action planning, and supports achieving desired outcomes. In this way it contributes to the creation of a good working environment in terms of psychosocial wellbeing, which promotes the effectiveness of individuals and personal development, as well as good mental and physical wellbeing/health of the employees.

Keywords: *coaching, coaching culture, personal and professional development, support, good psychosocial environment, wellbeing and health of the employees*

Spremembe, ki so se zgodile v sodobnem negotovem, visoko konkurenčnem in izjemno zahtevnem poslovnem okolju, so vodile tudi do pojava psihosocialnih tveganj, ta pa so postala eden izmed najpoglavitejših sodobnih izzivov zaposlenih v delovnem okolju. Tako v zadnjem obdobju veliko več govorimo o dobrem počutju in zdravju zaposlenih na delovnem mestu kot o varnih in zdravih delovnih mestih, ki so veliko bolj zagotovljena. Vse manj verjetno pa je, da se na delovnem mestu dobro počutimo.

Definicija pojma dobro počutje je precej odvisna od vidika, s katerega obravnavamo pojem, namreč ali gre za psihološki, medicinski, kognitivni ali socialni vidik (če navedemo le nekatere). Mednarodna zdravstvena organizacija (WHO) dobro počutje in mentalno zdravje opredeljuje kot stanje, v katerem posameznik razvija svoje sposobnosti, se spoprijema s stresom v vsakdanjem življenju, učinkovito in plodno dela ter prispeva k skupnosti. Definicija vključuje dva temelja elementa dobrega počutja: občutek *moči (opolnomočenja)* in sposobnost *delovanja* v socialnem okolju oziroma skupnosti, katere del je posameznik. Zdravje in dobro počutje torej nista le odsotnost bolezni, temveč se vzpostavita na podlagi fizičnega, mentalnega in socialnega blagostanja, ko smo kos izzivom okolja in se v njem tudi dobro počutimo.

Glede (ne)zadovoljstva na delovnem mestu so zanimive ugotovitve raziskave Evrobarometra (2011)¹. Kažejo namreč, da je med vprašanimi, zaposlenimi v Sloveniji, najmanj takih (16 %), ki bi bili pripravljene delati tudi po izpolnjevanju formalnih pogojev za upokožitev. Za primerjavo je zanimiv podatek, da bi tretjina Evropejcev želela delati tudi po izpolnjenih formalnih pogojih za upokožitev. Slovenija pa, sodeč po raziskavah Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (2010), spada med najbolj ogrožene države med članicami Evropske unije z vidika izpostavljenost zaposlenih stresu. Na področju izobraževanja in zdravstvenega varstva je na primer o čezmernem stresu na delovnem mestu poročalo kar 60 % delavcev.

¹ Eurobarometer survey Active Ageing (2011).

Psihosocialno tveganje zaposlenih je opredeljeno kot vidik opravljanja dela, značilnosti zaposlenih in njihovih delovnih mest, klime v delovni organizaciji in širših sociodemografskih okoliščin, kar lahko poslabša psihofizično zdravje zaposlenih, povečuje njihovo ranljivost za doživljanje čezmerne stresa, izgorevanja na delovnem mestu, odsotnosti z dela in zmanjšano učinkovitost ter vpliva na nezmožnost usklajevanja dela z družinskimi obveznostmi.²

Psihosocialni dejavniki tveganja so med seboj povezani, zato pregled nad njimi ni preprost. Med različnimi poskusi pregleda literature o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu³ lahko izluščimo 10 temeljnih kategorij, ki jih zaposleni doživljajo kot stresne situacije oziroma so potencialno škodljive. Te kategorije so povezane z značilnostmi dela, delovnih okolij in področij, nanašajo se na raven organizacije in postopke v organizaciji, pa tudi na delovne pogoje in delovno okolje, komunikacijo v organizaciji ter na posameznikove subjektivne dejavnike.

Za boljši vpogled v dejavnike tveganja in razmislek o tem, kako se lahko z njimi učinkovito srečujemo, si oglejmo opis posameznih področij tveganja in pogojev, ki predstavljajo izziv zaposlenim v poslovnem okolju.

Preglednica 1: Stresne značilnosti dela (Cox, T. v Evropski agenciji za varnost in zdravje pri delu, 2000, Raziskava o stresu v zvezi z delom)

PODROČJA TVEGANJA	POGOJI, KI PREDSTAVLJAJO VIŠJE TVEGANJE
OZADJE ZA DELO	
Kultura podjetja in funkcija (vključno z velikostjo, strukturo, postopki)	Slabo obveščanje o delu, nizka raven podpore pri reševanju težav in osebnem razvoju, premalo ukrepov glede zdravja zaposlenih in zmanjševanja poklicnega stresa, kršitve pravil vedenja, odsotnost nagrade za dobro opravljeno delo, zloraba moči nadrejenih, neučinkovito reševanje delovnih sporov, neenaka obravnava zaposlenih, pomanjkljivo izvajanje zakonodaje.
Vloga v organizaciji	Dvoumnost vlog, konflikt vlog, preobremenitev vloge, nesposobnost zadovoljivega opravljanja vloge, odgovornost za ljudi.
Poklicni razvoj	Stagnacija kariere in negotovost, premajhna ali prevelika obremenitev, slaba plača, negotovost glede delovnega mesta, nizka družbena vrednost dela.
Svoboda odločanja/nadzor	Majhna udeležba pri postopkih odločanja, pomanjkljiv nadzor nad delom (nadzor, predvsem v obliki sodelovanja) so tudi vprašanja, ki se nanašajo na kontekst širše organizacije.
Odnosi na delovnem mestu (vključno z vedenjem vodstva)	Socialna ali fizična izolacija, slab odnos z nadrejenimi, konflikti, pomanjkanje socialne podpore, izpostavljenost nasilju.
Razmejitev zasebnega življenja in dela	Nasprotujoče si zahteve glede dela in zasebnega življenja, majhna podpora doma, dodatno delo zunaj zaposlitve, neurejeno varstvo otrok.
Vsebina dela	
Delovno okolje in oprema	Težave glede zanesljivosti, razpoložljivosti, primernosti, vzdrževanja ali popravila aparatov in naprav.
Ocena nalog in vsebine dela	Prevelika in premajhna obremenitev dela (kvantitativno in kvalitativno), pomanjkanje nadzora nad tempom, velik časovni pritisk.
Delovni načrt	Izmensko delo, neprilagodljiv delovni čas, nepredvidljiv delovni čas, dolg ali nesocialen delovni čas.

² Psihosocialni dejavniki tveganja na delovnem mestu. Evropska kampanja 2012.

³ Prav tam.

Če izhajamo iz zgornje preglednice, je seznam želja sposobnosti in spretnosti, ki naj bi jih imel sodobni zaposleni, da bi se lahko spopadal z izzivi sodobnega delovnega okolja, zelo dolg. Ko si opredelitev bolj tveganih pogojev bolje ogledamo, zlasti tiste, ki so povezani z ozadjem za delo, ugotovimo, da nam pri iskanju ustreznih rešitev in strategij za spopadanje z izzivi delovnega okolja lahko pomagajo potenciali. Te ima vsak človek, kadar ima na voljo (oziroma ustvari) ustrezno okolje, ki ga podpira in mu omogoča, da se nenehno razvija.

Organizacije, ki se zavedajo pomena nenehnega razvoja zaposlenih, – to se kaže v kakovostnem medosebnem komuniciranju zaposlenih, sposobnosti sprejemanja odločitev, prevzemanju pobude in ustreznem odzivanju na nepredvidljive in zahtevne situacije ter v večji prožnosti zaposlenih – se pri razvoju zaposlenih lotevajo različnih pristopov. Eden izmed učinkovitejših je gotovo coaching.

Coaching kot podpora zaposlenim

Še pred desetletjem zelo malo znana dejavnost v Sloveniji postaja nepogrešljivo orodje za razvoj zaposlenih v organizacijah in oblika podpore zaposlenim, da znajo in zmorejo učinkovito delovati v sodobnem delovnem okolju in pri tem ohranjati svoje notranje ravnovesje. V svetu se je coaching v organizacijah uveljavil že v devetdesetih letih, predvsem kot oblika podpore vodilnim in vodstvenim kadrom. Rezultati so pokazali, da coaching pomembno prispeva k rasti, pozitivnim spremembam in učinkovitosti vodstvenega kadra, to pa se kaže tudi v poslovnih rezultatih podjetja. Tako gotovo ni presemetljivo, da je dejavnost doživela skokovit razvoj in postala druga najhitreje rastoča panoga v svetu v zadnjem desetletju⁴. Hitrejši razvoj dosega le informacijska tehnologija.

Mednarodna federacija coachev (ICF)⁵ opredeljuje coaching kot interaktivni proces, v katerem coach, z uporabo posebnih tehnik, sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in timom k hitrejšemu doseganju rezultatov. Srečanja med coachem in zaposlenimi temeljijo na partnerskem odnosu in dialogu, v katerem coach spodbuja razmišljanja o delovnih izzivih na podlagi vplivnih vprašanj in drugih coaching tehnik. Tako podpira posameznike pri sprejemanju akcijskih korakov in doseganju ciljev, ki si jih zastavijo.

Namen coachinga je omogočiti posameznikom, da se oprejo na svoje notranje vire, to je na dane sposobnosti in osebno moč, da presežejo različne omejitve in ovire. Coaching posameznikom omogoča, da razmišljajo bolj jasno in si krepijo čustveno inteligentnost in ustvarjalnost pri odzivanju na izzive okolja.

Coaching mi je pomagal prepoznati in se zavedati moje lastne vrednosti, kajti v delovnem okolju smo pogosto v situaciji, ki zahteva hitre odzive in takojšnje reakcije, ki pogosto niso ustrezne in zato povzročajo »človeške žrtve ...« Coaching mi je omogočil, da se zavedam sebe in izbire, ki jo imam, pri svojem odzivu na situacijo, v kateri se znajdem. ... Coaching proces krepi osebno moč in pomaga, da imam fokus na sebi in delu, ki ga opravljam. V bistvu s pomočjo coachinga ohranjam notranjo stabilnost in imam občutek, da sem živa in ne le, da mi uspeva držati se nad gladino ob vseh spremembah, ki se dogajajo v podjetju ... S pomočjo coachinga ohranjam moč in energijo, da lahko aktivno vplivam na to, kar se dogaja okoli mene in dnevno obvladujem delovne izzive, ne da bi pri tem pregorela.

Izkušnja stranke⁶

Coaching daje proaktivno, ciljno usmerjeno podporo v partnerskem odnosu, ki je toliko učinkovitejša, kolikor sta trdna medsebojno zaupanje in spoštovanje med coachem in zaposlenim v vlogi stranke. Coach s posebnimi tehnikami in izzivalnimi vprašanji zaposlenim v coaching procesu omogoči samorefleksijo in krepi njihovo moč, da sledijo ciljem in uvedejo zelene spremembe pri svojih strategijah opravljanja dela, načinu komunikacije in odnosih s sodelavci. Doseženi rezultat je vedno njihovo delo. Odličen coaching da stranki občutek, da je vse naredila sama in da coachinga ne potrebuje več, vsaj za isto temo oziroma zadevo ne. Naloga coacha namreč ni, da daje nasvete in ponuja rešitve. Moč coachinga je v tem, da zaposleni v vlogi stranke sam najde odgovore in rešitve v okolju, kjer deluje. Če coach vstopi v vlogo avtoritete, tistega, ki »ve«, kako naj se zaposleni odzove v neki situaciji, na primer, da v sredini, kjer se je profesionalno razvijal, nastopi v vlogi vodje, se zlahka zgodi, da zanemari pomembne vidike stranke in odtenke, ki jih ni mogoče prepoznati z razdalje. Coach

⁴ Hauser, L.: Leadership Strategies International, 2009.

⁵ International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/>

⁶ Citati strank, zapisani v poševnem tisku, so izjave udeležencev poslovnega coachinga in usposabljanj za pridobitev veččin coachinga v različnih podjetjih v Sloveniji in na Glotta Novi. Udeleženci so jih zapisali v povratnem sporočilu v evalvacijskih vprašalnikih. Izvirne zapise hranimo v arhivu Glotta Nove.

ustvarja prostor, v katerem zaposleni v vlogi stranke lahko raziskuje, preuči različne vidike konkretne zadeve, razrešuje lastne dileme, sprejema odločitve in deluje skladno s tem, kar je zanj in za okolico takrat najustreznejše.

Najboljši del coachinga je, da se zavežemo ciljem, ki zares izhajajo iz nas in iz situacije, v kateri smo, in so zato tudi koraki, ki jim sledimo, skladni z našimi posebnimi okoliščinami. Osebno sem skozi proces coachinga dobil nov pogled na vodenje. Predvsem sem spoznal to, da je mnogokrat boljše pustiti, da ljudje sami pridejo do rešitev in da sem v preteklosti pogosto zavrnil predloge zaposlenih, še preden sem pretehtal, kako bi jih bilo mogoče uresničiti. Spremembe, ki sem jih uvedel v svojem vodenju, so prinesle tudi spremembe v delovni klimi, ki je sedaj veliko bolj sodelovalna in tudi naša medsebojna komunikacija je veliko bolj odkrita.

Izkušnja stranke

Coach aktivno posluša in zaznava, kar je izrečeno, pa tudi tisto, kar ni. Nato da povratno sporočilo o tem, kar je slišal, in kako je zaznal pripoved zaposlenega v vlogi stranke. Iskreno deli svoja opažanja in postavlja raziskovalna vprašanja o tem, kar izhaja iz aktivnega poslušanja. Coach zagotavlja svojo brezpogojno pozornost in popolno sprejemanje in spoštovanje tega, kar z njim deli zaposleni. Biti slišan brez presojanja (tako pozitivnega kot negativnega) je zelo pomembno za to, da posameznik lahko dobi vpoglede v lastno delovanje in večje zavedanje o svojem ravnanju in o tem, kako deluje na druge. Takšna naravnost coacha krepi partnerski odnos in občutek varnosti, ki ga posameznik potrebuje, da je lahko popolnoma iskren do sebe, svojih občutkov, misli in čustev. Tako se okrepi pripravljenost posameznika, da prevzame odgovornost za svoje ravnanje in se loti ustvarjanja zelenega delovnega okolja.

Vpliv coachinga na posameznika

S tem ko ima posameznik priložnost, da raziskuje in preizkuša lastne misli in čustva v odnosu, ki zagotavlja sprejemanje in podporo, se lahko osvobodi misli in občutkov, ki ga omejujejo in jih doživlja kot težo, kar povzroča stres in občutek nemoči. Takšen proces prinaša jasnost, razrešitev na videz nerešljive situacije in naraven razvoj v smeri produktivnega delovanja.

Situacije, ki so se zdele zapletene in brezizhodne, so zdaj bolj obvladljive in lahko nanje vplivam.

Izkušnja stranke

Zaposleni z izkušnjo coachinga poročajo, da jim je proces pomagal, da čutijo večjo moč, vidijo sebe in svoj odnos do delovnega okolja bolj jasno, so samozavestnejši, se čutijo sposobnejše, imajo več energije in svojo vlogo v organizaciji doživljajo celoviteje. V procesu coachinga se naučijo veliko o sebi, odkrijejo svoje potenciale, predvsem pa ponotranjijo proces coachinga ter ga začnejo izvajati v obliki »samocoachinga«. To pomeni, da začnejo sami sebi (in svojim sodelavcem) zastavljati vprašanja, dajati povratna sporočila ter se osredotočati na prihodnost in možnosti. Pozitivna izkušnja komunikacije v coachingu se tako neposredno kaže tudi v delovnem okolju.

Prihajalo do težav pri prenosu določenih informacij med oddelki. V coaching procesu sem prepoznal, kako pomembno je, da svoje mnenje izrazimo na glas in tudi, kako znamo z vprašanji usmerjati pogovor k rešitvi. S sodelavci recepcije sem tako opravil skupni razgovor, pri katerem so nanizali težave, s katerimi se srečujejo, nato pa sem jih pozval, naj sami predlagajo rešitve, ne da bi ob tem mislili samo na sebe kot individuum, ampak na celotno ekipo – pomeni, da sem jih pripravil do tega, da so začeli razmišljati kot ekipa. Sprejeli smo zaključke, ki nam sedaj pomagajo odpraviti marsikateri nesporazum ali priti po čim krajši poti do rešitve, oziroma priti do prave informacije.

Izkušnja stranke

Vrline coacha za izvajanje odličnega coachinga

Raziskave kažejo (Dagley, 2009: 19), da se organizacije za izbiro coacha odločajo predvsem na podlagi kredibilnosti, ki jo coach izraža pri osebnem stiku, ter na podlagi njegove profesionalne in etične držbe. Pri izbiri coacha so odločilni tudi priporočila in izkušnje, kar potrjujejo reference. Pomemben vpliv pri izbiri pa imajo tudi kvalifikacije in izobrazba coacha. Glede na to, da ta pridobi izobrazbo predvsem z neformalnimi izobraževanji, imajo akreditirani programi pri tem posebno veljavo.

Temeljne kompetence, ki jih po mnenju uporabnikov v organizacijah ima odličen coach (Dagley, 2009: 6), so kredibilnost, empatija in spoštovanje, profesionalna drža, sposobnost diagnosticiranja in zagotavljanja vpogledov, prožnost in raznolikost pristopov, izkušnje v poslovnem kontekstu, filozofija »osebne odgovornosti« ter sposobnost spretno izzvati stranko.

Mednarodna federacija coachev (International Coach Federation⁷ – ICF), največje združenje coachev na svetu, ima že več kot 20 tisoč članov. Zaradi zagotavljanja visoke ravni in integritete stroke podeljuje akreditacijo tistim izobraževalnim programom za coache, ki zagotavljajo pridobitev temeljnih veščin in kompetenc coacha⁸ in spoštujejo etični kodeks coachev⁹. Izobraževalni programi, akreditirani pri Mednarodni federaciji coachev (ICF), udeležencem zagotavljajo visoko strokovno usposobljenost in kredibilnost na trgu. ICF si s svojim delom, izobraževalno in raziskovalno dejavnostjo, prizadeva zagotavljati predvsem visoko strokovno raven stroke, kar odločilno prispeva k njeni vodilni vlogi v panogi. Akreditacijo ICF za izvajanje programov usposabljanja za coache COACH in NLP COACH je leta 2013 prejela Glotta Nova. Tako je prva izobraževalna organizacija v Sloveniji, ki izvaja akreditiran program za usposabljanje coachev. To pa zagotovo prispeva tudi k večji kredibilnosti coachev na slovenskem trgu.

Učinkovita uporaba coachinga

Razvijanje kulture coachinga v organizaciji vključuje različne pristope, od zagotavljanja, da vodilni delavci coaching pristop uporabljajo kot sestavni del svojega vodstvenega sloga, do razvijanja veščin kolegialnega coachinga, ki omogoča vzajemno podporo med sodelavci. Za celovit pristop pa je koristno tudi razvijanje veščin samocoachinga, ki posameznikom omogočajo, da lahko s večjim samozavedanjem vplivajo na lastno vedenje in izboljšajo svojo uspešnost.

Učinki coachinga, o katerih poročajo različne organizacije, ki uvajajo kulturo coachinga:

- večja pripravljenost zaposlenih, da prevzamejo pobudo za zelene spremembe v organizaciji,
- manj pritoževanja in konfliktov,
- bolj odprta, iskrena in spoštljiva komunikacija, pri kateri zaposleni spoštujejo medsebojno različnost in se zavedajo skupnih ciljev,
- večje zaupanje vase in v svoje sodelavce,
- večja zavzetost zaposlenih, boljše sodelovanje in pripravljenost pomagati sodelavcu,
- večje zadovoljstvo pri delu in zavedanje, da posameznik soustvarja delovno okolje,
- večja sposobnost upravljanja sebe in pripravljenost sprejeti tveganje,
- večje razumevanje, kateri so rezultati razvoja in kako lahko zaposleni aktivno pripomorejo k doseganju dobrih poslovnih rezultatov,
- pozitivna naravnost zaposlenih do dela, skupnih ciljev in lastnega prispevka,
- pripravljenost posameznikov, da se nenehno učijo in zato znajo in zmorejo sodelovati v konstruktivnem in izzivalnem okolju.

V zdajšnjem poslovnem okolju so to kompetence, ki bodo odločale o končnem uspehu in pogosto tudi o preživetju številnih organizacij.

Včasih pa coaching ni najustreznejše orodje. Recimo, kadar je glavni cilj »zrihtati« zaposlenega, ker je po mnenju vodje težaven in ne dosega zastavljenih poslovnih rezultatov. Za učinkovitost coachinga je pomembno, da je zaposleni tisti, ki usmerja proces zaradi lastne motivacije in želje po spremembi. Coaching se razlikuje, kadar proces narekuje coach ali organizacija. Če coaching postane trening ena na ena ali svetovanje, je sicer lahko produktiven, vendar to ni več coaching. S strateškega vidika uvajanja coachinga v organizacijo je lahko povezovanje coachinga z »gašenjem požarov« v organizaciji velika ovira. Pogosto bodo zaposleni coaching povezovali z neuspešnostjo pri delu in se ga izogibali, kolikor bo mogoče. Najučinkovitejše organizacije uporabljajo coaching kot naložbo v razvoj in krepitev potencialov posameznikov. Imeti coacha je priložnost in privilegij, ne pa sanacijski intervencijski ukrep za manj uspešne, zato si ga zaposleni želijo.

Če želimo zagotoviti, da je uvajanje coaching kulture v organizacijo zares uspešno, je pomembno, da organizacija to počne od zgoraj navzdol. Kadar vodstvo podjetja ne prepozna vrednosti coachinga ali ne verjame v moč tega procesa, potem je, ne glede na to, kako močen je učinek procesa na posameznika, malo verjetno, da bo kultura coachinga pognala

⁷ International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/>

⁸ Core Competences: <http://www.coachfederation.org/icfcredentials/core-competencies/>

⁹ Code of Ethics: <http://www.coachfederation.org/about/ethics.aspx?ItemNumber=854&navItemNumber=634>

korenine v organizaciji in prinesla sistemske spremembe. Kjer vodje delujejo skladno s svojimi izraženimi stališči in iskreno verjamejo v moč coachinga, ki lahko podpira njihov lasten osebni in profesionalni razvoj, je mogoč velik napredek v kulturi organizacije. Organizacija, ki sebe vidi kot organizem, ki raste in se nenehno razvija, in je predana zdravemu razvoju vseh zaposlenih in njihovem dobremu počutju, je izredno privlačno delovno okolje. Tako zagotavlja svojo konkurenčno prednost in pogoje za dolgoročno uspešnost organizacije.

Viri in literatura

- (1) Dagley, G. R. (2009). *Exceptional Executive Coaching: Practices, Measurement, Selection & Accreditation*. In association with the Australian Human Resources Institute.
- (2) Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu. (2007). Poročilo Evropske opazovalnice tveganj. *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Belgija.
- (3) Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (2010). Evropska anketa v podjetjih o novih in nastajajočih tveganjih (ESENER). *Managing safety and health at work*.
- (4) *Eurobarometer survey Active Ageing*, (2011).
- (5) http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-10_en.htm. (Zadnji dostop: 4. 5. 2014)
- (6) Gallwey, W. T. (1986) *The Inner Game of Tennis*, Pan Books.
- (7) Hauser, L. *Leadership Strategies International* (2009)
- (8) <http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/149-ODP-Hauser-Rev2-Final.pdf> (Zadnji dostop: 4. 5. 2014)
- (9) Herzog, R. A., House, J. S. in Morgan J. N. (1991). Relation of work and retirement to health and well-being in older age. *Psychology and Aging*, 6(2), 202–211.
- (10) International Coach Federation: <http://www.coachfederation.org/>
- (11) *Psihosocialni dejavniki tveganja na delovnem mestu. Evropska kampanja 2012*. http://www.id.gov.si/si/o_inspektoratu/organizacija_inspektorata_rs_za_delo/inspekcija_nadzora_varnosti_in_zdravja_pri_delu/sluzba_nadzora_zdravja_pri_delu/analize_projekti/psihosocialni_dejavniki_tveganja_na_delovnem_mestu/. (Zadnji dostop: 4. 5. 2014)
- (12) *The Bangkok Charter for health promotion in a globalized world*. (2005).
- (13) http://www.who.int/healthpromotion/conferences/6gchp/hpr_050829_%20BCHP.pdf. Geneva, Switzerland: World Health Organization, 2005. (Zadnji dostop: 4. 5. 2014)
- (14) World Health Organization. (1997). *Measuring Quality of Life*. Geneva: World Health Organisation.

O avtorici

Mag. Bernarda Potočnik je univerzitetna diplomirana etnologinja in magistrica antropoloških znanosti, NLP coach (mednarodni program – International Coach Federation – ICF) in certificirani karierni coach (licenca Glotta Nove), NLP mojster praktik in NLP trener (licenca mednarodnega združenja za NLP-INLPTA). Ima mednarodno licenco SDI (Strength Deployment Inventory – Pregled uporabe osebnostnih vrlin), orodja za razvoj človeških virov. Je ADEC® trener (mednarodna licenca) in trener metode Globalno učenje® (licenca Glotta Nove). V Glotta Novi izvaja celostne programe usposabljanja za NLP praktike, NLP mojstre praktike, ADEC praktike, izobraževalne trenerje praktike, mentor praktike in coache. Vodi tudi specializirane programe za uporabo veščin coachinga pri vodenju, pri kariernem razvoju zaposlenih in coaching programe po meri za osebni in profesionalni razvoj. Na področju coachinga deluje več kot 10 let ter tako pomaga posameznikom in skupinam, da izboljšajo kakovost svojega življenja in dosežejo želene cilje v poslovnem in zasebnem življenju.

DELOVNO OKOLJE IN PSIHOFIZIČNO ZDRAVJE ZAPOSLENIH

Working environment and the psychological / physical health of employees

Evalda Bizjak

Povzetek

Kapital so ljudje, ki ga upravljajo. Dobro počutje na delovnem mestu in zdravje zaposlenih sta dejavnika, ki podpirata naprednost in učinkovitost delovnih okolij. Sodobna tehnologija, pričakovanja delovnih okolij, delodajalcev in družbe na splošno postavljajo posameznika pred vse večje zahteve in skladno s tem nastajajo psihofizične obremenitve. S tem se poveča tudi možnost psihosocialnih tveganj na delovnih mestih. V obdobju gospodarske krize pa tudi socialne in kulturne krize je socialni potencial neprecenljivo vrednost ne le za delavca pri njegovi samouresnitvi, temveč tudi za delodajalca in družbo oziroma državo kot celoto. Tega se morda včasih premalo zavedamo ali pa se zavemo ob nepravem času, saj preventivnim ukrepom ohranjanja zdravja zaposlenih namenjamo premalo pozornosti. Skrb za psihofizično zdravje zaposlenih mora biti stalna. Pomembni so izobrazba zaposlenih in spodbuda oziroma ukrepi okolja za ohranjanje/vzpostavljanje optimalnega zdravja zaposlenih. Zaželeno je, da težave na področju duševnega in telesnega zdravja pravočasno prepoznamo, da vemo, kje poiskati ustrezno strokovno pomoč, da včasih skrite potenciale odkrijemo v sebi. Delodajalci bi morali poznati področje zaposlitvene/poklicne rehabilitacije in rešitve, ki jih ta ponuja, kot intervencijo za preprečevanje, zmanjševanje in odpravljanje poklicnih bolezni oziroma bolezni v zvezi z delom. Velikokrat je delovno okolje tisto, ki podpira ali pa ovira posameznika na poti optimalne uveljavitve skozi delovno vlogo in ohranitev poklicne identitete.

Ključne besede: zaposleni, delovno okolje, promocija zdravja pri delu, telesno in duševno zdravje, opolnomočenje, zaposlitvena rehabilitacija

Abstract

Capital are the people who manage it. Well-being in the workplace and employee health are factors that support the advancement and efficiency of working environments. Modern technology, expectations of working environments, employers and society in general represent the individual against the growing demands and in accordance with the physical and mental stress. This also increases the risk of psychosocial risks in the workplace. If ever, then it is in this time of economic crisis and the crisis of social and cultural climate represents the social potential of immense value not only to the worker in his self realization, it is important for both the employer and the company or country as a whole. This is perhaps sometimes too much or at the wrong moments we become aware of and preventive measures of maintaining the health of employees too little care, attention. Caring for the psychological and physical health of employees must be permanent role of the company, every pore workforce. Education of employees is important and encouragement and measures to preserve the environment and creating optimal health of employees. It is desirable that the problems of mental and physical health of timely recognize, know where to seek appropriate professional help, sometimes uncover hidden potential in you. Employers should be familiar with the area of employment / vocational rehabilitation and solutions provided by the latter offered as interventions to prevent, reduce and eliminate occupational diseases, in connection with work. Often the work environment is one that supports or hinders an individual on the path of optimal enforcement through the work role and the maintenance of professional identity.

Keywords: employees, physical health, mental health, working environment, aid interventions, empowerment, vocational rehabilitation

1 Uvod

Vse več delovnih okolij in družini prijaznih podjetij skrbi za zdravje svojih zaposlenih. Ciljno usmerjeni Programi promocije in krepitev zdravja zaposlenih prinašajo delovnim organizacijam številne koristi:

- večjo varnost na delovnem mestu,

- manjše tveganje za poškodbe pri delu,
- zdravje in dobro počutje zaposlenih,
- manjše stroške zaradi bolniške odsotnosti,
- večjo produktivnost.

Pomembno vlogo je ob tem imel *Zakon o varnosti in zdravju pri delu*, ki delodajalcem nalaga izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu.

Ljudje veliko časa preživimo na delovnem mestu, zato je to idealen kraj za spodbujanje zdravega življenja. *Delovne organizacije lahko z uvedbo različnih ukrepov, še bolje pa s celostno zasnovanimi programi, spodbujajo zaposlene k telesni dejavnosti, zdravemu prehranjevanju, zmanjševanju stresa in opuščanju kajenja. Z naštetimi programi lahko vplivamo na boljšo telesno pripravljenost in zdravstveno stanje zaposlenih, s tem pa tudi na zmanjšanje:*

- stresa na delovnem mestu,
- izgorelosti na delovnem mestu,
- absentizma,
- prezentizma,
- fluktuacije,
- težav v usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.

Delavec, ki ni zdrav, slabo telesno in miselno deluje, je nezbran pri delu in nemotiviran. To se lahko pokaže v upadu storilnosti, slabši kakovosti dela, prav tako se poveča možnost za nesreče pri delu. Telesno ali duševno bolan delavec izostane z dela, v tem primeru govorimo o *absentizmu*. Lahko pa zaradi različnih razlogov ostaja na delu, kljub temu da bi zaradi bolezni ali duševne stiske moral ostati doma, ker ne more dobro opravljati svojega dela. To je *prezentizem*.

Zaposleni pogosto cenijo skrb podjetja za njihovo zdravje, zato se poveča njihova pripadnost podjetju in ne razmišljajo o zamenjavi delovnega mesta (*fluktuacija*). Poleg tega so bolj zadovoljni in motivirani za delo, kar se kaže v večji produktivnosti. Izboljšajo se odnosi med zaposlenimi in odnosi z nadrejenimi. Tako se zmanjša število konfliktov v delovni organizaciji, ki negativno vplivajo na delovno moralo zaposlenih, spodbujajo dobro socialno in kulturno klimo v podjetju. *Zdravi in zadovoljni zaposleni so pomembni za uspešnost podjetja* (Chandrasekaran, 2003).

2 Donosnost vlaganja v zdravje zaposlenih

Misel, da so zdravi zaposleni kapital podjetja, še kako drži. Vlaganje v zdravje zaposlenih se podjetjem dolgoročno obrestuje. Delodajalci lahko sami preračunajo, kolikšni so posredni in neposredni stroški zaradi bolniške odsotnosti v njihovem podjetju ter za koliko se mora znižati odstotek bolniških odsotnosti, da bodo »pokrili« stroške vlaganja v zdravje zaposlenih. Običajno že preprost izračun pokaže smiselnost vlaganja v zdravje zaposlenih, vendar mora biti premišljeno in načrtovano. Poenostavljen primer (Turk in Albrecht, 2010) nam recimo pokaže, da bi podjetje petdnevna odsotnost zaposlenega (s povprečno bruto plačo 1.510 evrov) zaradi bolezni stala 324 evrov (v to niso všteti posredni stroški, kot so upad produktivnosti, strošek za nadomestnega delavca ipd.).

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA, 2010) navaja, da je donosnost naložbe v kakovosten program promocije zdravja zaposlenih lahko tudi v *razmerju 1 : 5*, kar pomeni, da z vsakim vloženim evrom podjetje prihrani pet evrov. Delodajalec prihrani predvsem zaradi zmanjšanja bolniške odsotnosti ter povečanja produktivnosti zaposlenih. Pogosto bi si želeli, da se pozitivni rezultati vlaganja v zdravje zaposlenih pokažejo takoj, vendar se je treba zavedati, da vsak program potrebuje čas, da se uveljavi. Tuje izkušnje kažejo, da lahko že po prvem letu izvajanja pričakujemo pozitivne spremembe. Večje prihranke zaradi zmanjšanja bolniške odsotnosti in večje produktivnosti zaposlenih pa lahko pričakujemo šele po približno treh letih sistematičnega izvajanja programa. Pozitivni rezultati so zelo odvisni tudi od promocije programa in zagnanosti vodstva za izvajanje programa. Premalo vključenosti vodstvenih kadrov se lahko kaže v tem, da zaposleni programa ne bodo »vzeli za svojega« in ne bodo želeli sodelovati pri aktivnostih.

2.1 Pomembno je tudi duševno zdravje

Ko govorimo o zdravju, velikokrat najprej pomislimo na telesno zdravje, na duševno pa pogosto pozabimo. Po ocenah mreže Mental Health Economics European Network (MHEEN) iz leta 2008 pa se vsako leto kar eden od štirih Evropejcev (skupno 132 milijonov) spopada s težavami v duševnem zdravju. To stane vsako evropsko gospodinjstvo več kot 2.200

evrov na leto. Stroški se kažejo na različnih področjih, daleč najpomembnejše breme pa je izgubljena produktivnost na delovnem mestu. Primerjava duševnih bolezni, recimo depresije, s srčno-žilnimi boleznimi v EU pokaže več kot enkrat večjo izgubljeno produktivnost zaradi depresije, in sicer 76 milijonov evrov proti 35 milijonom evrov. Delodajalci bi torej morali razmišljati o implementiranju celostno zasnovanih programov, katerih cilj je izboljšanje tako telesnega kot duševnega zdravja zaposlenih (EU-OSHA, 2008).

2.2 Skrb za zdravje zaposlenih tudi v obdobju krize

Veliko delodajalcev zaradi krize zmanjšuje stroške tam, kjer menijo, da jih lahko. Velikokrat je to prav na področju skrbi za zdravje zaposlenih. Nekateri delodajalci pa se zelo dobro zavedajo, da vlaganje v zdravje zaposlenih ni strošek, ampak investicija, ki se jim hitro povrne. To je v obdobju krize še posebej dobrodošlo, takrat se namreč težave zaposlenih pogosto poglobijo ali povečajo, z ustrežno podporo in pomočjo pa lahko preprečimo, da bi začele negativno vplivati na zdravje zaposlenih.

V globalni konkurenci postaja zdravje delavcev pomemben dejavnik uspešnega podjetja. Glede na staranje delovne sile pridobiva pomen tudi promocija zdravja pri delu. Dolgoročnega uspeha, to je ohranjanja učinkovitosti in uspešnosti, v prihodnje ne bo mogoče zagotoviti s posamičnimi ukrepi. Potreben bo celosten pristop, ki upošteva tako telesno kot duševno blaginjo zaposlenih. Dobre razmere na delovnem mestu so enako pomembne kot promocija zdravega življenjskega sloga na splošno.

V Sloveniji na leto izgubimo več kot 10 milijonov delovnih dni zaradi bolniške odsotnosti, stroški pa znašajo kar okoli 400 milijonov evrov. Glavni vzroki za odsotnost z dela v Sloveniji so poškodbe, bolezni kostno-mišičnega sistema in duševne motnje. Takšne težave se da obvladovati s primernimi ukrepi za promocijo zdravja, z vlaganjem v znanje in veščine o zdravem delovnem in življenjskem slogu ter s spremembami v korist zdravja.

3 Delovno okolje

V delovnem okolju posameznik opravlja svoje delovne aktivnosti. V njem preživi povprečno osem ur na dan in pet dni na teden. Vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in s tem na njihovo delovno uspešnost. Z raziskovanjem delovnega okolja se ukvarja organizacijska psihologija.

3.1 Fizično in psihično delovno okolje

Delovno okolje je razdeljeno na fizično in psihično. Fizično delovno okolje je širok pojem, ki vključuje fizične značilnosti prostora, značilnosti dela, širše organizacijske značilnosti in vidike zunaj organizacije. Dejavniki fizičnega okolja so hrup, osvetlitev in ureditev prostorov. To okolje sprejemamo s čutili, njegovi vidiki pa so različno pomembni za psihološko okolje. To pa sestavljajo tiste značilnosti delovnega okolja, ki so relevantne za vedenje zaposlenega, za njegove kognicije, vedenje in čustva, torej za njegovo psihološko blagostanje.

Odnos med fizičnim in psihičnim okoljem pa ni popolnoma transparenten. Na psihološko blagostanje ne vplivajo fizični dejavniki kot takšni, temveč posameznikove interpretacije teh dejavnikov. Bolj je torej pomembno zaznavanje delovnih pogojev kot objektivno okolje. Pomembna je lahko tudi interakcija različnih dejavnikov.

Fizično okolje pa vpliva tudi na socialno interakcijo med zaposlenimi, pri tem je pomembna predvsem razporeditev prostorov, in tudi na fizično varnost, zagotavljanje zasebnosti in podobno.

4 Okoljsko udobje in stresorji

4.1 Okoljsko udobje

Okoljsko udobje pomeni, kako posamezniki nadzirajo svoje okolje, se nanj prilagajajo in ga upravljajo, da si zagotovijo blagostanje. Ta koncept predvideva, da je poleg zdravja in varnosti v delovnem okolju pomembna tudi podpora okolja. Pod okoljsko udobje spadajo fizično, funkcionalno in psihološko udobje.

- *Fizično udobje* se nanaša na standarde in norme za oblikovanje okolja, ki je varno in zdravo, torej ne povzroča polikličnih bolezni. Pri tem so pomembni svetloba, temperatura, dovolj zraka, malo hrupa, toaletni prostori, prostori za odmor in podobno.
- *Funkcionalno udobje* povezuje fizično udobje z delovnimi nalogami uporabnikov tega okolja. Za ta vidik okoljskega udobja so pomembne tiste značilnosti delovnega okolja, ki podpirajo točno določeno aktivnost, ki se v njem izvaja.
- *Psihološko udobje* pa se nanaša na posedovanje, nadzorovanje in odgovornost za svoj prostor. Pomembni so nadzor virov v okolju, socialni procesi in podobno. Ti trije vidiki pa niso med seboj neodvisni, temveč se prepletajo in skupaj zagotavljajo potrebe, ki jih posameznik zadovoljuje v delovnem okolju. Minimalni standardi, ki jih delovno okolje mora imeti, torej varnost, čistoča in dostop do delovnega okolja, se imenujejo bivanjski prag.

4.2 Stresorji

Nekateri dejavniki v delovnem okolju zaposlenemu predstavljajo možnost fizične ali psihične ogroženosti. Tem dejavnikom rečemo stresorji. Posameznik se jim lahko do neke mere prilagaja oziroma jih sprejme, torej se spoprijema s stresom, in na njegovo učinkovitost ne vplivajo. Vseeno lahko posamezniku pustijo posledice. Veliko stresa lahko na primer vpliva na izgorelost, ta pa zelo negativno vpliva na posameznikovo produktivnost.

Poznane so različne intervencije za zmanjševanje stresorjev v delovnem okolju in na delovnem mestu. Delijo se na primarne, sekundarne in terciarne. V sklopu primarnih intervencij se spreminjajo in odstranjujejo stresorji v delovnem okolju oziroma se zmanjšujejo njihove posledice. Pogosto to pomeni preoblikovanje delovnih nalog in delovnega okolja. Delovni prostor lahko stres zmanjšuje, če je oblikovan tako, da ima zaposleni možnost počitka. Pozitivno lahko na primer vpliva že lep razgled skozi okno, tako lahko zaposleni za nekaj časa pozabi na stresno okolje. Sekundarne intervencije spreminjajo odzive posameznikov na stresorje, terciarne pa se nanašajo na zdravljenje škodljivih posledic stresorjev.

5 Fizični dejavniki delovnega okolja

5.1 Osvetljenost

Delovno mesto je lahko osvetljeno z naravno ali umetno svetlobo. Čeprav ni razlike v njuni kakovosti, je priporočljivo imeti na delovnem mestu naravno svetlobo. Dobro je, da so okna visoka, da svetloba seže dlje v prostor, na steklu pa je dobro imeti zaščito proti bleščanju. Če se svetlobi mešata, mora biti umetna svetloba barvno čim bolj podobna naravni. Za desničarje je primerno imeti vir svetlobe na levi strani, levičarjem pa je ljubša svetloba z desne strani. Svetloba vpliva na zdravje in blagostanje zaposlenih, neprimerna pa lahko povzroči težave z vidom, glavobol pa tudi delovne nesreče. Če svetloba v delovnem prostoru ni dovolj močna, zaposleni s težavo ločijo med različnimi detajli, zato je osvetljenost najpomembnejša pri delu z majhnimi predmeti ali pri natančnem delu. Podobno se zgodi tudi ob majhnem svetlobnem kontrastu med predmetom in okolico. Starejši zaposleni za enako delo potrebujejo več svetlobe.

Uporaba računalnikov je spremenila zahteve glede svetlobe na delovnem mestu. Zdaj je posameznikom ljubša šibkejša osvetljenost, zlasti ne želijo velikega kontrasta med svetlobo zaslona in osvetljenostjo prostora. To namreč povzroči bleščanje zaslona in oteži delo, povzroča utrujenost oči in glavobol.

5.2 Temperatura in toplotno ugodje

Odvisno je od temperature zraka, ki mora biti primerna glede na opravljano delo, oblačila, delovni čas, starost in zdravstveno stanje zaposlenih. Glede na slovenske standarde je primerna temperatura okolja, kjer se opravlja mentalno in lažje fizično delo, med 23 in 26 °C poleti in med 20 in 24 °C pozimi. Visoke temperature zraka namreč otežujejo delo, predvsem fizično, nizke pa vplivajo na manjšo uspešnost pri delu, ki zahteva fine motorične spretnosti. Znižanje ali zvišanje telesne temperature, ki je posledica temperature zraka, je dodaten stresor. Ljudje smo različno občutljivi na spremembo temperature. Najbolj jo opazijo tisti, ki opravljajo delo sede, in ženske, verjetno zato, ker nosijo lahkotnejša oblačila.

5.3 Zrak

Pomembno je, da je zrak v delovnem prostoru svež in imajo prostori dovolj prezračevanja. Tudi kakovost zraka vpliva na zdravje zaposlenih. To zlasti velja za prostore s stroji in pisarniško opremo, saj ti oddajajo toksične snovi, spodbujajo pa tudi rast bakterij in glivic. Negativno vpliva tudi manjša onesnaženost zraka, saj povzroča glavobol, suhe oči in grlo, utrujenost, kožne izpuščaje, razdražljivost in drugo. Vse to povečuje stres na delovnem mestu, ta pa zmanjšuje učinkovitost.

K izboljšanju zraka pripomorejo tudi rastline, ki pozitivno vplivajo na počutje zaposlenih. Boljša kakovost zraka vpliva na manj odsotnosti z dela zaradi bolezni.

5.4 Hrup

V delovnem okolju lahko hrup povzročajo glasovi drugih ljudi, zvoki mehanskih strojev, pisarniške opreme, glasba in zvoki iz zunanjega okolja. Redko je hrup tako glasen, da vpliva na okvaro sluha, lahko pa negativno vpliva na učinkovitost zaposlenih in na zadovoljstvo z delom, posledično pa na kakovost dela. Obstajajo pa razlike med posamezniki, saj hrup ne moti vseh enako. Hrup je škodljiv, če dnevna izpostavljenost presega 85 dB ali ob zahtevnejšem mentalnem delu 45 do 50 dB, vendar lahko tudi tišji hrup vpliva na delo. Povezava med hrupom in kakovostjo dela ni enostavna, saj včasih hrup ne vpliva na kakovost, včasih pa jo celo izboljša. Najbolj vpliva na kompleksne miselne naloge. Oteži lahko komunikacijo med sodelavci, kar je slabo, če je komunikacija pomembna za delo.

Čeprav večina posameznikov med delom rada posluša glasbo, je ta za nekatere hrup. Najraje jo poslušajo mladi z monotonimi delovnimi nalogami. Učinek glasbe je odvisen od različnih dejavnikov – od zvrsti glasbe, dolžine predvajanja, značilnosti zaposlenih, dela dneva in vrste dela. Glasba mora biti le za ozadje, biti mora tiha, njen tempo pa ne sme biti prepočasen ali prehitel.

5.5 Prostorska ureditev

Pri tem gre za razdelitev, lokacijo, velikost in obliko delovnega okolja. Ti dejavniki so pomembni, ker vplivajo na občutek varnosti, nadzora in zasebnosti zaposlenega, dobro pa je tudi, da je ureditev prostora ustrezna glede na naloge zaposlenega. Ustrezno delovno okolje pozitivno vpliva na delovno zadovoljstvo in uspešnost. Pomembno je tudi za komunikacijo na delovnem mestu in sodelovalno delo.

Na zadovoljstvo z delom vplivajo dovolj velik delovni prostor, dovolj prostora za osebne predmete in delovne pripomočke, ergonomičnost pohištva, ki lahko negativno vpliva na zdravje zaposlenih, in podobno. Velikost prostora pa je povezana tudi s statusom, saj velja za pomembnega sodelavca tisti, ki ima večje delovne prostore.

5.6 Arhitekturne značilnosti

Sem spadajo slog opreme, meje prostora, barve in umetniška dela. Vse to služi identifikaciji zaposlenih z organizacijo, kaže pa tudi identiteto in status organizacije. Barve so na delovnem mestu pomembne iz več razlogov, saj lahko ločujejo oddelke med seboj, označujejo pomembne predmete in pomagajo pri usmerjanju obiskovalcev pa tudi zaposlenih. Za delavca so zelo pomembni osebni predmeti, saj mu omogočijo personalizacijo delovnega prostora in vnašanje estetike vanj. Recimo fotografije družine in prijateljev, rastline, skodelice za čaj in kavo ter predmeti, ki jim nekaj pomenijo. To pozitivno vpliva na zadovoljstvo in občutek nadzora, kar povečuje socialno moč, pa tudi na motivacijo za delo in učinkovitost.

6 Promocija zdravja pri delu kot politika podjetja oziroma delovne organizacije

Vsi zaposleni morajo imeti možnost aktivnega sodelovanja pri promociji zdravja na delovnem mestu, zato je nujno prej spoznati njihove potrebe z anketo ali pogovori.

Samo dobro načrtovani in ustrezno implementirani ter sistematično spremljani ukrepi za promocijo zdravja na delovnem mestu delovni organizaciji/podjetju prinesejo številne koristi. Te so: ekonomske prednosti z manjšo odsotnostjo zaposlenih z dela in zmanjšanjem števila poškodb pri delu, povečana učinkovitost, zadovoljstvo in motivacija zaposlenih, večja kakovost izdelkov in storitev, povečanje ugleda podjetja in zadovoljstvo strank. Priporočila glede implementiranja in ukrepov za promocijo zdravja so transparentno predstavljena na povezavi http://www.zzv-nm.si/media/Priporocila_delovno_okoalje.pdf (Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije).

6.1 Program promocije zdravja pri delu

Program promocije zdravja pri delu, predstavljen v nadaljevanju, je povzet po programu *Čili za delo: Zdravi delavci v zdravih organizacijah* (2006) in zajema sedem modulov za področja, ki bi lahko največ prispevala k izboljšanju zdravja aktivne populacije:

- analiza zdravja delavcev,
- preprečevanje poškodb,
- ergonomski ukrepi,
- preprečevanje obremenitev zaradi kemijskih onesnaževalcev,
- organizacijski ukrepi,
- obvladovanje doživetij preobremenjenosti oziroma stresa in
- preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi.

V podjetju oziroma drugi organizaciji je treba najprej zbrati ustrezne podatke o zdravju, jih nato analizirati v skladu z modulom Analiza zdravja delavcev ter na podlagi rezultatov analize izluščiti problem(e), ki bi se ga (jih) dalo zmanjšati, omiliti oziroma odpraviti z uporabo primernega modula.

Program izvajajo posebej usposobljeni svetovalci za promocijo zdravja pri delu. To so zaposleni v podjetju, ki predhodno usvojijo veščine za samostojno izvajanje programa in jih posredujejo zaposlenim. Primeri dobre prakse iz tujine namreč kažejo, da so ukrepi za promocijo zdravja uspešni le, če jih *izvajajo zaposleni sami*, ne pa zunanji strokovnjaki.

Skupina za promocijo zdravja se oblikuje glede na kadrovske možnosti v podjetju. Pomembno je, da program zajame vse zaposlene in da so aktivnosti med delovnim časom.

6.2 Pregled modulov

6.2.1 Analiza zdravja delavcev

Da bi v organizaciji določili težave v zvezi z zdravjem, počutjem, razpoložljivostjo delavcev in varnostjo pri delu, je treba analizirati dosegljive podatke in jih prikazati s kazalniki zdravja. Praviloma bi morali spremljati podatke o človekovem zdravju. Takih podatkov pa organizacija nima, zato spremljamo podatke o bolezni, poškodbah in fluktuaciji v podjetju. To so tako imenovani kazalniki negativnega zdravja, na podlagi katerih lahko ugotovimo, kaj bi bilo v organizaciji treba narediti, da bi zdravje delavcev izboljšali. Nekaj predlogov:

- bolniški stalež (odstotek bolniškega staleža, indeks onesposabljanja, indeks frekvence in resnost),
- poškodbe pri delu (število poškodb, delovno mesto nastanka poškodbe, vrsta in teža poškodbe, analiza nastanka poškodbe),
- poklicne bolezni in bolezni, ki jih je sopovzročilo delo,
- invalidnost (delovna doba ob ugotovljeni invalidnosti, vzrok),
- fluktuacija oziroma število delavcev, ki so zapustili organizacijo (odstotek fluktuacije na letni ravni),
- ocenjevanje ekoloških razmer za delo (meritve fizikalnih, kemijskih in bioloških dejavnikov – toplotne razmere, hrup, vibracije, razsvetljava, škodljivi plini, prah),
- pregledi in preizkusi delovne opreme,
- ocena tveganja, ki je sestavni del izjave o varnosti,
- poročilo o preventivnih zdravstvenih pregledih delavcev.

To je *osnovni modul*, brez katerega ni mogoče izvajati promocije v podjetju. Na podlagi ugotovitev izberemo prednostno področje in izvedemo enega od naslednjih modulov (Čili za delo, 2006).

6.2.2 Preprečevanje obremenitev zaradi izpostavljenosti kemijskim onesnaževalcem

Če ugotovimo, da so delavci izpostavljeni kemijskim snovem, je treba narediti naslednje:

- pridobiti podatek, *katerim kemijskim snovem* so delavci na nekem delovnem mestu izpostavljeni,
- pridobiti *varnostne liste* za vse škodljive kemijske snovi,
- redno izvajati *ekološki in biološki monitoring izpostavljenosti*,
- če so izmerjene koncentracije kemijskih snovi v zraku ali bioloških materialih nad dovoljenimi mejnimi vrednostmi, uvesti *ukrepe* (tehnične, organizacijske itd.) za njihovo znižanje pod dovoljene vrednosti:
 1. zamenjati škodljivo snov z manj škodljivo ali zamenjati tehnologijo,
 2. znižati koncentracije škodljivih snovi s prezračevanjem, čiščenjem zraka, odsesavanjem,
 3. zahtevati uporabo osebne varovalne opreme,
- kadar so vrednosti ekološkega ali biološkega monitoringa nad dovoljenimi mejnimi vrednostmi, prepovedati delo na teh delovnih mestih,
- *redno nadzorovati zdravstveno stanje delavcev* z zdravstvenimi pregledi,

- *pri akutnih ali kroničnih zdravstvenih težavah ali boleznih*, ki so lahko posledica izpostavljenosti kemijskim snovem, delavca napotiti k osebnemu zdravniku in pooblaščenemu zdravniku medicine, prometa in športa (Čili za delo, 2006).

6.2.3 Ergonomski ukrepi na delovnem mestu

Osnovno vodilo mora biti *prilagoditev delovnega mesta in delovnega okolja delavčevim psihofizičnim sposobnostim*. Delavec pri ergonomskem delu ohrani naravno držo, delovne naprave pa so razporejene kot naravni podaljšek delavčevega kostno-mišičnega sistema.

Ergonomska načela

- velikost prostora je prilagojena delavcu,
- delo poteka v nevtralnem položaju, brez pretiranega utrujanja,
- predmeti dela so v primernem dosegu,
- delo poteka na primerni višini,
- število ponavljajočih se gibov je treba čim bolj zmanjšati,
- zmanjšati je treba statično delo mišic,
- zmanjšati je treba uporabo sile med delom,
- predmeti dela ali orodja naj ne pritiskajo na posamezne dela telesa,
- če delo omogoča, se uporablja ergonomski stol,
- ukazi so razumljivi in lahko berljivi,
 - ohranja se udobno delovno okolje:
 - delovno mesto je primerno razsvetljeno,
- mikroklima, hrup in vibracije so v dovoljenih mejah, stroji in naprave so oblikovani tako, da so delavcu prilagojeni in mu niso nevarni,
- na delovnem mestu se uvajajo gibalno-športne aktivnosti (Čili za delo, 2006).

6.2.4 Obvladovanje doživetij preobremenjenosti

Stres, kot najpogosteje imenujemo doživetje preobremenjenosti, lahko precej *preprečujemo* z ugodnimi ekološkimi, ergonomskimi in tehnološkimi razmerami v delovnem okolju ter ustrezno organizacijo dela. Pri tem je posebej pomembno, da so natančno opredeljene vsebine dela, pristojnosti in odgovornosti, da so vzpostavljene formalizirane poti komuniciranja ter da so jasno opredeljeni navodila za delo in delovni čas.

Kadar nastane preobremenjenost, je treba uvesti *obvladovalne ukrepe*:

- seznaniti zaposlene s posledicami preobremenjenosti in jih usposobiti za različne možnosti obvladovanja doživetij preobremenjenosti,
- organizirati psihosocialno službo, ki pomaga pri razreševanju napetosti in usmerja posameznike v duševni stiski po ustrezno pomoč,
- vključiti različne gibalno-športne aktivnosti za razbremenjevanje delavcev (vaje za raztegovanje, sproščanje ali ogrevanje, rekreacijski odmori),
- omogočiti delavcem zdravo prehranjevanje med delom in jim zagotoviti tekočino (Čili za delo, 2006).

6.2.5 Organizacijski ukrepi v delovnem okolju

Organizacijska struktura naj bo prilagojena ciljem in dejavnostim podjetja, čim bolj pregledna ter naj ima čim manj organizacijskih ravni.

Pri ustvarjanju in izboljševanju *organizacijske kulture in klime* so pomembni:

- ustrezno komuniciranje in informiranje (krajši delovni sestanki, formalna in neformalna srečanja z vodstvom),
- ustvarjanje medsebojnega zaupanja (medsebojno spoštovanje in spoštovanje vsakega posameznika, posredovanje poštenih in resničnih informacij, lojalnost organizacije do zaposlenih, učinkovito razreševanje sporov),
- izboljšanje odnosa zaposlenih do organizacije (približevanje ciljev zaposlenim, ustvarjanje pozitivnega mišljenja o podjetju, graditev lojalnosti do podjetja, skrb za varnost zaposlitve, odpravljanje neskladij med zaposlenimi in zahtevami do njih ter krepitev skupnih vrednot) (Čili za delo, 2006).

Uvajanje sprememb naj bo načrtovano in sistematično z veliko mero razumevanja do zaposlenih (Čili za delo, 2006).

Pri *organizaciji dela* je pomembno, da

- je delo oblikovano tako, da ne povzroča monotonije,
- imajo delavci možnost opravljati več različnih del,

- vsak ve, kaj se od njega pričakuje, kaj je njegovo delo ter katere so njegove pristojnosti in odgovornosti (v pisni obliki),
- so navodila kratka in jasna ter v jeziku, ki ga delavec razume,
- delavci dosledno upoštevajo zahteve za uporabo osebne varovalne opreme.

Ukrepi za *dvig motivacije* za delo:

- delavci poznajo cilje organizacije in svoje mesto v njej,
- izvaja se rotacija na podobnih delovnih mestih in menjujejo se delovna mesta ter delovna področja,
- delo je oblikovano tako, da omogoča izkoristek različnih sposobnosti delavca,
- ustvarjajo se razmere, ki dajejo občutek zadovoljstva in koristnosti,
- ustvarjajo se možnosti za prevzemanje odgovornosti in samostojnosti pri delu,
- zagotavlja se zdravo delovno okolje,
- podeljujejo se pohvale za dobro delo,
- vzpostavljen je ustrezen sistem nagrajevanja glede na rezultate dela,
- pomoč pri razvijanju kariere (Čili za delo, 2006).

Zaposlene je treba *kontinuirano izobraževati* tako za delo kot za zdravje in varnost pri delu, zlasti ob začetku dela, razporeditvi na drugo delovno mesto, spremembi tehnologije ter ob vseh spremembah pri delu.

Delovni čas, odmori in počitek so večinoma določeni v delovnopравни zakonodaji, a jih je treba kljub temu prilagajati vrsti in zahtevnosti dela, biološkemu ritmu in potrebam delavcev.

6.2.6 Preprečevanje poškodb pri delu

Kadar rezultati analize zdravja delavcev pokažejo, da so poškodbe pri delu težje oziroma pogostejše, mora vodstvo organizacije oblikovati politiko preprečevanja oziroma obvladovanja poškodb pri delu.

Prepoznavanje vzrokov in mehanizmov nastanka poškodb pri delu v organizaciji je podlaga za sprejetje in izvajanje učinkovitih ukrepov za preprečevanje in zmanjševanje števila in teže poškodb pri delu.

Za preprečevanje poškodb pri delu se priporoča organizacija dela v skladu z mednarodnim standardom ISO (OHSAS 18001:1999). Vodstvo delovne organizacije *sprejme strategijo, izdela načrt in določi organizacijo preprečevanja poškodb pri delu, preverja učinke oziroma rezultate in določa ukrepe za izboljšanje stanja* (Čili za delo, 2006).

V organizaciji se skladno z zakonskimi določili določi *postopek aktivnosti ob poškodbi* pri delu, ki zagotavlja natančno raziskavo poškodbe. To vključuje:

- osnovne informacije: kje, kdaj, kako, kdo, kakšna je škoda; dokazno gradivo, izjave prič,
- razlago nezgode: vzrok in mehanizem nastanka, zaporedje dogodkov, teža poškodbe,
- analizo nezgode: osnovni, neposredni in posredni vzroki oziroma dejavniki,
- ukrepe za preprečevanje: vsebina, roki, nosilci.

Za *razreševanje problematike poškodb pri delu* predlagamo model sedmih korakov, ki temelji na znanem ciklu PDCA – načrtuj (*plan*), stori (*do*), preveri (*check*), deluj (*act*) – in je znan kot Demingov krog.

Struktura aktivnosti cikla PDCA s sedmimi koraki reševanja težav zaradi povečanega števila poškodb pri delu (Čili za delo, 2006):

1. opis problema,
2. opis procesa dela,
3. opredelitev in opis osnovnih vzrokov,
4. priprava rešitve in načrtovanja aktivnosti,
5. implementacija rešitve (*do*),
6. pregled in ovrednotenje sprememb (*check*),
7. nadaljevanje dela na podlagi rezultatov ukrepov in pozitivnih izkušenj (*act*).

Strokovno, sistematično in vztrajno delo v skladu z navedenimi smernicami omogoča prepoznavanje vzrokov in mehanizmov nastanka poškodb pri delu ter učinkovitih ukrepov in postopkov za preprečevanje.

6.2.7 Preprečevanje uporabe psihoaktivnih snovi (PAS) na delovnem mestu

PAS predstavlja resno tveganje za delovanje človeka ter za njegovo zdravje in varnost, saj vpliva na delovanje živčevja, s tem pa na vrsto njegovih življenjskih opravil. Uporaba PAS na delovnem mestu ne vpliva le na kakovost dela, temveč predstavlja tudi *resno tveganje za zdravje in varnost zaposlenega in njegovih sodelavcev*. Ima dolgoročne posledice tako za posameznika in njegovo družino kot za celotno družbo. Zaradi tega se zavzemamo za nično toleranco in dosledno preprečevanje uporabe PAS v delovnem okolju (Čili za delo, 2006).

Za učinkovito preprečevanje uporabe PAS je treba oblikovati in *izvajati jasno politiko, ki vključuje ustrezne ukrepe*:

- neuporaba PAS v podjetju zagotavlja varno, zdravo in kakovostno delovno mesto, pomembno pa je tudi spodbujanje in omogočanje zdravega življenjskega sloga delavcev,
- politiko za delovna mesta brez PAS je treba zapisati in pojasniti vzroke za njeno oblikovanje, jasno določiti pričakovanja, zaželeno in nezaželeno oziroma prepovedano vedenje ter razložiti postopke ob neupoštevanju; z vsebino politike za delovna mesta brez psihoaktivnih snovi morajo biti seznanjeni vsi zaposleni,
- vsem zaposlenim je treba zagotoviti izobraževanje in ustrezne informacije, da bi lahko razumeli politiko za delovna mesta brez PAS, v njej sodelovali in zaznali njene koristi; izobraziti je treba tako imenovane supervizorje, ki spremljajo vedenje pri delu, opazijo in dokumentirajo problematično vedenje ter izvajajo zastavljeno politiko,
- postopki in metode preverjanja uporabe PAS so sestavni del politike podjetja; določeni morajo biti vnaprej in opredeljeni v internih aktih (kako in koga se testira, kakšne so posledice, ukrepi, rešitve), z njimi pa morajo biti seznanjeni vsi zaposleni,
- poskrbeti je treba, da so na voljo informacije o ustanovah za pomoč tistim, ki imajo težave zaradi uporabe PAS (Čili za delo, 2006).

7 Telesno zdravje zaposlenih v Sloveniji

Delež delavcev (Inštitut za varovanje zdravja, 2013), ki so v anketah o zdravju navedli oziroma prepoznali vpliv njihovega dela na zdravje, je vsako leto večji. *Povezovanje težav z delom je v primerjavi z drugimi evropskimi državami pogostejše*. Težave po pogostosti:

- bolečine v hrbtu,
- stres,
- bolezni srca in ožilja.

Najpogostejši vzroki za bolniško odsotnost zaposlenih v Sloveniji:

- poškodbe in zastrupitve,
- bolezni mišično-skeletnega sistema in veziva,
- bolezni dihal,
- duševne in vedenjske motnje,
- bolezni v nosečnosti,
- rak,
- bolezni srca in ožilja (koronarne bolezni).

V obdobju krize in prestrukturiranja se povečuje pritisk na delavce, kar lahko vpliva na večjo pogostost bolezni srca in ožilja. Raziskave kažejo na možnost, da bosta recesija in napovedano podaljševanje delovne dobe povzročila povečano nezmožnost za delo tudi zaradi bolezni srca in ožilja. Bolniška odsotnost zaradi bolezni srca in ožilja traja več kot 40 dni, število dni pa v zadnjem desetletju rahlo narašča. Najdaljša odsotnost je po srčnem infarktu. Pri moških traja več kot 220 dni, pri ženskah pa okrog 160 dni.

8 Duševno zdravje in zaposlenih

8.1 Prisotnost težav v duševnem zdravju

Svetovna zdravstvena organizacija ocenjuje, da v svetu zaradi različnih oblik duševnih motenj trpi okrog 850 milijonov ljudi. V Sloveniji se s težavami z duševnim zdravjem (v nadaljevanju TDZ) srečuje vsak peti človek (Bizjak, 2013).

Okrog 500 milijonov ljudi po svetu ima težave zaradi duševnega zdravja in po ocenah jih bo imel vsak tretji posameznik najmanj enkrat v življenju. *Po ocenah strokovnjakov naj bi bila depresija leta 2020 eden glavnih javnozdravstvenih problemov*. Na dva milijona prebivalcev gospodarsko relativno dobro razvite družbe, kamor spada tudi Slovenija, je zdaj mogoče

predvideti okrog 10.000 psihotičnih obolenj in približno 100.000 depresivnih motenj ter motenj anksioznosti. Ker incidenca duševnih motenj med vsemi boleznimi najbolj strmo raste, se bo ekonomsko breme (izguba produktivnosti, stroški zaradi zdravstvenega in socialnega varstva) zaradi duševnih bolezni z zdajšnjih 10 % do leta 2020 dvignilo na 15 %, kar bo preseгло ekonomsko breme koronarne bolezni.

Duševno zdravje je (ob telesnem zdravju) nujen pogoj za uspešno delovanje posameznika, pa tudi skupnosti in družbe kot celote. Danes ga razumemo širše, saj pomeni več kot odsotnost duševne motnje, zato ga opisujemo na več ravneh. Opre-deljujemo ga kot človekovo notranje psihično stanje – sreča, dobro počutje, zadovoljstvo s seboj in dobra samopodoba. Drug kriterij duševnega zdravja so človekovi odnosi z drugimi in njegovo delovanje – dobri odnosi z ljudmi okoli nas, razumevanje drugačnosti, uspeh pri delu v šoli oziroma službi in pri drugih dejavnostih. Tretje merilo duševnega zdravja je človekova sposobnost, da obvladuje svoje življenje in se uspešno spopada z različnimi situacijami, nalogami, obremenitvami in težavami (Šprah, Novak, Dernovšek, 2001, 3).

TDZ so po pogostnosti razporejene od razpoloženskih motenj, čustvenih motenj, organsko pogojenih motenj, duševne manj razvitosti do s stresom povzročenih motenj. Prizadenejo posameznikovo psihosocialno in spoznavno delovanje ter ovirajo njegovo izvajanje vsakodnevnih socialnih vlog in pričakovanj do drugih pomembnih ljudi. *Posameznikove nezmožnosti* (Bizjak, 2013) obvladovanja vlog, interesov in navad razdelimo na tri sklope:

Notranje ali primarne nezmožnosti, ki so posledica bolezni. To so na primer motnje mišljenja, spreminjajoče razpoloženje, nehotene in moteče misli, psihomotorna upočasnjenost in drugo..

Sekundarne socialne nezmožnosti se kažejo kot spremenjeno vedenje, ki nastaja zaradi prilagajanja ali odziva na pričakovanja drugih, na socialne ovire in na stigmatizacijo, s katero se srečuje posameznik, in nastajajo zaradi njegovega doživljanja bolezni. Dramatična doživetja pri posamezniku ob duševnih motnjah lahko trajajo še dolgo zatem, ko so simptomi izginili. Po preboleli bolezenski epizodi je za uspešno vrnitev v običajno življenje (kamor sodi tudi delo) nujno razumevanje okolja.

Terciarnе socialne odpovedi so odziv družbe na duševno motnjo. Sem spadajo stigmatizacija, siromašenje socialne mreže, nezaposlenost in pomanjkanje prostora v družbi. Takojšnji družbeni odzivi na duševno motnjo so namreč čustva strahu, jeze, odpora in potrebe po nadzoru ter stigmatizaciji duševno bolnih. Kažejo se v navidez racionalnih odgovorih administracije, strokovnjakov, medijev in politike.

Kompleksen problem sodobnih civilizacijskih družb so različna stanja TDZ, ki pogosto prizadenejo prav ljudi v produktivnem življenjskem obdobju. Podjetja ob tem izgubljajo dragocen potencial človeških virov. Družbeno odgovorna podjetja, delujoča v duhu humanizacije delovnih mest in procesa dela, ki kulturi odnosov in delovni klimi med zaposlenimi namenjajo dovolj pozornosti, spoštujejo lojalnost ne le v odnosu delavci–vodstvo, temveč tudi obratno, lahko preprečijo in obvladajo številne duševne motnje (Gewurtz, Kirsh, 2007).

8.2 Vpliv TDZ na delo

Za posameznika je delo zelo pomembno, ne le s finančnega vidika, ampak tudi s socialnega. *Z delom si človek razvija sposobnosti, krepí moč, spretnosti, pridobiva znanje, deli izkušnje, bistri inteligenco, uri vztrajnost, pridobiva delovne navade.* Delovni dosežki človeka osrečujejo, oblikujejo njegovo samozavest in samospoštovanje (Bizjak, 2013).

Delo daje smisel posameznikovi identiteti in socialnemu prispevanju. TDZ vpliva na poslabšanje obvladovanja osebnih aktivnosti, delovanja v družbenem okolju, na upade na področju produktivnosti; znižuje se potreba po vključevanju v interesne aktivnosti tako v ožjem kot širšem okolju ter na področju socializacijskih spretnosti (Bizjak, 2009). TDZ vpliva na poslabšanje družinskih, edukacijskih, socialnih ter poklicnih odgovornosti. Daljši bolniški stalež in odsotnosti iz delovnega procesa osiromašijo številna področja posameznikove aktivne vključenosti. Stereotipi glede TDZ so za posameznika, ki bi zaposlitev rad obdržal ali jo dobil, pogosto velika ovira in napor. Kielhofner (1995) navaja, da je posameznikova izključenost iz konteksta samouresničevanja ob delovni vključenosti povezana s številnimi funkcijskimi upadi, manifestnimi na področju motorično-procesnih spretnosti, ravni interesov, navad in volje za oblikovanje »okupacijskega« vedenja v rutine in življenjske sloge. Delovna izključenost precej vpliva na naravo naučenega delovanja in zmanjšano prilagodljivost na vplive okolja (Pušnik, 2008).

8.3 Osebe s TDZ in pristopi k poklicnemu opolnomočenju

Kot članica strokovnega tima za poklicno/zaposlitveno rehabilitacijo ljudi s težavami na ravni funkcij in struktur (Univerzitetni rehabilitacijski inštitut – Soča, Center za poklicno rehabilitacijo, služba Maribor) se vsak dan srečujem z ljudmi s TDZ. Najpogostejše so izgorelost, depresija, anksioznost in psihotične motnje.

Izgorelost (burn out) nastane zaradi dolgoročne emocionalne izčrpanosti, pokaže pa se v manjšem zanimanju za delo in druga pomembna področja življenja. Kaže se tudi v slabši delovni učinkovitosti in težavah s telesnim zdravjem. Sindrom izgorelosti naj bi bil povezan z velikim številom nadur, kratkimi odmori, malo prostega časa in kontinuiranim nadzorom nadrejenih ali strank (Feudenberg, 1980).

Depresivnost je slabo razpoloženje, kjer čutimo žalost, potrtnost, nemoč, obup in odpor do aktivnosti. Lahko je odziv na življenjske razmere, obrambni mehanizem, ki inhibira vegetativni živčni sistem, kadar je rezultat akcije zaznan kot nevaren. Na delovnem mestu se depresivnost kaže kot potrtnost, pomanjkanje energije, brežvoljnost, utrujenost, nespečnost, delavcu se vse zdi težko, najraje bi bil doma. Delovni učinek depresivnega je nizek, saj je psihomotorično upočasnen in preokupiran s svojimi mislimi.

Anksiozno-depresivna motnja je izrazito pogosta v našem družbenem okolju. Gre za splet dveh sorodnih afektov, anksioznosti in depresivnosti. Anksioznost je kognitivno afektivna struktura, zajema pa neopredeljeno tesnobo oziroma strah, ki nima opredeljenega objekta. Tak človek ne ve, česa ga je strah, čuti pa stiskanje v prsih, potenje rok, bojazen, da bo znorel, je napet, negotov, ne more se osredotočiti oziroma se lahko le na svoje prisilne misli o tesnobi. Pri delu se to kaže kot slaba koncentracija, izogibanje socialnim in medosebnim stikom, nezmožnost osredotočanja in odgovornega odločanja. Anksiozen posameznik je negotov, nervozen, zlasti ob stiku z drugimi ljudmi. To se lahko zazna v glasu, motoričnem nemiru, zadregi, zavrtosti, potenju in podobnem. Anksioznost se lahko pojavlja kot samostojna motnja, pogosto pa skupaj z depresivnostjo.

Psihoza je duševna bolezen, ki se lahko pojavi v kateremkoli življenjskem obdobju. Takrat človek izgubi stik z realnostjo, vsiljujejo se mu blodne misli, ki so lahko paranoidne (zarote, zasledovanje, prisluškovanje), nihilistične (strah, da bo izgubil), erotične, ljubosumne in podobno. Lahko gre za halucinacije ali prisluhe različnih intenzitet. Posebej nevarni so tako imenovani imperativni prisluhi, kjer glasovi posamezniku ukazujejo, kaj naj stori drugim ali sebi. Takšen človek se vede ne navadno, nekonvencionalno, nerazumljivo, večkrat je umaknjen vase, govori nepovezano, nelogično, monotono ali vrvežavo. To je resna bolezen in se zdravi psihiatrično, ne le v okviru psihološke in socialne pomoči.

Tako pri prepoznavanju kot uravnavanju oziroma blažitvi simptomov zgoraj naštetih in tudi drugih duševnih težav na delovnem mestu so zelo pomembne delovna in organizacijska klima ter organizacijska kultura (Bizjak, Hribar, 2010).

Kako ukrepati, če in kadar motnjo pri zaposlenem prepoznamo?

Duševna motnja oziroma težava je posledica spleta več dejavnikov – bioloških, psiholoških in socialnih (Bizjak, Hribar, 2010). Kompleksnost zahteva, da se tudi rešuje ali omili v sklopu omenjenih treh dejavnikov, kar *imenujemo bio-psiho-socialni model človeške duševnosti*. V nadaljevanju so predstavljene tri ravni ukrepov, ki se združujejo tudi v zakonsko omogočeni pravici do poklicne rehabilitacije, ki jo izvajajo URI – SOČA in drugi koncesionarji na državni ravni.

Zelo pomembno je, da se takšnega posameznika napoti k specialistom za zdravljenje teh motenj. Napotitev se izvede z napotnico osebnega zdravnika ali neposredno. Na tej ravni je poskrbljeno za biološki vidik duševne motnje z zdravili, da se ublažijo znaki tesnobe, depresivnosti ali nihanj razpoloženja.

Naslednji sklop ukrepov v okviru psiholoških dejavnikov je psihološka pomoč oziroma psihoterapija. To je danes težko dobiti, saj so terapevti v okviru javne zdravstvene mreže prezasedeni. Zaradi tega je toliko pomembnejši pogovor z bližnjimi. Pomagajo lahko tudi drugi strokovnjaki ali pa obisk samoplačniške ambulante.

Socialna podpora pa je tretje področje, na katerem se spopademo z duševno boleznijo. Tukaj ima pomembno vlogo delovna organizacija, ki ne sme stigmatizirati obolelega posameznika, sodelavci in nadrejeni naj pokažejo razumevanje in strpnost (Bizjak, Hribar, 2010).

Strategije krepitev empowermenta – podpora osebam s TDZ v delovnem okolju

Empowerment (slovensko krepitev notranje moči) kot sposobnost notranjega vodenja ali samousmerjanja nam daje zaupanje v lastne zmožnosti za doseg nekega cilja. Je dinamična osebnostna lastnost in se lahko spreminja glede na obdobje (kronološka starost, aktualna delovna situacija, bolezni), v katerem smo (Bizjak, 2010).

Kompleksnost modela empowermenta sestavlja šest komponent:

- *sposobnost* oziroma zaupanje v lastne zmožnosti,
- *odločanje o sebi* oziroma zmožnost spreminjanja lastnih odločitev,
- *smisel* oziroma pomen, ki ga človek doživlja pri svojem delu in se ujema z njegovimi osebnimi vrednotami,
- *vpliv* oziroma občutek, da človek s svojimi odločitvami nadzira svoje življenje ali vpliva nanj,
- *identiteta* je pozitiven občutek o sebi, pozitivna naravnost do sebe, shajanje s svojo invalidnostjo in ustvarjanje prostora za druge zadeve,
- *naravnost na skupnost* oziroma sodelovanje v skupini, zavedanje, da smo del skupine in skupnosti ter da smo ljudje medsebojno odvisni in potrebujemo medsebojno podporo.

Pri empowermentu ne gre zgolj za krepitev moči zaposlenih, pomembna je faza razmišljanja o sebi, vzpostavljanje notranjega nadzora in doseganje avtonomije. To omogoča več lastne izbire in večjo uspešnosti pri delu. *V empowermentu gre tudi za ustvarjanje okolja, ki omogoča krepitev moči, ta pa se odvija med managementom, organizacijo in zaposlenimi.*

Ob vsem navedenem je z delnoterapevtskega vidika in vidika izvajanja namenskih aktivnosti oziroma okupacij (kot jih delovni terapevti strokovno imenujemo) za človeka izjemno pomembna *poklicna identiteta in delovna vloga*. S tem področjem se ukvarjamo strokovnjaki iz centra za poklicno rehabilitacijo, ki verjamemo, da lahko ob ustreznih podpornih strategijah vsak posameznik v aktivnem življenjskem obdobju dobi priložnost za optimalno delovno uveljavitev. Posebno področje, ki mu delovni terapevti posvečamo pozornost, je *analiza delovnega okolja po modelu izvajanja dejavnosti in sodelovanja osebe*.

Analiza izhaja iz modela MOHO – Model človekove dejavnosti (Kielhofner, 1995), ki se povezuje v tri podsisteme:

- volja,
- navade,
- izvedba.

V modelu moramo nujno upoštevati:

- splošne značilnosti delavca in delovnega mesta,
- kako posameznikovi potenciali in spretnosti (motorično-procesne) vplivajo na podsisteme in njegov odnos do okolja.

Vloga delovnega terapevta pri spreminjanju oziroma prilagajanju delovnega okolja sposobnostim posameznika skozi kooperativen odnos z njim in 'drugimi' v delovnem okolju je, da oblikuje in omogoča rešitve, skladne s potrebami in vrednotami obravnavanega posameznika.

S specifičnimi ocenjevalnimi instrumenti, vezanimi na vplive delovnega okolja, ki jih uporabljamo delovni terapevti na področju poklicne/zaposlitvene rehabilitacije na Univerzitetnem rehabilitacijskem inštitutu – Soča, v Centru za poklicno rehabilitacijo, upoštevamo kompleksnost pri

- opredelitvi, kako posamezniki doživljajo in zaznavajo svoje delovno okolje,
- kvalitativni oceni o doživljanju tega, kako dejavniki okolja posameznika podpirajo ali zavirajo na področju opolnomočenja pri delovnih nalogah,
- osredotočanju na posameznikovo doživljanje v delovnem okolju in ne na objektivno oceno delovnega okolja (podarjanje subjektivne ocene),
- opredeljevanju potreb po prilagoditvi delovnega okolja.

Model človekove dejavnosti je vključen v okolje, ki od posameznika zahteva in mu omogoča, da v njem deluje na podlagi štirih elementov:

- fizični prostor,
- predmeti dela,
- socialne skupine,
- oblikovanje dejavnosti.

Literatura

- (1) Bizjak, E. (2009). Kapital so ljudje, ki z njim upravljajo: zbornik predavanj. Maribor: IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti.
- (2) Bizjak, E. (2010). Zakladi 'empowermenta' – krepitve notranje moči. Ljubljana: Planet GV.
- (3) Bizjak, E. (2011). Ko nas upravlja notranji kritik, snemimo njegovo masko. Maribor: Založba Forum Media.
- (4) Bizjak, E. (2013). Duševno zdravje v delovnem okolju. Ljubljana: HRM – Human Resource Management Magazine.
- (5) Bizjak, E., Hribar, M. (2010). Duševne motnje, delo in poklicna rehabilitacija. Bled: Globalna varnost – Kongres Planet GV.
- (6) Chandrasekaran, N. K. (2003). Occupational Health – An Investment Benefits of Promoting Employee Health. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 7 (2), 23–26.
- (7) EU-OSHA (2008). Poslovne koristi zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu. Facts 77.
- (8) EU-OSHA (2010). Workplace Health Promotion improves productivity and well-being. (<http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/workplace-health-promotion-improves-productivity-and-well-being>).
- (9) Freudenberger, H. (1980). Burn-Out: The High Cost of High Achievement. Anchor Press.
- (10) Gewurtz, R., Kirsh, B. (2007). How consumers of mental health services come to understand their potential for work: Doing and becoming revisited. *Canadian Journal of Occupational therapy* 74 (3): 196–2005.
- (11) Kielhofner, G. (1995). Model Of Human Occupation – Theory and Application (second edition). Lippincot Williams&Wilkins.
- (12) Kielhofner, G. (2002). Model Of Human Occupation – Theory and Application (third edition). Lippincot Williams&Wilkins.
- (13) Klinični center Ljubljana, Klinični Inštitut za MDPŠ, 2006. Čili za delo: Zdravi delavci v zdravih organizacijah.
- (14) Pušnik, M. (2008). Vpliv duševne motnje na delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Zdravstvena fakulteta. Diplomsko delo.
- (15) Šprah, L., Novak, T., Dernovšek, M. Z. (2001). Elaborat – Ocena tveganj za razvoj težav v duševnem zdravju prebivalcev Republike Slovenije. Ljubljana: Družbeno medicinski inštitut znanstveno raziskovalnega centra Slovenske akademije znanosti in umetnosti, Ministrstvo za zdravje.
- (16) Turk, E. in Albreht, T. (2010). Ekonomsko breme duševnih bolezni. *Zdravstveni vestnik* (79), 531–563.

Elektronski viri

<http://osha.europa.eu/en/press/press-releases/workplace-health-promotion-improves-productivity-and-well-being> (Dostop: 10. 5. 2014).

<http://www.zzv-nm.si/media/Priporocila-delovno-okolje.pdf> (Dostop: 10. 5. 2014).

<http://www.uic.edu/depts/moho/assess/weis.html> (Dostop: 10. 5. 2014).

O avtorici

Spec. Evalda Bizjak (Univerzitetni rehabilitacijski inštitut Republike Slovenije – Soča, Center za poklicno rehabilitacijo, služba Maribor) je diplomirana delovna terapevtka specialistka, z nazivoma supervizor in svetovalec. Ima bogate izkušnje na področju terapevtsko-rehabilitacijskega dela. Je članica specializiranega tima za poklicno rehabilitacijo, ki izvaja diagnostiko posameznikovih težav za različne napotne ustanove (v zdravstvu, ZPIZ, ZRSZ – območna služba Maribor). Ob tem je tudi vodja primerov za posameznike s statusom invalidne osebe po Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI). Sodeluje z delodajalci in svetuje posameznikom na poti opolnomočenja, ohranjanja poklicne identitete in delovne vloge kljub težavam na telesni, duševni oziroma socialni ravni. Je članica Evropskega konzorcija za edukacijo z umetnostjo (ECArte), kjer objavlja strokovne članke in izvaja interaktivne delavnice. Na posvetih in kongresih, v Združenju delovnih invalidov Slovenije (ZDIS) in Društvu študentov invalidov Slovenije (DŠIS) je vabljen predavateljica. Izkušnje ima s projektnim delom doma in pri mednarodnem sodelovanju v okviru Razvojnega centra znotraj URI – Soča. Predana je ustvarjalnim dejavnostim in iskanju najoptimalnejših pogojev zdravega načina dela, bivanja ter kulture v odnosih. Njen življenjski moto je: Cenim svoje zdravje, ki je skrito v dobrem počutju, zato si zasluži vsa nego, skrb in pozornost. Kdo drug kot jaz sama mu to lahko omogoči?

VELNES KOT NAČIN ŽIVLJENJA ZAPOSLENIH

Wellness as a life style of employees

Monika Karan

Povzetek

Velnes je celostni življenjski slog posameznika, ki mu pomaga pri njegovem dobrem počutju. Je proces posameznikove osebnostne rasti in njegova lastna odgovornost za ohranjanje zdravja kot največje vrednote. Tega se večina zaveda, ko je morda že prepozno. Zaradi tega je zelo pomembna ozaveščenost ljudi in zavedanje, da so sami odgovorni zase in svoje zdravje. Preventivno delovanje vključuje naslednja temeljna področja: gibanje, zdravo prehranjevanje, duševne aktivnosti, sproščanje ter kot dodatek uporabo zdravstvenih in lepotnih storitev za nego telesa. Omenjena področja sestavljajo šest glavnih stebrov storitev, s katerimi posameznik preventivno skrbi za svoje zdravje in dobro počutje oziroma za zdrav življenjski slog.

Odločitev delodajalca, da svojim sodelavcem ponudi korporativni velnes kot program, s katerim bodo lahko vzdrževali zdrav življenjski slog, je lahko njegova konkurenčna prednost. Ključnim sodelavcem je namreč vse bolj pomembna priložnost, da lahko ob zahtevnem delu poskrbijo za svoje zdravje. Delodajalec pa lahko tako doseže manj absentizma ter drugih odsotnosti z dela, ki posledično pomenijo manjšo učinkovitosti ljudi. Pomemben argument v prid tej odločitvi je tudi prilagoditev razmeram, saj je aktivna delovna doba vse daljša. Temu dejstvu se bodo morali vsi prilagoditi in potruditi, da bo psihofizično zdravje ljudi čim dlje dobro.

Ključne besede: *velnes, lastna odgovornost, življenjski slog, korporativni velneški program, absentizem, konkurenčna prednost*

Abstract

Wellness is an overall lifestyle aimed at enhancing the well-being of an individual. It is a process of personal growth and every person's own responsibility to maintain good health as the most important value. Unfortunately, most people are not aware of that until it is too late. Therefore, it is crucial to raise the awareness among people that they have the responsibility for themselves and their health. Preventive action includes the following main areas: physical exercise, healthy diet, mental activity, relaxation, and an additional use of health care and cosmetic body care treatments. These areas constitute the six pillars of preventive services which an individual can use to maintain good health and well-being, and a healthy lifestyle balance.

The decision of an employer to provide its employees with a corporate wellness programme which will help them maintain a healthy lifestyle can even become a competitive advantage.

Increasingly so, key employees appreciate the opportunity to take care of their health in addition to performing their demanding jobs. Besides, such programmes enable employers to reduce absenteeism and other forms of absence from work having a negative impact on the employees' efficiency. Another crucial argument is the need to adapt to the changed labour conditions, in particular to the continuous increases in length of service. All stakeholders will need to accept this fact and make sure that even at an older age employees maintain good physical and mental health for as long as possible.

Keywords: *wellness, own responsibility, lifestyle, corporate wellness programme, absenteeism, competitive advantage*

1 Uvod

V strokovni javnosti uporabljamo izključno slovensko različico besede wellness, ker je ne moremo prevesti. Iz tega izhaja tudi ustrezna uporaba – velneški center, velneške storitve in velneška ponudba. Potrebne bo še nekaj časa, da se bodo tega zavedali tudi ponudniki velneških storitev na domačem trgu, saj je glede tega še vedno zmeda.

Razvoj velnesa kot stroke se je začel v šestdesetih .letih prejšnjega stoletja v ZDA. Prvi na tem področju je bil dr. Halbert Dunn, ki je izraz wellness sestavil iz dveh besed, in sicer well-being (po definiciji zdravja Svetovne zdravstvene organizacije) in fit-ness (fitnes kot takratno priljubljeno gibanje). Pri svojem delu je namreč ugotovil, da imajo ljudje s podobnim življenjskim slogom enake težave. Zaradi tega jih je želel spodbuditi k bolj zdravemu življenju. Takšno zavedanje se je nato širilo v Evropo, vendar v povezavi s turizmom in ne z individualno naravnanim življenjskim slogom, kot je bilo izhodišče

v ZDA. V Sloveniji smo se začeli s tem področjem ukvarjati v drugi polovici devetdesetih let, ko so se slovenska naravna zdravilišča odločila za novo tržno nišo – razvoj velneške ponudbe.

Razlago velnesa kot življenjskega sloga povzemata Travis in Ryan (2004, XV) v naslednjih iztočnicah. Pravita, da je velnes

1. izbira oziroma odločitev posameznika, da si prizadeva za optimalno zdravje,
2. način življenja oziroma življenjski slog, ki ga oblikuje posameznik, da doseže dobro počutje,
3. proces osebne rasti, ohranjanja in krepitev zdravja ter iskanja sreče tukaj in zdaj,
4. povezava telesa, duše in duha oziroma zavedanje, da vse, kar počnemo, mislimo, čutimo, verjamemo, vpliva na naše zdravje in na svet okoli nas,
5. sprejemanje samega sebe.

2 Zdrav življenjski slog

Ljudje si izraz velnes večinoma razlagajo predvsem kot masaže in obisk savne. V resnici pa velnes ni povezan samo z nekim konkretnim prostorom ali storitvijo, ampak gre za življenjski slog. Še vedno je razširjeno prepričanje, da so velneške storitve predrage oziroma da je to primerno samo za izredne priložnosti, recimo kot darilo za rojstni dan (darilni bon za neko velneško storitev). Če pa se posameznik zaveda, da je sam odgovoren za preventivno delovanje pri ohranjanju zdravja, je potreben razmislek o prioritetah.

Lastna odgovornost za zdrav življenjski slog pomeni predvsem naslednje (Travis, Ryan, 2004, 1–2):

- ozavestiti vzorce, ki vplivajo na fizično, duševno in čustveno življenje,
- odkriti resnične želje in poiskati možnosti uresničitve,
- ozavestiti, da je vsak med nami nekaj posebnega in neponovljivega,
- sprejemati odločitve tudi v nestabilnem okolju in v situacijah, ki zahtevajo nenehno prilagajanje,
- ustvariti življenje, kot si ga nekdo resnično želi, in se ne sprijazniti samo s tistim, kar pride nasproti,
- razumljivo in neposredno povedati drugim, kaj od njih pričakujete in potrebujete,
- izraziti sebe prek svojih misli in občutkov o tem, kdo ste in kaj ste,
- spoštovati svoje telo s tem, da se pravilno prehranjujete, ste fizično aktivni in si vzamete čas za sprostitev,
- imeti izpolnjujoče zasebno življenje in biti v dobrih odnosih z drugimi,
- spoštovati okolje in ozavestiti lastno odgovornost za njegovo ohranjanje.

V obdobju hitrega življenjskega tempa se ljudje vedno bolj zavedajo, kako pomembno je najti zase ustrezen življenjski slog za ohranjanje zdravja. To kažejo tudi tovrstne raziskave, kjer se vse več ljudi zaveda, da je zdravje vrednota. (Redman, Johnson, 2005, 5) Stres je pogosto glavni razlog za napetost, kaže pa se različno. Med drugim je lahko tudi sprožilec številnih bolezni.

Preveč delovnih obveznosti, premalo časa za sprostitev, nezdravo prehranjevanje, premalo gibanja in drugi dejavniki nezdravega življenjskega sloga vodijo k povečevanju števila kroničnih bolezni. To pa ima tudi ekonomske posledice zaradi povečanja stroškov zdravljenja tako na ravni države, podjetja kot tudi posameznika.

2.1 Pomen povezave med blagovno znamko delodajalca in življenjskim slogom zaposlenih

Danes je skoraj v vsaki dejavnosti ponudba večja od povpraševanja. Zaradi tega je treba znati najprej pritegniti pozornost in – kar je še pomembneje – dolgoročno jo znati obdržati. Vzvodi globalnega trga so izpostavili največjo vrednost blagovne znamke – pomen njene dodane vrednosti, kot jo vidi kupec, kar posledično vpliva na vsa poslovna področja podjetja.

Blagovne znamke niso samoumevne, prav tako ni samoumeven njihov položaj na trgu. Stalno jih je treba razvijati in tako ohranjati njihovo vrednost. To pa zahteva vlaganje tako finančnih sredstev kot časa in energije vseh, ki blagovno znamko ustvarjajo in je del njih.

V zadnjih dvajsetih letih se je zlasti v ZDA in v nekaterih državah zahodne Evrope razširila tako imenovana bitka za talente (*ang. war for talent*). Podjetja so vse bolj začela razumevati, da k njihovi konkurenčnosti pomembno prispevajo talenti oziroma nadarjeni zaposleni. To je bil razlog za razmislek o tem, kako jih pritegniti v delovno okolje. Kot odgovor na to se je pojavil koncept uglednega delodajalca. Podjetja si prizadevajo, da bi bila kot delodajalec ugledna blagovna znamka (*ang. employer brand*). Pri tem konceptu ne gre za to, kako prestižna je na primer neka hotelska veriga ali kako kakovosten izdelek oziroma storitev neko podjetje ponuja trgu, ampak gre za odnos podjetja do zaposlenih in kandidatov na trgu dela,

ki jih to želi pridobiti. Prednosti podjetja, ki želi biti ugleden delodajalec, so večplastne. Okvirno jih lahko razdelimo na tri skupine, in sicer: pridobivanje kandidatov, zadrževanje želenih sodelavcev in poslovna uspešnost.

Uspešna podjetja se tudi v težkih gospodarskih razmerah zavedajo, da je njihov odnos do zaposlenih kot internih kupcev zelo pomemben. To so namreč posamezniki, ki izdelke oziroma storitve blagovne znamke, za katero delajo, verjetno tudi kupujejo. V širšem okviru gre za koncept internega marketinga, kjer zaposleni poleg končnih izdelkov oziroma storitev verjetno kupujejo (odvisno od zapisanih izhodišč) vrednote, cilje, kulturo in podobno – skratka vse, kar dolgoročno tvori neko uspešno podjetje. Ni dovolj samo imeti zaposlene in predvidevati, da bodo zaradi tega, ker so plačani, tudi zares delali tisto, kar se od njih pričakuje. Če se podjetje pravočasno ne odzove na potrebe internega trga v vsej svoji kompleksnosti, se zgodi popolnoma enako, kot se dogaja na trgu, kjer ljudje začnejo kupovati pri drugem ponudniku, – zaželeni kadri si poiščejo novega delodajalca. Če pa na trgu dela ne bo na voljo dovolj drugih ponudb, je zelo verjetno, da bodo manj zagnani pri delu, kar se lahko kaže na primer z absentizmom, neučinkovitostjo ali drugimi znaki nezadovoljstva.

Pripravljenost delodajalcev za uvajanje novih pristopov na vseh področjih pomeni tudi, da najboljši med njimi ne razmišljajo, kakor da je vsak delavec zamenljiv oziroma še slabše, da je samo strošek podjetja. Strateška odločitev o tem, kako pritegniti, omogočiti razvoj in predvsem obdržati zaposlene, je povezana tudi z drugačnim razmišljanjem in vpeljevanjem novih pristopov na tem področju. Blagovna znamka delodajalca je vse bolj povezana tudi s programi, ki zaposlenim omogočajo skrb za zdrav življenjski slog. Zdravje je merljiva ekonomska kategorija. Naporni delovni pogoji ter visoka pričakovanja in zahteve delovnega okolja dolgoročno zmanjšujejo posameznikovo učinkovitost. Zdrav človek, ki se dobro počuti v svojem telesu, je učinkovit in kreativen ter se posledično lahko uspešno spopada z vsakdanjimi izzivi. Vse kaže, da bodo zaposleni v povezavi z zdravjem vse dražji viri podjetja. (Franca, Pahor, Karan, 2007).

Odločitev delodajalca, da zaposlenim ponudi možnost, da poskrbijo za svoj zdrav življenjski slog z uvedbo korporativnih velneških programov ima tudi poslovno ozadje in je hkrati njegova pomembna konkurenčna prednost. (Lotz, 2013, 35).

Ne samo, da bo podjetje lažje pridobilo zelene kandidate, ampak bo to vplivalo tudi na zniževanje stroškov zaradi absentizma in drugih opravičenih ali neopravičenih razlogov za odsotnost z dela. Večji pa bosta produktivnost in lojalnost zaposlenih. Najbolj zaželeni delavci tovrstne programe pričakujejo tudi kot del njihove ponudbe, na podlagi katere se odločajo pri katerem delodajalcu bodo lahko svoje potenciale najbolj razvili in hkrati poskrbeli za zdrav življenjski slog.

2.2 Pomen zdravega življenjskega sloga pri starejših ljudeh

Delež starejšega prebivalstva v Evropski uniji se bo v naslednjih desetletjih močno povečal. Trendi kažejo, da se bo med letoma 2010 in 2030 delež prebivalstva med 55. in 64. letom povečal za 16,2 % (9,9 milijona). Druge starostne skupine kažejo padajoč trend od 5,4 % (med 40. in 54. letom) do 14,9 % (med 25. in 39. letom). Vzrok za to je med drugim nizka rodnost. Posledica tega je, da bo delovno aktivno prebivalstvo vse starejše. V nekaterih državah EU bo starejša populacija predstavljala 30 % ali celo več delovno aktivnega prebivalstva (Ilmarinen, 2008).

Zaradi tega je za celotno družbo zelo pomembno, da se zaveda tega dejstva in njenega vpliva na pomen preventivnega delovanja pri ohranjanju zdravja. (Cohen, Bodeker, 2011, 32). Ena izmed rešitev, da je omenjena skupina lahko čim dlje psihofizično aktivna na delovnih mestih, je tudi uvedba korporativne velneške ponudbe pri delodajalcih.

Leta 2012 je EU izpeljala Evropski projekt aktivnega staranja s poudarkom na pomenu zdravega življenjskega sloga in dobrega počutja ter medgeneracijskega sodelovanja. Sodelovanje med mlajšimi in starejšimi zaposlenimi je tudi ena izmed komponent ustvarjanja dobrih delovnih pogojev in vpliva na dobro počutje vseh pri vsakdanjem delu. Posameznikova učinkovitost po nekaterih ocenah dosega do 70 % delež pri poslovni uspešnosti podjetja, to pa vključuje tudi dobro sodelovanje zaposlenih (Kuterovac, 2013).

Za spodbudno delovno okolje, kjer je poudarek na ozaveščenosti o zdravem življenjskem slogu, izhodišči pomen delodajalca kot blagovne znamke in vse daljša aktivna delovna doba ljudi precej prispevata k lažji odločitvi o nujnosti uvedbe korporativnih velneških programov.

3 Korporativni velneški program

Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu v svojih raziskavah ugotavlja, da se v Evropski uniji vsak tretji zaposleni srečuje z zelo stresnimi situacijami. Celo 90 % obiskov pri splošnem zdravniku je povezanih s kroničnim stresom. Posledica stresa na delovnem mestu je tudi od 50 do 60 % izgubljenih delovnih dni in približno pet milijonov nesreč na delovnem mestu (»Five Reasons Corporate Wellness Is More Important Than Ever«, 2013).

K ustreznemu življenjskemu slogu, ki pomaga človeku ohranjati njegovo največjo vrednoto –zdravje, prispevajo tudi različne velneške storitve. Ponudba najpogosteje temelji na tradiciji vzhodnega dela sveta, kjer je poudarek na pomenu harmonije telesa, uma in duše, in zahodnega dela sveta, kjer je v ospredju potreba po hitri regeneraciji telesa in sprostitvi. Povezava obeh svetov omogoča posamezniku izbiro zanj najustreznejše velneške storitve (D'Angelo, 2010, 37).

Vse več ljudi se zaveda pomena povezovanja obojega za boljšo kakovost življenja bodisi preventivno bodisi pri lajšanju hujših bolezenskih stanj. Ne glede na izbiro med različnimi možnostmi je najpomembnejša posameznikova ozaveščenost, da je sam odgovoren za zdrav življenjski slog in ohranjanje zdravja (Kunz, 2006, 14).

Celotni velneški ponudbi, ki je strokovno oblikovana po posameznih velneških stebrih (zdrava prehrana, gibanje, duševne aktivnosti, sproščanje, lepota in telesna nega ter zdravstvene storitve), je skupno ohranjanje uporabnikovega dobrega počutja. Tudi če se nekdo odloči za spremembo na enem področju, je to lahko velik korak, s katerim bo izboljšal svoje počutje. Za popolno ravnovesje pa je treba uskladiti vsa omenjena področja.

V Sloveniji imamo tudi v zakonodajo vključeno področje, ki ga obravnava ta prispevek. Zakon o varnosti in zdravju pri delu namreč vključuje člen, ki govori o tem, da mora delodajalec načrtovati in izvajati promocijo zdravja na delovnem mestu. V zakonu je posebej omenjen tudi člen s smernico za načrtovanje promocije zdravja na delovnem mestu. Vendar pri nas še vedno večinoma velja, da bodo zaposleni sami poskrbeli za svoje dobro počutje in zdravje. Na drugi strani pa obstajajo številne možnosti in programi za izvajanje promocije zdravja na delovnem mestu. Še veliko bo treba narediti, da bo ozaveščenost o zdravem življenjskem slogu v delovnem okolju takšna kot v tujini, kjer imajo delodajalci vpeljene različne korporativne velneške programe.

3.1 Implementacija korporativnega velneškega programa

Implementacija korporativnega velneškega programa v podjetju pomeni, da imajo zaposleni možnost, da aktivno prevzamejo odgovornost za svoje zdravje. Pred uvedbo storitev, ki bodo zaposlenim pomagale ohranjati zdrav življenjski slog, je treba definirati cilj (kaj nekdo želi s tem programom doseči), ciljno skupino (komu je program namenjen), vsebino programa (vključena programska področja) in promocijo (ustrezno obliko komuniciranja oziroma predstavitve novega programa). Omenjena področja se razlikujejo glede na posebnosti posameznega delodajalca. Pri implementaciji ustreznega korporativnega velneškega programa pa mora biti v vseh podjetjih predvsem vodstvo motivirano in zagnano, saj lahko le s svojim primerom pokaže podporo izbranim programom. Korporativni velnes kot preventivni program mora biti sestavni del celotnega poslovnega procesa, zato mora biti enako pomembno kot preostala področja (»Workplace Health and Wellness Program – Getting Started«, 2009).

Brez informacij zaposlenih, katere storitve želijo v svojem korporativnem velneškem programu, bo implementacija teh storitev veliko težja, še težje pa bo tovrstni program tudi zaživel. Za lažji začetek je pomembno ugotoviti, kako močna je ozaveščenost zaposlenih o pomenu zdravega življenjskega sloga. Gre za spremembe glede navad, ki jih mora vsak posameznik storiti pri sebi, to pa je včasih zelo težko. Zaradi tega je treba upoštevati, da vsaka sprememba zahteva čas. Če bo ponudba raznolika (na primer delavnice o pripravi zdrave prehrane, skupinske vadbe, različne velneške storitve), je večja možnost, da bodo zaposleni izbrali storitve, ki jim ustrezajo. Ljudje se med seboj razlikujejo in če nekaj ustreza nekomu, še ne pomeni, da bo tudi drugemu. Pomembno je tudi, da je program mogoče nadgrajevati. Uvedba korporativnega velneškega programa ni samo ena izmed možnosti, s katero lahko podjetje zmanjša stroške. To je rešitev, ki vključuje različna področja, ki se medsebojno strateško dopolnjujejo in imajo dolgoročen pomen tako za posameznika kot za družbo (»Five Reasons Corporate Wellness Is More Important Than Ever«, 2013).

4 Zaključek

Posameznik lahko za svoje dobro počutje in zdravje naredi veliko z ustreznim življenjskim slogom. Pri tem je nujen proces osebne rasti, saj le tako lahko ozaveš lastno odgovornost.

Tako je velnes kot življenjski slog v vsej svoji širini ena izmed možnosti, s katerimi lahko podjetje poskrbi za zaposlene ter si tako dolgoročno zagotovi uspešne in zdrave delavce. Z izobraževanjem in spodbudnim delovnim okoljem, kjer je zdrav življenjski slog vrednota, je motivacija vseh zaposlenih lahko zelo visoka.

Slabe gospodarske razmere se bodo izboljšale. Prednost najboljših je, da tudi ob težavah razmišljajo, kako bodo korak pred drugimi. Uvedba korporativnih velneških programov lahko podjetjem pomaga pri zniževanju stroškov zaradi absenzizma, odsotnosti z dela zaradi stresa in s tem povezanih kroničnih težav in bolezni, izgorelosti in podobnega. Tako si lahko zagotovijo večjo produktivnost, kreativnost, prizadevnost in lojalnost zaposlenih. Vse omenjeno jih lahko uvrsti visoko na lestvici uglednih delodajalcev. Delodajalca, ki svojo blagovno znamko gradi na zdravih temeljih, bodo najbolj zaželeni delavci prepoznali kot uglednega in zaželenega.

Vlaganje z zdravje celotne populacije je dolgoročno edina finančno sprejemljiva usmeritev. Največji izziv celotne družbe je preskok v razmišljanju, in sicer od zdravljenja k ohranitvi zdravja. Preventiva pred kurativo. To pa je bistvo zdravega življenjskega sloga, ki je povezan s posameznikovim pozitivnim odnosom do sebe in drugih. Če vsak človek pri sebi nekaj izboljša, bo to vplivalo na družbo kot celoto.

Literatura in viri

- (1) Cohen, M., Bodeker, G. (2011). *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*. Routledge. New York. USA.
- (2) D'Angelo, M. J. (2010). *Spa Business Strategies. A Plan for Success*. Milady. Part of Cengage Learning. Executive Woods. New York. USA.
- (3) Franca, V., Pahor, M., Karan, M. (2007). *Blagovna znamka delodajalca: Spoznajte slovenski trg dela in pritegnite najustreznejše kandidate*. Ljubljana. Moje delo. Zbirka Kariera.
- (4) Kunz, B. et al. (2006). *Hand reflexology: Simple routines for health and relaxation*, Dorling Kindersley Limited, London.
- (5) Lacroix, N. et al. (2004). *Total body massage. The Complete Illustrated Guide to Expert Head, Face, Body and Foot Massage Techniques*. Anness Publishing Ltd.
- (6) Lotz, S. A. (2013). *Green Spas and Salons. How to Make Your Business Truly Sustainable*. Sustainable Living Programs. Oregon. USA.
- (7) Redman, B., Johnson, E. (2005). *Retail Management For Spas. The Art & Science of Retail*. ISPA. Lexington. Kentucky. The Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association. Michigan. USA.
- (8) Travis, W. J., Ryan, S. (2004). *Wellness workbook How to Achieve Enduring Health and Vitality*, 3rd. ed., Ten Speed Press, An imprint of the Crown Publishing Group, A Division of Random House, Inc, New York.

Viri

- (1) Ilmarinen, J. (2008). Promoting active ageing in the workplace. (Pridobljeno 9. 5. 2014, <http://www.osha.europa.eu>).
- (2) Kuterovac, P. (2013). Korporativni program. (Pridobljeno 9. 5. 2014).
- (3) Five Reasons Corporate Wellness Is More Important Than Ever (2013). (Pridobljeno 9. 5. 2014, <http://www.forbes.com/sites/theyec/2013/09/12/five-reasons-corporate-wellness-is-more-important-than-ever/>).
- (4) Korporativni program (2013). (Pridobljeno 9. 5. 2014, <http://www.virtus-wellness.hr/korporacije>).
- (5) Workplace Health and wellness Program – Getting Started (2009). (Pridobljeno 9. 5. 2014, http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/wellness_program).

O avtorici

Mag. Monika Karan je univerzitetna diplomirana ekonomistka in magistrica managementa kadrov in delovnih razmerij. Sprva je svojo kariero razvijala v smeri izobrazbe. Bila je vodja marketinga in odnosov z javnostmi v različnih podjetjih. Je tudi soavtorica prve knjige na temo blagovne znamke delodajalca pri nas. Zaradi želje po spremembi načina življenja in dela se je strokovno usmerila na področje velnesa. Med drugim si je pridobila dve nacionalni poklicni kvalifikaciji in več certifikatov za različne

masažne tehnike. Udeležila se je številnih seminarjev in predavanj s področij komplementarne medicine. Izkušnje je pridobivala v različnih velneških centrih. Zdaj vse pridobljeno znanje in izkušnje združuje pri delu kot vodja velneškega centra Astoria na Bledu in predavateljica strokovnih predmetov na študijskem programu velnes na VGŠ Bled in VSŠKV.

ZAPOSLENI IN SPOMIN – VPLIV STRESA NA POMNENJE IN POZITIVNI UČINKI MOŽGANSKEGA FITNESSA

Jasmina Lambergar

Povzetek

Kognitivne sposobnosti imajo pomembno vlogo pri ohranjanju vsakodnevne učinkovitosti na vseh področjih našega življenja, v domačem in delovnem okolju. Stresno delovno okolje predstavlja povečano tveganje za spoznavni upad, zato je za dvig učinkovitosti na delovnem mestu treba zagotoviti rešitve, s katerimi lahko zaposleni obvladujejo stresne situacije, ohranjajo umske sposobnosti in sami vplivajo na njihovo povečanje.

Urjenje spomina in pozornosti, sproščanje in tehnike pomnjenja so dejavnosti možganskega fitnessa, ki pozitivno vplivajo na počutje, pomnjenje, ustvarjalnost, komuniciranje, sproščanje, obvladovanje težav in zdravje. Povečujejo tudi uspešnost in delovno storilnost zaposlenih, hkrati pa so preventivni dejavnik proti demenci.

Ključne besede: *stresno delovno okolje, možganski fitness, spomin, sproščanje*

Abstract

Cognitive capacities are vital to maintaining effectiveness in all spheres of our life; at home as much as at work. Stress at work increases risk of cognitive decline. Stress management, preservation and enhancement of mental capacity are prerequisite for increase in effectiveness at workplace.

Brain fitness, encompassing memory and attention training, relaxation and memory techniques, has a positive effect on well-being, memory, creativity, communication, relaxation, problem management and health. It is instrumental in increasing of efficiency and performance at work. Brain fitness is equally important in prevention against dementia.

Keywords: *stress at work, brain fitness, memory, relaxation*

1 Uvod

V sodobni družbi s hitrim tempom, ekonomskimi in socialnimi pritiski ter obremenitvami pri delu vse pogosteje opozarjamo na pomen obvladovanja stresnih situacij. Te v delovnem okolju lahko privedejo do precej zmanjšane zmožnosti zadovoljivega in učinkovitega izvrševanja delovnih obveznosti. Stresni dogodki so za človeka ovira, obremenitev pa tudi izziv. Stres je lahko spodbuda za delo, kadar preobremenjenost preseže zmožnost normalnega človekovega odziva na izzive okolja (t. i. stresorje), pa se lahko pojavijo negativni učinki. Posledice so povečana notranja napetost, nezadovoljstvo, tesnoba, pretiran strah, manjša storilnost, motnje spanja, izgorelost, pretirano uživanje psihoaktivnih substanc in podobno. Povzroči lahko zvišan krvni pritisk in srčno-žilne bolezni, to pa vodi v motnje pomnjenja. Na izgubo spomina najpogosteje vpliva stres, sledita mu depresija in Alzheimerjeva bolezen, nič manj negativnega vpliva pa nimajo zvišane stopnje sladkorja in holesterola.

Pri obvladovanju stresa na delovnem mestu je izjemno pomembno, kako znajo zaposleni uporabljati mehanizme za obvladovanje svoje situacije, in s tem izboljšati svoje zdravje in spomin.

2 Posledice stresa

Posledice stresa so med drugimi spremenjena čustvena odzivnost, vedenjske spremembe, fiziološki odzivi, neželeni izostanki z dela, zamude, napake, nesreče in upad kognitivnih sposobnosti. Pogoste so težave

- z mišljenjem,
- s koncentracijo,
- s spominom,
- s pozornostjo in
- z učenjem novih stvari.

Posledice slabšega pomnjenja so spremembe v odnosu do sebe, drugih in dela. Pokazatelji teh sprememb so:

- slabša sposobnost komuniciranja,
- zmanjšana sposobnost odločanja, prepoznavanja in povezovanja ter
- posledično manjša storilnost pri delu.

Stres učinkuje na spomin v fazah vnosa, zapisa in priklica informacij, lahko pa v možganih povzroči spremembe z dolgotrajnimi posledicami. Različne stopnje stresa sprožajo različne kognitivne izzive.

Stres lahko prizadene amigdalo, hipokampus in čelni korteks. Amigdala nadzira naš spomin in predelavo čustev; hipokampus je najpomembnejši pri organiziranju, shranjevanju informacij in oblikovanju spomina; čelni korteks pa pomaga pri izražanju ter uravnava kompleksne kognitivne funkcije, motoriko, racionalno mišljenje, središče za nastajanje kratkoročnega spomina, ohranjanje identitete in voh.

Ko je človek v stresu, se telo odzove z izločanjem stresnih hormonov v krvni obtok. Čezmerno izločanje prizadene zlasti prednji režanj in hipokampus. Med negativne povzročitelje sprememb spada preveč kortizola, saj ta v preseženi količini neposredno vpliva na hipokampus oziroma na kodiranje in priklic spominskih sledi. Kortizol spada med stresne hormone in je kortikosteroidni hormon, ki se sintetizira v skorji nadledvične žleze. Stresni hormoni (adrenalin, noradrenalin, epinefrin in kortizol) ovirajo hipokampus pri pridobivanju potrebne energije, saj preusmerjajo raven glukoze na okoljske mišice.

Takoj ko koreceptor v telesu zazna stres, se v stresni situaciji prvi sprosti adrenalin kot katalizator za odziv na boj s stresorjem. To se kaže v povečanem srčnem utripu, zvišanem krvnem tlaku in pospešenem dihanju. Na splošno velja, da močnejši, kot je stres, hitreje upadajo kognitivne sposobnosti. Če gre za kronični stres in povišan kortizol, je treba razmisliti o zdravljenju, saj obstaja vrsta dokazov, da visok krvni pritisk veča verjetnost za nastanek demence.

Pri senzornem spominu gre za sposobnost shranjevanja manjših količin podatkov za omejeno količino časa (nekaj sekund). S pozornostjo si lahko v nekaj sekundah zapomnimo od pet do devet postavk, v povprečju pa sedem. (Z vajo lahko to število povečamo.) Pri akutnem stresu gre posledično lahko za pozitivne učinke na pomnjenje, lahko se zmanjša reakcijski čas.

S povezovanjem in ponavljanjem informacije, ki smo jih s pozornostjo shranili v delovnem, kratkoročnem spominu, shranimo v dolgoročni spomin. Med stresom in pri anksioznosti gre za upad pozornosti in spremenjeno čustveno stanje, kar je lahko ovira pri sprejemanju informacij iz okolja. To se kaže kot negativni vpliv na vnos in zapis informacij oziroma na kratkoročni spomin ter na prenos podatkov iz kratkoročnega spomina v dolgoročnega ali z drugimi besedami – na učenje.

Učenje je sprememba vedenja z izkušnjami. Tako se lahko naučimo odzivati na negativne dražljaje, kot so nevihte, strupene kemikalije, škodljive snovi, ki so v nas povezane s strahom. Tesnoba lahko povzroči močnejši odziv, kakor je v stanju kontrole odzivov, kadar bojazljivost ni prisotna. Anksioznost pa onemogoča uspešno prilagajanje na spreminjajoče se okolje, kar ima negativen učinek na učenje.

Dolgoročni spomin je sposobnost shranjevanja neomejene količine informacij v daljših časovnih obdobjih, od nekaj dni do več let. Stres sicer precej bolj negativno vpliva na kratkoročni spomin. Pri vplivu na dolgoročni spomin pa gre lahko tudi za pozitiven učinek, predvsem glede povečanja konsolidacije spomina, poveča se priklic informacij. Vendar gre tu za veliko različnih faktorjev z različnim vplivom na posameznika.

Implicitni, deklarativni spomin je dolgoročno pomnjenje informacij brez zavedanja, torej pomnjenje dejstev in čustev. Med stresnimi situacijami pri njihovem priklicu ni težav. Pri avtobiografskem spominu, kjer gre za shranjevanje dogodkov iz posameznikovega življenja, pa stresne situacije zmanjšajo natančnost spominov.

Pozornost je proces, pri katerem je koncentracija usmerjena na točko našega zanimanja, na nek dogodek ali fizični dražljaj. Pozornost na dražljaj poveča sposobnost za priklic informacije ter tako izboljša pomnjenje.

3 Kaj lahko na delovnem mestu sami storimo za svoje zdravje?

Na obvladovanje pomnjenja lahko tudi med delom vplivamo sami s svojimi sposobnostmi in priučenimi veščinami. Ena takih je možganski fitnes. To je dejavnost, ki zajema zavedanje in sproščanje ob hkratni aktivni udeležbi uma in telesa, kar

posledično izboljša posameznikovo dejavnost v stresni situaciji in deluje preventivno proti slabšanju spomina. S posameznimi dejavnostmi lahko vplivamo na točno določeno področje oziroma fazo v procesu pomnjenja.

Kaj je spomin?

Spomin je sposobnost, da informacije prek čutil sprejmemo, shranimo, povežemo in prikličemo. Informacije tako prehajajo prek različnih stopenj; od vnosa in trajanja do razpada spominskih sledi. Kadar prek svojih čutil pridobimo veliko informacij, lahko opazimo, da te tudi hitro izginejo. V delovnem spominu za nekaj deset sekund shranimo samo tiste podatke, ki jih potrebujemo. Senzorni spomin pa je povezan z našimi čutili, zaznavami in usmerjeno pozornostjo. Nekateri smo bolj vidni, drugi bolj slušni, tretji bolj motorični tipi. Za kakovostnejše pomnjenje je pomembno, da informacije sprejemamo prek več čutil, pa tudi prek giba. Sami torej izbiramo, kako bomo neko informacijo zadržali in shranili oziroma ali jo bomo kar takoj zavrgli.

V kratkoročnem spominu se številne informacije neprenehoma zamenjujejo z novimi. Kar je pomembno, gre v dolgoročni spomin, kjer se informacije shranijo s povezovanjem in s ponavljanjem. Zmogljivost dolgoročnega spomina je neomejena, časovno obdobje shranjenih informacij pa lahko traja veliko let. Nekatere informacije, ki jih dolgo nismo uporabili, lahko zaradi neuporabe izginejo.

Dolgoročni spomin je tisti, ki se ga zavedamo. Gre za vedeti *kaj* (znanje, ki smo ga pridobili med šolanjem, avtobiografski podatki, povezani s časom in prostorom) in vedeti *kako* (ples, plavanje, vožnja s kolesom). Dolgoročni spomin je lahko tudi nezaveden, povezan z dražljaji (motorični, proceduralni spomin).

Pomnjenje je aktiven proces

Zapomnimo si tisto, kar se nam zdi pomembno. Kakovostno učenje novega je odvisno od našega zanimanja, osmišljanja, usmerjanja pozornosti, pa tudi od naše sproščenosti. Pri tem je razumevanje in reševanje težav v zrelejši dobi drugačno kakor v mladosti. Starejši ljudje potrebujejo dalj časa, da se poglobijo v težave, saj delajo primerjave z že znanimi podatki, mlajši pa so neobremenjeni s preteklostjo in zato hitrejši. Pri tem so pomembne tudi izobrazba, kulturne okoliščine, socialne in mentalne aktivnosti ter telesna kondicija. Spomin s starostjo peša, če zanj nič ne storimo. Izjema je pešanje spomina zaradi bolezni. Motnje spomina so tako eden najpogostejših znakov demence. Pozabljanje je lahko posledica napačnega zapisovanja, shranjevanja ali priklica informacij, neučinkovitega vnosa podatkov, težav s pozornostjo, bolezenskih motenj, psihiatričnih stanj, poškodb, celo zastrupitev. Možnih vzrokov je več.

Možganski fitnes

Vsak posameznik v vseh življenjskih obdobjih in okoljih lahko, če ne gre za bolezensko izgubo spomina, vpliva na svoje pomnjenje. Učenje, izobraževanje in pridobivanje novih znanj so temelji kakovostnega preživljanja življenja.

Možganski fitnes oziroma urjenje spomina in pozornosti je dejavnost, ki se je lahko naučimo in jo sčasoma tako obvladamo, da postane del vsakdana in močno pripomore k dvigu kakovosti bivanja v delovnem okolju.

Namenjen je vsem, ki želijo pozitivno vplivati na spomin, pozornost, jezikovne spretnosti, koncentracijo, medosebne odnose, odločanje, načrtovanje, obvladovanje stresa in organizacijske spretnosti ter tako povečati učinkovitost in storilnost na delovnem mestu.

Urjenje spomina in pozornosti

Vaje za pozornost, senzorni, kratkoročni in dolgoročni spomin, tehnike pomnjenja, koncentracije in sproščanja zahtevajo aktivno sodelovanje posameznika ter vsakodnevno izvajanje umskih in telesnih vaj za obnavljanje sposobnosti učljivosti in pomnjenja. Učinek vaj se kaže v izboljšanjem pomnjenju, boljšem sklepanju in lažjem reševanju težav, boljših fluidnih sposobnostih (npr. prostorska orientacija), povečanju vidne in slušne pozornosti, besedni fluentnosti, epizodičnem spominu, hitrosti procesiranja informacij in na področju delovnega spomina.

Vaje za urjenje

1. pozornosti in koncentracije

Poznamo številne naloge in vaje za urjenje pozornosti in večjo plastičnost možganov. Za izboljšanje pozornosti je smiselno upoštevati nekaj osnovnih namigov:

- Delovno okolje si prilagodimo tako, da nič ne moti naše pozornosti (ugasnemo zvočna opozorila ali opomnike na telefonu in elektronski pošti). Čas in prostor si organizirajmo tako, da bomo osredotočeni samo na vsebine, ki jih izvajamo.
- Ko zaznamo motnjo iz okolja, se je zavejmo, a se nanjo ne odzovimo. Že misel nam bo pomagala, da se bomo vrnili k svojemu delu.
- Pozornost vsak dan vadimo z meditacijo na dihanje. Vsakič ko našo pozornost nekaj zmoti, se osredotočimo na svoje dihanje. Tako urimo svojo koncentracijo.
- Zaradi stresa nam plahni volja. Stres zmanjšamo tako, da si zastavimo manj nalog naenkrat ali uporabimo metode sproščanja (*mindfulness*).
- Za dober spomin je zelo pomemben kakovosten spanec. Če ne gre drugače, možgane «osvežimo» s krajšim popoldanskim spancem.
- Za zajtrk in kosilo pojejmo več beljakovin kot ogljikovih hidratov. Ti se namreč hitro pretvorijo v sladkor, zato se energija hitro poveča, a tudi hitro upade. Beljakovine se v energijo, ki hrani možgane, pretvarjajo počasi, raven energije je enakomerna, in to pomaga ohranjati pozornost.
- Kavo pijmo počasi. Enakomeren vnos kofeina pomaga ohranjati pozornost, medtem ko v prevelikih količinah povzroči nihanje in hiter upad energije.
- Če želimo o nečem razmisliti inovativno, se v zadevo najprej poglobimo in temeljito spoznajmo, potem pa pustimo idejam zoreti. Najboljše ideje se porajajo, kadar smo sproščeni in o rešitvah ne razmišljamo (denimo na sprehodu).

2. kratkoročnega spomina

Pomnjenje seznamov, imen, obrazov, informacij v številkah, zvoku ali sliki je povezano s pozornostjo. Pri vajah za urjenje pozornosti uporabljamo več čutil hkrati. Shranjevanje informacij je kakovostnejše, njihov priklic pa precej hitrejši. S tem zmanjšamo možnost za neučinkovito odzivanje pri reševanju težav in sprejemanju odločitev.

3. dolgoročnega spomina

Spomin krepimo, kadar shranjene informacije povezujemo z novimi, kadar izberemo večstezni vnos novih informacij (zaznavanje z več čutili oziroma zaznavanje že znanega z drugimi čutili: vidno s tipom, slišno narišemo ipd.).

4. tehnik pomnjenja

Vizualizacija, metoda *loci*, ponavljanje, smiselno povezovanje z drugimi informacijami, rime, kodiranje.

5. sproščanja (*mindfulness*)

Metoda za zmanjševanje in obvladovanje stresa ter metoda za izboljšanje pozornosti in koncentracije. Primer:

- počasna hoja, pozornost na gibu,
- stoja na mestu, pozornost na ne-gibu,
- pozornost na dihanju.

Poleg naštetih vaj oziroma neposrednih metod poznamo tudi posredne načine izboljševanja pomnjenja, kot so motivacija, nagrajevanje in osredotočanje na pozitivno. Kadar govorimo o spominu, namesto običajnega »nič si ne zapomnim, spomin me zapušča« raje recimo »to si bom zapomnil/a«. Zelo pomaga tudi, da snov urejamo po miselnih vzorcih. Tako vplivamo na priklic želenih, shranjenih informacij.

Kje izvajamo možganski fitnes?

Možganski fitnes nas vpeljuje v svet, ki ga zaradi hitenja, raztresenosti ali nezanimanja za okolje nismo opazili. Za začetek se izogibajmo rutinskim opravilom, recimo:

- *na poti na delo/z dela*
Namesto vsakodnevne vožnje z avtomobilom od vrat do vrat se najmanj enkrat na teden peljimo z mestnim potniškim prometom. Postanimo pozorni na novosti. Novo okolje, nove informacije, novi ljudje, novi zvoki, slike, vonjave – vse to lahko zaznamo drugače. Uporaba čutil tako postane pestrejša, misli polnejše, spomin trajnejši.

- *na delovnem mestu*
Nekaj minut na dan posvetimo številčnim, logičnim in besednim miselnim nalogam. Zapisovanje ni nujno, če pa že pišemo, uporabimo pisalo in papir, ne tipkovnice. Rezultate bomo zaznali že po treh mesecih. Močno se nam bo izboljšala predvsem pozornost, ki je glavna pri vnosu informacij v spomin. Če bomo urili pozornost, bomo pripomogli k izboljšanju kratkoročnega spomina. Vaje izvajajmo redno; vsak trenutek bodimo *pozorni na pozornost*. Preusmeritev misli na druge vsebine med delom nam omogoča sprostitev, vendar le, če so misli usmerjene na prijetno, dobro, všečno, smiselno ali najbolje – na zabavno. Čas, ki ga sicer namenjamo pregledovanju zasebne pošte ali prebiranju časopisov, lahko popestrimo z izvajanjem miselnih nalog. Tako bomo povečali zbranost, lažje se bomo osredotočali in prepoznali težave ter se hitreje odločali. Tudi jezikovne spretnosti se nam bodo z vajami precej izboljšale. Lažje bomo našli ustrezne besede, izražanje bo natančnejše, sogovornik bo slišan.
- *po končanem delu*
V običajne prostočasne dejavnosti vključimo tudi gibanje. Spomin je tesno povezan z izvajanjem nekaterih gibov. Najpogosteje uporabljene tehnike za pomnjenje z gibom so lahko tudi rekreacija, vaje za razgibavanje, moč ali ravnotežje, vse to pa poveča moč izvršilnih funkcij. Če vendarle moramo uporabljati prevozna sredstva, pojdimo vsak dan za pol ure na sprehod. Naj bo to čas, ko damo mislim možnost, da naredijo svoj korak.

4 Zaključek

Spomin je mentalna aktivnost, so vaje za telo, je *mindfulness*, je govorjenje o spominu, je umetnost pomnjenja, so obdobja, dejstva, izkušnje, čutenja. Spomin je um in telo, moje zdravje, moje delo, je moja pot, sem jaz.

Če živimo zgolj za trenutek, tudi minemo z njim. Če pa trenutek povežemo s spominom, mu zagotovimo trajanje. Tako spomin postane naša prihodnost.

Literatura

Stres in pomnjenje

- (1) <http://www.medicinenet.com/script/main/art.asp?articlekey=54547>
- (2) <http://www.lek.si/si/skrb-za-zdravje/bolezni-in-simptomi/osrednji-zivcni-sistem/stres/>
- (3) Kuhlmann, S., Piel, M., Wolf, O. T. (2005). Impaired Memory Retrieval after Psychosocial Stress in Healthy Young Men. *Journal of Neuroscience*, 25.
- (4) Henckens, M. J. A. G., Hermans, E. J., Pu, Z., Joels, M., Fernandez, G. Stressed Memories: How Acute Stress Affects Memory Formation in Humans. *Journal of Neuroscience* 29 (12. avgust 2009)
- (5) <http://www.jneurosci.org/content/29/32/10111>
- (6) <http://learnmem.cshlp.org/content/21/1/21>
- (7) Pendick, D. (2002). *Memory loss and the brain*. <http://www.memorylossonline.com/spring2002/stress.htm>
- (8) National Institute of Mental Health (2011). *Post-traumatic stress disorder (ptsd)*. <http://www.nimh.nih.gov/health/topics/post-traumatic-stress-disorder-ptsd/index.shtml>
- (9) Mayo Clinic Staff (2009). Post-traumatic stress disorder (ptsd) . <http://www.mayoclinic.com/health/post-traumatic-stress-disorder/DS00246>
- (10) National Institute of Mental Health (2011). Social phobia (social anxiety disorder). <http://www.nimh.nih.gov/health/topics/social-phobia-social-anxiety-disorder/index.shtml>
- (11) Mayo Clinic Staff (2010). Obsessive-compulsive disorder (OCD). <http://www.mayoclinic.com/health/obsessive-compulsive-disorder/DS00189>
- (12) Landy, F. J., Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Blackwell publishing
- (13) Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52
- (14) http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/
- (15) http://www.health.harvard.edu/newsletters/Harvard_Mental_Health_Letter/2011/March/understanding-the-stress-response
- (16) Colligan, T. W., Colligan MSW, Higgins, M. (2006). Workplace Stress – Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health* 21.
- (17) <http://www.sinapsa.org/tm/media/priponke/a55-Vpliv%20stresa%20na%20mozgane.pdf>

Spomin

- (1) Channon, M. *The Memory Book*, Hodder & Stoughton Ltd, 2013.
- (2) Russel, P. *Knjiga o možganih*, DZS, 1990.
- (3) Bambeck, J. J., Wolters, A. *Moč možganov*, Sledi, 1995.
- (4) Arrowsmith –Young, B. *The Woman Who Changed Her Brain*, Vintage, 2013.
- (5) Doidge, N. *The Brain that Changes Itself*, Penguin books, 2008.
- (6) Poster presentation at the Tenth International Conference on Alzheimer's and Related Disorders, Madrid, Spain.
- (7) Petrič, M., Kogoj, A, Urjenje spoznavnih sposobnosti v starosti, kakovostna starost, 3, 2012.
- (8) Buzan, T. *Brilliant Memory*, BBC Active, 2006.
- (9) Buzan, T. *Study Skills, Mind maps*, BBC Active, 2007.
- (10) Schwartz, J. M., Bergley, S. *The Mind in the Brain: Neuroplasticity and the Power of Mental Force*, N. Y, HarperCollins, 2003.
- (11) Stabej, J. *Umski izziv*, Mladinska knjiga, 2007.
- (12) Baddeley, A. Working memory: looking back and looking forward. *Nature reviews. Neuroscience*, 4(10), 2003.
- (13) Schwabe, L., Wolf, O. T. Learning under stress impairs memory formation. *Neurobiology of learning and memory*, 93, 2010.
- (14) www.nia.nih.gov/alzheimers
- (15) Goleman, D. *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, Kindle edition, 2013.

Mindfulness in sproščanje

- (1) Kabat – Zinn, J. *Full Catastrophe Living*, A Delta Book, 1990.
- (2) Kabat – Zinn, J. *Where You Go, There You Are: Mindfulness meditation in Every day Life* New York: Hyperion, 1994.
- (3) LaRoche, L. *Relax – You May Only Have a Few Minutes Left: Using the Power of Humor to Overcome Stress in Your Life and Work*, New York, Villard, 1998.

O avtorici

Jasmina Lambergar je mednarodna certificirana trenerka spomina. Po študiju na pravni fakulteti je diplomirala na teološki fakulteti v Ljubljani. Intenzivno se je posvetila področju spomina, duševnega zdravja, tehnik urjenja spomina in pozornosti, koncentracije in sproščanja ter psihosocialne podpore, gerontologije in kineziologije. V Angliji je dopolnila znanja o metodi mindfulness. Posebna verificirana znanja na področju duševnega zdravja in spomina je pridobila na domačih in mednarodnih izobraževanjih v tujini, zadnje je CARES® Dementia Basics & Advanced Care™ 2014 (Alzheimer's Association). Sodelovala je z Zvezo društev upokojencev Slovenije kot strokovna sodelavka v komisiji za duševno zdravje, pozneje s Slovenskim združenjem za pomoč pri demenci Spominčica v programih pomoči svojcem bolnikov, obolelih za demenco, in na področju preventive. Izvajala je vaje za spomin, pozornost in tehnike sproščanja. Vodila je vaje za urjenje spomina v Centru aktivnosti Fužine v Ljubljani. Izvaja možganski fitnes v medgeneracijskem centru v Ljubljani ter vodi skupinske in individualne treninge za urjenje spomina v Centru za urjenje spomina Ant. Zadnja leta se posveča programu preventive proti izgubi spomina za vse generacije. Predava na temo spomina in pozornosti ter vaj za sproščanje, vodi pa tudi možganski fitnes v angleškem in slovenskem jeziku.

HOMO SEDICUS – SEDEČI ČLOVEK IN NEGATIVNE POSLEDICE

Homo sedicus – the sitting man and the consequences

Mito Šinkovec

Povzetek

Računalniki so nam rešili marsikatero težavo, a hkrati so jih veliko povzročili. Povprečen človek vsak dan sedi več kot 14 ur. Ker pa človeško telo ni ustvarjeno za tako dolgo sedenje, se na njem kažejo različne posledice. Marsikdo tako nekega dne spozna, da je treba nekaj narediti. Loti se neke telesne aktivnosti, vendar se tu pogosto zalomi. Sedeče življenje terja svoj davek. Zaradi prisilne drže telesa so nekatere mišice preobremenjene, druge pa nič. Telo improvizira in kompenzira posledice prisilne drže. Veliko ljudi se namreč poškoduje, ko se poskušajo živeti bolj aktivno. Zgodi se podobno, kot bi se na dolgo pot odpravili z avtom s prazno gumo.

Ključne besede: *sedeče življenje, posledice neaktivnosti, okvare zaradi sedečega dela*

Abstract

Computers solved many problems in our lives and in the same time caused a lot of others. An average person spends over 14 hours during the day sitting. Our bodies however are not made for such long sitting, which therefore leaves us with different consequences. In the course of life not a few people realize that something must be done regarding this issue. They start to exercise and here often something goes wrong. Sedentary life takes its toll. Due to a forced sitting posture some muscles are exposed to substantially higher stress and other to no stress at all. The body improvises and compensates for the consequences of this forced posture. Many injuries namely occur during the period of readjustment to a more active lifestyle. The situation is similar to a long road trip with a flat tire.

Keywords: *sedentary life, the consequences of inactivity, failure due to sedentary work*

1 Uvod

Stiska je odskočna deska za spremembe.

To je priljubljen citat dr. Jožeta Ramovža. Ko ljudje nekega dne začutijo stisko, ker se počutijo slabo, jim peša zdravje ali jim le obleke izpred let niso več prav, se lotijo dela. Večina se jih strinja, da je treba spremeniti življenjski slog. To vključuje bolj zdravo in redno prehrano ter predvsem telesno aktivnost. Tukaj pa se pogosto zalomi. Ljudje se namreč lotijo aktivnosti brezglavo. Poskakujejo na glasno glasbo, se trpinčijo s težkimi utežmi ali pa začnejo teči. Telo po več letih zlorab v sedečem položaju ni pripravljeno za poskoke ali tek, zato ga je treba najprej sanirati. V nasprotnem primeru so mogoče poškodbe ali najmanj prekinitev aktivnosti. To pa ne pripomore k doseganju cilja, temveč lahko povzroči frustracijo.

2 Posledice zaradi stresa

Za marsikatero težavo v življenju krivimo stres. Ali se sliši smiselno, da je stres pogosto kriv tudi za bolečine v hrbtenici? To sicer ne drži vedno, je pa v zadnjem obdobju vedno pogostejši razlog. Morda ste se ravno zalotili ob razmišljanju, kako bi fizično bolečino povezali z psihičnim dožemanjem stresa, vendar vam lahko pojasnim, da je zadeva zelo preprosta. Za to namreč obstajajo povsem darvinistični razlogi.

Živa bitja so se v razvoju nenehno prilagajala in tista, ki so se najbolje prilagodila, so preživela. Tako je evolucija obstoj človeštva rešila z marsikatero prilagoditvijo. Vendar je človekov razvoj z različnimi, industrijskimi in informacijskimi revolucijami tako hitro napredoval, da mu sistemi, razviti nekje daleč na poti evolucije, ne morejo tako hitro slediti. Marsikatera evolucijska prilagoditev, ki je bila nekoč koristna, zdaj ni več. Tako nam refleksni odziv, ki ga je človek razvil za lažje soočenje s stresom, zdaj povzroča bolečine v križu. Človeku pred nekaj tisoč leti stresa niso povzročale številke borznega

indeksa ali nespreten voznik v avtu pred njim. Stres je tisočletja nazaj človeku pustil precej bolj dramatične posledice, pa naj je bil to napad nasprotnega plemena ali divje zveri. Tisti, ki so razvili strategije za boj ali beg, so preživel. Takšen odziv na stresno situacijo je zelo kompleksen in je za človeka značilen še danes. Naštujemo le nekatere posledice stresa.

Ob stresu se v kri najprej sprosti ogromna količina sladkorja, saj mora biti v tako burni situaciji takoj na razpolago. Telo pa poskuša količino sladkorja v krvi takoj zmanjšati, zato se izloči ogromno inzulina. Zaradi tega smo ob koncu stresnega dne tudi fizično zelo izčrpani. Sladkor iz krvi pa se je shranil v maščobo. Zaradi tega stres tudi redi.

Prebava se v stresni situaciji skoraj ustavi. Tako je človek, kadar je bilo njegovo življenje ogroženo, varčeval z energijo za pomembnejše zadeve.

Ob stresu se napnejo mišice v prsnem košu, te pa kontrolirajo roke. Hrbet se tako nekoliko ukrivi v napadalni položaj, roke pa so pripravljene za boj.

Napne se mišica iliopsoas, ki povezuje medenico s hrbtenico ter stegnom. Te mišice so potrebne, kadar hočemo narediti hiter korak. To je zelo pomembna prilagoditev, saj nas v stresni situaciji pripravi na hite odziv. Napenjanje te mišice pa dolgoročno povzroča napetost v ledvenem delu. Medenica se zaradi sile napete mišice iliopsoas začne obračati iz nevtralnega položaja. Tako se vretenca v ledvenem delu zaklinijo in stiskajo živce med vretenci. Ponavadi se telo prilagodi in naredi kompenzacijsko krivino v vratnem delu hrbtenice. Težave se tako še povečajo. Živčevje, ukleščeno v vratnem delu, prizadene roke – največkrat mezinca in prstanec. Če se želimo brez škodljivih posledic ukvarjati s katerokoli športno aktivnostjo, je treba te mišice najprej sprostiti.

3 Posledice zaradi dolgotrajnega sedenja

Spomnim se šaljive pripombe, ki sem jo dobil, ko sem v družbi vprašal: »Ja, kam naj se pa usedem?« »Na rit!« je bil odgovor. Ta je sarkastično opozoril na to, da je družbi verjetno vseeno, kateri stol ali klop bom zasedel, vendar v vsakem primeru se usedemo na zadnjico. Na zadnjici imamo zelo veliko mišico, ki ji pravimo gluteus, ki ima kar nekaj pomembnih nalog. Zaradi nenehnega sedenja na njej pa počasi postaja vse bolj šibka. Gluteus oziroma zadnjična mišica se aktivira, kadar želimo vzravnati trup v kolčnem sklepu, potegne stegno nazaj in stabilizira medenično kost. Ko mišica ošibi, teh nalog ne opravlja več dovolj dobro, to pa se pozna predvsem na statiki hrbtenice. Pogosto se zgodi, da morajo šibki mišici gluteus pomagati manjše mišice v okolici. Ena takšna, ki jo velja omeniti, je mišica piriformis. Izvira iz sprednje strani križnice ter se narašča na zgornji rob velike grče stegenice. Pravimo ji tudi hruškasta mišica. Njena primarna naloga je zunanja rotacija v kolku, sodeluje pri krčenju, primikanju, notranji rotaciji in iztezanju kolčnega sklepa. Pomembna je, kadar želimo nogo dvigniti v stran, pri pokrčenem kolenu, in stabilizira medenico. Pomembno vlogo ima tudi pri ravnotežju, kadar se tla pod nogami mamejo. Hruškasta mišica je v neposredni bližini zelo pomembnega išiasnega živca. Ta je znan zaradi bolečine v zadnjem delu stegna, ki jo imenujemo išias. Pogosto se namreč zgodi, da je razlog prav hruškasta mišica. Zanimivo je, da je približno 10 % ljudi išiasni živec potuje ravno skozi to mišico. Ti lahko pričakujejo večje in pogostejše težave z bolečinami na zadnji strani stegna ter na področju zadnjice. Kadar hruškasta mišica opravi veliko dela namesto šibkega gluteusa, se lahko zaradi utrujenosti nekoliko poveča in zategne. To pa pritisne bližnji išiasni živec in povzroči bolečine na zadnji strani stegna. Takrat se ljudje navadno zatečejo k zdravniku, ta jih pogosto pošlje na rentgensko slikanje, ki pa v tem primeru ne pokaže ničesar. Ljudje so zaskrbljeni in se bojijo biti telesno aktivni, to pa je za kondicijo in moč mišice gluteus pogubno. Rešitev je v teh primerih zelo preprosta. Preobremenjeno hruškasto mišico je treba sprostiti, potem pa je na vrsti krepitev gluteusa. Tovrstne težave je mogoče odpraviti v nekaj tednih.

4 Kaj so stabilizatorji medenice

V medenico sta vpeti leva in desna noga. Kadar stojimo z obema nogama na tleh, je medenica naravnost. Če stopimo le na eno nogo, pa morajo neke mišice zadržati, da se medenica na strani, kjer nogo dvignemo, ne bi povesila. To se ponavadi zgodi, če so te mišice šibke in je sila prevelika. Ponavadi se to vidi pri teku, ker je teža trupa prevelika za stabilizatorje in se medenica pri vsakem koraku povesi. Pri tem se večina sile prenese na mišico tensor fascia late ter njeno vez, ki ji pravimo iliotibialna vez. Vez poteka od medenice, na zunanji strani noge, mimo kolena ter se pripenja na golen. Preobremenitev te vezi povzroča zategnjeno in bolečo vez. To lahko preprosto preverite s pritiskom na zunanji strani stegna približno od 15 do 20 centimetrov nad kolenom. Če je točka nekoliko bolj boleča kot pritisk na katerokoli drugo mišico, je to znak, da je vez bolj obremenjena. Posledice zategnjene iliotibialne vezi so lahko razmeroma neprijetne. Zategnjena iliotibialna

vez namreč povzroči silo na pogačico v kolenu in bolečino na zunanji strani kolena. Pogosto se zgodi, da ljudje bolečino ignorirajo. Zamenjajo jo za bolečino, ki nastane v mišicah, ko se po dolgem času lotimo aktivnosti. Misleč, da bo minilo, si nakopljejo težave v obliki kroničnih vnetij. Stabilizatorje okrepimo sorazmerno hitro. Dovolj so dva ali trije tedni primerne vadbe. Tudi zategnjeno vez ni tako težko sprostiti in regenerirati. Pomemben pa je ustrezen trening.

5 Kaj storiti?

Take nevednosti ljudi prisilijo, da se lotijo reševanja težave. Pomembno je, da pomoč poiščete čim prej. Težave boste rešili le z redno vadbo. Smiselno sestavljena in intenzivna vadba bo omogočila, da boste zakrčene mišice sprostiti in okrepili preostale, ki bodo nato statiko hrbtenice in sklepov držale v pravem položaju. Vendar naloga ni lahka. Na trgu je ogromno vadb in treningov, po katerih se lahko stanje zelo poslabša! Razno poskakovanje na glasbo, tek, fitnes na trenažerjih, vaje z utežmi ali razni »bootcampi«, bodo vaše stanje večinoma poslabšali. Poiskati boste morali strokovnjaka. Nekoga, ki pozna statiko hrbtenice in razume vzroke za vaše težave. To pa ni tako lahko. Če vaditelj razmišlja v smislu »v roke vam bom dal uteži in delali bomo vaje, nekaj se bo že okrepilo, bomo videli, kaj se bo izcimilo«, vadba verjetno ne bo uspešna. Zato boste previdni pri izbiri tako strokovnjaka kot tudi ustreznega programa. Navsezadnje gre za vaše zdravje.

Lahko se zgodi, da pekoča bolečina tudi z vadbo ne mine ali se celo povečuje. Takrat boste morali obiskati še nekoga. Maser, manualni terapevt, kiropraktik naj se imenujejo kakor hočejo, nekateri pač znajo poravnati vašo nepravilnost v hrbtenici in sklepih. Ker niso vsemogočni, boste morali biti pri izbiri še toliko bolj pazljivi. Večinoma pa se da ukleščeni živec ali položaj v sklepu sprostiti in spet boste lahko vadili. S treningom boste razvijali mišice, ki bodo skrbele, da bo vaša hrbtenica v pravilnem položaju. Zaradi treninga pa se živec spet lahko uklešči. Torej bo spet potreben obisk pri terapevtu. Sčasoma bo vaše telo sposobno s pomočjo mišic stabilizatorjev samo ohranjati pravilen položaj. Ko bodo te mišice zadosti močne, se zdrsi ne bodo več dogajali. Tudi vaše telo se bo okrepilo, izgubili boste nekaj maščobe, kar bo razbremenilo hrbtenico in sklepe. Morda boste vzljubili telesno aktivnost, to pa bo imelo dolgoročne koristi.

Literatura

- (1) Borg, S., Machliss, B. Applied anatomy & physiology of yoga.
- (2) Foran, M. High performance sport conditioning.

O avtorju

Mito Šinkovec je profesionalni osebni in kondicijski trener, strokovnjak na področju telesne kulture, gibanja, rehabilitacije, prehrane in motivacije. Je eden izmed prvih v Sloveniji, ki se je začel profesionalno ukvarjati z osebnim trenerstvom in svetovanjem na področju zdravega življenjskega sloga. Uspešno je deloval tudi v vrhunskem športu. Med drugim je bil kondicijski trener slovenske moške smučarske reprezentance. Po izobrazbi je profesor športne vzgoje, stalno se izobražuje tudi v tujini. Pridobil je kompetence in veščine za MTA coacha in MTA kariernega coacha. Je prvi licencirani Powerplate trener v Sloveniji ter soustvarjalec in strokovni sodelavec tekmovalnega sistema FITLIGA. Zasnoval je tudi vadbene programe SOS®, Tolerance Zero®, SPINA® in AS®. V preteklosti je bil terapevt v nevrološki in fizioterapevtski ambulanti. Je mednarodno priznan predavatelj z desetletnimi izkušnjami. Med drugim je predaval na mednarodni poslovni šoli IEDC na temo Health of managers, na fakulteti za šport ter v različnih drugih organizacijah in podjetjih.

COACHING I ZDRAVLJE ZAPOSLENIH

Radojka Praštalo

Rezime

Činjenica je da su zaposlenici u vrijeme penzionisanja opterećeni raznim kroničnim bolestima koje su „nakupili“ uglavnom u vremenu dok su bili radno aktivni, što nameće potrebu ozbiljnije prevencije zdravlja u tom periodu. Iako potrebna znanja o načinima očuvanja zdravlja stoje svima na raspolaganju, očigledno je da to nije dovoljno, već treba i neki dodatni podstrek da bi se to sve počelo i koristiti. U tom cilju mnogo mogu doprinijeti coachi za zdravlje i dobro osjećanje, pa se ova profesija sve više uvodi i u institucije zdravstvenog sistema. O ulozi coacha u smislu prevencije zdravlja i dobrog osjećanja na radnom mjestu i uopće, bit će govora u ovom članku.

Ključne riječi: *zdravlje, dobro osjećanje, coaching, stres, mobbing, radni uslovi, kronične bolesti*

Abstract

The fact is that employees at retirement are burdened by chronic diseases that are »accumulated« mainly in the time when they were active, which requires more serious health prevention during this period. Although the knowledge on how to preserve health are all available, it is obvious that it is not enough but need some extra incentive to get it all started and use. To this aim, coach can contribute to the health and well-being, and this profession is increasingly introduced in the institutions of the health system. The role of the coach in terms of health and well-being in the workplace and in general, will be discussed in this article.

Keywords: *health, wellness, coaching, stress, mobbing, work condition, chronic diseases*

Uvod

Činjenica je da se pitanjem zdravlja zaposlenika bave razna udruženja, tijela, organi javnih institucija i drugi. Međutim, pokazalo se da je to sve ili *nedovoljno* ili *neadekvatno*, jer situacija na terenu pokazuje da *zaposlenici u penziju odlaze opterećeni raznim kroničnim bolestima koje su „nakupili“ upravo u vremenu dok su bili radno aktivni*. To ima za posljedicu velike potrebe za skupim medicinskim tretmanima osoba trećeg doba, što značajno iscrpljuje već ionako osiromašene zdravstvene fondove i smanjuje njihove kapacitete za usluge drugim korisnicima. Taj problem je stalno rastući, pa se neminovno nameće potreba uvođenja *prevencije bolesti za sve starosne skupine*, a naročito za *generacije radno aktivnih građana*, s obzirom da radni vijek traje oko 40 godina. Zato bi sektor zdravlja morao biti više povezan sa sektorom rada, a njihove aktivnosti bi morale biti međusobno isprepletene. Tim više što *samo zdrav, psihički stabilan i zadovoljan radnik može biti uspješan u svom poslu*. U tom cilju je potrebno prvenstveno *povisiti nivo svijesti i obim znanja zaposlenika o sigurnosti i zaštiti na radu*, te načinima stvaranja ugodnog radnog okruženja što sve će doprinostiti *većem zadovoljstvu, boljim zdravlju, većoj motiviranosti, te boljem i produktivnijem radu zaposlenika*.

Iz tih razloga su institucije zdravstvenog osiguranja na Zapadu počele da uvode *na listu zdravstvenih profesionalaca* još jednu profesiju: *coachi za zdravlje i dobro osjećanje/velnes*. Njihova uloga bi bila upravo ta da zaposlenike/klijente informišu i *obrazuju o svim aspektima zdravog načina življenja u cilju prevencije oboljevanja*. Tako će ljekari dobiti veliku pomoć u partnerstvu sa zdravstvenim coachima koji će *raditi na tome da populacija brine o svom zdravlju*, mijenja svoje loše navike i time značajno doprinosi svom zdravlju.

Rizici kojima mogu biti izloženi zaposlenici i potrebne aktivnosti da se izbjegnu posljedice rizika po zdravlje.

Zavisno od vrste radnog mjesta, zaposlenici mogu biti izloženi raznim vrstama rizika, od kojih neki vode ka manjim ili većim povredama, neki ka kroničnim oboljevanjima, a neki i ka smrtnom ishodu. Organi koji se bave zaštitom na radu osmišljavaju mjere kojima se ti rizici nastoje smanjiti na najmanju moguću mjeru, mada se apsolutna sigurnost nikad ne može postići.

Da bi zaposlenici bili dovoljno osviješteni i informisani o opasnostima koje ugrožavaju njihovo zdravlje i umanjuju njihove radne i životne sposobnosti, potrebno je povremeno *organizovati predavanja/radionice* na razne teme. Također je neop-

hodno da zaposlenici imaju u radnoj organizaciji nekoga kome se mogu obratiti u slučaju da imaju nekih problema na radnom mjestu, bez obzira kakvi ti problemi bili. Taj netko bi mogao biti *specijalista za brigu o zdravlju na radnom mjestu, psiholog, voditelj za ljudske potencijale* ili, u novije vrijeme, ta osoba može biti *coach za zdravlje i dobro osjećanje*. Ova mogućnost je od ogromnog značaja za svakog zaposlenika, jer doprinosi osjećaju njegove sigurnosti i zaštićenosti, prvenstveno od potencijalnih zlostavljača/mobera.

Stres, mobbing i burn out sindrom

Zadnjih godina i decenija *rapidno raste broj uslužnih radnih mjesta*, a smanjuje se broj industrijskih radnih mjesta, što je značajno povećalo broj radnih mjesta za koje su karakteristični *rizici od psihičkog stresa, burn outsindroma i mobbinga*. Jedan od najčešćih uzroka stresa na radnom mjestu su *previsoki mentalni i emocionalni zahtjevi koji se postavljaju zaposlenicima i istovremeno loši međuljudski odnosi, koji onemogućuju ispunjavanje tih zahtjeva, što vodi ka trajnom stresu, depresiji i burn out stanju*. Iako ove pojave, uz mobbing, nisu novijeg datuma, očigledno je da još uvijek nije dovoljno urađeno na njihovom suzbijanju mada su njihove posljedice stravične. Tim više što svakim danom broj žrtva ovih negativnih pojava ubrzano raste, naročito po pitanju mobbinga, kao posljedica činjenice da *nije adekvatno rješena zaštita žrtava*, ne radi se gotovo ništa na *prevenciji*, a protagonisti i izazivači ovih negativnih pojava se *adekvatno ne kažnjavaju*. Da bi posljedice ovih negativnih pojava bile manje i da bi se zaposlenici lakše nosili s njima, u mnogome im može pomoći *coach za zdravlje i dobro osjećanje*, koji će ih adekvatnim pitanjima navoditi da dublje razmišljaju o ovim pojavama i da sami dođu do zaključka kako bi se mogli nositi sa njima.

Stres je neprijatno stanje napetosti koje se javlja kod čovjeka kad nastane *nesklad između odrađenog posla i očekivanja*. Nakon dugotrajnog stresa od godinu i više, kad iscrpimo svoje rezerve, postajemo pasivni, bezvoljni, pretjerano umorni, malodušni, depresivni i sve više pospani i iscrpljeni. *Stres utiče na smanjivanje naše radne sposobnosti i produktivnosti*. U najvećem broju slučajeva stres je povezan sa *uslovima na radnom mjestu, nezaposlenošću i novčanom oskudicom*.

Međutim, život bez stresa je iluzija, a stres nije nužno zlo. Naprotiv. U malim količinama je i zdrav i poželjan. Osvježavanje o uzrocima stresa je prvi i vrlo važan korak ka njegovom savladavanju. Ponekad pomaže i sagledavanje problema sa veće udaljenosti (*"big picture"*) radi saznanja zašto uopće doživljavamo stres. Da li sami sebi stvaramo nepotreban stres? Da li nismo dovoljno uradili da ga preveniramo? Ljudi sebi često postavljaju nerealne ciljeve, a kad ih ne mogu postići postaju frustrirani i nesrećni. Također, zaposlenici i ostali građani najčešće misle da je netko drugi zadužen i odgovoran da njima obezbijedi ugodno radno i životno okruženje, a kad vide da taj "neko" to nije uradio, oni trpe stres i njegove posljedice! Zato je potrebno *analizirati situaciju, formirati ciljeve koje bi trebalo ostvariti da počnemo odstranjivati suprotstavljanja među ljudima i radnim mjestima*. U tome bi dodro došla podrška *coacha*, što bi olakšalo put ka stvaranju poželjnog radnog i životnog okruženja i preveniranju stresa.

Mobbing (od *mob*- prostački napad, nasrtaj) *uključuje pakosne, okrutne i bolne postupke* kao što su ucjenjivanje, ignorisanje, zakidanje na zaradi, sprečavanje napredovanja, špijuniranje, klevetanje, ponižavanje, prijetnje, stalno i uporno kritiziranje, vikanje na žrtvu i psovanje, isključivanje iz društva i rada, neargumentovano omalovažavanje rezultata rada, sprečavanje iznošenja mišljenja, kršenje najosnovnijih zakonskih i ljudskih prava, uznemiravanje u svrhu ugrožavanja integriteta ličnosti ugleda i dostojanstva žrtve, i dr. sve uglavnom *sa ciljem da se sistematski škodi žrtvi do te mjere da on mora napustiti posao*, što se obilato koristi pri provođenju negativne kadrovske politike.

U EU je 8 % zaposlenih izloženo stalnom mobbingu, 6 % fizičkom nasilju na radnom mjestu, a 2% seksualnim ucjenama i seksualnom nasilju. To je ukupno 19 miliona ljudi koji se ne mogu koncentrisati na svoj posao i raditi ga kvalitetno i kreativno. Mobbing je prepoznat u čitavoj Evropi i SAD-u kao *veliko zlo koje u sprezi sa korupcijom prijeti da uruši društva i države*, jer je tamo gdje se javlja u velikom obimu POTPUNO ZAKOČIO funkcionisanje institucija države i preduzeća, s obzirom da je utjerao strah u kosti i onima koji su mobingovani i onima koji još nisu a drhte od straha da ne postanu, pa ljudi ne mogu uopće da obavljaju savjesno i odgovorno svoj posao, jer su *paralisan strahom od mobera*. *Zbog toga nema kreativnosti na radnom mjestu, pa nema ideja koje bi omogućile otvaranje novih radnih mjesta, zapošljavanje i općenito napredak društva*. Kao posljedica toga ulicama lutaju armije nezaposlenih, potpuno nesvjesne toga tko je kriv za takav njihov bijedan status. A glavni krivci su *MOBERI, psihički nenormalne osobe (psihopate!)* koji su zauzeli pozicije i rukovodeće funkcije i maltretiraju *zaposlenike koristeći obilato i sve oblike korupcije i kriminala*, a sve to bez ikakvog straha da će ih itko u tome i pokušati spriječiti ili adekvatno kazniti.

Da bi se u nekoj radnoj sredini javio mobbing, dovoljno je da ona strana koja je na poziciji moći i vlasti *ne posjeduje karakteristike koje su joj potrebne za tu funkciju*. Ako je ta osoba još iskompleksirana, narcisoidna i nemoralna- mobbing je odmah tu! Ako se *na rukovodeće funkcije stiže po principima poslušnosti, korupcije, partitokracije, nepotizma i negativne kadrovske selekcije, onda na mnogim rukovodećim funkcijama sjede ljudi koji im nisu dorasli!* Otuda i toliko slučajeva mobbinga što već pokazuje karakteristike epidemije!

Psiholozi tvrde da se moberi regrutuju iz grupe manje sposobnih ali moćnih osoba bez kapaciteta za ljubav, radost, igru, kreativnost, davanje i dijeljenje, što predstavlja *tipičnu definiciju za psihopatu*. Istovremeno statistika pokazuje da su najčešće karakteristike žrtava: *sposobnost, znanje, vještine, uvjerenja, osobnost, stavovi, motivacija, osjećaj za pravdu, emocionalna i socijalna inteligencija*, tj. sve ono čega mober nema. Zbog toga je psihopat na odgovornom položaju veoma opasan na dulje staze jer *on uzrokuje gubitak (rastjerivanje!) ljudskog potencijala*. A kamo mogu da stignu društvo i država ako dozvole da iz društveno-političkog života budu isključeni njeni **NAJBOLJI građani**? Samo u propast.

Posljedice ovog psihoterora su generalno katastrofalne. Žrtve mobbinga se obično razbole i psihički i fizički, *jer u osnovi manje-više svih bolesti jeste stres*, a mobbing je stres najgore vrste! Svi organi su ugroženi. Najčešće posljedice su kardiovaskularne bolesti, astma, razne vrste kancera i sl., a žrtve nerijetko spas potraže i u *samoubistvu (1%)*, jer mobbing strahovito negativno djeluje i na psihičko zdravlje. Osobe izložene stresu/mobbingu evidentno pokazuju i *reducirano funkcionisanje na socijalnom, profesionalnom i drugim poljima ljudskog djelovanja*, a mogu se pojaviti i *dugotrajni hronični patološki fizički i psihički fenomeni*, ako je izloženost ovom stresu dugotrajna. Mnoge od žrtava na kraju napuste to radno mjesto, dok većina trpi ozbiljne zdravstvene posljedice koje se često završavaju teškim psiho-fizičkim oštećenjima ili čak smrću, a u konačnom zbiru *žrtve su i porodice mobingovanih, ali i čitavo društvo*. Naučna istraživanja pokazuju da se *na spletkarenje, potkopavanje i ponižavanje s namjerom da se eliminišu nepoželjni tj. najčešće oni koji ometaju izvršavanje kriminalnih radnji ili oni koji su bolji, troši mnogo više energije nego na posao, na napredovanje pojedinaca, firme i društva u cjelini*. Iz tog je očigledno da je mobbing jedan od *najbitnijih faktora rastućeg siromaštva*.

Zaštita žrtava od mobbinga je još uvijek neadekvatna. Doduše, mnoge EU države su donijele zakone, ali primjena još nije adekvatna. U *Sloveniji* je u pravnom smislu mobbing zabranjen na više nivoa . Temeljna zabrana je sadržana već u Ustavu RS u skladu sa kojom ima svako u Sloveniji pravo na dostojanstvo i sigurnost s obzirom da mu je *zagarantovana nedodirljivost tjelesne i duševne cjelovitosti, njegove privatnosti i osobnih prava*, a postoje i mnogi drugi pravni akti koji štite žrtve mobbinga. Ovaj pravni okvir je *sasvim dovoljan* za dobru prevenciju i zaštitu od mobbinga zaposlenika u Sloveniji. Jedini problem može nastati u oblasti pravosuđa po pitanju njegove (ne)efikasnosti, iz čega može proizaći *strah žrtava da prijavljuju mobbing i apatija zbog neostvarivanja njihovih prava*, kao što je slučaj i u *Bosni i Hercegovini*. U *Hrvatskoj* je nešto malo manje loša situacija nego u drugim državicama ex Yu iz razloga što su oni pioniri u borbi protiv mobbinga na Balkanu. Ovdje je sud dosudio odštetu u nekoliko slučajeva mobbinga, a također su ponegdje postignute i nagodbe sa preduzećima uz uslov da se o tome ne govori u javnosti. U *Crnoj Gori* postoji jedno izuzetno udruženje koje mnogo radi na pružanju pomoći žrtvama mobbinga, osvještavanju stanovništva o štetnosti i raširenosti mobbinga, ali su ograničenog dometa zbog nerada pravosuđa i tužilaštava. U *Srbiji* je zakonska regulativa prilično dobra, ali situacija na terenu je loša također zbog urnisanog sektora pravde. Zato nije čudo što je jedna mobingovana zaposlenica iz Hrvatske rekla: *"Prije ću sebe smjestiti u ludnicu nego direktora u sudnicu!"* U takvoj situaciji ugroženi pojedinac se nema kome obratiti, osim možda *coachu za zdravlje i dobro osjećanje* koji mu bar može pomoći da se lakše nosi sa ovom pošasti i da se psihički i materijalno i pravno priprema za borbu na sudu kome će se vjerovatno jednoga dana morati obratiti.

Zdrav način života kao preventiva oboljevanja od kroničnih bolesti

Zdravlje se može definisati kao *stanje visokog stepena opće funkcionalnosti organizma, harmonije i nenarušenosti intelektualnih i bioloških funkcija*, a *bolest je termin koji označava sva zbivanja u organizmu koja odstupaju od takvog toka života*. Dužina života i rezerve zdravlja nisu određeni samo nasljeđem. Na njih umnogome utiču i drugi faktori kao što su *način i uslovi života i rada*. Zdravlje savremenog čoveka najviše ugrožavaju *preobilna i nedeakvatna ishrana, nedovoljna fizička aktivnost, stresna naprezanja, zagađenja životne i radne sredine i štetne navike* sto uzrokuje najveći broj savremenih bolesti civilizacije: *oboljenja mišićno-koštanog sistema, bolesti srca i krvnih sudova, organa za disanje, varenje i različita nervno-emocionalna oboljenja, te kancer*.

S obzirom na situaciju vezanu za za sve češća oboljevanja i neefikasna liječenja stanovništva, neminovno i sa pravom se nameće pitanje: *Kako je došlo do toga (a došlo je!) da savremena medicina danas ne liječi nijednu kroničnu degenerativnu bolest*, pa su milioni ljudi širom svijeta upućeni da do kraja života zavise od ljekova? Zbog toga se zadnje desetljeće sve

otvorenije govori o *alternativnim metodama liječenja* koje su zasnovane na mnogim naučnim otkrićima koja zvanična medicina neargumentovano i nasilno opovrgava, dok istovremeno ona sama nije u stanju da ponudi adekvatna rješenja. Zato *moramo samivoditi računa* o tome da sačuvamo zdravlje *koristeći i sve poznate metode prevencije*. Prema najnovijim dragocjenim otkrićima proganjanog dr Rika Gerda Hamera sve ozbiljne bolesti potiču od *šokantnog događaja* koji je individua iskusila kao nešto veoma teško, izrazito dramatično i izolovano. Sadržaj psihološkog konflikta određuje lokaciju na kojoj se pojavljuje fokus konflikta i to se vidi na CT snimku mozga kao niz koncentričnih prstenova. Ovo mjesto je uvijek u korelaciji sa nekom lokacijom u tijelu i na tom mjestu u tom tkivu će se razviti simptomi bolesti. Dalji razvoj konflikta određuje i dalji razvoj lezije u mozgu i razvoja bolesti u tkivu nekog organa. Iz ovog se vidi koliko je za svakog čovjeka značajno *da se zna dobro izboriti sa svim oblicima šokova i stresa, što predstavlja najvažniji element prevencije kroničnih degenerativnih bolesti*.

Kronične bolesti su bolesti dugog trajanja i obično spore progresije, kao što su *srčana oboljenja, šlog, kancer, kronična respiratorna bolest, reumatizam i dijabetes*, a koji su vodeći uzročnici prerane smrti u svijetu. Svatko od nas ima genetski potencijal za razvoj određenih bolesti, no hoće li se to zaista i dogoditi, uveliko ovisi o načinu života. Izvjestan optimizma ulijeva saznanje da postoji *dominantni zajednički uzročnik* najčešćih od spomenutih bolesti, a to je upravo *nepravilna ishrana* koja *organizmu ne osigurava dovoljnu količinu potrebnih hranjivih tvari*. Uslijed tih, za organizam nepovoljnih okolnosti, postupno se pogoršavaju uvjeti za odvijanje određenih biokemijskih procesa i počinje stvaranje mikroba, virusa, gljivica, ćelija raka... Posebno povoljan ambijent za to je *kisela sredina*, koja nastaje kao posljedica unošenja prevelikih količina proteina iz mesa i mliječnih proizvoda i njihovim razlaganjem na jake kiseline (sumporna, azotna i fosforna). One se razlažu u organizmu uz pomoć minerala koje uzimaju iz kostiju i zbog toga dovode do osteoporoze. Također je važno znati da se minerali koje organizam može iskoristiti moraju uzimati u *koloidnom obliku*, a ne u tabletama jer ih u tom obliku organizam ne može apsorbirati. Isto važi i za vitamine, jer prirodni vitamini su živa kompleksna forma koja je aktivna ili se može aktivirati u određenim uslovima i niti jedan njen fragment se ne može izolovati i nazvati vitaminom. Izolovani fragmenti (npr.tokoferol- kao Evitamin, askorbinska kiselina kao C vitamin itd.) nisu kompletni vitamini da bi ih organizam mogao apsorbirati i on ih *odbacuje kao toksine* i na to *troši dio snage svog imunološkog sistema*.

Da bi ćelije našeg organizma iz hranjivih sastojaka proizvodile energiju koja je osnov života, potrebno je da su prisutni svi neophodni sastojci koji to omogućuju. Čim samo jedan nedostaje, proces je opstruiran, a ponegdje i zaustavljen. Do prije 50 godina smo se relativno zdravo hranili: jeli smo prirodnu hranu proizvedenu na selu *ekstenzivnom poljoprivredom*, koja je sadržala sve potrebne sastojke. Međutim, prelaskom na *intenzivnu/industrijsku proizvodnju hrane, hrana postaje sve siromašnija potrebnim sastojcima*, a zemlja na kojoj se hrana proizvodi postaje sve ispošćenija, što se pokušava popraviti dodavanjem umjetnih đubriva, što se pokazalo kontraproduktivnim. Ako se k tome dodaju još pesticidi, hormani, konzervansi i drugi aditivi koji se koriste u proizvodnji hrane, te zagađen zrak koji okružuje biljke, životinje i ljude, sve je jasno. Osim toga, hrana se neadekvatno preradjuje da bi imala veću trajnost (npr. jestiva ulja iz kojih se odstranjuju životno važne esencijalne masne kiseline, bijelo brašno i proizvodi od njega, šećer itd. sve očišćeno od svojih prirodnih sastojaka koji su predstavljali ono najvrednije u njima). Uz sve to zapadni način ishrane podrazumijeva svakodnevan unos mesa i mesnih prerađevina, mlijeka i mliječnih prerađevina, slastica i proizvoda od bijelog brašna što sve doprinosi tome da je *ljudski organizam trajno kiseo*, a to su uslovi u kojima se razvijaju bolesti. Zato, promjenom načina ishrane *prelaskom na prirodan način ishrane, vi prelazite na opći postupak preveniranja najčešćih kroničnih bolesti: kancera, kardiovaskularnih bolesti, dijabetesa, lokomotornih bolesti itd.*

U cilju prevencije ovih bolesti važno je također znati da u svakom čovjeku ima najmanje oko 1 kg parazita! Nažalost, o tome većina ljudi ništa i ne zna. Nisu to samo oni u crevima, već ih ima posvuda. Doktorica Hulda Clark objašnjava da većinu bolesti uzrokuju: *paraziti i toksini*. *Toksini oslabljuju naš imunološki sistem* i privlače parazite koji napadaju bolesne organe. Imunološki sistem se bori i protiv parazita i toksina koje oni izlučuju, zbog čega se iznuruje i slabi, pa onda nije u stanju da obuzda druge bolesti, a posebno ne rak. Zato je neophodno u sklopu prevencije bolesti povremeno vršiti čišćenje organizma od parazita.

Od nedavno nam se na sve moguće načine pokušava uvaliti GMO hrana ili hrana koja u manjoj ili većoj mjeri sadrži namirnice proizvedene GMO inženjeringom. Po svemu sudeći, radi se o vema *opasnoj hrani čije posljedice na ljude su još nepredvidive*, ali su već prema prvim naznakama- stravične. Sama činjenica da nam se natura bez naše saglasnosti, preko onih koje smo navodno mi birali i postavili na državne funkcije, a *koji su u prvom redu u službi nekog drugog a ne svog naroda*, govori nam da je to nešto što je štetno po stanovništvo. Jer, da nije tako, sigurno bi se organizovala široka javna rasprava gdje bi svi stručnjaci (i oni korumpirani i oni istinski) imali priliku iznijeti svoje argumente. Ali toga nema, već odluke donose „*korisni idioti*“ *svjetskih proizvođača GMO hrane instalirani na najviše političke funkcije u našim državama...* Zato se borite protiv ove pojave na sve moguće načine!

Pomenut ću još jednu veliku opasnost po naše zdravlje, a to je obavljanje više poslova odjednom ili tzv. *multitasking*. Iako se mnogima čini da tako povećavaju svoju produktivnost, to nije istina. Analitičari dokazuju da se tako postiže 40% manja produktivnost, a obavljanje više poslova odjednom *iscrpljuje naš organizam a naročito imunološki sistem*, pa je zbog toga veća vjerovatnost oboljevanja od raznih bolesti.

Kako može pomoći coach za zdravlje i dobro osjećanje

Coach za zdravlje i dobro osjećanje bi mogao mnogo doprinijeti osvješćivanju i motiviranju i zaposlenih i poslodavaca u smislu *identifikacije rizika, opasnosti i raznih drugih faktora* koji negativno utiču na zdravlje i dobro osjećanje zaposlenika, a time i na njihovu efikasnost, kreativnost i produktivnost.

U suštini, zdravstveni coach i coach za dobro osjećanje se bitno ne razlikuju od bilo kog drugog coacha. I ovdje važe isti osnovni principi uključujući i stav da ovi coachi nužno ne moraju imati stručno/medicinsko obrazovanje, ali moraju biti *empatični i vješti u komunikaciji*, da bi zadobili povjerenje klijenata. Mada coach ne treba da nameće svoje stavove klijentu, on je u suštini ipak neka vrsta mentora, vođe, savjetnika ali sve umotano ujedno i za klijenta neprimjetno! *Važno je da klijent ima osjećaj da je do rješenja i zaključaka došao sam*, jer će im se tako lakše povinovati nego da misli da su mu oni nametnuti. Jedina bitna razlika između običnog coachinga i zdravstvenog coachinga je u tome što će zdravstveni coach pokušati navesti klijenta *da sam spozna što je uzrokovalo njegovu bolest ili loše osjećanje*, a sve u cilju preveniranja bolesti. U tom cilju bi od velike pomoći bio *zdravstveni i velnes coach čiji coaching ima NLP komponentu* (coaching drugog nivoa), jer je važno za svakog klijenta istražiti i ustanoviti UZROK bolesti, a ne samo gledati u budućnost i rješavati tekuće probleme što je uglavnom suština coachinga prvog nivoa. *Nikakvi lijekovi ne mogu "istjerati" bolest dok se ne ukloni uzrok koji je doveo do oboljevanja*. U svemu vezanom za usvajanje prevencije bolesti zbog vlastitog zdravlja najteže je uvjeriti čovjeka da je to *neophodno i efikasno*.

Zdravstveni coach će također informisati klijenta o dijagnostičkim i terapijskim modalitetima i voditi pacijenta/klijenta u donošenju odluka zasnovanih na dovoljnom broju relevantnih informacijama o tome kad, kako i gdje koristiti zdravstvene resurse. U tom smislu je veoma važno to što će pacijent *imati bolju kontrolu nad svojim zdravljem*, nad mogućnošću izbora mogućih/ponuđenih tretmana, *čime će postati subjekt*, a ne objekt u zdravstvenom sistemu. Značaj uvođenja zdravstvenog coacha kao integralnog dijela medicinske prakse će se u budućnosti pokazati kao izvanredan potez, jer će omogućiti da se sredstva zdravstvenih fondova racionalnije troše, što će omogućiti svima da imaju *ravnopravan pristup zdravstvenim uslugama*. Dakle, primarni cilj zdravstvenog coachinga je educirati pacijente da *postanu menadžeri svog zdravlja* i ohrabriti ih u smislu uzimanja proaktivne uloge u očuvanju svog zdravlja. Neka od prikladnih pitanja u coaching sesijama su data u Dodatku.

Šta poslije coachinga za zdravlje i bolje osjećanje? Nakon što je obavljen coaching i osoba se usmjerila na putu ka cilju koji će vjerovatno nakon izvjesnog vremena dostići, *potrebno je da se pređe na samocoaching*, jer to će pomoći da rezultat postignut coachingom postane održiv. To nije teško, jer klijent je kroz proces coachinga shvatio suštinu ovog procesa. Na taj način će se novostečene navike, koje su uspostavljene sa ciljem da se postignu neke *korisne promjene, preći u naviku, rutinu*. Tako će *klijent biti osvješten po pitanju svega onoga što ide u prilog njegovom zdravlju i njegovom dobrom osjećanju*. Na primjer, lakše će se obuzdati pred hranom koju mu netko ponudi ili mu se nađe na dohvata ruke, ako je duboko svjestan da ona škodi njegovom zdravlju. Nepodopštine, hipokriziju, laži i mešetarenja u svom okruženju i dalje neće podržavati, ali će *stvoriti štit* prema sebi da što manje utiču na njegovo psihičko stanje, *svjestan činjenice da je stres u osnovi gotovo svih bolesti*. Također, vodit će računa da jede *pretežno primarnu hranu*, a što manje onu prerađenu sa aditivima i raznim otrovima, itd, itd. U svemu tome će mu pomoći *samocoaching*, kao nastavak coachinga provedenog od strane njegovog bivšeg coacha. Jer, svako može biti svoj vlastiti coach!

Zaključak

Mnogo je faktora koji utiču na sigurnost zaposlenika na njegovom radnom mjestu, što podrazumijeva da bi on u *optimalnim uslovima* mogao očuvati svoje zdravlje u dobroj formi do kraja radnog vijeka ili u *slučaju neadekvatnih uslova* upropastiti svoje zdravlje još u toku radnog vijeka, te tako *postati kronični bolesnik ili čak invalid*. Prema najnovijim rezultatima istraživanja, germanska nova medicina (GNM) i dr Hamer tvrde da je *stres/šok* glavni uzrok većine današnjih kroničnih bolesti sa najvećom invalidnošću i smrtnošću, što znači da u svrhu prevencije prvenstveno naglasak treba staviti na *efikasnost metoda za neutralizaciju dejstva stresa*, od čega je društvo još uvijek veoma, veoma daleko. Tome bi u svakom

slučaju najviše doprinio *red u državi*, tj. *funkcionisanje svih institucija države a naročito pravosuđa*, što bi za zaposlenike značilo da imaju zaštitu kad su u pravu, što danas ni iz daleka nije slučaj. Međutim, *to zaposlenike ne amnestira od njihovog dijela odgovornosti za vlastito zdravlje* i oni moraju, da bi negativni uticaji na njihovo zdravlje bili što manji, *uraditi bar ono što oni sami mogu*, a to je *voditi zdrav život, hraniti se zdravom hranom, prakticirati dovoljnu fizičku aktivnost, priuštiti sebi periode opuštanja uz omiljenu muziku, informirati se o načinima sprečavanja stresa i povreda na radu i u privatnom životu i biti društveno angažovan u smislu sveopćeg poboljšavanja uslova života i rada*. U tom cilju zaposlenik bi mogao zatražiti pomoć *coacha za zdravlje i dobro osjećanje* ili sebi što češće postavljati prikladna *coaching (samocoaching) pitanj*akojia će ga navoditi da dublje promišlja o sebi, o svojim potrebama, o svom zdravlju i sveopćem zadovoljstvu po pitanju ličnog i profesionalnog života.

Literatura

- (1) Jeleč Kaker, D. Izvori profesionalnog stresa i sindrom sagorijevanja socijalnih radnika u zdravstvu u Republici Sloveniji, Onkološki institut Ljubljana, 2008.
- (2) Božičević, V., Brlas, S., Gulin, M. Prijedlog smjernica za psihološku djelatnost u zaštiti i promicanju mentalnog zdravlja, Zavod za javno zdravstvo Virovitičko-podravške županije.
- (3) Koić, E. Stres na radu i mobing, Crikvenica, 2006.
- (4) Lipnjak, G. Zdravo radno mjesto, Lovran, 2010.
- (5) Praštalo, R. Mobbing izjeda naše društvo kao kancer, Udruženje Stop mobbing, Trebinje, 2009.
- (6) Germanska nova medicina: <http://germanskanovamedicina.files.wordpress.com/2013/02>
- (7) Živković, I. Koncept ishrane za obolele od raka, <http://www.ivonazivkovic.net/KANCER-5.html>

Dodatak

1. Neka od prikladnih pitanja u toku coaching sesija:
2. Kako se osjećate?
3. Šta kvari Vaše dobro osjećanje?
4. Što mislite da bi trebalo uraditi da se bolje osjećate?
5. Kako procjenjujete svoj sadašnji zdravstveni status?
6. Što smatrate najvećim problemom u tom smislu?
7. Koji problem bi trebalo prvo rješavati? Baš taj najveći ili neki drugi?
8. Kakav je uticaj uslova na radnom mjestu na takvo Vaše osjećanje?
9. Šta bi se tu moglo i trebalo uraditi da više tako ne bude?
10. Kada ste posljednji put o tome razmišljali?
11. Zašto ste odustali od rješavanja tog problema?
12. Čija pomoć ili podrška bi Vam u tome dobro došla?
13. Sa kim ste do sada razgovarali o tom problemu?
14. Kakva je bila reakcija?
15. Koliko ste sada motivirani da uspijete?
16. Što bi Vas moglo dodatno motivisati?
17. Što znate o opasnostima od raznih oboljevanja koja mogu postati kronična?
18. Koje od tih bolesti se bojite?
19. Što znate o toj bolesti?
20. Od koje kronične bolesti ste ugroženi na svom radnom mjestu?
21. Što biste mogli uraditi da se zaštitite od te bolesti?
22. Kako biste mogli formulirati svoj cilj?
23. Od koliko podciljeva se sastoji taj cilj i koji su to?
24. Da li su svi ti podciljevi jednako relevantni?
25. Kako ćete realizirati svaki od njih?
26. Da li su svi dostižni za Vas?
27. Što ako nisu? Koji nije?
28. Tko je još od Vaših kolega/saradnika u opasnosti od iste bolesti?
29. Kakvu saradnju po tom pitanju možete ostvariti s njima?
30. U kom vremenu bi plan prevencije trebalo da se realizira?
31. Smatrate li to dovoljnim da biste se mogli suprotstaviti toj bolesti ili je obuzdati?
32. Šta bi moglo Vašu snagu za to povećati?

33. Od kud biste mogli dobiti tu snagu?
34. Tko bi Vam u tome mogao pomoći?
35. Kako?
36. Koliko je taj spreman da Vam pomogne?
37. Kako mislite da biste mogli u tu borbu sami, ako nemate pomoć i podršku?
38. Čime ćete nadomjestiti taj nedostatak podrške?
39. Koliko imate potrebnih znanja za to?
40. Kako ćete ih nadopuniti?
41. Kako se hranite?
42. O čemu najviše vodite računa pri tom?
43. Koliko su Vam poznati mehanizmi nastajanja najčešćih kroničnih bolesti?
44. Šta možete učiniti po pitanju prevencije istih?
45. Šta je važno promijeniti u vašem životu da biste smanjili šansu oboljevanju od najčešćih kroničnih bolesti?
46. Kolika je to promjena u Vašem životu i kako je mislite implementirati: odjednom ili postepeno?
47. Koji način je za Vas prihvatljiviji?
48. Kako ćete početi?
49. Kad ćete početi?

.....

O avtorici

Dr. Radojka Praštalo je doktorica elektrotehniških znanosti. Na elektrotehniški fakulteti v Banjaluki je bila zaposlena 38 let. Napisala je več knjig in učbenikov s področja elektrotehnike. Pod vplivom očeta Damjana je že zelo zgodaj začela opazovati politično in drugo dogajanje okoli sebe ter v nesrečnih dogodkih, ki so se začeli leta 1991, takoj prepoznala tisto, kar je njen oče napovedoval že v šestdesetih letih. Intenzivno se je začela ukvarjati s preučevanjem tega dogajanja na domačih tleh in tudi širše. Rezultat tega je Knjiga za bolji život na Balkanu. Napisala jo je v želji, da prebivalcem Balkana odpre oči in jim pokaže vzroke nesreč, ki se stalno ponavljajo, ter jih spodbudi, da s svojimi dejanji ne prispevajo več k takemu dogajanju. Že dolgo intenzivno preučuje patološke pojave v naši družbi in o tem pogosto govori na radiu in televiziji. Na to temo je objavila več člankov. Napisala je tudi knjigo Mobing izjeda naše društvo kao kancer, kjer predstavlja številne primere mobinga v Srbiji ter Bosni in Hercegovini. Je certificiran karierni coach ter avtorica treh knjig s tega področja (Timski coaching i razvoj karijere pojedinca u timu, Kompetencije i karijera ter Coaching u preduzentištvu).

MOBING I MOGUĆNOST RJEŠAVANJA PROBLEMA KOJE ON DONOSI

Radojka Praštalo

Rezime

Mobing je veliko zlo društva koje još nije dovoljno prepoznato kao takvo. Zbog toga se još uvijek gotovo ništa ne radi ni na prevenciji ni na kažnjavanju. U nekim državama postoji manje ili više zadovoljavajuća zakonska regulativa, ali samo u manjem broju država se ona adekvatno primjenjuje. Zbog toga se to zlo infiltriralo u sve pore društva gdje, u sprezi sa kriminalom i korupcijom, paralizira institucije društva i države i stvara tzv. „zakočenu državu“, kojoj prijete potpuni kolaps. Rješenje postoji, ali se trebaju uključiti svi relevantni faktori društva i države, a žrtvama se mora pružiti adekvatna pomoć i zaštita.

Ključne riječi: mobing, radno mjesto, psihopate, žrtve, kronične bolesti, samoubistva

Abstract

Mobbing is a big evil in society that is not yet recognized as such. Therefore, it is still almost nothing made on prevention or on the punishment. In some countries there is a more or less satisfactory legislation, but only a small number of countries adequately implements it. Therefore evil has infiltrated all aspects of society where, in conjunction with crime and corruption, paralyzes the institutions of society and the state and creates so called »locked state“, to which threatens complete collapse. There is a solution, but it should be included all relevant factors of society and the state, and the victims must be provided with adequate assistance and protection.

Keywords: mobbing, workplace, psychopaths, victims, chronic diseases, suicide

Uvod

Mobing je prepoznat u čitavoj Evropi i SAD-u kao veliko zlo koje prijete da uruši društva i države jer je tamo gdje se javlja u visokom procentu **POTPUNO ZAKOČIO funkcionisanje institucija sistema i preduzeća**, s obzirom da je utjerao strah u kosti i onima koji su mobingovani i onima koji još nisu, pa ljudi **ne mogu uopće da obavljaju savjesno i odgovorno svoj posao, jer su paralisani strahom od mobera**. Zbog toga **nema kreativnosti na radnom mjestu, pa nema ideja koje bi omogućile otvaranje novih radnih mjesta, zapošljavanje i općenito napredak društva**. Kao posljedica toga ulicama lutaju armije nezaposlenih, potpuno nesvjesne toga tko je kriv za takav njihov bijedan status. Među glavnim krivcima su MOBERI, psihički nenormalne osobe (**psihopate!**) koji su zauzeli rukovodeće funkcije i maltretiraju **zaposlenike koristeći obilato i sve oblike korupcije i kriminala**, i sve to bez ikakvog straha da će ih itko u tome i pokušati spriječiti, a kamoli adekvatno kazniti.

U EU mobing je u prosjeku konstatovan na 11–16 % radnih mjesta (8 % zaposlenih je izloženo stalnom mobingu, 6 % fizičkom nasilju na radnom mjestu, a 2 % seksualnim ucjenama i seksualnom nasilju). To je bilo dovoljno da EU naredi svim članicama da usvoje zakon za borbu protiv mobinga.

Tačnih podataka o raširenosti mobinga u našem regionu nema, ali neke ankete govore da ga u Srbiji trpi 60 % zaposlenika, u Hrvatskoj 53 %, u Sloveniji oko 11 % (što se smatra vrlo nepouzdanim podatkom, jer se žrtve boje prijaviti mobing).

Što je mobing i tko su žrtve

Mobing (od *mob*- prostački napad, nasrtaj) **uključuje pakosne, okrutne i bolne postupke** kao što su ucjenjivanje, ignorisanje, zakidanje na zaradi, sprečavanje napredovanja, špijuniranje, klevetanje, ponižavanje, prijetnje, stalno i uporno kritiziranje, vikanje na žrtvu i psovanje, isključivanje iz društva i rada, neargumentovano omalovažavanje rezultata rada, sprečavanje iznošenja mišljenja, kršenje najosnovnijih zakonskih i ljudskih prava, uznemiravanje u svrhu ugrožavanja integriteta ličnosti ugleda i dostojanstva žrtve, i dr. sve uglavnom **sa ciljem da se sistematski škodi žrtvi do te mjere da on mora napustiti posao**, a što se obilato koristi u realizovanju negativne kadrovske politike.

Prema općeprihvaćenoj *definiciji*, mobing je psihički teror, neprijateljski ili neetički vid komunikacije *na radnom mjestu*, koji potiče od jedne ili više osoba (klana), sistematski usmjeren protiv pojedinca u bespomoćnoj ili nezaštićenoj poziciji, a kojeg se on ne može osloboditi jer se postupci mobinga neprestano ponavljaju, a podrške, pomoći ili zaštite-nikuda! Ili, najjednostavnije rečeno:

Mobing je prostačko *uzurpiranje ljudskih, građanskih i drugih prava* pojedinaca od strane mobera.

Mobing može biti **vertikalni** (u oko 75 % slučajeva), kad oni sa više pozicije maltretiraju svoje podređene ili **horizontalni** (u oko 25 % slučajeva), kad kolege koje su na sličnom ili istom nivou kao i žrtva maltretiraju svog kolegu.

Pod mobingom se, za sada, podrazumijeva terorisanje *samo zaposlenika*, te je osnovna pretpostavka za postojanje mobinga- postojanje *radnog odnosa*. Međutim, s obzirom na činjenicu da u nesređenim državama (kakva je Bosna&Hercegovina) ne funkcionišu niti institucije sistema (inspekcije, ombudsmeni, tužilaštva, sudovi i sl.), to se mobing preko **korumpiranih i pritiscima podložnih institucija proteže na žrtvu još i kroz njih**. Pored toga, ako još i porodica smatra žrtvu krivom zato što nije bila pokorna moberima i time je navodno navukla na sebe njihov bijes- možemo slobodno reći da je *žrtva izvrgnuta najmanje trostrukom mobingu, jer svi oni predstavljaju produženu ruku mobera!*

Psiholozi tvrde da se moberi regrutuju iz grupe manje sposobnih ali moćnih osoba bez kapaciteta za ljubav, radost, igru, kreativnost, davanje i dijeljenje, što predstavlja **tipičnu definiciju za psihopatu**. Istovremeno statistika pokazuje da su najčešće karakteristike žrtava: **sposobnost, znanje, vještine, uvjerenja, osobnost, stavovi, motivacija, osjećaj za pravdu, emocionalna i socijalna inteligencija**, tj. sve ono čega mober nema. Zbog toga je psihopat na odgovornom položaju veoma opasan na dulje staze jer **on uzrokuje gubitak (rastjerivanje!) kvalitetnog ljudskog potencijala**. A kamo mogu da stignu društvo i država ako dozvole da iz *društveno-političkog života budu isključeni njeni NAJBOLJI građani?* Samo u propast.

Gdje i kad se javlja mobing

Da bi se u nekoj radnoj sredini javio mobing, dovoljno je da ona strana koja je na poziciji moći i vlasti **ne posjeduje karakteristike koje su joj potrebne za tu funkciju**. Ako je ta osoba još iskompleksirana, narcisoidna i nemoralna- mobing je odmah tu! Ako se **na rukovodeće funkcije *stiže po principima poslušnosti, korupcije, partitokracije, nepotizma i negativne kadrovske selekcije***, onda na mnogim rukovodećim funkcijama sjede ljudi koji im nisu dorasli! Otuda i toliko slučajeva mobinga što već pokazuje karakteristike epidemije!

Najplodnije tlo za pojavu mobinga su ustanove ili općenito radne sredine koje imaju **strogu hijerarhijsku strukturu s kulturom karizmatizma** (npr. visoko školstvo, državna uprava i sl.). To su ustanove kojima upravljaju diktatori, na što zaposleni pokazuju dvije vrste reakcija: jedni padaju kao žrtve mobinga, a drugi razvijaju određene oblike dodvoravanja, kao neku vrstu obrambenog mehanizma. U takvim radnim organizacijama prisutan je autoritarni stil u nadgledanju i upravljanju, loše planiranje i organizovanje, nedostatan uključivanje radnika u odlučivanje, neodgovornost rukovodstva i slične deformacije. Također, u takvim ustanovama prisutan je nedostatak jasnih pravila u radu i ponašanju i ne postoje jasna i realna mjerila vrednovanja rada. **Profesionalni napredak ne ovisi od jasno postavljenih mjerljivih pravila, već ovisi isključivo od odluka rukovodećeg kadra, koji za svoj rad nikom ne odgovara!** Odgovorne instance često su toliko udaljene od diktatorskog rukovodećeg kadra da je u praksi uopće teško pokrenuti pitanje njihove odgovornosti. Najčešće se radi o loše organiziranim ustanovama i o slučajevima nezainteresiranog menadžmenta (rektorat, ministarstvo, inspekcija...).

Mobing se najčešće javlja u sredinama **gdje postoji bar jedna osoba koja se izdvaja od ostalih**, koja ima SVOJE MIŠLJENJE, SVOJU LOGIKU, ali različitu od mišljenja i logike vlastodržca i ne ustručava se da ih iznese, zbog čega je zlostavljači nastoje uništiti. Takva osoba je NETIPIČNA i **ne uklapa se u model kvaziličnosti** koje su sebi u kolektivu "naštancali" moberi.

Žrtvom mobinga može postati svatko: od čistačice do doktora nauka! Dovoljno je da **SAMO JEDNOM** ne podigne ruku kad mu je to naredjeno ili da samo jednom ne kimne glavom kad se to od njega očekuje. Osim toga, ako ste kreativni i promovirate nove ideje koje mogu biti izazov drugima, ako ste energični, vrijedni, poštteni, samostalni, na putu uspješne karijere koja u dobroj mjeri zavisi od samovolje nadređene osobe sklone zlostavljanju, ako ste spremni na timski rad i fer plej – **postoji velika vjerovatnoća da ćete postati žrtva mobera** koji sve to što vi imate kao osobinu – **on nema**, zbog čega nosi pretežak kompleks niže vrijednosti. Zato, budite lijepi, pametni i sposobni *samo* u granicama pristojnosti, taman toliko da

ne ugrožavate sujetu drugih! A ako baš ne možete da budete toliko *malo pozitivni* koliko takvima treba, budite spremni na posljedice! Zbog toga se kod svih žrtava mobinga, ali i onih potencijalnih (a to su manje-više svi!) stvara osjećaj stalne nelagode (kao da imaju "orasa" u njedrima!)

Posljedice mobinga na žrtvu

Posljedice ovog psihoterora na žrtvu su generalno katastrofalne. Žrtve mobinga se obično razbole i psihički i fizički, jer u osnovi manje-više svih bolesti je stres, a **mobing je stres najgore vrste!** Svi organi su ugroženi, a najčešće posljedice su astma, razne vrste kancera i sl., Žrtve nerijetko spas potraže i u samoubistvu (1 %), jer **mobing strahovito negativno djeluje i na psihičko zdravlje.** Nije čudo što je tako kad i jedan zastupnik Hrvatskog sabora komentarišući situaciju na svom prethodnom radnom mjestu kaže: "*Nema tog novca koji može kompenzirati osjećaj nelagode na poslu, tj. nikakav novac ne može biti ni približno adekvatna kompenzacija za nesređene odnose s nadređenom osobom.*" Zbog toga osobe izložene stresu evidentno pokazuju i **reducirano funkcionisanje** na socijalnom, profesionalnom i drugim poljima ljudskog djelovanja, jer stresor (uzročnik stresa=mober), koji neposredno atakuje na ličnost, može uzrokovati i **ozbiljno ugrožavanje i poremećaje biološkog, psihičkog i socijalnog integriteta žrtve**, a mogu se pojaviti i dugotrajni **hronični patološki fizički i psihički fenomeni**, ako je izloženost stresu dugotrajna.

Nažalost, ugroženi pojedinac nema se kome obratiti za pomoć, pa je prisiljen da trpi ovaj psihoteror. Za to vrijeme mobing-grupe svog "žrtvenog jarca" muče i na taj način "pedagoški" djeluju na sve one koji bi se drznuli da iskažu svoje mišljenje ako ono nije u saglasnosti sa mišljenjem mobera, koji bi se time osjetili ugroženima. A pri tom oni liječe svoje frustracije, komplekse, pa čak i ludilo.

Posljedice mobinga na društvo

Posljedice mobinga po društvo su stravične. Naučna istraživanja pokazuju da se na spletkarenje, potkopavanje i ponižavanje s namjerom da se eliminišu nepoželjni tj. najčešće *oni koji ometaju izvršavanje kriminalnih radnji* ili oni *koji su bolji, troši mnogo više energije nego na posao, na napredovanje pojedinaca, firme i društva u cjelini.* Iz tog je očigledno da je *mobing jedan od najbitnijih faktora siromaštva.*

Mobing utiče na stanje zdravlja radne sredine, pa u sredini koja je inficirana mobingom pokazuje se porast bolovanja, povećana fluktuacija zaposlenih, povećan stres na radnom mjestu a time i smanjen učinak, *konstantna nestašica kadrova* i povećavanje troškova za stalno školovanje novih kadrova, smanjenje motivacije za rad, smanjenje ugleda firme/institucije, smanjenje kvaliteta usluge i smanjenje zadovoljstva društva tim uslugama, itd. U vezi toga vrlo je ilustrativno citirati poznatog i uspješnog slovenskog biznismena Zorana Jankovića koji kaže: "*Da bi bio dobar u poslu, moraš voljeti svoj posao.*" A kako da ga vole mobingovani (i oni koji drhte od straha da ne postanu mobingovani) i kako da onda budu uspješni?

Ovo je priča u kojoj na kraju nema pobjednika: Žrtva ili napušta posao ili postaje neučinkovita ukoliko ostane, a mobier od ostalih bude percipiran kao osoba sa kojom se ne smije ulaziti u konflikt, pa se firmom/institucijom širi atmosfera straha, koja nije produktivna zbog čega firma propada. Nažalost, objelodanjeni slučajevi mobinga predstavljaju samo vrh ledenog brijega, jer većina žrtava se ne usudi izaći u javnost s tim, iz straha da ne bude još gore, nesvjesna činjenice da gore ne može biti. Mobing je bolest civilizacije, koju stvara sama ta civilizacija ili bolje rečeno *njeno urušavanje*: moralno, pravno i svako drugo.

Zato nijedna država nikad *neće postati ozbiljna i civilizovana* ukoliko se ne shvati da je *mobing općedruštveni problem, a ne samo problem pojedinca, tj. žrtve.*

Zaštita žrtava mobinga

Zaštita žrtava mobinga je još uvijek neadekvatna, pogotovo u ex YU državicama. Zato nije čudo što je jedna mobingovana zaposlenica iz Hrvatske rekla: "*Prije ću sebe smjestiti u ludnicu nego direktora u sudnicu!*" U takvoj situaciji ugroženi pojedinac se nema kome obratiti jer: **inspektorat je u startu blokiran od strane vlasti, sindikate to ne zanima, pravosuđe na ovim našim prostorima tradicionalno više doprinose haosu negoli njegovom razrešenju, a svi navodni "borci za ljudska prava" su jalovi da ne mogu biti jaloviji!** Pa kome da se onda obrate ugroženi građani Balkana?

I pored činjenice da se mobing može zakonski sankcionirati, još uvijek se podiže samo neznatan broj tužbi protiv mobera. Razlog je u nedovoljnom poznavanju zakona, ali i u njihovoj nedovoljnoj efikasnosti, *a pogotovo u nefunkcionisanju pravosuđa!* Zlostavljana osoba se najprije mora obratiti inspektoratu rada i ombudsmanu ili gender centru (ako je teror vezan i za spol žrtve). Pri tom treba dokazati da se radi o mobingu, tj. da postoji kauzalna veza između štetnog ponašanja i posljedice, tj. mora postojati protupravno djelovanje u smislu pozitivnog radnog, građanskog i krivičnog prava, koje se sankcionira. *Također se mora dokazati da to traje sukcesivno najmanje 6 mjeseci sa namjerom da se nekog uništi, a što je dovoljno do štetnih posljedica.* Tužitelj mora dokazati da je pretrpio štetu koristeći pri tom uobičajena dokazna sredstva u smislu utvrđenja pretpostavki nastanka nematerijalne štete zbog psihotraume i posljedičnog razvoja posttraumatskog stresnog ili drugog poremećaja. Pri tom se razmatra i pravno stajalište eventualnih kaznenih sankcija za počinitelja ili počinitelje *ako zbog mobinga dođe do profesionalne i radne onesposobljenosti žrtve* ili pak *zastoj u radu*, sa osvrtom na odredbe ZOO-a. Zatim treba dokazati da su štetne posljedice (tjelesne i psihičke) nastale upravo zbog mobinga, što je u domeni psihologa, psihijatra i liječnika specijaliste medicine rada. *Ali šta to sve vrijedi, kad su sudovi kod nas korumpirani, pod pritiskom političkih moćnika, a sudije nesavjesne i neuke!?*

Međutim, i pored toga treba podnositi tužbe i krivične prijave, imajući u vidu tvrdnju filozofa Kestlera koji je rekao: "Za pravdu se treba boriti i kad je beznadežno", jer, kako je tvrdio sv. Augustin: "Država bez pravde je samo jedna velika skupina razbojnika.", a mi ne smijemo dopustiti da imamo takvu državu! Zar ne?

Kako se žrtve mobinga mogu boriti protiv mobera

Bez obzira na sve ovo, preporučuje se onima koji su izvrgnuti mobingu *da se nipošto ne mire sa tom pojavom*, jer ona ima **strahovite razarajuće posljedice i po žrtvu i po čitavo društvo**. Kad osoba postane svjesna da je postala žrtva mobinga, ne smije se predati već mora ojačati sebe da u borbi koja joj predstoji- istraje. Najprije treba da pokuša razgovarati sa mobenom (ako je to uopće moguće) i reći mu da on mora prestati s tim jer je to što radi **nehumano, protivzakonito i štetno po ustanovu/firmu, a može narušiti i njegov ugled**. Žrtva ne smije donositi nagle odluke i *nipošto ne smije napustiti radno mjesto*- jer time čini uslugu mobenu! Umjesto toga, mora **početi prikupljati informacije i dokaze** što će joj sve biti potrebno za budući odštetni zahtjev i obavijestiti sve (navodne) borce za ljudska prava o teroru koji trpi na radnom mjestu. Pričajte, pričajte, pričajte svima i svagdje o tome što vam se dešava, kako biste podstakli i druge da iste takve svoje probleme također iznesu javno. *Zato je o zlostavljanju potrebno obavijestiti što više osoba, a po potrebi putem medija učiniti stvar javnom i eksplicitno navesti imena mobera. To će žigosati mobere kao izrazite negativce, primitivce, psihopate pa će možda ustuknuti... Ako pritisak mobera postane nesnosan- otići na bolovanje, ali nikako prekinuti radni odnos, jer to bi značilo poraz za žrtvu, nekažnjavanje mobera, a posljedice stresa će ostati prisutne i nakon toga.* Ako ništa od toga ne pomogne, morat ćete pokrenuti *sudski radni spor* za koji se ne plaća taksa i pri vođenju takvih sporova treba u kontinuitetu objelodanjivati sve eventualne nepravilnosti u radu Sudova (kojih ima strahovito mnogo!), kako se sudije ne bi i dalje ponašali kao *"svete krave"* u Indiji.

Doduše, u ovim uslovima krize i bijede, žrtve pokušavaju ostati na radnom mjestu po cijenu zdravlja, ali i zbog toga što vole svoj posao koji im na neki način daje identitet, kompetencije i pruža mogućnost obavljanja zadataka koje vole ("Moj život je moj posao, moj posao je moj život"-kažu oni). Sve nedaće koje nastupaju zbog mobinga vode i ka finansijskim problemima, jer žrtva u uslovima smanjenih prihoda ima povećane izdatke zbog bolovanja, odlazaka liječnicima, terapijama, advokatima... *Zbog svega toga, najčešće, dugotrajni mobing predstavlja kraj žrtvine karijere, zdravlja, često i braka, a ponekad i samog života!*

Protiv mobinga i njegovih posljedica žrtva mora pokušati pružiti sebi *samopomoć*. Treba da se edukuje o komunikaciji, o mobingu, o radnom pravu, da koristi ugodne tjelesne aktivnosti i tehnike relaksacije. Svoju priču treba da podijeli sa svima koji hoće da je saslušaju! Najviše će joj pomoći ako stalno bude aktivna, tj. treba biti zaokupljena i *aktivna na raznim drugim poljima*, provoditi što više vremena u druženju sa drugim osobama i razvijati se u ekstrovertnu i druželjubivu ličnost. Veoma je dobro biti produktivan u korisnom radu, biti dobro organizovan i stalno planirati nešto novo. Važno je raditi na sebi, na svom obrazovanju, na razvoju zdrave ličnosti, razvijati optimistično i pozitivno mišljenje, biti orijentisan na sadašnjost i biti onakav kakav jesi, te vlastitu sreću smatrati najvažnijim ciljem. A nije loše uzimati i manje doze blažih sedativa.

Ipak postoji rješenje, a ono je *u omasovljavanju i eventualnom udruživanju svih onih koji neće da se mire sa ovim terorom*, već će mu se suprotstaviti, na čemu rade neka uduženja građana.

Situacija u Sloveniji i šire

Zaposlenici u nijednoj drugoj novoj članici EU nisu tako nezadovoljni sa uslovima na radnom mjestu kao u Sloveniji. Trećina Slovenaca je izjavila da rade u slabim uslovima, da imaju poteškoće sa motivacijom za rad i probleme sa produktivnošću. Jedan ekspert međunarodne organizacije rada je objasnio da je to **posljedica sve većeg stresa na radnom mjestu, prevelikog broja radnih sati, porasta broja ugovora o radu na određeno vrijeme radi kojih zaposlenici sve više strepa za radno mjesto, ali i sve češća pojava mobinga**. Zbog toga bi se **slovenski sindikati** morali manje baviti sa visinama plata, a više pažnje posvetiti uslovima rada zbog kojih zaposlenici sve više pokazuju sljedeće znake profesionalnih bolesti:

- **Tjelesni simptomi:** glavobolja, vrtoglavica, uznemirenost, umor, slabost, škrgutanje sa zubima, tikovi, napetost mišića, lupanje srca, slaba probava, smetnje sna, nedostatak apetita, znojenje, suha usta, nezainteresiranost za seks, i dr.
- **Emocionalni simptomi:** slaba koncentracija, neorganiziranost, zaboravnost, gubitak smisla za humor, napetost, živčanost, strah, pesimizem, samokritičnost, agresivnost, gubljenje motivacije, nesposobnost za donošenje odluka i dr.
- **Simptomi ponašanja:** uzbuđenost, promjena raspoloženja, zloupotreba alkohola i droga, prejedanje ili gubitak apetita, povećano pušenje, grizenje noktiju, plakanje i dr.

Među glavnim razlozima za stres je u Sloveniji zadnjih godina prije svega je strepnja za radno mjesto, produženje radnog vremena koje je sve nepredvidivije – ne znaš kad će se radni dan završiti zbog čega trpi cijela porodica. Za Slovence važi da stres najradije liječe bijegom u razna somatska oboljenja, jer psihijatru se teško i rijetko obraćaju za pomoć.

Što se tiče pomoći žrtvama **mobinga**, godišnji izvještaj Narodne skupštine Slovenije o zaštiti ljudskih prava kaže da se žrtve najčešće obraćaju **anonimnim dopisima ili telefonom**. Mnogi od njih čak ne traže da se nešto u vezi s tim preduzme, već samo ukazuju na te pojave, jer se **boje da bi nakon eventualne intervencije njima bilo još gore**.

Zakonski osnov za obranu od mobinga je u Sloveniji relativno dobar, jer je u pravnom smislu mobing zabranjen na više nivoa. Temeljna zabrana je sadržana već u Ustavu RS u skladu sa kojom ima svako u Sloveniji pravo na dostojanstvo i sigurnost s obzirom da mu je **zagarantovana nedodirljivost tjelesne i duševne cjelovitosti, njegove privatnosti i osobnih prava**, Ustav RS čl. 34. Također, građane Slovenije u tom smislu štite i: DIREKTIVA SAVJETA EVROPE iz 1989, V 5. član; EVROPSKA SOCIJALNA POVELJA, član 26.; EKS (Evropska konfederacija sindikata), UNICE (Savez industrijskih i organizacija zapošljavanja Evrope), EUEAPME (Evropski savez obrtnika, malih in srednjih preduzeća), CEEP (Evropski centar preduzeća u javnom suvlasništvu i preduzeća u općem ekonomskom interesu, EUROCARDES (Evropski savjet vođstvenog i strukovnog osoblja i članice potpisnice (također i sindikati Slovenije). Postoje i sljedeće ustavno/ zakonske osnove za zaštitu od mobinga: USTAVA¹⁴, član 14., član 34., član 35.; Zakon o radnim uslovima, članovi: 6., 41., 44. i 45.; Zakon o javnim službenicima član 15.a, Odluke Ustavnog suda, U-I-25/95, Up-183/97, OdlUS VI, 183.24.tč.; Po Kaznenom zakonu, član 196. i 197. je od 2008. mobing, pod određenim uslovima, u Sloveniji reguliran je kao krivično djelo. Također, mobera je moguće tužiti za počinjenu materijalnu i nematerijalnu štetu.

Ovaj pravni okvir je **sasvim dovoljan** za dobru prevenciju i zaštitu zaposlenika u **Sloveniji** od mobinga. **Jedini problem može nastati u oblasti pravosuđa po pitanju njegove (ne)efikasnosti**, iz čega može proizaći strah žrtava da prijavljuju mobing i apatija zbog neostvarivanja njihovih prava, kao što je slučaj u **Bosni i Hercegovini**.

U Hrvatskoj je nešto malo manje loša situacija nego u drugim državicama ex Yu iz razloga što su oni pioniri u borbi protiv mobinga na Balkanu. Sud je dosudio odštetu u nekoliko slučajeva mobinga, a također su ponegdje postignute i nagodbe sa preduzećima uz uslov da se o tome ne govori u javnosti. U **Crnoj Gori** postoji jedno izuzetno udruženje koje mnogo radi na pružanju pomoći žrtvama mobinga, osvještavanju stanovništva o štetnosti i raširenosti mobinga, ali su ograničenog dometa zbog nerada pravosuđa i tužilaštava. U **Srbiji** je zakonska regulativa prilično dobra, ali situacija na terenu je loša također zbog urnisanog sektora pravde. Doneseno je nekoliko presuda, ali su dosuđeni iznosi smiješno mali da nikako ne mogu biti destimulativni za mobere.

Što se tiče EU, tamo je situacija mnogo bolja. Mnoge od zemalja EU imaju i posebne zakone protiv mobinga. I u Americi je problem riješen, pa osobe koje upozoravaju na kriminal i štetne radnje u institucijama i firmama, zbog čega se nad njima često vrši mobing, imaju zaštitu države, pa čak dobijaju i velike novčane nagrade. Takav slučaj je bio sa američkom firmom ENRON za raskrinkavanje čijeg kriminala je jedna mobingovana službenica dobila od države nagradu od milion dolara! Također je snimljen i film pod naslovom "KAKO SAM SISTEMATSKI UNIŠTEN OD IDIOTA" koji po formi i sadržaju opisuje mobing. Legislativa o zaštiti dostojanstva zaposlenika provedena je u Norveškoj i Švedskoj još 1993., a u Francuskoj i Belgiji 2002. Nedavno je taj posao okončan i u Irskoj i Portugalu.

Do sada je poznato da je u Engleskoj donesena presuda za mobing od **1. 5 mil funti** obeštećenja, a u Italiji za mobingovanje je dosuđeno **300.000 eura**. Nije ni čudo što se na Zapadu izriču toliko visoke kazne protiv mobera kad je u Njemačkoj još davno izračunato da jedan slučaj mobinga može izazvati štetu i od 100.000 DM godišnje!

Sve više se uviđa da mobing nije samo problem zdravstva i eventualno sindikata i zakonodavstva, a još manje problem samo žrtve, pa se sve više i više svi društveni resursi ujedinjuju u borbi protiv ovog zla. *Međutim, do sada su zadovoljavajuće rezultate postigli samo u Švedskoj, Norveškoj, Njemačkoj, Švicarskoj, Francuskoj i Italiji koje bi mogle poslužiti kao primjer dobre organizovanosti i umreženosti državnih institucija i nevladinog sektora u suzbijanju mobinga.* Jer, mobing je suviše kompleksan problem da bi ga se moglo suzbiti bez angažiranja *svih društvenih resursa, baš kao što to nije moguće niti kad je u pitanju korupcija.* A i sam mobing uključuje mnoge elemente korupcije ...

Literatura

- (1) Koić, E. Stres na radu i mobing, Crikvenica, 2006.
- (2) Praštalo, R. Mobbing izjeda naše društvo kao kancer, Udruženje Stop mobbing, Trebinje, 2009.
- (3) Lipnjak G. Zdravo radno mjesto, Lovran, 2010.
- (4) <http://www.bullyonline.org/workbully/mobbing.htm> What is mobbing? The difference between bullying and mobbing
- (5) <http://www.leymann.se/English/12100E.HTM>, The Mobbing Encyclopaedia, The Definition of Mobbing at Workplaces © Heinz Leymann – 12100e
- (6) Pravna klinika Pravnog fakulteta u Zagrebu, Što je mobbing? Objavljeno 23. septembra 2013, <http://klinika.pravo.unizg.hr/content/sto-je-mobbing>

O avtorici

Dr. Radojka Praštalo je doktorica elektrotehniških znanosti. Na elektrotehniški fakulteti v Banjaluki je bila zaposlena 38 let. Napisala je već knjig in učbenikov s področja elektrotehnike. Pod vplivom očeta Damjana je že zelo zgodaj začela opazovati politično in drugo dogajanje okoli sebe ter v nesrečnih dogodkih, ki so se začeli leta 1991, takoj prepoznala tisto, kar je njen oče napovedoval že v šestdesetih letih. Intenzivno se je začela ukvarjati s preučevanjem tega dogajanja na domačih tleh in tudi širše. Rezultat tega je Knjiga za bolji život na Balkanu. Napisala jo je v želji, da prebivalcem Balkana odpre oči in jim pokaže vzroke nesreč, ki se stalno ponavljajo, ter jih spodbudi, da s svojimi dejanji ne prispevajo več k takemu dogajanju. Že dolgo intenzivno preučuje patološke pojave v naši družbi in o tem pogosto govori na radiu in televiziji. Na to temo je objavila več člankov. Napisala je tudi knjigo Mobing izjeda naše društvo kao kancer, kjer predstavlja številne primere mobinga v Srbiji ter Bosni in Hercegovini. Je certificiran karierni coach ter avtorica treh knjig s tega področja (Timski coaching i razvoj karijere pojedinca u timu, Kompetencije i karijera ter Coaching u preduzentištvu).

KAJ JE ZDRAVO OPTIMALNO PREHRANJEVANJE

What is an optimum healthy nutrition

Mito Šinkovec

Povzetek

Hrana daje užitek v ustih le eno minuto, v želodcu biva nekaj ur, na telesu lahko tiči mesece ali celo življenje.

V poplavi navzkrižnih informacij o prehrani je veliko ljudi zmedenih glede tega kaj, kdaj, koliko in kako jesti. Ali se sprašujete, katera dieta je prava za vas ali pa zmedeni stojite pred policami z različnimi čudežnimi tabletkami, ki obljublajo topljenje maščob? Se vam na knjižnih policah prašijo prehranski priročniki, ki ste jih samo prelistali in kmalu zaprli? Ste naveličani večnega odrekanja hrani, ki ne prinese rezultatov in boljšega počutja? Ne morete shujšati, čeprav ste stalno na dieti? Morda si želite več energije ali pa vas zanima, kako zmanjšati stres. Mogoče pa bi le radi našli način, kako kuhati zdravo za vso družino ali otroke pripraviti do tega, da bodo jedli zelenjavo. Verjamete, da obstaja preprosto pravilo, kaj jesti? Težava se ponavadi skriva v kakovosti današnje prehrane.

Ključne besede: *diete, kakovostna prehrana, jesti, zdrava hrana*

Abstract

Food gives a minute of pleasure in your mouth, stays in your stomach for several hours and burdens your body for months or even a lifetime.

In a flood of conflicting information about nutrition, many people are confused about how, when, what and how much to eat. Are you wondering which slimming diet is the right one for you or are you standing confused in front of shelves with various "wonderpills", which promise the melting of body fat? Are your book shelves filled with dusty books about losing weight you only flipped through? Are you tired of constant dieting and sacrifice with no results? You cannot lose weight, although you constantly watch what you eat? You wish to have more energy or you're interested in how to reduce stress? Maybe you just want to learn to cook healthy food for your family or make your kids eat their veggies. Do you believe there is a simple rule of what to eat? The problem usually lies in the quality of today's diet. Find out more by attending my lecture.

Keywords: *diet, food quality, eat, healthy food*

1 Uvod

Kdor ni zadovoljen s svojo telesno težo, najprej pomisli na dieto. Kaj pa je dieta? To je sinonim za neuspeh. Zgolj zaradi ustreznega prehranjevanja ne bo dolgoročnega uspeha. Vsaka dieta zagovarja svoja stališča in argumente, vse pa imajo skupno točko. To je kakovost prehrane. Marsikatero težavo smo si nakopali predvsem zaradi tega, ker smo si hoteli olajšati predelavo, skladiščenje, rok uporabe in podobno. Posledice pa čutimo na vsakem koraku kot debelost, alergije, manjšo imunsko odpornost, slabši vnos mikrohranil.

2 Umetna gnojila

Do leta 1940 je večina farmarjev vračala esencialne minerale v zemljo s steljo, gnojenjem in kolobarjenjem. Omenjene metode za vzdrževanje kakovosti zemlje so bile v uporabi od začetka kmetijstva. Ob koncu druge svetovne vojne pa so velika farmacevtska podjetja, ki so izdelovala nitratre in fosfate za vojno industrijo oziroma za eksplozivna sredstva, imela polna skladišča teh snovi in bila skoraj brez kupcev. Ker so si goreče prizadevali pridobiti nov trg, so začeli prodajati nitratno/fosfatno/kalijevo mešanico gnojil po nizkih cenah, zaradi tega pa so tradicionalne metode kmetovanja postale neekonomske.

Do leta 1960 sta postala preživetje in rentabilnost 97 % ameriških farm popolnoma odvisna od umetnih gnojil. Z mešanico nitrata, fosforja in kalija zrastejo na videz lepi kmetijski proizvodi. Ker pa je vsaka letina pridelka porabila vse minerale v zemlji, z umetnimi gnojili pa so nadomeščali le dušik, fosfor in kalij, se je kakovost rodovitne zemlje močno zmanjšala. Veliko esencialnih mineralov je popolnoma izginilo. Zadnje študije na področju hrane so potrdile neposredno povezavo med uporabo umetnih gnojil in zmanjšanimi ravnmi magnezija v naši prehrani.

Človeško telo ni zelenjava. Ne more rasti samo z dušikom, fosforjem in kalijem. Telo potrebuje tudi selen, krom, kalcij, magnezij, železo, baker, jod, molibden, cink, kobalt, bor in vanadij. Človeško telo ne more proizvajati mineralov. Če jih ni v zemlji, jih ne bo v kmetijskih pridelkih in niti v našem telesu. Brez uživanja esencialnih mineralov v pravih količinah pa ne moremo pričakovati zdravja. Zgolj od obdelovalne zemlje in od pridelkov, ki rastejo na njej, ter od živine, ki se prehranjuje s temi pridelki, so optimalni dosežki nemogoči.

3 Izgube nutrientov pri predelavi hrane

Osiromašenost obdelovalne zemlje je prva težava v zvezi s hrano. Veliko nutrientov se izgubi z zorenjem, skladiščenjem, sušenjem, kuhanjem, zamrzovanjem, poparjanjem, pasterizacijo, hidrogenizacijo, ultrafiltracijo in številnimi preostalimi metodami moderne predelave hrane. Veliko študij potrjuje, da že tako osiromašeni pridelki lahko še tisto malenkost nutrientov izgubijo med žetvijo ali obiranjem oziroma pred zaužitjem.

Vsebnost vitamina E v prehrani je zelo odvisna od predelave, skladiščenja in priprave hrane, kjer lahko nastanejo precejšnje izgube. Tudi vsebnost vitamina C se lahko močno zmanjša s kuhanjem in ob stiku z zrakom. V predelanem mesu je od 50 do 70 % manj vitamina B6, v predelanih kosmičih pa ga je lahko celo do 90 % manj. Več kot 50 % folne kisline se lahko uniči s kuhanjem in shranjevanjem. Magnezija, ki je esencialen za celično rast in zamenjavo, pri predelavi zrn izgubimo več kot 80 %.

Omenjena dejstva so povzeta po strokovnem gradivu in so uradno potrjena.

Obstaja pa še cela vrsta drugih uglednih virov, ki kažejo na degradacijo naše hrane. Dokumentirano je neverjetno uničenje nutrientov v zelenjavi zaradi modernih postopkov hladnega skladiščenja. Kadar boste jedli jabolko in bo potemnelo v nekaj minutah, je to znak, da je oksidiralo med skladiščenjem in izgubilo večino vitaminov. Do 90 % tiamina se izgubi med sušenjem mesnih proizvodov. Poparjenje zelenjave in rib lahko uniči od tretjine do polovice vsebnosti tiamina, riboflavina, niacina, pirodiksina in vitamina C. Ogromno vitaminov skupine B in vitamina C se izgubi ob pasterizaciji in ultrafiltraciji mleka. Zamrzovanje mesa lahko uniči do 50 % vsebnosti tiamina in riboflavina.

Če k temu prištejemo še izgubo nutrientov, ki se je začela konec štiridesetih let, nam ne ostane prav veliko. Najprej se je začela degradacija rodovitne zemlje zaradi uporabe umetnih gnojil, ki ne vsebujejo esencialnih mineralov. Sledilo je moderno predelovanje hrane, ki dodatno osiromaši živila in jim odvzame preostanek vitaminov in mineralov.

4 Žarčenje hrane

Zdaj celo žarčijo nekatere pridelke, da ne gnijejo in se jim podaljša trajanje. Tako so ob zaužitju oropani že vseh vitaminov. Leto 1992 pa je prvo uradno leto bioinženirske prehrane, genetsko spremenjenih živil, kjer se neznano spremeni njihova sestava nutrientov. Paradižniki, ki ne zmrznejo in odmrejo ob prvi zmrzali, ker vsebujejo gene arktičnega morskega lista, so morda dobri za farmerja, človekovo telo pa pustijo prazno.

5 Kje dobiti ustrezno zelenjavo

Edina možnost za nabavo kakovostne zelenjave in sadja je izogibanje kakršnimkoli procesiranim pridelkom in kupovanje svežih pridelkov, zunaj ogromnih trgovskih verig.

Kupujte:

- hrano blizu kraja, kjer je bila pridelana,
- samo organsko pridelano zelenjavo in sadje; če je mogoče neposredno s kmetije,

- na lokalnih tržnicah,
- samo organske izdelke s potrdilom, po možnosti v specializiranih trgovinah z zdravo prehrano.

Drugečen družbeni red je tudi pri nas povzročil spremembe delovnika. V tekmi za konkurenčnost in uspešnost se delovni čas počasi, a vztrajno daljša. Napor je čedalje hujši. Tako nam pogosto pretijo bolezni, poškodbe in strupi, ki jih vnesemo v telo s prehrano. Na nekatere takšne dejavnike lahko vplivamo, na druge ne.

Vedno pa lahko vplivamo na to, da se trudimo živeti zdravo, kar pomeni, da se z ustrežno telesno aktivnostjo in prehrano trudimo povečati funkcionalnost našega življenja in s tem tudi našega zdravja, dobrega počutja, energije, moči in vzdržljivosti.

6 Ločite med slabo in dobro hrano

Kaj je dobra hrana? To je vsa polnovredna in nepredelana hrana. To so živila, ki jim niso dodane kemikalije ali drugi umetni dodatki. Sem spada predvsem presna ali surova hrana. Jejmo čim več sveže zelenjave in sadja, ki ju nismo skuhalo, pražili, cvrli, segrevali v mikrovalovni pečici ali kako drugače toplotno obdelali. Tako se ohrani največ potrebnih mineralnih snovi, encimov in drugih hranilnih snovi, ki jih telo potrebuje. Prebavni encimi, ki jih najdemo le v presni hrani (sadje, zelenjava), na naraven način pripomorejo k izboljšanju prebave.

Bodite pozorni, katere ogljikove hidrate uživate. Ponavadi so vsa živila, ki se presnavljajo kot ogljikovi hidrati, »obogateni« s hidrogenirano maščobo, soljo, sladkorjem in drugimi umetnimi dodatki, ki niso zdravi in vplivajo na porast teže zaradi maščobne mase. Taka živila so recimo bel kruh, pecivo in piškoti, sladice, krekerji, predelani kosmiči, cornflakes. Namesto tega jejte ogljikove hidrate, ki ne vsebujejo dodanega prečiščenega sladkorja in drugih nepotrebnih sestavin. Jejte več sadja, polnozrnatih izdelkov, žita, kot so pira, kvinoja, amarant, prosena kaša, ajdova kaša, polnozrnat riž, in veliko zelenjave.

Razlikujte tudi med beljakovinami in maščobami. Dobre beljakovine so v pustem piščančjem in puranjem mesu, ribah, jajcih, posneti skuti, mlečnih izdelkih, sirotki in podobnem. Beljakovine skupaj z maščobo, soljo in drugimi neželenimi dodatki so salame, svinjsko in goveje meso, klobase, hrenovke in podobno. Tovrstna hrana upočasni prebavo, obremenjuje jetra in ledvice, povzroča bolezni srca in ožilja.

Kaj pa maščobe? Slabe maščobe zvišujejo krvni tlak in raven holesterola, vplivajo na raven sladkorja v krvi, povzročajo upočasnjeno delovanje ledvic ter debelost. Izogibajmo se torej predelani hidrogenirani maščobi, ki je največ v margarini, čipsu, hitri prehrani, čokoladi, sladoledu, slaščicah in drugi predelani mesni hrani. Zdrave maščobe, ki jih telo nujno potrebuje, pa najdemo v oreščkih (mandlji, lešniki) in zdravih oljih (hladno stiskana olja: olivno, bučno, svetlinovo, lešnikovo).

Ali se moramo sladkarijam popolnoma odreči? Odgovor je ne, pazimo le pri izbiri. Še vedno je najboljši nadomestek raznovrstno sadje, recimo sveže sezonsko sadje in jagodičje. Palačinke namesto iz bele moke naredimo iz ajdove ali polnozrnatke moke (za nadev uporabimo 100 % marmelado, skuto z jabolki itd.), jabolčni zavitek iz polnozrnatkega testa in brez sladkorja. Sladila, ki so sprejemljiva in jih lahko občasno uporabimo namesto sladkorja, so med, melasa, javorjev sirup ali presni agavin sirup. Zelo dobra izbira je razredčen jabolčni sok.

6.1 Ne zmanjšajte količine hrane, temveč jejte kakovostno

Če želite ostati zdravi ali obdržati zeleno težo, ni treba jesti manj. Včasih na videz manjša količina hrane pomeni večji vnos kalorij. Kaj je torej pomembno? Pomembna je kakovostna in prava izbira živil, in če se zavedate tega, lahko uživate ob polnem krožniku, ne da bi se redili.

In če primerjamo hamburger, ki je na prvi pogled zelo majhen obrok, na primer s polnozrnatim kruhom in pustim puranjim mesom ter z obilico zelenjave, ki lahko pokrije cel krožnik, je razlika očitna. S hamburgerjem zaužijemo kar 650 kalorij, večinoma zaradi nezdravih nasičenih maščob. Zraven ponavadi jemo pečen krompirček, in tako dobimo še 350 kalorij, spet večinoma z maščobami.

S polnovrednim obrokom iz pustega mesa in polnozrnatega kruha ter z obilico zelenjave smo zaužili tisto, kar telo potrebuje, in le približno 300 kalorij, čeprav je obrok količinsko večji kot prvi. Po takem obroku se ne bomo počutili utrujeni zaradi obilice težko prebavljivih maščob, temveč polni energije za nove podvige.

6.2 Naučite se brati etikete

Kar piše na naslovni strani izdelka, včasih zavaja. Na primer jogurt z 0,5 odstotka maščobe. Ali to pomeni, da je primeren za nas? Poglejmo sestavine, saj takšen izdelek pogosto vsebuje veliko sladkorja. Sladkor se lahko skriva pod različnimi imeni – saharoza, fruktoza, dekstroza, glukozni sirup, glukoza in podobno. Lahko pa je zadeva ravno nasprotna. Sestavine, ki je napisana prva, je v izdelku največ in tako do zadnje sestavine, ki je je najmanj. Pazite tudi na vsebnost umetnih snovi, konzervansov, emulgatorjev in sladil (manitol, sorbitol, aspartam, ksilitol ipd.), ki škodujejo zdravju.

6.3 Brez dodanega sladkorja

Ali to pomeni, da izdelek ne vsebuje sladkorja? Poglejmo primer. Stoodstotni ananasov sok, na katerem piše »brez dodanega sladkorja«. Vsebuje 9,6 grama ogljikovih hidratov, od tega 9,4 grama sladkorja. Brez dodanega sladkorja ne pomeni, da v izdelku ni sladkorja, temveč le, da vsebuje naravne sladkorje, ki imajo pravzaprav enak učinek na telo glede porasta inzulina kot navadni sladkor.

6.4 Ne pijte kalorij

Izogibajte se sokov, kokakole in drugih tovrstnih pijač ter instant kave. Te pijače vsebujejo ogromno sladkorja, nekatere celo soli. Da bi zakrili okus soli, je treba dodati še več sladkorja, posledica pa je nihanje sladkorja v krvi ter našega počutja. V enem decilitru kokakole je toliko sladkorja kot v dveh zavojčkih, ki ju v lokalu dobimo zraven kave.

6.5 Pospešite svoj metabolizem

Kako? Prvi korak je, da imate vsak dan od štiri do šest uravnoteženih obrokov, to je približno vsake tri ure. Ne izpuščajte zajtrka. Metabolizem pospešujejo tudi zeleni čaj, kava, začimbe, denimo čili, kajenski poper, cimet, ingver in kakovostne beljakovine.

6.6 Načrtujte svoje obroke in si zapisujte

Tako kot moramo marsikaj, kar želimo, da nam uspe, skrbno načrtovati, to velja tudi za zdravo prehranjevanje. Le tako bomo ugotovili, česa smo v telo vnesli preveč in česa premalo.

6.7 Izberite naravne ogljikove hidrate namesto predelanih

Predelani ogljikovi hidrati so tisti, ki nas lepo zapakirani čakajo v trgovini, med nepredelane pa spadajo sadje, zelenjava, žita (ajda, proso, kvinoja, amarant, pira ipd.).

Izbirajte naravne škrobnate vire ogljikovih hidratov (žitarice, kruh) in sadje. Jejite jih v prvi polovici dneva ali pred treningom oziroma po njem, vlaknaste ogljikove hidrate (zeleno zelenjava) pa v drugi polovici dneva.

6.8 Upoštevajte glikemijski indeks živil z ogljikovimi hidrati

Uživajte več živil z nizkim glikemijskim indeksom, tista z visokim pa predvsem pred treningom ali po njem. Glikemijski indeks živila zmanjšamo, če ga kombiniramo s kakovostnimi maščobami ali beljakovinami.

6.9 Izogibajte se maščob, vendar ne vseh

Zdrave maščobe ne vplivajo na debelost, prav nasprotno! Izogibajte se hidrogenizirani rastlinski maščobi (margarina, piškoti, pecivo), živalski maščobi in predelanemu olju. V prehrano dodajte hladno stiskano olivno olje, olje oreščkov makadamije, bučno, svetlinovo, ribje oziroma kokosovo olje.

6.10 Pazite na sol

Večina predelanih izdelkov vsebuje veliko soli. Ta nase veže vodo in slabo vpliva na zdravje. Okus jedi izboljšajte z zelišči in začimbami. Namesto predelane rafinirane soli raje uporabljajte pravo morsko sol ali himalajsko sol v zmernih količinah.

6.11 Sadje vedno uživajte na prazen želodec in pred obrokom

Drugače sadje v želodcu povzroči vretje, slabo prebavo in slab izkoristek hranil. Naenkrat je priporočljivo jesti le eno vrsto sadja. Zraven tega nekatere vrste sadja vsebujejo več sladkorja. V manjših količinah jejte sadje z visokim glikemijskim indeksom (banane, hruške, lubenice in suho sadje). Več jejte sadja z nižjim glikemijskim indeksom – agrume (limone, grenivke, mandarine), češnje, nektarine, slive, nesladka jabolka.

6.12 Ne zalagajte se s hrano

Ali res potrebujete velike zaloge hrane? Načrtujte nakupe hrane in ne delajte si zalog. Nikoli ne pojdite lačni v trgovino z živili, saj se takrat v nakupovalnih vozičkih znajde hrana, ki je ne potrebujete, ali pa neakovostna predelana hrana, polna sladkorjev, soli in maščob. Torej, po nakupih s pametjo! Skrbno izbirajte in kupujte živila, saj je zelo velika možnost, da bodo končala v vašem želodcu. Torej stran od sladkarij, čokolad, piškotov, pic in hitrih zamrznjenih živil, belega kruha, testenin, slanih in praženih oreščkov, margarine, instant hrane, polente, bele moke, pudingov, sladkih sokov in pijač, alkoholnih pijač, piva, konzervirane hrane in podobnega. Namesto tega jejte več sveže zelenjave in sadja (predvsem več grenivk, limon, jagodičja), rib, pustega piščančjega in puranjega mesa, začimb, semen, navadnih ovsenih kosmičev, navadnega jogurta ali kefirja.

6.13 Vlakinne so pomembne

Vlakinne so pomembne za normalno delovanje črevesja, čeprav nimajo hranilne vrednosti. Priporočljiva vrednost je 30 gramov na dan, največ jih je v sadju, zelenjavi, stročnicah, žitih in otrobih.

6.14 Izbirajte kakovostne beljakovine

Beljakovine so zelo pomembne, saj so gradniki telesa in delujejo pri obnovi telesnih tkiv in organov. Jejte pusto piščančje ali puranje meso, ribe, jajca, pusto skuto, sirotko. Raziskave so pokazale da se 89 % molekul beljakovin zamenja v enem letu. To pomeni, da ste ta trenutek sestavljeni iz tistega, kar ste uživali pred enim letom. Telo je zelo iznajdljivo, ko mora črpati snovi iz neustrezne prehrane, vendar tako ne more zgraditi vrhunskega tkiva. Posledice slabe izbire beljakovin se tako vgradijo v telo za najmanj leto dni.

6.15 Pasti zdrave prehrane

Živilo, ki ga kupite v trgovini z zdravo prehrano in vsebuje vse potrebne snovi, vam lahko koristi. To pa ne drži, če take hrane zaužijete preveč oziroma ob nepravem času. Recimo, če pojedete veliko oreščkov, ki vsebujejo veliko maščob, ali sadja z veliko sladkorja, lahko prav tako pridobivate maščobno maso. Uživanje zdrave hrane torej ne pomeni, da jo lahko jeste v neomejenih količinah.

7 Zaključek

Zdrava prehrana je zelo pomembna tako za zdravje kot tudi za hujšanje in vzdrževanje telesne teže. Hrana daje energijo in potrebne nutiente, ki jih telo potrebuje. Za dobro počutje pa moramo upoštevati njeno kakovost in količino. Vpliva na vse celice v telesu in posledično na počutje, razpoloženje, energijo, napade lakote, umske zmogljivosti, izboljša delovanje srca in povrne vitalnost, vpliva na boljši spanec ter zmanjša stres. Z drugimi besedami – zdrava in optimalna prehrana je zelo pomembna za dobro počutje in zdravje.

Pri ljudeh bi rad spodbudil željo po majhnih spremembah, ki delujejo takoj in prispevajo k velikim spremembam na področju zdravja in počutja za vse življenje.

Literatura

- (1) Cogan, M. Optimum sprot nutrition.
- (2) Rosenthal, J. Integrative nutrition.
- (3) Dr. Joseph Mercola, www.mercola.com (dostopno aprila 2014)
- (4) Natural news, www.naturalnews.com (dostopno aprila 2014)

O avtorju

Mito Šinkovec je profesionalni osebni in kondicijski trener, strokovnjak na področju telesne kulture, gibanja, rehabilitacije, prehrane in motivacije. Je eden izmed prvih v Sloveniji, ki se je začel profesionalno ukvarjati z osebnim trenerstvom in svetovanjem na področju zdravega življenjskega sloga. Uspešno je deloval tudi v vrhunskem športu. Med drugim je bil kondicijski trener slovenske moške smučarske reprezentance. Po izobrazbi je profesor športne vzgoje, stalno se izobražuje tudi v tujini. Pridobil je kompetence in veščine za MTA coacha in MTA kariernega coacha. Je prvi licencirani Powerplate trener v Sloveniji ter soustvarjalec in strokovni sodelavec tekmovalnega sistema FITLIGA. Zasnoval je tudi vadbene programe SOS®, Tolerance Zero®, SPINA® in AS®. V preteklosti je bil terapevt v nevrološki in fizioterapevtski ambulanti. Je mednarodno priznan predavatelj z desetletnimi izkušnjami. Med drugim je predaval na mednarodni poslovni šoli IEDC na temo Health of managers, na fakulteti za šport ter v različnih drugih organizacijah in podjetjih.

COACHING KOT ORODJE ZA UPRAVLJANJE STRESA IN DOBREGA POČUTJA NA DELOVNEM MESTU

Coaching as a tool for workplace stress management and wellness

Klemen Podjed

Povzetek

»Spoznaj sebe in spoznal boš veselje.« (napis na templju v Delfih)

V prispevku je coaching predstavljen kot orodje za reševanje izzivov na področju zdravja in psihosocialnih tveganj na delovnem mestu. Ker sta razširjenost in akutnost te problematike izraziti, hkrati pa se na tem področju bolj malo ukrepa, so v prispevku podrobneje analizirani zdravje in stres na delovnem mestu ter argumenti, zakaj je smiselno ukrepati.

Avtor predstavi coaching kot eno najhitreje rastočih panog in razloge za to. Posebej osvetljuje coaching za zdravje in dobro počutje, saj je lahko odlično orodje za promocijo zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu.

Prikazanih je tudi nekaj coaching orodij za upravljanje stresa in dobrega počutja, s poudarkom na predstavitvi metodologije avtorja z naslovom Program dobrega počutja.

Ključne besede: *coaching, coaching za zdravje in dobro počutje, stres na delovnem mestu, zdravje na delovnem mestu, izgorelost, produktivnost, coaching orodja in tehnike, vloga coacha za zdravje in dobro počutje, Program dobrega počutja*

Abstract

The article discusses wellness coaching as a prospective tool for solving challenges related to the health and psychosocial risk factors in the workplace. Due to the widespread presence and acuteness of the workplace health and stress issues, the article analyses the state of workplace health and stress and the arguments for immediate action. Especially for the reason that relatively little measures have been taken to tackle it so far.

Later on the author presents coaching as one of the fastest growing branch in the world today and reasons for its popularity. Special emphasis is given to wellness coaching as a potentially efficient tool for workplace health and wellness promotion.

Finally, some wellness coaching tools are presented and the author's own wellness coaching approach, called Workplace Wellness Program, is explained.

Keywords: *coaching, wellness coaching, workplace stress, health in the workplace, burnout, productivity, coaching tools and techniques, the role of a wellness coach, Wellness Program*

1 Uvod

Vsak si želi biti zdrav in se dobro počutiti. Visok delež sodobnih zaposlenih hlepi po več varnosti, notranjega miru, želi si več energije, več od življenja. Pogosto je velika neusklajenost med željami glede dobrega počutja ter vsakodnevno preobremenjenostjo z delom in stresom. K temu pripomoreta pomanjkanje gibanja in počitka ter nezdrava prehrana. Razi-skave kažejo porast s stresom povezanih težav, s tem pa tudi izrazito neugodnih posledic za zdravje in kakovost življenja.

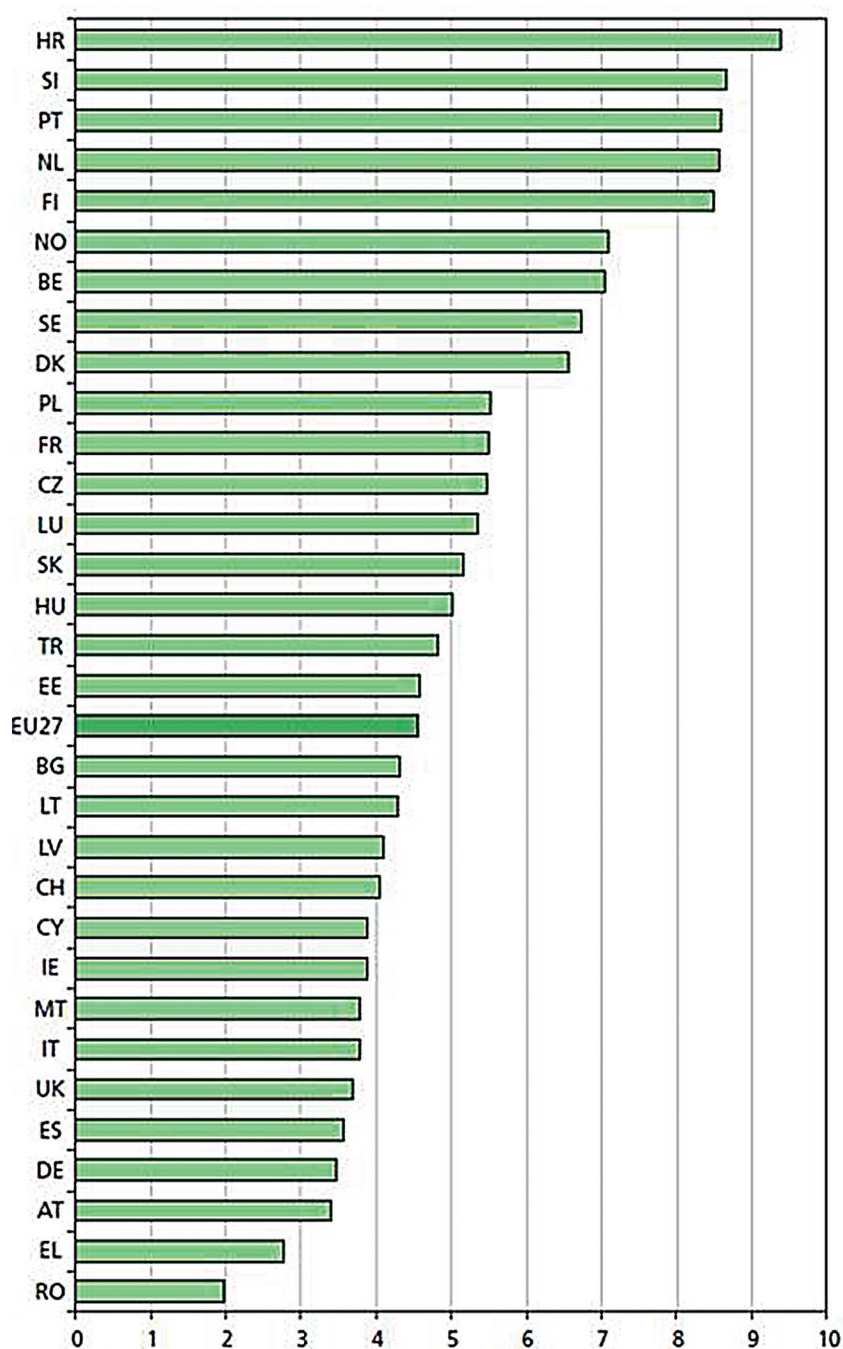
V prispevku coaching za zdravje in dobro počutje (wellness coaching) prikazan kot ena najboljših možnosti za izboljšanje zdravja, kakovosti življenja in ne nazadnje tudi delovne uspešnosti posameznika.

2 Epidemija stresa se rešuje neučinkovito

2.1 Slovenija – evropski primer slabe prakse

Ob zbiranju in analiziranju podatkov o zdravju in produktivnosti dela v Sloveniji so se razkrile osupljive ugotovitve:

- 1) Glede dojemanja stresa na delovnem mestu so slovenski zaposleni v vrhu EU. Pri nas 45,6 % zaposlenih (v EU 28,6 %) meni, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi dela. Najpogostejši razlog je stres (37,7 %), kar je drugi največji delež, takoj za Grčijo (IRI, 2012).
- 2) Na področju absentizma je Slovenija pri vrhu EU 27, glede povprečnega števila dni bolniške odsotnosti na zaposlenega leta 2007 je celo na prvem mestu v EU 27 (slika 1; Eurofound, 2007).



Slika 1: Povprečno število dni bolniške odsotnosti na zaposlenega (vsi zaposleni), po državah (Vir: Eurofound, 2007)

- 3) Slovenska produktivnost dela je precej pod povprečjem razširjene EU 28. Slovenija je leta 2010 po produktivnosti dela, izraženo v standardih kupne moči, dosegla 80,4 % povprečja EU oziroma 74 % povprečja evrskega območja (Umar, 2012).
- 4) Po kazalcih intenzivnosti dela smo pri vrhu EU (npr. po podatkih raziskave EWCS iz leta 2010 na tretjem mestu v EU pri vprašanju Ali vaše delo vključuje delo v hitrem tempu? (Eurofound, 2014).
- 5) Slovenski managerji so se v raziskavi Svetovni letopis konkurenčnosti (IMD 2011), glede na svojo konkurenčnost uvrstili na 57. mesto med 59 državami, kar je za tri mesta slabše kot leta 2010 (Verle, Markič, 2012).

Poenostavljeno povedano, smo pri vrhu držav EU glede občutenja stresa, dojetanja, da delamo pod visokim pritiskom, po kazalnikih bolniške odsotnosti ter močno pod povprečjem EU 28 glede produktivnosti dela in konkurenčnosti managerjev.

Kaj je narobe z nami? Skoraj zagotovo nič.

Če pogledamo na področje športa, smo bili glede na število medalj na prebivalca zmagovalci zadnjih zimskih olimpijskih iger. Zmagovalen narod na svetovni ravni v najbolj konkurenčnem okolju, kar jih je. Vztrajnost, odločnost, tekmovalnost, zmagovalna miselnost nam torej niso tuje. In če se vrnemo na področje dela, produktivnosti in stresa – verjetno bi bilo zelo dobro kaj spremeniti glede tega, kako zaposleni sami, delodajalci in država izkoriščajo njihove sposobnosti in potencialne. Konstruktiven odgovor na retorično vprašanje kaj je narobe z nami, pa zahteva poglobljeno celovito analizo.

Coaching velja za enega najboljših orodij za spodbujanje in razvijanje sposobnosti in potencialov posameznikov in timov. Zelo koristen je lahko pri upravljanju in premagovanju stresa ter posledične izgorelosti.

2.2 Posledice stresa so drage in zelo razširjene

Ker sta razširjenost in akutnost problematike glede stresa in izgorevanja na delovnem mestu tako izraziti, hkrati pa se relativno malo ukrepa na tem področju, bo to v prispevku podrobneje analizirano. Govorimo lahko o epidemiji stresa in posledično izgorelosti.

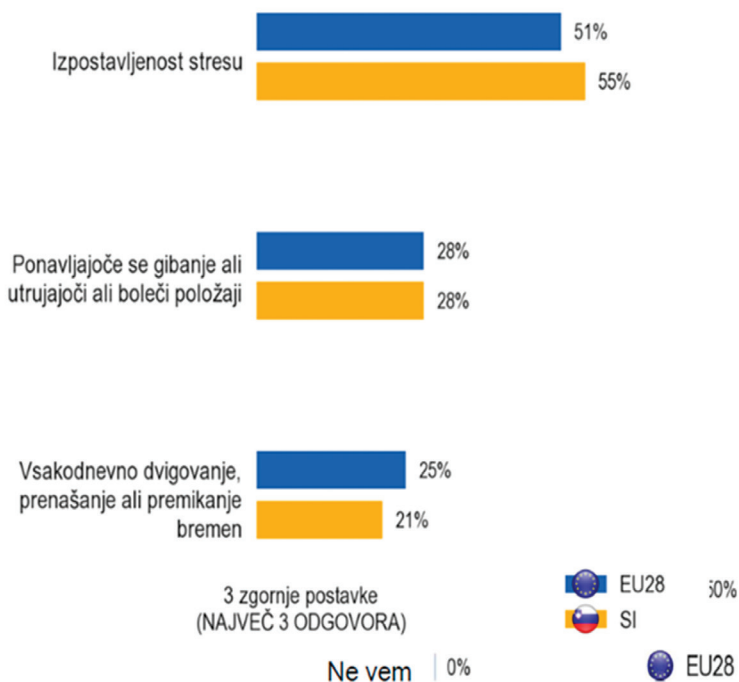
Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu (EU OSHA) opredeljuje, da se stres na delovnem mestu kaže, kadar zahteve delovnega okolja presegajo delavčeve zmožnosti, da bi se z njimi spopadel ali jih nadzoroval. Čeprav se radi zabavamo glede verodostojnosti statistike (npr. šala o segedinu – eni jedo meso, drugi pa zelje, statistično pa segedin), raziskave in statistični podatki kažejo prepričljivo in porazno podobo:

- po ocenah naj bi stroški zaradi stresa na ravni EU znašali od 3 do 4 % bruto družbenega proizvoda,
- od 75 do 90 % obiskov pri zdravniku je povezanih s stresom (Rosh, 1991),
- stroški zaradi stresa:
 - 19 % stroškov zaradi odsotnosti z dela,
 - 40 % stroškov zaradi zamenjave zaposlenih,
 - 60 % stroškov zaradi nesreč pri delu,
 - 30 % stroškov zaradi nesposobnosti za delo (Tangri, 2003),
- po raziskavah konzorcija pod vodstvom Univerze v Mariboru so v Sloveniji leta 2009 stroški zaradi stresa znašali približno 1,2 milijarde evrov (www.obvladajmo-stres.si, 12. 7. 2012). To je približno 1.300 evrov na leto na delovno aktivnega posameznika v Sloveniji.

Čeprav se Slovenija na področju stresa v evropskih raziskavah (glede na primerjave) zelo slabo uvršča, imajo s stresom, depresijo in tesnobo na delovnem mestu težave povsod. Zadnja vseevropska raziskava Evropske komisije o delovnih pogojih Eurobarometer iz aprila 2014 kaže hiter vzpon duševnih težav na lestvici zdravstvenih težav, povezanih z delom. S slike 2 je razvidno, da si stres, depresija in anksioznost v povezavi z doživljanjem zdravstvenih težav na delovnem mestu delijo prvo mesto s kostno-mišičnimi obolenji. V primerjavi z obdobjem pred petimi ali desetimi leti zaznavamo hitro rast povečevanja problematike stresa in izgorelosti. Stres na delovnem mestu pa je, glede na odgovore vključenih v evropsko raziskavo, trdno na prvem mestu med tveganji glede varnosti in zdravja pri delu (slika 3).



Slika 2: Ali ste v zadnjih 12 mesecih imeli katero od navedenih zdravstvenih težav, ki jo je povzročilo ali poslabšalo vaše delo? (Vir: European Commission, 2014)



Slika 3: Katera so bila po vašem mnenju glavna tveganja za varnost in zdravje pri delu, s katerimi se srečujete/ste se srečevali na vašem delovnem mestu? (Vir: European Commission, 2014)

Ker imajo delodajalci in zaposleni v Sloveniji veliko razlogov za hitro in temeljito ukrepanje glede stresa in produktivnosti dela, bi menili, da tudi (učinkovito) ukrepajo. Pa ni tako.

2.3 Ali se upravljanje stresa splača?

Z upravljanjem stresa na delovnem mestu se pri nas še ne ukvarjamo resno. Praksa kaže, da številni delodajalci razmišljajo, da se jim bolj splača plačati morebitno kazen za nespoštovanje Zakona o varstvu in zdravju na delovnem mestu

(ZVZD-1, 2011), kot pa ukrepati skladno z zakonom. Zlasti glede promocije zdravja in obvladovanja psihosocialnih tveganj. Ali se upravljanje stresa torej ne splača?

Nasprotno. Gre za eno najbolj donosnih vlaganj. Razumevanje ukrepov upravljanja stresa zgolj z vidika stroškov, je napačno in ima ne nazadnje hude ekonomske in finančne posledice. Treba je upoštevati, da je treba programe promocije zdravja izvajati od tri do pet let, da se pokažejo večji učinki. Podatki o ekonomski upravičenosti programov promocije zdravja na delovnem mestu kažejo na visoko donosnost tovrstnih programov. Evropska agencija za varnost in zdravje pri delu navaja, da vsak evro, vložen v promocijo zdravja na delovnem mestu, prihrani od 2,4 do 4,8 evra, in sicer zaradi zmanjšanja stroškov zaradi bolniške odsotnosti, fluktuacije, višje produktivnosti in drugih razlogov. To je, preračunano, približno desetkrat več, kot znaša dolgoročna donosnost delnic, ki se giblje na ravni 12 %! Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa (UKC Ljubljana) navaja, da se lahko med udeleženci programov promocije zdravja odsotnost z dela zmanjša za 12 do 36 % (KIMDPŠ, 2012). To zagotavlja visoke prihranke, ki se jih da izračunati in vrednotiti. Evropska agencija za izboljšanje življenjskih in delovnih pogojev Eurofound pa med koristni programov promocije zdravja navaja tudi zvišanje produktivnosti do 20 % (Eurofound, 2011).

Na področju obvladovanje stresa obstaja izvrstna švicarska raziskava oziroma projekt Swing, ki ugotavlja, da se podjetjem splača vlagati v preprečevanje stresa. Shulte-Abel in Weber navajata, da so zaposleni, ki doživljajo močan stres, do 10 % manj produktivni od sodelavcev z enako obremenitvijo. To pilotne organizacije v povprečju stane do 6.400 evrov na zaposlenega na leto. V povprečju je 25 % udeležencev projekta Swing zmanjšalo raven stresa in povečalo produktivnost. Z ustreznimi ukrepi se je pri zaposlenih, najbolj obremenjenih s stresom, odsotnost z dela zmanjšala za 1,7 dneva na leto. Povprečno tako v osmih podjetjih na zaposlenega samo zaradi manjše odsotnosti z dela privarčujejo 480 evrov na leto. Investicija v ukrepe za obvladovanje stresa je v dve leti in pol trajajočem projektu znašala 604 evre na zaposlenega, povprečni donos na zaposlenega pa 156 evrov na leto. To pomeni, da se investicija povrne najpozneje v petih letih, avtorji raziskave pa navajajo, da gre za konzervativno oceno (Shulte-Abel, Weber, 2011).

Vse kaže, da je treba ukrepati, pri nas pa se razmere na tem področju poslabšujejo. Zaradi tega postavljamo provokativno trditev. Ni nam treba ukrepati. Sploh ne. Stresu in virom stresa na delovnem mestu lahko pustimo prosto pot. Vprašanje pa je, ali se zavedamo posledic in ali smo jih pripravljeni sprejeti. Če si želimo trajno zdravje in visoko kakovost življenja, nam coachi pri tem lahko pomagajo.

3 Coaching za zdravje in dobro počutje

3.1 Panoga coachinga se hitro vzpenja

Coaching je ena najhitreje rastočih panog v poslovnem svetu. Ko je pred leti direktorja Googla Laryja Pagea poklical eden od lastnikov in mu svetoval, naj si najame coacha, je bil ta nekoliko presenečen, zato je vprašal: »Ali je kaj narobe?« Dobil je odgovor: »Prav nič, odlično ti gre. A s coachem ti bo šlo še bolje.«

Mednarodna coaching federacija (ICF) coaching opredeljuje kot partnerstvo coachev in strank v procesu izzivanja misli in ustvarjalnosti, kar stranke spodbudi k maksimalnemu doseganju njihovih poklicnih in osebnih ciljev.

Coaching je cenejši in hitreje prinese rezultate kot večina ukrepov za boljše poslovanje in življenje. Ima visoko donosnost. *Chartered Institute of Personnel Management* poroča, da kar 90 % organizacij v ZDA uporablja coaching, 51 % od teh pa jih coaching vidi kot ključ za svojo strategijo. V Nemčiji so leta 2012 zaznali 52 % rast coachinga. Revizijska hiša PriceWaterhouseCoopers in Mednarodna coaching federacija pa navajata, da podjetja, ki najemajo coache, dosegajo 700 % donos na investicijo v coaching (Inštitut za produktivnost, 9. 5. 2014). To so impresivni podatki. A coaching še zdaleč ni omejen na poslovni svet. Zelo razširjen je tudi osebni coaching, coaching za zdravje in dobro počutje na delovnem mestu pa je ena od podvrst coachinga, ki posameznika in njegovo podjetje povezuje v zdravo celoto.

3.2 Coaching za zdravje in dobro počutje

V zadnjem obdobju se je izoblikovala veja coachinga za zdravje in dobro počutje. Potreba po takem coachingu je nastala predvsem zaradi zdajšnjega tempa življenja in narave dela ter vse večje ozaveščenosti zaposlenih in delodajalcev o škodljivosti čezmernega dela in stresa na delovnem mestu.

Coach za zdravje in dobro počutje se od osebnega trenerja ali svetovalca razlikuje v tem, da strankam pomaga odkriti moč in rešitve za doseganje blagostanja v njih, ne pa da jim svetuje kot strokovnjak na nekem področju. Spodbuja osebno odgovornost, poglobljeno razmišljanje in samoodkrivanje ter proaktivnost. Strankam pomaga prepoznati, kdo so, kdo želijo biti in jim pomaga na poti do uspeha. Zanimivo je, da vse več delodajalcev v EU, vključno z Evropsko komisijo, med zaposlitvene pogoje vključuje odpornost proti stresu (ang. resilience).

Coach za zdravje in dobro počutje stranke podpira na različnih področjih, kot so:

- vzpostavitev in ohranjanje zdravega življenja,
- prepoznavanje, obvladovanje in premagovanje stresa,
- rast osebne produktivnosti in uspešnosti z manj stresa,
- opuščanje različnih odvisnosti ali nezdravih navad,
- ravnovesje med službo in zasebnim življenjem,
- reševanje konfliktov in boljše sodelovanje v timih,
- osredinjenost na najpomembnejše,
- podpora pri bolezenskih težavah,
- globlje razumevanje situacije, prepričanj, vrednot,
- večji motivacija, osredinjenost, samozavedanje, samozavest,
- večja notranja moč za spremembe,
- več energije.

3.3 Ožji in širši pogled na vlogo coacha za zdravje in dobro počutje

Po pristopu Mednarodne coaching federacije (ICF) coach ni svetoalec, mentor ali učitelj. Glotta Nova navaja, da coach za osebno blagostanje deluje tako, da postavlja vprašanja, ki opolnomočijo stranko in okrepijo njene razloge za odločitve glede zdravega življenjskega sloga. Coach tako ne posega v razloge za spremembe in se zaveda, da so stranke med seboj zelo različne in zahtevajo različne pristope ter da coacheva orodja služijo motivaciji, postavljanju ciljev, samoraziskovanju in samoodkrivanju (Glotta Nova, s. d.).

Obstaja tudi širše razumevanje vloge coacha, ki glede na potrebe stranke in svojo strokovno usposobljenost občasno izvaja tudi vlogo svetovalca, terapevta, mentorja ali trenerja. Moore in Tschannen-Moran (2010) tako navajata, da so coachi za dobro počutje »usposobljeni strokovnjaki za zdravje, fitnes in duševno zdravje (vključno z osebnimi trenerji, strokovnjaki za rehabilitacijo srca, nutricionisti, izobraževalci s področja zdravja, zdravniki, psihologi), ki coachajo stranko na določenih področjih zdravja in dobrega počutja (fizična aktivnost, prehrana, teža, stres, zadovoljstvo z življenjem ipd.)«. Coachi po takšnem širšem razumevanju stranki zagotavljajo tudi nasvete in strokovno pomoč. Vendar le, če stranka na nekem področju nima znanj in hkrati pomoč zahteva. V takšnem primeru coach po širši definiciji lahko svetuje, vendar le, če ima na tistem področju ustrezna strokovna znanja

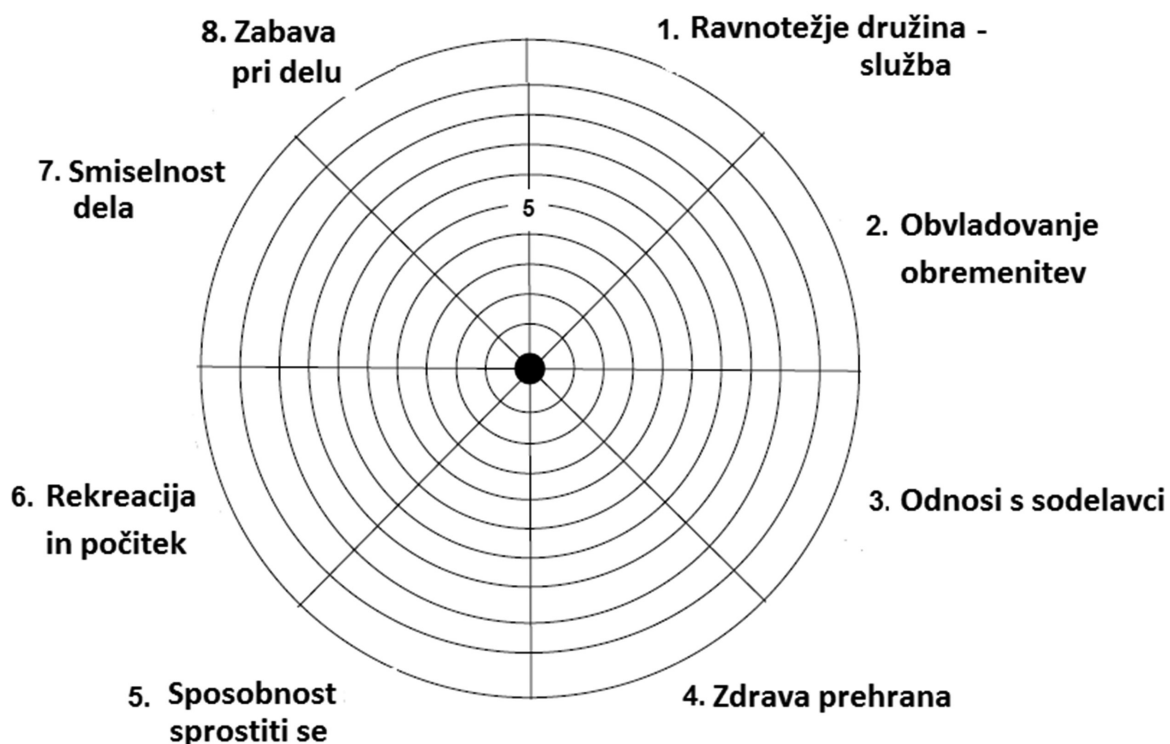
4 Coaching kot orodje za izboljšanje zdravja in dobrega počutja

4.1 Orodjarna coachev je obsežna

Coachi lahko pri svojem delu uporabljajo sto ali več coaching orodij, pristopov, tehnik, metodologij in konceptov. Med njimi so ustvarjanje dobrega stika, modeli za določanje ciljev, tehnike spreminjanja vrednot in zaznavanja, domišljajske vaje, različna komunikacijska orodja, intuicija in podobno. V coachingu za zdravje in dobro počutje se uporabljajo tudi specifična orodja in tehnike. Utemeljitelj coachinga Timothy Gallwey pri coachingu upravljanja stresa uporablja orodja, kot so:

- a) stop tehnika: kako stopiti korak nazaj, razmisliti, se ponovno organizirati in nadaljevati z boljšo zavestno izbiro – celo v najbolj kaotičnih razmerah,
- b) hvaležnost: če je stranka polna zamer in nezadovoljstva, lahko poskusi s hvaležnostjo,
- c) čarobno pero: razvoj sposobnosti uporabe intuicije in notranje modrosti,
- d) PLE-trikotnik: uporaba osebnih ciljev na področju uspešnosti, učenja in izkušenj za drugačno opredelitev uspeha in povečanje zadovoljstva (Gallwey et al., 2009).

Eno od takšnih analitičnih orodij je tudi kolo ravnotežja stresa, ki sem ga razvil, in idejno izhaja iz znanih coaching orodij – koles osebnega ter poklicnega in ravnotežja (slika 4).



Slika 4: Kolo ravnotežja stresa

4.2 Program dobrega počutja – kombinirani coaching pristop

V nadaljevanju je predstavljen okvir Programa dobrega počutja, ki sem ga razvil na temelju raziskovanja stresa, lastnih izkušenj z izgorelostjo ter rednega izvajanja različnih tehnik in pristopov na področju upravljanja stresa in organizacije časa. Menim, da v začetnih fazah soočanja s stresom na delovnem mestu zdravnik ali psiholog pogosto še nista smiselna ali potrebna. Takrat je morda najboljša možnost pomoč coacha. V končni fazi izgorelosti, ko se zgodi adrenalni zlom, pa prizadeti posameznik potrebuje celovito strokovno pomoč, zdravniško, psihološko in še katero, saj sam začasno ni več sposoben črpati rešitev in moči iz lastnih virov in energije. Meja je lahko tanka, zato je bolje ostajati na varni strani in po potrebi stranko usmeriti k drugim virom pomoči.

4.2.1 Cilji Programa dobrega počutja

Ljudje smo si na zunaj precej bolj podobni kot navznoter. Zaradi tega ni pristopov in receptov, ki delujejo za vse. V coachingu se, kolikor se da, prilagajamo posamezniku. Nekatere koristi, ki jih stranka lahko pridobi v tristopenjskem procesu Programa dobrega počutja:

- lažje doseže sprostitev in se spočije,
- postane odpornejša proti stresu,
- živi bolj zdravo, ima več energije,
- poveča se ji osebna produktivnost, z manj stresa,
- lažje obvladuje negativne posledice izgorelosti,
- izboljša se ji zdravje,
- izboljša se ji delovno uspešnost,
- živi bolj srečno, izpolnjeno in osmišljeno.

Stopnje in elementi Programa dobrega počutja so prikazani na sliki 5.



Slika 5: Elementi Programa dobrega počutja

4.2.2 Pristop in potek Programa dobrega počutja

Program dobrega počutja je kombinirani coaching program in lahko poteka v treh stopnjah: 1) ocena stanja, 2) izdelava osebnega Programa dobrega počutja ter 3) izvajanje in podpora. Stranka lahko ta okvir povsem prilagodi svojim potrebam. V coaching procesu lahko s stranko raziskujeva in ozavešča vire stresa, njene vzorce soočanja in osebne veščine, sposobnosti ter notranje vire. Stranka lahko izpolni kak vprašalnik s področij, kjer se pokažejo priložnosti za spremembe, na primer s področja veščin reševanja konfliktov, osebne organiziranosti ali nevarnosti za izgorelost. Inštitut za razvoj človeških virov je objavil odlične vprašalnike s področja izgorelosti (SAI in še tri), ki sicer vzamejo pol ure za izpolnjevanje, vendar posamezniku omogočajo solidno brezplačno grobo analizo stanja (www.burnout.si). Stranka dobi podporo v procesu (samo)analize, lahko ji tudi svetujem obisk kvalificiranega strokovnjaka za določeno področje.

V fazi (samo)ocene in priprave Osebnega programa dobrega počutja coaching izvajam skladno z doktrino Mednarodne coaching federacije (ICF), brez elementov svetovanja, mentorstva, osebnega trenerstva ali terapij. Stranka si lahko izdelava osebni program dobrega počutja ali pa se neposredno loti rešitev na področjih, ki jo zanimajo. Lahko gre zgolj za cilje in ukrepanje na enem področju.

Na podlagi načrta in če želi zunanjo pomoč, se stranka odloča, kakšno pomoč želi. V tej fazi, na željo stranke, bodisi nadaljuje coaching proces bodisi prevzamem vlogo osebnega trenerja ali svetovalca. Stranko lahko naučim:

- uporabljati tehnike hitrega sproščanja, kot sta dihanje s trebušno prepono in progresivna mišična relaksacija,
- kako se lahko bolje organizira (tehnike organizacije časa, priprave spisov nalog, programov dela ter odločanja med prioritetami),
- kako razmišljati bolj pozitivno, na primer s preokvirjanjem negativnih misli ali kognitivnim prestrukturiranjem.

Pomembno je, da je jasno, kdaj sem v vlogi coacha in kdaj v vlogi trenerja ali svetovalca, vedno pa lahko uporabljam veščine coachinga.

4.2.3 Primer iz prakse: Stres na delovnem mestu in konfliktni sodelavec

Štiridesetletna gospa, ki je delala kot komercialistka v turizmu, se je name obrnila zaradi bojazni, da izgoreva na delovnem mestu, in zaradi težav s sodelavcem, ki da naj bi bile neznosne. V fazi analize sva sicer odkrila nekaj začetnih znakov izgorevanja, vendar se je gospa želela osredotočiti na glavni vir stresa oziroma težav. Ta je bil po njenem eden od sodelavcev. Stranka je ugotovila, da se želi »znati bolje postaviti zase«, se naučiti hitrega sproščanja in urediti konfliktni odnos s sodelavcem. To je bil glavni cilj njenega osebnega programa v tej fazi. V obdobju njenega urejanja odnosa s sodelavcem sem jo:

- podpiral kot coach (raziskovanje vzrokov, iskanje notranje moči, določanje ciljev),
- naučil nekaj tehnik sproščanja in komunikacije. Na časovno ločenih srečanjih sem jo na njeno željo naučil tehnike pozornosti na dih, vadila sva večino asertivne komunikacije in nekaj tehnik obrambe pred manipulacijo.

Podpora ni zajemala le coaching srečanj v živo ali po skypu, temveč tudi podporo med srečanji po elektronski pošti (npr. analizo in priporočila glede poteka asertivnega pogovora s konfliktnim sodelavcem, ki ga je stranka pripravila v pisni obliki). Stranka je v relativno kratkem obdobju pomembno izboljšala odnos s konfliktnim sodelavcem in se umirila.

Program dobrega počutja je razvit, potrebuje pa več testiranja s praktičnim delom. To bo pripomoglo k večji učinkovitosti in koristi za stranke.

5 Zaključek

Vsak želi biti zdrav in se dobro počutiti. V sodobnem razvitem svetu je veliko neskladje med željami glede dobrega počutja in resničnostjo vsakdana. Podatki glede zdravja in produktivnosti dela v Sloveniji so osupljivi. Smo pri vrhu držav EU glede občutenja stresa, dojemanja, da delamo pod visokim pritiskom, kazalnikov bolniške odsotnosti ter krepko pod povprečjem EU 28 glede produktivnosti dela. Ne glede na to ukrepamo nezadostno, zanimivo pa je, da so vlaganja v zdravje, dobro počutje in korporativno obvladovanje stresa med najdonosnejšimi.

Coaching velja za eno najboljših orodij za spodbujanje in razvijanje sposobnosti in potencialov posameznikov in timov. Močno lahko koristi tudi pri promociji zdravja ter obvladovanju stresa in izgorelosti. Coach za zdravje in dobro počutje se od osebnega trenerja ali svetovalca razlikuje v tem, da stranki pomaga odkriti moč, motivacijo in rešitve za doseganje dobrega počutja in zdravja v sebi.

Kombinirani coaching Program dobrega počutja, predstavljen v tem prispevku, strankam pomaga pri čezmernem stresu ali zgodnejših fazah izgorevanja. Poteka lahko v treh stopnjah:

- 1) ocena stanja,
- 2) izdelava osebnega Programa dobrega počutja ter
- 3) izvajanje in podpora.

Čeprav je Program dobrega počutja razvit in deloma preizkušen, potrebuje več testiranja za večjo učinkovitost in korist za stranke.

Prepričan sem, da prihaja obdobje promocije zdravja in dobrega počutja na delovnem mestu. Očitno je, da zdajšnji sistem ni trajnosten in da posledice sodobnega dela (čezmerno delo, visoka intenzivnost in stresnost dela) sčasoma postanejo nevdržne, tako s človeškega kot finančnega vidika. Glede na trende razvoja problematike stresa in izgorelosti na delovnem mestu bodo coachi za zdravje in dobro počutje lahko pomembno prispevali k zdravju zaposlenih in ne nazadnje tudi k uspešnejšemu poslovanju podjetij in organizacij.

Viri

- (1) Shulte-Abel, B., Weber, L. Aktiv und wirksam gegen Stress. Organisator 12/11–9 (2011).
- (2) EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions): Fourth European Working Conditions Survey; 2007 – VIII.
- (3) EUROFOUND: Links between quality of work and performance, Oxford Research, 2011.
- (4) EUROFOUND http://www.eurofound.europa.eu/surveys/smt/ewcs/ewcs2010_14_02_sl.htm (8. 5. 2014).
- (5) European Commission: Flash Eurobarometer 398 – Working Conditions, Report, april 2014.
- (6) Evropska komisija; Flash Eurobarometer 398 – delovni pogoji, april 2014.

- (7) Gallwey, et. all. The Inner Game of Stres – Outsmart Life's Chalanges and Fulfill Your Potential, Random House.
- (8) Glotta Nova: COACH za zdravje in dobro počutje (Health & Wellness Coach/Wellness Coach), s.d.
- (9) IRI – Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana: Stres ter z njim povezani pojavi, ZSSS in IRI, Ljubljana, 2012.
- (10) UKC: Priročnik Zdravi delavci v zdravih organizacijah, KIMDPŠ pri UKC Ljubljana, 2012.
- (11) Moore M., Tschannen-Moran, B. Coaching Psychology Manual, Wolters Kluwer, Lippincott Williams & Willkins, 2010.
- (12) POH – Public and Organizational Health Department, Zürich University et al.: SWiNG Project – Final Report of the Evaluation, 2011.
- (13) Rosch Paul J. Job Stress: America's Leading Adult Health Problem, USA Magazine, May 1991.
- (14) Šprah, L. Instrument za ekspertno napoved dejavnikov tveganj na delovnem mestu, povezanih s poklicnim stresom (IDTS), Družbeno medicinski inštitut ZRC SAZU, 2012.
- (15) Tangri, R. Stress Costs Stress Cures – How to recover productivity lost to stress, Tangri, 2003.
- (16) Umar: Poročilo o razvoju, UMAR, Ljubljana 2012.
- (17) Verle, K., Markič, M. Kompetence vršnih managerjev in organiziranost kot osnova uspešnosti organizacije, Fakulteta za management, Koper, 2012,
- (18) www.obvladajmo-stres.si (12. 7. 2012).
- (19) Inštitut za produktivnost: <http://www.produktivnost.si/storitve/coaching-izjemno-orodje-za-razvoj-ljudi-timov-in-podjetij/> (9. 5. 2014).

.....

O avtorju

*Dr. Klemen Podjed (Inštitut za produktivnost) je doktor ekonomskih znanosti ter magister poslovanja in organizacije, univerzitetni diplomirani organizator dela ter poslovni trener, svetovalec in coach (certifikat Glotta Nove). Ima več let izkušenj na področju strateškega in poslovnega svetovanja uglednim slovenskim in tujim podjetjem. Izvaja tudi treninge in delavnice s področja stresa, osebne produktivnosti, promocije zdravja in drugih mehkih veščin. Na Inštitutu za produktivnost prebujajo potenciale zaposlenih za zdravo in uspešno delo ter dobro počutje. Predan je osebnostni rasti in veščinam upravljanja z umom in stresom pri delu. Zelo blizu mu je Hamletova modrost *There are more things in heaven and earth, Horatio, than are dreamt of in your philosophy.**

GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ DURCH DIE NUTZUNG VON QRS

Zdravje na delovnem mestu z uporabo QRS metode

Erwin Fritsch

Einführung

Was in vielen Staaten der westlichen Welt fast schon Standard ist, ist das Bewusstsein um mögliche gesundheitliche Gefährdungen am und durch den Arbeitsplatz. Entsprechende Arbeitsschutzgesetze sind etabliert, die Umsetzung ist mehr oder weniger implementiert. Obwohl auch zu diesem Thema längst nicht alles gesagt ist und noch sehr viel zu tun ist möchte ich auf dieses Thema hier nicht eingehen.

Neben den unmittelbar mit dem Arbeitsplatz zusammenhängenden Gesundheitsthemen gibt es eine zunehmende Dringlichkeit, die das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz in eine hohe Priorität rückt – der demographische Wandel. Bedingt durch den demographischen Wandel wird das Thema ausreichender geeigneter Fachkräfte zu einer Schlüsselgröße internationaler Wettbewerbsfähigkeit. Vor allem mittelständische Unternehmen sind von der Thematik überproportional betroffen.

Die heutige Praxis, sich nur auf die Rekrutierung junger Menschen zu konzentrieren wird in Zukunft keine geeignete Strategie mehr darstellen. Viele Experten sehen mittelfristig die Notwendigkeit gut ausgebildeter und erfahrener älterer Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter werden langfristig immer älter und ihre Zahl immer weniger. Es ist also von fundamentaler Bedeutung, Gesundheit und Wohlergehen dieser Mitarbeiter mit hoher Priorität zu erhalten und zu fördern.

Gesundheitliche Probleme älter werdender Arbeitnehmer

Die weitaus häufigsten gesundheitlichen Probleme älter werdender Mitarbeiter sind nicht die schweren akuten Erkrankungen sondern Symptome die sehr gut präventiv viele Jahre hinausgezögert werden können.

Eine hohe Prävalenz weisen dabei eine ganze Reihe von Erkrankungen auf die im Zusammenhang mit einem geschwächten Beckenboden einhergehen. Der Beckenboden ist neben der Rückenmuskulatur einer der wichtigsten Muskelgruppen unseres Körpers. Ein schwacher oder erschlaffter Beckenboden kann zu einer ganzen Reihe gesundheitlicher Probleme führen, wie zum Beispiel Rückenprobleme, Kontinenz Probleme oder Störungen der Sexualfunktionen.

Aus verschiedenen Gründen wie Geburten, Übergewicht, Bindegewebsschwäche, Hormonelle Umstellungen aber auch durch den natürlichen Altersverlauf kann der Beckenboden zunehmend geschwächt werden.

Wie bei allen anderen Muskeln sollten daher aber auch die Beckenbodenmuskeln ausreichend trainiert sein, um ihre Funktion erfüllen zu können.

Viele Ärzte empfehlen ihren Patienten daher eindringlich je nach Diagnosestellung auch ein Beckenbodentraining, ja, bei vielen Diagnosestellungen sehen Ärzte das Beckenbodentraining oft sogar als „die Erste Therapie Option“, um andere, invasivere Therapien hintanhaltend zu können.

Der Beckenboden ist darüber hinaus eine Muskelgruppe, die ausreichende früh *präventiv* trainiert, einerseits die beschriebenen Probleme verhindern, zumindest aber lange hinausschieben kann und andererseits ganz allgemein ein gutes Körpergefühl bis ins hohe Alter erhält.

Die herausragende Bedeutung eines gesunden Beckenbodens wird zunehmend auch von den Gesundheitsministerien erkannt. Das zeigt sich nicht zuletzt in der sprunghaft zunehmenden Anzahl von Beckenbodenzentren.

QRS PelviCenter – eine neue Methode für automatisches präventives Beckenbodentraining

Das *QRS PelviCenter* ist ein Medizinprodukt, das eine völlig neue Option für *einfaches, hocheffizientes Beckenbodentraining* realisiert.

Durch *starke magnetische Impulse* werden die Muskeln des Beckenbodens und seiner Umgebung zu rhythmischen Kontraktionen angeregt, die die betreffenden Muskeln in einer Art und Weise trainiert, wie es durch eigenes Training nicht möglich ist.

Neben dem eigentlichen Beckenboden wird auch die *Hüft-, Gesäß- und Oberschenkelmuskulatur* intensiv trainiert.

Die bekannten Methoden des Beckenbodentrainings (Körperübung, Elektrostimulation mit Sonden, etc.) haben in der Praxis leider erhebliche Einschränkungen.

Ein Beckenbodentraining durch eigene Körperübungen ist für viele Menschen schwierig oder nur mit erheblichem Aufwand machbar. Die Beckenbodenmuskeln sind nämlich von außen nicht sichtbar sondern liegen tief im Körper verborgen. Es erfordert daher einiges an Erfahrung, die richtigen Muskeln überhaupt wahrzunehmen und sie dann auch gezielt anspannen zu können.

Methoden des Beckenbodentrainings bei denen Sonden in den Körper eingeführt werden sind für Patienten oft massiv belastend und unangenehm.

Im *Gegensatz* dazu ist das *QRS PelviCenter eine sehr einfache Methode*. Der Mitarbeiter kann sich in seiner Alltagskleidung in einen bequemen Therapiestuhl setzen. Das Magnetfeld durchdringt seinen Körper von unten und wirkt tief in das Becken hinein. Die Beckenbodenmuskulatur wird dabei vollautomatisch trainiert. Durch die Möglichkeit, Frequenz und Intensität individuell einzustellen kann während der Trainingszyklen die Trainingsleistung kontinuierlich erhöht werden. Der Mitarbeiter kann eine Trainingsintensität erreichen wie sie durch eigenen Körperübungen nicht möglich ist.

QRS PelviCenter im Unternehmen

Mitarbeiter die regelmäßig Beckenbodentraining durchführen können wesentlich länger frei von den mit einem schwachen Beckenboden assoziierten Problemen bleiben.

Unternehmen können ihren Mitarbeitern eine einfache und zeitsparende Methode zum Aufbau und Erhalt des so wichtigen Beckenbodens anbieten.

Mitarbeiter benötigen für eine Behandlung 20 Minuten Zeit

- Das Training kann in normaler Kleidung durchgeführt werden
- keine Sportkleidung notwendig,
- kein Schwitzen, etc.

Mitarbeiter starten mit einem Initialtraining

- 10 – 16 Trainings
- 2 mal pro Woche

Mitarbeiter erhalten ihre Beckenbodengesundheit

- Jedes halbe Jahr 5 Trainings

Diese Zeitaufwände sind gut in vielfältige Programme für Mitarbeiter-Prävention einzubauen und führen innert kürzester Zeit zu sichtbaren Erfolgen.

KAKO VODITI PREUTRUJENE ZAPOSLENE

How to lead overtired employees?

Marija Turnšek Mikačič

Povzetek

Preutrujeni zaposleni na delovno mesto in druge zaposlene vpliva negativno, stalno in zahrbtno. Če vodja pusti, da preutrujeni zaposleni uspeva s svojim vedenjem, zaposleni izgubijo spoštovanje do vodje in morda zaupanje v podjetje. Prvi korak vodje je, da ugotovi, kaj je šlo narobe. Lahko se odloči, da so pomisleki preutrujenega in njegovo nezadovoljstvo upravičeni. Če je tako, se vodja iskreno opraviči. Taki delavci so pogosto površni pri svojem delu, niso točni, nadlegujejo sodelavce, ki trdo delajo, in pogosto so neposlušni ter destruktivni do nepremičnin podjetja. Vodja hitro odstavi slabe izvajalce in delavce, ki kršijo pravila dela. Če je ravnanje vodje pravično in stanovitno, bodo zaposleni vedeli, da je pravici zadoščeno. Vodja je v vlogi coacha podporni partner in coach zaposlenim. Zaradi dobre komunikacije se v podjetju uvedejo redni petminutni pogovori vodje s zaposlenimi, okrogle mize, sistem odprtih vrat vodje, redno se obravnavajo pritožbe.

Ključne besede: preutrujeni zaposleni, coaching, motivacija, pritožbe, sistem odprtih vrat, petminutni sestanki, okrogle mize

Abstract

Dissatisfied employees continuously influence their workplace and other employees in a negative and often treacherous way. If the leader allows a dissatisfied employee to succeed in such behaviour, the employees lose respect for the leader or even their faith in the company. The first step the leader should make regarding the dissatisfied employee is to identify what went wrong. The leader might establish that the concerns and dissatisfaction of the dissatisfied employee are justified; and if so, the leader should offer a sincere apology. Dissatisfied employees are often negligent in their work, they tend to be late and they are annoying to co-workers who work hard, they are often disobedient and careless with the property of the company. The leader should immediately remove the employee who performs poorly and breaks the rules of the work from his position. If the leader handles the situation in a consistent and fair way, the employees will know that justice was served. The leader in the role of a coach is a supportive partner and a coach to the employees. To achieve good communication the following should be introduced in the company: regular five-minute meetings between the leader and the employees, »round tables«, the »open-door« system and regular dealing with complaints.

Keywords: dissatisfied employees, coaching, motivation, complaints, »open doors«, »five-minute« meetings, »round tables«

Uvod

Preutrujeni zaposleni je nočna mora delodajalca. Ni prisoten na delu, je veliko na bolniškem dopustu, rad politizira, vedno hodi po robu, a nikoli ne pade. Počne ravno dovolj, da ostane zaposlen, vendar ne raste profesionalno in ne prispeva toliko kot drugi zaposleni. Včasih doseže svoje cilje, vendar kaže pomanjkanje navdušenja. Za preutrujenega zaposlenega je značilno, da vedno hodi po robu med uspehom in padcem. Nekateri preutrujeni zaposleni aktivno kritizirajo svojo firmo in njeno politiko, ne na ustrezen način, temveč pri kavi, prek elektronske pošte in v kavni kuhinji. Drugi so nenehno nezadovoljni s katero koli usmeritvijo politike firme. Njihovo nezadovoljstvo zaznajo vsi sodelavci, saj se pritožujejo, opravljajo in kritizirajo. Ne glede na vse omenjeno preutrujeni zaposleni ne nameravajo oditi brez posredovanja vodje. Slabe navade, prav tako kot tudi dobre, se v vedenju na delovnem mestu zakoreninijo.

Vpliv preutrujenega zaposlenega

Preutrujeni zaposleni na delovno mesto in druge zaposlene vplivajo negativno, stalno in zahrbtno, pravi Susane Heathfield (2007). Pameten vodja odpove delo preutrujenemu zaposlenemu zavedajoč se slabega vpliva na pozitivno moralo na delovnem mestu in na produktivnost. Če vodja pusti, da preutrujeni zaposleni uspeva s svojim vedenjem, bodo sodelavci mislili, da je tako vedenje sprejemljivo (str. 6–9).

Sodelavci, ki opazijo popuščanje vodje podjetja, postanejo demoralizirani, saj trdo delajo in prispevajo k rezultatom podjetja. Vidijo, da preutrujeni ne dela uspešno. Poleg tega izgubijo spoštovanje do vodje in morda zaupanje v podjetje, ker se vodja ne ukvarja s problematičnim zaposlenim.

Vodja in sodelavci se spopadajo s preutrujenim zaposlenim

Sodelavci preutrujenega zaposlenega se ukvarjajo z njegovim načinom delovanja, odvisno od vodje, kako se spopada z njim. Lahko prezrejo njegove opazke, izogibajo se mu, govorijo tiho med seboj in menijo, da ni njihova dolžnost, da se ukvarjajo z njim. Čutijo njegov vpliv na njihovo delo. Sodelavci ga lahko nekoliko spodbujajo, da deluje drugače. Vodja lahko pripravi normative zanje, daje sodelavcem povratne informacije, ti pa lahko konstruktivno izražajo svoje pomisleke. Za vedenje preutrujenega delavca je odgovoren vodja.

Podjetje vodi podrobne datoteke o slabih izvajalcih in nepridipravih, da svoje delavce obvaruje pred takšnimi ljudmi. Po navadi je enostavno. Pogosto so ti delavci površni pri svojem delu, niso točni, nadlegujejo sodelavce, ki trdo delajo, pogosto so tudi neposlušni in destruktivni do nepremičnin podjetja. Vodja hitro odstavi slabe izvajalce in zaposlene, ki kršijo pravila dela. Večina delavcev bo videla, kako vodstvo ravna s takimi posamezniki. Če ravna prizanesljivo, se zaupanje nikoli ne bo razvilo. Če je ravnanje vodje pravično (Ludwig, 2009) in stanovitno bodo zaposleni vedeli, da je pravici zadoščeno. Vodja nagradi menedžerje, ki imajo najmanj težav. Nagradi menedžerje z najmanj težavami z ljudmi in z najvišjimi rezultati. V podjetju vzpostavijo formalni postopek pritožbe zaposlenih. Uporabijo politiko odprtih vrat ali program okrogle mize. To vključuje naključno izbiro zaposlenih z vsakega oddelka enkrat na mesec ali na dva meseca, da bi razpravljali o politiki podjetja, načrtih in napredku ter zagotovili upravljanje, ki upošteva razmišljanje zaposlenih o skupnih interesih (str. 10).

Vodja kot coach zaposlenim

Vodja je v vlogi coacha podporni partner in coach zaposlenim. Kot coach je vedno vzgojitelj. Cilj vodje je, da zaposleni postanejo samozadostni. Poskrbi, da pridobijo orodja za uspešno poslovno in medosebno delovanje. Zaposleni naj pri delu in komunikaciji uporabijo svoje sposobnosti.

Močnejši kot bo menedžerski občutek vodje, pravi Robin Nitschke (2009, str. 3), več kot bo imel znanja, bolj bo sposoben ustvarjati možnosti za razvoj v prihodnosti.

Obstaja velik človek, pri katerem se vsi počutijo majhne. Resnično velik človek vsakemu dopusti, da se počuti odlično, pravi G. K. Chesterton.

Prvi korak vodje glede preutrujenega zaposlenega je, da ugotovi, kaj ni v redu. Dobil bo vpogled v to, kaj je povzročilo vedenje, ki zaposlenega na delovnem mestu vznemirja. Večina ljudi svoje delo na začetku opravlja z veseljem. Ali pa se njihovo navdušenje pojavi med delom. Vodja mora ugotoviti, kaj se je zgodilo. To je zelo pomembno, če želi pomagati preutrujenemu zaposlenemu, da postane uspešen član delovne skupnosti. Malo je delavcev, ki se zjutraj zbudijo in se odločijo, da bodo imeli slab dan v službi. Redki so zaposleni, ki želijo, da se vsak dan ob koncu dela čuti polomija, vendar obstajajo. Delavec pa meni, da ni kriv, da je v takšni službi. On težavo vidi v vodji in svojem delovnem mestu.

Ko se vodja ukvarja z delavcem (Forte, 2012), da odkrije vzrok njegovega nezadovoljstva in slabe morale, ga lahko spremlja na delovnem mestu, da vidi, kaj lahko stori glede njegove težave. To je naporno za preutrujenega delavca, saj se tako razkrije njegova odgovornost za ukrepe in odzive na dogajanje na delovnem mestu. Težko pa je tudi za vodjo. Lahko se odloči, da so pomisleki in nezadovoljstvo preutrujenega zaposlenega upravičeni. Če je tako, naj se mu vodja iskreno opraviči, tudi če razlogi za opravičilo nimajo nič skupnega z dogodki, pri katerih nastanejo težave. *Priznanje, da verjamete, da je nekaj razlogov njegove nizke morale. Je dobrodošlo.* Prav tako je smiselno vprašati, ali je vzrok za nezadovoljstvo organizacija dela. Vodja lahko ugotovi, da je za njegov slab odnos do delovnega mesta in podjetja vzrok neustrezno delo in da je izbral slabo usposobljenega delavca. Ne glede na podrobnosti naj delavec razume, da je odgovornost za okoliščine njegova. Sam odgovarja za svoj odziv. Odziv na spreminjajoče se razmere okoli nas je edini dejavnik, ki je skoraj vedno pod našim nadzorom. (str. 2)

Ne glede na to, kako se bo vodja odločil o tem, kaj preutrujenemu delavcu ne ustreza, lahko uporabi naslednje korake (Heathfield, 2007, str. 7):

- Pomaga mu ugotoviti, kaj pomeni zanj, da je uspešen in se izboljša. Osebne in strokovne izboljšave so rezultat večje učinkovitosti in zavezanosti k uspehu.
- Zagotovi delavcu, da verjame v njegove sposobnosti in da si želi, da je uspešen. Včasih so podporne besede nadzornika ali vodje prve, ki jih je nekdo prejel v zadnjih letih.
- Pomoč zaposlenemu predstavlja oblikovanje več kratkoročno dosegljivih ciljev. Ti naj bodo časovno omejeni in imajo jasne rezultate, glede katerih se vodja strinja. Nekateri od teh ciljev je mogoče obravnavati kot vedenje. Vodja jasno opredeli, kaj zanj pri zaposlenih pomeni slab odnos in potem spremlja napredek.
- Vodja poskrbi, da zaposleni nekaj, kar mu je všeč, stori vsak dan.

Take ideje lahko pomagajo vodji pri ukvarjanju s preutrujenim delavcem. Če je vodja naredil vse najboljše in se zaposleni ne spreminja, mu lahko odgovorno, etično in pravno pomaga pri iskanju druge zaposlitve.

Organizacija in komunikacija

Na moralo zaposlenih in visoko produktivnost pomembno vpliva učinkovita komunikacija med menedžmentom ter med menedžmentom in zaposlenimi. Komunikacija z zaposlenimi naj poteka v obeh smereh: od zgoraj navzdol in obratno. Top menedžment naj vzdržuje redne sestanke z linijskimi menedžerji o zadevah zaposlenih in pri tem obravnava težave moških in žensk na delovnem mestu. Menedžerji lahko imajo redne sestanke s svojimi zaposlenimi (Forte, 2012), da prek pogovora spoznajo njihovo vedenje. Od pet- do desetminutno srečanje na teden o tem, kaj je novega, je odlično orodje, da vodja pridobi občutek, kaj zaposleni mislijo. Lahko se uporablja ne le za razprave o povezanih delovnih procesih, ampak tudi za odpravljanje nezadovoljstva in prikritih težav (str. 3). Čeprav sestanki ne morejo nadomestiti rednih sej, je treba paziti, da ne prevzamejo mesta srečanj med posameznimi delavci in njihovimi vodji ter da se tako ne v rešujejo konkretne pritožbe. S petminutnimi sestanki vodje ugotovijo, o čem zaposleni razmišljajo in njihovo raven pripadnosti podjetju.

Podjetje, ki želi ohraniti visoko raven motivacije zaposlenih, jim pove, da bodo obravnavali vse njihove pritožbe, ker so pomemben del organizacije. To je treba sporočiti vsem zaposlenim prek priročnika za zaposlene, s splošnimi obvestili in v vseh programih usmerjanja novincev.

Podjetje naj redno obvešča svoje zaposlene o njegovem napredku in o smeri razvoja. Zaposleni želijo poznati položaj in načrte svojega podjetja, ker tako vedo, kako varna jr njihova zaposlitev in kakšne so možnosti napredovanja (Turnšek Mikačič, 2014, str. 9). Podjetje tako izrazi zaupanje svojim zaposlenim, da bodo sposobni ustvarjati poslovni uspeh in da mu bodo v podporo pri reševanju težav, nad katerimi imajo nadzor.

Literatura

- (1) Forte, J. (2012). *Whatever You Do, Make It Great*. Pridobljeno 20. 4. 2014 na <http://ezinearticles.com/?Whatever-You-Do,-Make-It-Great&id=7031735>
- (2) Heathfield, S. M. (2007). Performance Appraisals Don't Work – What Does? *Journal for quality and participation*, 30 (1), 6–9.
- (3) Ludwig, G. (2009). Improving yourself. *New Equipment Digest*, 74(1), 10.
- (4) Nitscke, R. (2009). *Coaching for Improved Performance. Avoiding Disciplinary Action*. Pridobljeno 12. 12. 2009 na http://humanresources.about.com/od/manageperformance/a/improve_perform.htm
- (5) Turnšek Mikačič, M., & Ovsenik, M. (2013). Karierni načrt kot gradnik osebne odličnosti. *Organizacija*, 46(6). DOI: 10.2478/orga-2013-0024

O avtorici

Mag. Marija Mikačič Turnšek je univerzitetna diplomirana ekonomistka, magistrica poslovne politike in organizacije ter doktorandka na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) Novo mesto. Je raziskovalka na področju informacij za inovativno dejavnost (CZNG, GZS, Ministrstvo za gospodarstvo RS, Iskra, Gorenje, Zlatorog, Lek itd.) in prenos inovativne dejavnosti v proizvodnjo. Bila je vodja službe za tržne raziskave in razvoj kozmetike v tovarni Lek, direktorica sektorja za plan in analize pri podjetju ČGP Delo, sekretarka zbora združenega dela Skupščine Republike Slovenije, sekretarka Državnega sveta Republike Slovenije. Na Fakulteti za organizacijske študije (FOŠ) Novo mesto je predavateljica predmetov podjetništvo in karierni načrt.

Na Višji kmetijski šoli Grm Novo mesto je predavateljica predmetov ekonomika in management poslovanja. Ima andragoško-pedagoška izobrazbo, je certificiran NLP praktik, NLP mojster praktik, NLP trener INLPTA ter NLP coach. Vodi tudi šolo kariernega coachinga in je avtorica vrste strokovnih člankov in publikacij ter mentorica študijskih krožkov.

TIMSKI COACHING – UČINKOVITO ORODJE ZA VODJE IN SKUPINE ZA PROMOCIJO ZDRAVJA V ORGANIZACIJAH

Team coaching – a tool for development of leaders and groups focussing on health promotion in organisations

Tatjana Dragović, Bernarda Potočnik

Povzetek

Timski coaching se v sodobnih organizacijah vedno bolj upošteva kot pristop, ki pripomore k hitrejšemu, lažjemu in učinkovitejšemu razvoju zaposlenih, ti pa prispevajo k ustvarjalni in pozitivni organizacijski kulturi. Pozitivna organizacijska kultura vpliva na organizacijsko strategijo, organizacijsko strukturo in ne nazadnje tudi na boljše počutje zaposlenih. V zadnjem obdobju se veliko govori o coachingu in ob različnih definicijah so tudi razlike v poteku coaching procesa. Eden izmed zelo »popularnih« je timski coaching. V tem članku so predstavljene koristi timskega coachinga za vodje in predvsem za skupine za promocijo zdravja v organizacijah. Temelji na vidiku coachinga, kot ga zastopa Mednarodna zveza coachev v ZDA (International Coach Federation – ICF). Članek ponuja nekaj odgovorov o tem, kako je timski coaching lahko učinkovito orodje za razvoj vodij in skupin za promocijo zdravja v organizacijah.

Ključne besede: *timski coaching, promocija zdravja v organizacijah, dobro počutje zaposlenih*

Abstract

Modern organizations are more and more seriously taking into account team coaching as a an approach contributing to an effective staff development that consequently leads to creative and positive organizational culture. A positive organizational culture may influence organizational strategy, organizational structure and ultimately employees wellbeing. There is a wide range of recent literature presenting a variety of approaches to coaching and definitions of coaching. One of the most popular approach is team coaching. This article presents some of the benefits of team coaching for leaders and groups focusing on promoting health in organizations. The article's starting point is coaching as defined by the International Coach Federation (ICF) from the USA. The article looks at how team coaching can be utilised as an effective tool for leadership development as well as for development of groups focusing on promoting health in organizations.

Keywords: *team coaching, promotion of health in organizations, employees' wellbeing*

Uvod

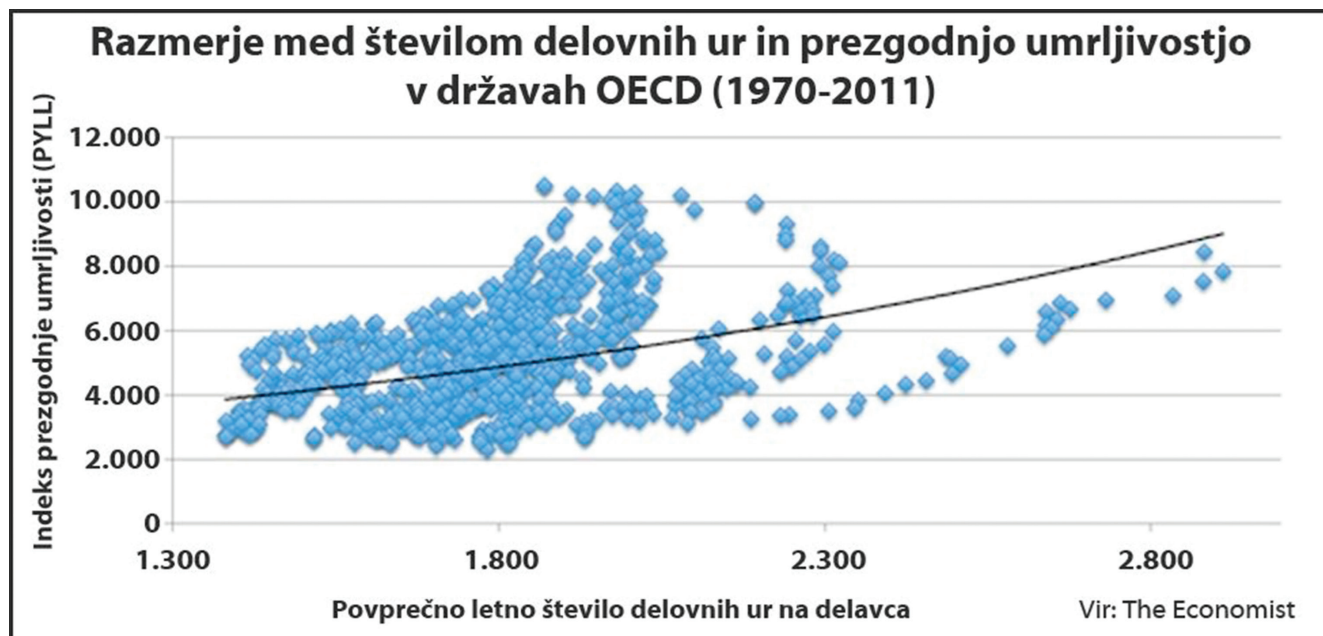
Dobro počutje in zdravje zaposlenih

Zdravje in dobro počutje vodij in zaposlenih je vse bolj pereča tema v sodobnih organizacijah, saj je zelo tesno povezana z absentizmom in celo s prezgodnjo umrljivostjo zaposlenih. Čeprav je zanimanje za koncept dobrega počutja (npr. Deci and Ryan, 2002; Krapp, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) in raziskovanje elementov, ki vplivajo na dobro počutje, zelo močno, še vedno ni enotne definicije dobrega počutja ali soglasja glede glavnih razlik med koncepti dobrega počutja, zdravja in sreče.

Mednarodna zdravstvena organizacija (The World Health Organizations – WHO) poudarja dva pomembna dejavnika dobrega počutja, in sicer občutek *opolnomočenja* in *aktivnega delovanja* posameznika v socialnem okolju. Zaradi tega je pomembno poudariti, da je zdravje stanje popolnega fizičnega, mentalnega in *socialnega* blagostanja. Mednarodna zdravstvena organizacija opredeljuje promocijo zdravja kot proces, v katerem so posamezniki opolnomočeni, da prevzamejo kontrolo nad svojim zdravjem in njegovim izboljšanjem. Proces promocije zdravja ne nagovarja le posameznikov in njihovih vedenjskih vzorcev, temveč tudi širše *socialno* okolje oziroma *skupnosti*, katerih del so. Tako organizacije, v katerih so posamezniki zaposleni, postanejo *skupnosti*, ki lahko prispevajo k boljšemu (ali slabšemu) zdravju in dobremu počutju, prav tako lahko odločilno vplivajo na proces ozaveščenosti oziroma promocije pomena zdravja. Brez ustanovitve posebnih skupin za promocijo zdravja v organizacijah sta skrb za zdravje in proces ozaveščanja o pomenu zdravja zaposlenih

prepuščena posameznikom. Vse več organizacij ima takšne skupine uradno določene, vprašanje je le, koliko so te skupine aktivne.

Potreba po promociji in ozaveščenju pomena dobrega počutja in zdravja na delovnem mestu dobi posebno težo, ko pogledamo podatke raziskave o razmerju med številom delovnih ur in prezgodnjo umrljivostjo zaposlenih v državah OECD (slika 1). Kos v svojem članku o vplivu čezmernega dela na zdravje zaposlenih (2014) navaja omenjeno raziskavo, objavljeno v britanskem časopisu *The Economist*. Poudarja, da graf jasno kaže, da daljši delovni čas vodi k višjemu indeksu prezgodnje umrljivosti oziroma višjemu številu potencialno izgubljenih let življenja (PYLL – potential years of life lost).



Slika 1: Razmerje med številom delovnih ur in prezgodnjo umrljivostjo v državah OECD (povzeto po Kos, 2014)

Organizacije, ki že imajo oblikovane skupine za promocijo zdravja, se bodo glede na raziskavo, zavedale dolgoročnih rešitev za promocijo zdravja na delovnem mestu, na primer promocije krajšega delovnika za daljšo delovno dobo.

Kako ustvarjati pogoje za plodno medosebno sodelovanje in za nenehen strokovni in osebostni razvoj zaposlenih, je pomembno vprašanje, ki si ga zastavljajo organizacije, ki želijo (p)ostati konkurenčne v sodobnem, negotovem in hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Doseganje poslovne odličnosti je namreč močno povezano s tem, kako zna organizacija krepiti razvojne potenciale svojih zaposlenih in se soočati z izzivi okolja, v katerem deluje.

Kadar se zaposleni srečujejo z zahtevami in izzivi na delovnem mestu, ki presegajo njihove zmogljivosti, se najpogosteje odzovejo s stresom; ta postaja eden od največjih izzivov na področju varnosti in zdravja pri delu. Negativni učinki stresa za organizacijo pomenijo slabo splošno poslovno uspešnost, povečano odsotnost z dela, prezentizem (zaposleni pridejo na delo kljub bolezni, zaradi česar pri delu niso učinkoviti), pri zaposlenih, ki se dlje časa srečujejo s stresom, pa se poleg čustvenih težav pojavijo tudi resne težave s telesnim zdravjem.

V naslednjem poglavju bo prikazano, kako lahko (timski) coaching pomaga vodjem in skupinam za promocijo zdravja ter koristi coachinga za skupino za zdravje in posledično za celotno organizacijo.

Timski coaching – kako lahko pomaga vodjem in skupinam za promocijo zdravja

Po definiciji Mednarodne zveze coachev (ICF) je coaching interaktivni proces in odnos, ki pomaga posameznikom, podjetjem in organizacijam, da dosežejo hitre in odlične rezultate z uporabo posebnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa in razvoja.

Značilnosti coachinga:

- osredotočenost na prihodnost,
- zastavljanje vprašanj,

- vrnitveno sporočilo in
- coach nima znanja o strankinih zadevah oziroma ne pozna odgovorov.

Ford (1992) meni, da coaching pomaga upravljati odnose, izboljšati samozavedanje glede osebnega vpliva in osvoboditi človeka togega dojemanja drugih in njihovih težav.

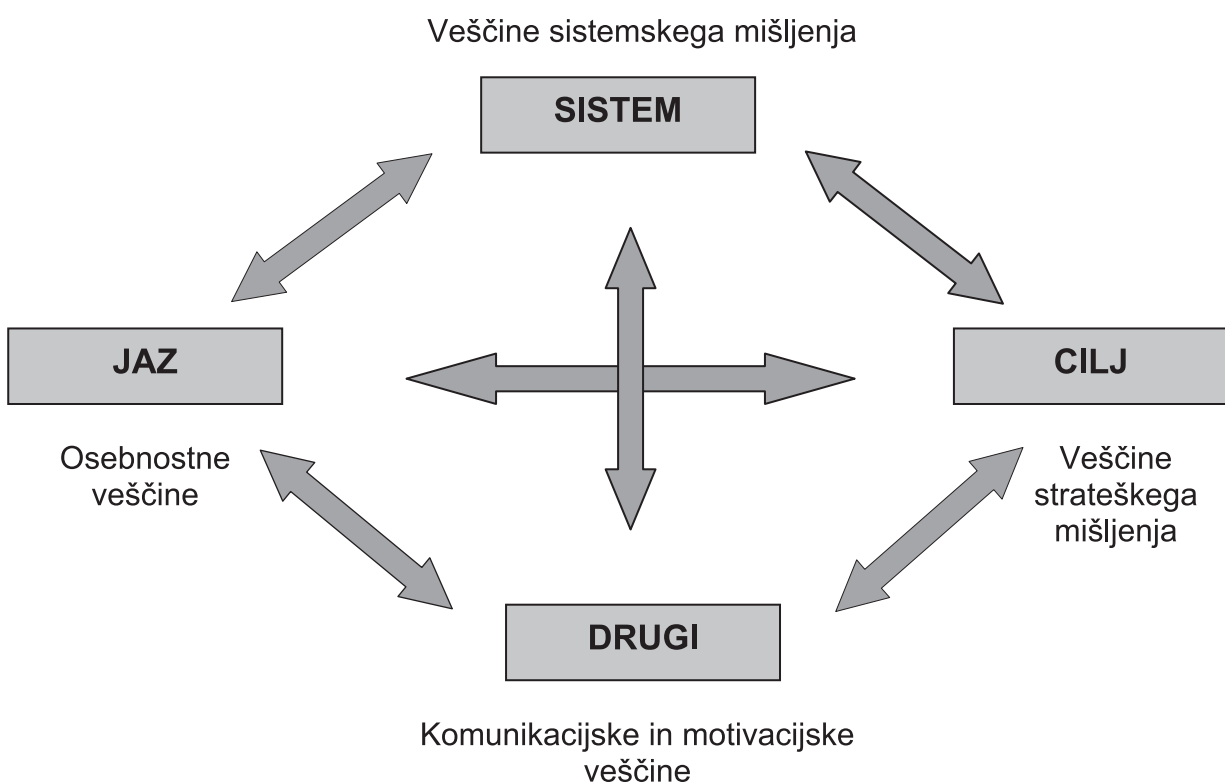
Skiffington in Zeus (2003) pravita, da je coaching pravzaprav pogovor, ki poteka v produktivnem in ciljno usmerjenem kontekstu. Coaching posameznikom omogoči dostop do njihovega znanja. Morda se o čem nikoli niso vprašali, imajo pa odgovor. Whitmore (1997) coaching razume kot proces *opolnomočenja*, ki posamezniku pomaga osvoboditi lastne potenciale za doseg večje uspešnosti in *boljšega počutja*. Kot je iz različnih definicij coachinga razvidno, se poudarjajo *opolnomočenje*, *boljše počutje* in osvobajanje lastnih potencialov za razvoj. Tako ima coaching veliko skupnega z definicijami dobrega počutja in promocije zdravja (kot jih navaja Mednarodna zdravstvena organizacija).

Da bi (timski) coaching lahko pomagal vodjem in skupinam za promocijo zdravja ter posledično organizacijski kulturi, strategiji in strukturi, je treba najprej ozavestiti, kaj lahko vpliva (pozitivno ali negativno) na proces vodenja in timskega sodelovanja.

Spodnja matrica vodenja je povzeta po Diltsu (1996), ki je raziskoval povezavo med procesom in veščinami vodenja. Proces vodenja naj bi zajemal tako vodjo kot druge elemente, vključene v proces vodenja, recimo sistem, v katerem se vodenje dogaja, cilje, ki naj bi bili z učinkovitim vodenjem doseženi, in druge ljudi, vključene v vodenje.

Štirje elementi matrice vodenja:

- posameznik kot vodja,
- želeni cilj ali rezultat,
- drugi (člani tima/zaposleni) in
- sistem, v katerem se izvaja proces vodenja.



Slika 1: Matrica vodenja s spremljajočimi veščinami (Dilts, 1996)

Štirje elementi jasno kažejo, da je vodenje večplasten proces. Za zagotavljanje uspešnosti vodenja pa so potrebne ustrezne veščine za vsak element v matrici.

Če začnemo z *drugimi*, kot je to označeno v matrici, je jasno, da bi vodja potreboval učinkovite komunikacijske in motivacijske veščine, da bi lahko spodbujal, podpiral in motiviral člane tima/zaposlene na poti proti zelenemu cilju ali rezultatu. Težko si je predstavljati vodjo brez teh veščin. Komunikacijske in motivacijske veščine vsebujejo bolj specifične veščine, kot so razumevanje komunikacijskih modelov ter vzpostavitev in ohranjanje dobrega stika.

Naslednji element matrice coachinga se osredinja na zelene cilje ali rezultate. Vloga vodje je spodbujati člane tima, da skupaj najdejo najboljšo strategijo za doseganje zastavljenega cilja. Vodja torej potrebuje obvladovati veščine strateškega razmišljanja. To pa vključuje poznavanje uspešnega postavljanja ciljev in opredeljevanja majhnih pomembnih korakov (MPK), ki vodijo k cilju.

Sistem kot element v matrici vodenja ima poseben pomen. V vsakodnevem kontekstu podjetij je jasno, da je sistem podjetja in tudi večji sistem, h kateremu podjetja sodijo, pomemben za splošno rast in razvoj (tako organizacij kot tudi posameznikov). Ker rast in razvoj povezujemo s procesom vodenja in tudi s procesom coachinga, ne čudi, da vodje obvladujejo veščine sistemskega mišljenja, da bi lahko skupaj s svojimi timi dosegali cilje v obstoječem sistemu (npr. sistemu podjetja, panoge).

Jaz kot vodja je sicer razumljiv element matrice vodenja, vendar bolj zapleten, kot se zdi na prvi pogled. Čeprav je logično trditi, da naj bi vodja imel velik nabor veščin (opisanih zgoraj), noben tak nabor ne bi bil koristen za proces vodenja, če vodja sam nima »osebnostnih veščin«. Te veščine se nanašajo na tako imenovano upravljanje notranjih stanj, na prevzemanje vlog (od osebnih do organizacijskih) ter na splošno veščino prepoznavanja lastnega poslanstva, na odprtost za učenje in prepoznavanje lastnih potencialov za rast in razvoj.

Iz razlage vseh štirih sklopov veščin vodenja je jasno, da sodobne organizacije veliko pričakujejo od vodij. Torej, kadar se vodje/zaposleni srečujejo z zahtevami in izzivi na delovnem mestu, ki presega njihove zmogljivosti, se najpogosteje odzovejo s stresom. Vodenje timov kot ena izmed glavnih nalog vodij lahko predstavlja izziv, ki povzroča stres.

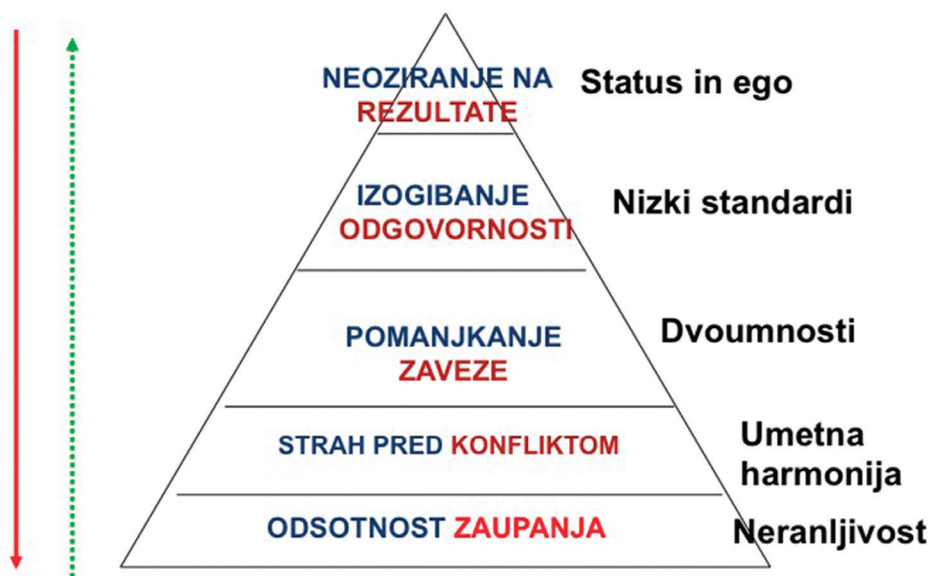
Lencioni (2002) ugotavlja, da je time posebej zahtevno voditi, če imajo najmanj eno izmed petih temeljnih disfunkcij/motenj:

- 1) *odsotnost zaupanja*: kaže se v umetno ustvarjeni neranljivosti, ki vpliva na medsebojne odnose v timu,
- 2) *strah pred konfliktom*: kaže se v umetni harmoniji, ki vodi k temu, da se odločitve sprejemajo brez diskusije in skupnega izpraševanja o tem, kako bi bilo mogoče doseči boljše rešitve, zato so rešitve delne in pogosto neučinkovite,
- 3) *pomanjkanje zaveze*: kaže se v nedorečenih zadevah oziroma dvoumnostih; zaradi tega je opravljenih malo nalog in doseženih manj ciljev,
- 4) *izogibanje odgovornosti*: kaže se v zniževanju standardov in sprejemanju nedoseganja zastavljenih ciljev z veliko zagovarjanja,
- 5) *neoziranje na rezultate*: kaže se z osredinjanjem posameznikov (vodij ali članov tima) na lasten status in interes raje kot na skupno dobro.

Vse zgoraj naštetje disfunkcije/motnje v timih prispevajo k stresnim situacijam vodij in članov tima in s tem krepijo negativne učinke stresa za organizacijo. To vključuje slabo splošno poslovno uspešnost, slabo počutje zaposlenih in posledično slabo zdravje na delovnem mestu.

Zahtevna naloga vodenja timov, ki imajo omenjene disfunkcije/motnje in pričakovanja organizacij, da vodje obvladajo prej naštetje štiri sklope veščin, ne ustvarja pogojev (ne za vodje ne za člane tima) za občutek *opolnomočenja*, *boljše počutje* in za osvobajanje lastnih potencialov za razvoj.

5 MOTENJ V TIMU (P. Lencioni)



Slika 2: Pet disfunkcij/motenj v timu (Lencioni, 2002)

Zahtevna naloga vodenja timov z omenjenimi disfunkcijami/motnjami in pričakovanja organizacij, da vodje obvladajo prej naštetih štiri sklope veščin, ne ustvarjajo idealnih pogojev (ne za vodje ne za člane tima) za občutek *opolnomočenja*, *boljše počutje* in za osvobajanje lastnih potencialov za razvoj. Zaradi tega je toliko bolj pomembno, da se organizacije odločijo za aktivno vlogo skupin za promocijo zdravja. Le tako lahko postanejo *skupnosti*, ki prispevajo k boljšemu zdravju in dobremu počutju zaposlenih in posledično k boljši organizacijski kulturi, strategiji, strukturi in poslovni uspešnosti.

K aktivni vlogi skupin za promocijo zdravja lahko prispeva timski coaching. To je proces, ki pomaga skupini oziroma timu, da se hitreje odloči, kaj želi izboljšati oziroma doseči, in jo podpira, da želene rezultate doseže z akcijskim načrtovanjem in opredelitvijo korakov ter s prevzemanjem odgovornosti za doseg želenih ciljev.

Srečanja med coachem in skupino/timom, vključenima v proces coachinga, temeljijo na partnerskem odnosu in dialogu, v katerem coach spodbuja razmišljanje z vplivnimi vprašanji in drugimi coaching tehnikami, podpira posameznike in skupino pri sprejemanju akcijskih korakov in doseganju zastavljenih ciljev.

Cilj timskega coachinga je pomagati vodjem in članom tima pri učinkoviti medsebojni povezanosti, da bodo delovali kot dobro uglasen in enoten tim ter iskali skupne rešitve za najbolj optimalno delovanje organizacije in izhod iz morebitnih zahtevnih/stresnih situacij. Timski coaching se dotika tem, povezanih s strateškim načrtovanjem, vodenjem in timskim delom, sistemskim mišljenjem, komunikacijskimi dilemami in podobnim. Enako velja za vse štiri sklope veščin, potrebnih za učinkovit proces vodenja.

V procesu timskega coachinga člani tima/skupine stkejo močne medsebojne vezi in okrepijo zavedanje o pomenu odprte komunikacije namesto prikrite/umetne harmonije (Lencioni, 2002). Pripravljenost dati iskreno povratno informacijo in jo tudi sprejeti omogoča zaupanje, ki se ustvari v procesu timskega coachinga. Medsebojno zaupanje pa je tudi pogoj za usmerjeno in načrtno razvijanje strategije za uspešno nadaljnje delovanje organizacije in oblikovanje vizije, ki ji bo organizacija sledila. Proces timskega coachinga vodjem omogoča, da bolje spoznajo svoj slog vodenja in najdejo učinkovitejše (bolj za zdravje koristne) oblike komuniciranja s člani tima/z zaposlenimi.

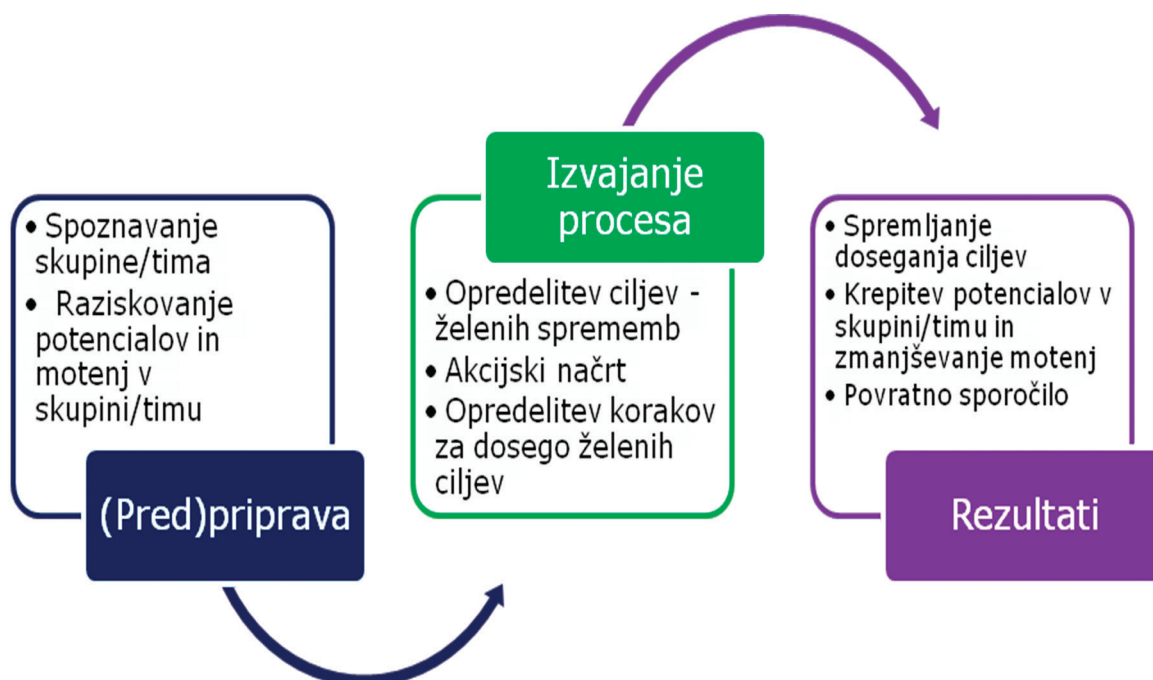
Ustvarjanje zaveznitva in dobrega stika med coachem in udeleženci v procesu timskega coachinga je zelo pomembno. Coach je s svojo držo in zgledom v procesu coachinga podpornik in buditelj potencialov, zato je povezava med coachem in udeleženci najpomembnejša za doseganje želenih rezultatov.

Člani skupine za zdravje v procesu timskega coachinga iščejo priložnosti za pozitivne korake do boljšega zdravja, počutja, zadovoljstva in uspešnosti zaposlenih na delovnem mestu. Timski coach skupini pomaga, da odkrije priložnosti in vire ter oblikuje najučinkovitejše strategije za promocijo zdravja na delovnem mestu.

Timski coaching zajema tri faze (slika 3):

- a) (pred)pripravo,
- b) izvajanje procesa in
- c) rezultate.

Coach v prvi fazi (pred)priprave v procesu timskega coachinga skupine za promocijo zdravja nekaj časa posveti spoznavanju skupine/tima ter raziskovanju njenih potencialov in motenj. To je tudi faza, v kateri se člani poskušajo uskladiti glede razumevanja koncepta promocije zdravja zaposlenih in najti definicijo, s katero se lahko poistovetijo. Le tako lahko motivirano pristopijo k promociji zdravja zaposlenih in s skupnimi močmi dosežejo zastavljeni cilj. Ravno proces zastavljanja ciljev je predmet druge faze timskega coachinga. V tej fazi coach spodbuja člane skupine za promocijo zdravja, da opredelijo zelene cilje oziroma zelene spremembe. Sledi razvoj akcijskega načrta in opredelitev korakov za doseg želenih ciljev. V tretji fazi coach in člani tima/skupine za promocijo zdravja spremljajo doseganje ciljev, krepijo potencialne skupine/tima, zmanjšujejo motnje in uporabljajo povratno sporočilo kot orodje (»feedforward«) za nadaljnje procese promocije zdravja na delovnem mestu.



Slika 3: Proces timskega coachinga v organizaciji

Timski coach je pomemben tudi pri spodbujanju članov skupine, da raziskujejo dinamiko medsebojnih odnosov, in si prizadeva, da pri doseganju ciljev podpira tako vsakega posameznika kot celotno skupino. Bolj ko se skupina zaveda svojih potencialov, boljše rezultate bo dosegla. Zaradi tega je timski coaching lahko nepogrešljivo orodje za podporo skupini, da odlično opravi svoje naloge in da s tem, ko se razvija skozi medsebojno komunikacijo, učinkoviteje komunicira tudi z okoljem. Izkušnje namreč kažejo, da je uspeh promocije zdravja močno odvisen prav od učinkovitega vključevanja in motiviranja vseh zaposlenih. Glavni izziv skupin za promocijo zdravja je najti učinkovite možnosti za razvijanje zdravega življenjskega sloga, ki bodo po meri zaposlenih in jih bodo ti zlahka podprli. Največji uspeh skupine za zdravje bo namreč v tem, da bodo zaposleni pripravljene aktivno sodelovati pri dejavnostih, ki jih bo predlagala skupina za zdravje, da tako skupaj izboljšajo kakovost delovnega okolja v organizaciji.

Zaključek

Timski coaching, ki je podpora skupini za zdravje, pomeni tudi korak k razvijanju kulture coachinga v organizaciji. Vključuje različne pristope – od zagotavljanja, da vodilni delavci coaching pristop uporabljajo kot sestavni del svojega vodstvenega sloga, do razvijanja komunikacijskih veščin za ustvarjanje podpornega in sodelovalnega delovnega okolja.

Takšen celovit pristop lahko organizaciji zelo hitro prinese rezultate, zlasti kadar zaposleni odprto sprejmejo priložnost za soustvarjanje delovnega okolja, kakršno si želijo. Coaching namreč vzpostavlja in razvija zdrave delovne odnose, optimizira delovne procese, prepoznava neskladja v odnosih in v sistemu, jih razrešuje s povratnim sporočilom in akcijskim načrtovanjem ter zagotavlja doseganje želenih ciljev. S tem pa prispeva k oblikovanju dobrega psihosocialnega okolja in *skupnosti*, ki spodbuja poslovno uspešnost in osebni razvoj ter dobro duševno in telesno počutje/zdravje zaposlenih.

Viri

- (1) Deci, E. L., Ryan, R. M. (2002). *Handbook of self-determination research*. Rochester, NY, University of Rochester Press.
- (2) Department of Health (2009). *New Horizons: A Shared Vision for Mental Health*, London: HMSO.
- (3) Ford, R. (1992). *Professional coaching in leadership development*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
- (4) ICF website, <http://www.coachfederation.org> (accessed Oct. 2010).
- (5) Kos, D. (2014). Prekomerno delo vpliva na zdravje zaposlenih. (http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2014/05/oecd_prekomerno_delo_vpliva_na_zdravje_zaposlenih.aspx] (zadnji dostop 09.05.2014).
- (6) Krapp, A. (2005). Basic needs and the development of interest and intrinsic motivational orientations. *Learning and Instruction*, 15(5), 381–395.
- (7) Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable, Jossey-Bass.
- (8) World Health Organization. (1997). *Measuring Quality of Life*. Geneva: World Health Organisation.
- (9) Seligman, M. E. P. in Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
- (10) Zeus, P. in Skiffington, S. (2003). *The Complete Guide to Coaching at Work*. Sydney: McGraw-Hill Companies, Inc.

O avtoricah

Dr. Tatjana Dragović je doktorica izobraževalnih znanosti (Anglija), ADEC® trener na mednarodni ravni, licenčni NLP trener inštituta The Society of NLP™ (San Francisco) in dr. Richarda Bandlerja z licenco International NLP, Florida, USA. Je nosilka certifikata NLP Coach™ (International Teaching Seminar, London, Anglija) ter profesorica angleškega jezika z več kot dvajsetletnimi izkušnjami pri poučevanju mladine in odraslih. Kot izjemen motivator in coach zna spodbujati svoje udeležence, da dosežejo rezultate, za katere so bili vedno prepričani, da so jim nedosegljivi. Trikrat je bila nominirana med deset top predavateljev leta 2009 pa je na tem izboru zmagala. Priznanje podeljujeta Inštitut za izobraževalni management SOFOS in Planet GV.

Mag. Bernarda Potočnik je univerzitetna diplomirana etnologinja in magistrica antropoloških znanosti, NLP coach (mednarodni program – International Coach Federation – ICF) in certificirani karierni coach (licenca Glotta Nove), NLP mojster praktik in NLP trener (licenca mednarodnega združenja za NLP-INLPTA). Ima mednarodno licenco SDI (Strength Deployment Inventory – Pregled uporabe osebnostnih vrlin), orodja za razvoj človeških virov. Je ADEC® trener (mednarodna licenca) in trener metode Globalno učenje® (licenca Glotta Nove). V Glotta Novi izvaja celostne programe usposabljanja za NLP praktike, NLP mojstre praktike, ADEC praktike, izobraževalne trenerje praktike, mentor praktike in coache. Vodi tudi specializirane programe za uporabo veščin coachinga pri vodenju, pri kariernem razvoju zaposlenih in coaching programe po meri za osebni in profesionalni razvoj. Na področju coachinga deluje več kot 10 let ter tako pomaga posameznikom in skupinam, da izboljšajo kakovost svojega življenja in dosežejo zelene cilje v poslovnem in zasebnem življenju.

PRILOŽNOSTI IN IZZIVI V TIMSKEM DELOVANJU, VODENJU

Opportunities and challenges in teamwork

Marija Kokelj

Povzetek

Vodenje je ključno za doseganje uspešnosti podjetij. Poleg finančnih izkazov poslovanja se gradijo pozitivni odnosi in timi, ki presegajo klasično podjetniško razumevanje uspešnosti. Rezultati, ki jih prinaša vodenje so razumljeni predvsem s pozitivnimi učinki delovanja tima, ki mu v resnici lahko tako rečemo. Ti se razlikujejo od prodajnih ali razvojnih oddelkov, skupin sodelavcev, ki imajo sicer skupne cilje a je njihova usmerjenost ali kratkoročna oziroma omejena na nekaj kazalcev uspešnosti, ki jih navadno izkazujemo z vidikov upravljanja. Zdravi timi tako v načinih delovanja kot samem zdravju prinašajo številne rezultate. Med njimi je poleg merljivih rezultatov najbolj v ospredju medsebojno razumevanje, pripravljenost na nove izzive, sodelovalnost. Timi v resnici lahko premagujejo še tako zahtevne naloge in projekte s pravim pristopom, podporo in omogočanjem prostora. Poleg vodja, ki to je v svoji konstantni, trdni in sodelujoči naravi je pomembno dobro okolje, kjer je podpora lahko omogočana na načine, da se sprejemajo prave odločitve. Ti so rezultat komunikacije iz česar izhajajo tudi tisti učinki, ki so upravljalcem ljubi in pričakovani.

»Timi kreirajo možnosti in dajejo učinke, ki jih posamezni strokovnjaki ali skupine ne morejo niti slutiti. V tem je čar inovativnosti, ki jo vodi človeški kumuliran potencial in delovanje.« Marija Kokelj

Ključne besede: zdravje, timi, vodenje, komunikacija, sodelovanje, coaching, uspešnost

Vodenje neposredno in nemalokrat odločilno vpliva na uspešnost podjetij

Vodenje ali angleško leadership, ki je meni zelo ljub in nekako bolje predstavlja pojem, prestavlja pot in način doseganja večkrat nepredstavljenih rezultatov. Termin zajema sodelovanje, ustvarjanje možnosti v konkurenčnem a ne bistveno izpostavljenem tekmovalnem okolju, ki je tako značilen za male dežele z ozkim poznavanjem široke definicije trga in zakonitosti, ki v njem vladajo s temi izhodišči. Širina trga, številna znanja, prepoznavanja ključne in pomembne vsebine, ki se na multikulturnem trgu izpostavlja in vključuje v vsakovrstne odnose, so odločilnega pomena za sprejemanje odločitev, eden od osnovnih aksiomov pozitivnega vodenja. Ta znanja v poslovnem odnosu razvijamo in izpopolnjujemo vsak dan na osebnih izkustvih in izmenjavi verbalno ter z vključevanjem vseh čutil. V ospredju odnosov, ki jih gradimo je sodelovalnost, odprtost, odprto komunikacijsko polje in sposobnosti, med njimi pot do uspešnega delovanja.

Vodenje je umetnost. Znanja, ki jih potrebujemo za odločnosti v vodenju, ki jih v slovenskem jeziku tudi lepo izpolnjujemo v besedi vodstvo na primer podjetja, kjer pa ta delovna mesta in funkcije v resnici zasedajo upravljalci ali managerji, ki se vodenja včasih niti ne zavedajo ali pa ga vključujejo v pretirano avtorski obliki.

Razlike v razumevanju so ključne za napredek in razvoj vodstvenih veščin. Pri tem pomaga tako osebna naravnost k spoznavanju novega, izgradnji osebnega stila vodenja. Vplivanje vodje je odločilno v odnosih, ki jih skupine, kot osnova iz katere se v danih odnosih, izgrajenem zaupanju in neizkoriščanju informacij ali prednosti za izpostavljanje sebe znotraj delovnega okolja vzpostavljajo možnosti za odličnosti. Iz tega v razvoju delovanja lahko nastane bolj delujoča skupina, ki se prelevi tudi v tim v pravem pomenu besede.

Pomemben je tudi proces vodenja. Ta izhaja tako iz izkušenj kot iz dedne zasnove vsakega posameznika. Talent je primeren gojiti skozi vzgojni proces kot tudi učenja, pridobivanje znanja in veščin.

Delovanje timov in vplivi na zdravje

Tim je celica organizma, ki v podjetju pomeni enovitost, celoto, usmeritev, pot in razvoj. Poleg zelenega stanja vsake organizacije, tudi manjšega podjetja, je tim cilj, ki ga je zelo enostavno in hkrati zelo zahtevno upravljati, nadzirati in tudi

podpirati. V človekovi naravi je, da želimo delovati predvsem iz omejitev, ki bi jih postavljali najprej sebi (v zmožnosti introspekcije), še bolj vidno je predvsem do drugih.

Upravljalci se nemalokrat znajdejo v položaju, ko želijo drugim povedati, kaj naj naredijo in za kaj so odgovorni ali kakšne rezultate naj prinesejo. S klasičnimi pristopi te vrste se morda nastali zametki timov hitro porušijo in ljudje ne vidijo možnosti sodelovalnega multiplikativnega učinka, ki je tako v večini organizacij prej misija nemogoče kot pravi način delovanja, ki ga razumejo v dejanskem okolju delovanja.

Nastanek timov potrebuje zdrave posameznike, ki lahko razmišljajo neobremenjeno in svoja številna znanja medsektorsko ali več-disciplinarno povezujejo v smiselno celoto. Ta nastaja v sodelovanju, kreaciji možnosti ob tem, da imajo vsi člani možnost, da se izražajo in prispevajo v skupno celoto. Povezanost članov tima, ki pomeni najmanj štiri in do več deset ali sto povezljivih delčkov v mozaik ustvarjenih možnosti navadno privede potrebo po vključevanju novih oseb, ki v dobro formiranem timu in pozitivnem delovanju prispevajo predvsem pozitivne učinke.

Kemija ali povezanost ljudi v ustvarjalnem timskem procesu deluje pozitivno na zdravje in počutje vsakega posameznika, ki je del celote. Z usmerjenim delovanjem posamezne aktivnosti lahko prinašajo zadovoljene potrebe in varnost ter sigurnost na skupnem oblikovanju učinkov tudi na dolgoročnih projektih ali takšnih, kjer rezultati niso takoj vidni in jasni.

V vsakem pravem timu potrebujemo pester nabor oseb, ki v timu, kot je formiran lahko prepoznajo svoje varno področje delovanja, kjer najbolj štejejo učinki skupnega dela. Ne glede na dogajanje in merljiv angažma posameznika v dinamičnem delovanju, kot ga piše življenje vsake osebe je ključno, da se delovanje na primeren način moderira in različni ljudje lahko pomagajo drugim s poenotenim ciljem skupnih učinkov.

Moč tima je merljiv z interesom in voditeljskimi sposobnostmi vodje ali vodij na različnih stopnjah prevzemanja odgovornosti in odločanja.

Raziskave s širšega evropskega področja IT podjetij in avtomobilske industrije, kjer so ključni nosilci delovnih nalog in upravljalci moški so dobro definirani in timi, ki jih po opredelitvi lahko tako imenujemo prinesli v obeh panogah preko 70% višjo učinkovitost v delovanju, 46% boljše rezultate v organiziranosti in ugodnih časovnih okvirih, preko 400% v neposrednih učinkih iz prodaje izdelkov in storitev. Timi se iz osnovnih predpostavk poslovnega delovanja vsekakor izplačajo.

Naslednji učinki, ki so zame iz vidika neposrednega proučevanja stroke zdravja, delovnih zmožnosti s prednostmi in ovirami v različnih življenjskih obdobjih delovno aktivne populacije ter mehkih kapitalov podjetja bistveno bolj zanimivi pokažejo še boljše rezultate.

Med ključnimi odgovori dejanskih potreb in pričakovanj proučevanih oseb je bila pripravljenost za osebni razvoj z uporabo osebnih in osebnostnih pogovorov, formuliranje priporočljivih pozitivnih stališč, pomembnih za neprestan razvoj tima kot celote, skupnih tem, ki pomagajo več članom tima. Z večanjem stopnje zavedanja, vpogleda v širšo sliko in ozadje namenov delovanja, kjer lahko tim deluje le na delčku, ozkem segmentu pomembnosti obravnavanega projekta ali programa, je dostop do informacij ključen in dobro sprejet. Pomembnost je tudi stalnost tima in navezave, ki se zgodijo in dogajajo zaradi atributov vodij in njihovih usmerjevalcev, simpatizerjev ter podpornikov ali sledilcev.

Timi so v zadnjih desetletjih presegli pojme postavljanja ciljev, ki so sami sebi namen, delegiranje nalog, postavljanje neprimernih rokov in aktivnosti, ki ne vodijo v skupno zastavljeno smer. Razvoj timov podpira sodelovanje, gradi odnose in povezuje ljudi in interese na različnih nivojih delovanja, ki se jih predvsem strokovnjaki zelo želijo.

Podjetje imam moč, ki je enak moči človeškega kapitala. Kljub strojem, tehnologiji, organiziranosti in še čemu, kar lahko opredeli kapital podjetja, je vse ostalo manj pomembno in načeloma lažje nadomestljivo.

Komunikacija kot ključ do pozitivnih rezultatov delovanja tima

Uspešnost delovanja, timskega sodelovanja in rezultatov se nemalokrat šteje predvsem iz izhodišč finančne uspešnosti. Na to vpliva predvsem v ne najbolj rožnatih časih na primer pripravljenost podjetij, poslovnih partnerjev po spoštovanju dogovorov. V slovenskem prostoru je zaznati v zadnjih letih slab odnos podjetij do na primer plačilne discipline, ki privede do neuspešne komunikacije in številnih neprimernosti v slabo razviti poslovni družbi.

Komunikacije se je potrebno priučiti, kot ostalih veščin dobrega delovanja in gradnje ter vzdrževanja odnosov s sodelavci, vodstvom, člani tima. Nekaj, kar je slišati preprosto in vsakodnevno uporabno je v poslovnem odnosu potrebno skrbno gojiti in negovati.

Družba tem vprašanjem posveča vse premalo pozornosti, zato se retorika, pisno, verbalno in predvsem neverbalno komuniciranje v praksi izkaže kot potrebno posebne pozornosti in vzgoje. Timi lahko z izboljšano komunikacijo veliko pridobijo. Pomaga že, da se izgradi komunikacijski protokol, ki ga timi poznajo predvsem z elementi lastnega soustvarjanja ali komunikacijskih veščin, ki so poznane posameznikom, članov ali vodilnim členom tima.

Takšne vplive je mogoče moderirati z odličnostmi v vodenju in delovanju timov, ki kot že zapisno prinašajo sinergijske učinke skupine, ki se ne dajo pripisati posamezniku ne glede na stil odločanja, ki je lahko bližje upravljanju ali vodenju.

Naš cilj so zadovoljni zaposleni

Zadovoljstvo kot pozitivno emocionalno stanje posameznika je v delovnih okoljih precejšen izziv. Ne le, da je vsak posameznik svoj člen v delovnem procesu s svojimi zmožnostmi, pripravljenostjo in dnevnim navdihom za bolj ali malo manj dobro delo, vsakodnevne obveznosti, morebitne prijetnosti in tudi siceršnja dogajanja v življenju lahko predstavljajo velika odstopanja od želenega tako v delovnem procesu s strani vodje ali generalno gledano podjetja, kot tudi s strani posameznika, soudeleženega v delovnih procesih.

Tako se pogosto dogaja, da ‚dobri‘ zaposleni iščejo stik z drugimi podobno mislečimi osebami s podobnimi ravnanji in se na tem nivoju oblikujejo timske naveze in prijateljavanja na strokovni osnovi v povezavi z delovnimi mesti in nalogami, ki jim pripadajo in jim hkrati osmišljajo najmanj profesionalni delovni čas.

Veliko oseb ne zmore ločiti profesionalnega os osebnega življenja. Ne le, da svoje delovne težave prinašajo domov, celo domače nestrinjanje na primer v partnerstvu prinašajo na delo. To vpliva tako na delovni proces kot na skladnost odnosov doma in vse se hitro lahko začne vrteti v začaranem ciklu.

Eden od stimulatorjev dobrega dela je gradnja pripadnosti in posledično lojalnosti podjetju, za katerega sooblikujemo delovne procese. Velikokrat primerni pristopi, ki narekujejo delodajalcem, da imajo več zaposlenih oseb s praktičnimi znanji v psihologiji niso zanemarljivi. Čustva in vedenja so tista, ki jim je v različnem delovanju in odzivih posameznikov in včasih tudi delov podjetij ali timov potrebno posvečati posebno pozornost.

Poleg zagotavljanja dobrega delovnega okolja in počutja zaposlenih imajo delodajalci danes številne izzive. Hitrost in prožnost človeškega kapitala je v konkurenčnem delovanju resna in odgovorna naloga, ki od vodij in strokovne službe, na primer kadrovičev zagotovo zahteva neprestano učenje in prilagajanja hitro se spreminjajočemu se trgu delovne sile. Delavci sorazmerno enostavno zamenjajo delovno okolje iz različnih vzrokov, med njimi niso nujno le finančne narave.

Delovno okolje, sprejetost, odnosi, ki vladajo in strpnost so nemalokrat pravi odgovori, pomembni najmanj toliko, kot finančne vzpodbude in seveda kakovost prostega časa, dopusta, prostih koncev tedna, možnosti za preživljanje nedelovnega časa malo bolj sproščeno in če lahko opravljamo še katerega svojih hobijev smo posledično bolj zadovoljni in načeloma bolj zdravi.

Delavci se pogosto raje odločajo za zaposlitev, ki je zanje navidezno bolj varna. Na ta pomemben faktor vplivajo številni faktorji, med katerimi so najpomembnejši ravno osebni. Od pogona, angleško ‚driverja‘ posameznika zavisijo, koliko posamezni faktorji vplivajo tako na psihično kot fizično zdravje.

Ko živimo svoje življenje kakovostno že s tem navdušujemo druge in ravno zadovoljstvo pri sebi sooblikuje tudi razvoj delovanja na kakovostnih principih, delovanju skladno z osebnimi načeli, vrednotami.

O avtorici

Marija Kokelj je strateška načrtovalka in upravljalnica brandov (blagovnih, storitvenih in osebnostnih znamk). Diplomirala je na ekonomski fakulteti v Ljubljani, izobraževanje pa dopolnila s podpornimi vsebinami svoje specializacije iz brandinga ter različnih smeri psihologije v Ameriki, Angliji, Švici in Avstriji. Pot jo je peljala v samostojne mednarodne podjetniške vode, v

strateški razvoj brandov, timov in izobraževanja usmerjeno podjetje Pitea z lastno blagovno znamko v Sloveniji. V svoji karieri je svetovala podjetjem in podjetnikom po svetu, med drugim je sodelovala pri razvoju interneta v Sloveniji z blagovni znamko SiOL, uveljavljanju sokov Dan in rebrandingu čokolad Gorenjka. Ukvarja se s številnimi novimi in inovativnimi pristopi vstopa ter vodenja posameznih tržnih kanalov ter z lastno storitveno blagovno znamko.

Glotta Nova je prijazno izobraževalno središče za odrasle, ki domuje v lepih, sodobno opremljenih prostorih v neposredni bližini parka Kodeljevo. Že polnih 20 let si prizadevamo, da bi svojim udeležencem s kvalitetnimi izobraževalnimi programi zagotovili najvišjo raven zadovoljstva in dobro počutje v naši družbi.

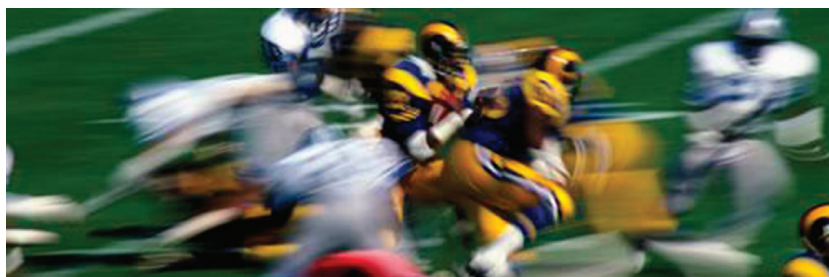
Spletna stran: www.glottanova.si

Tel.: 01/52 00 671

GSM.: 041 742 748

e-mail: info@glottanova.si

SEMINARJI ZA PODJETJA



Izobraževalni seminarji, ki jih večinoma pripravljamo za znanega naročnika, potekajo v obliki dinamičnih interaktivnih delavnic. Ker temeljijo na inovativnih pristopih in naprednih tehnikah poučevanja, udeležencem omogočajo, da se opremijo z najboljšimi znanji s področja komunikacije, motivacije, vodenja, timskega dela, pogajanj, coachinga, mentoringa, upravljanja s časom in stresom ter drugimi nepogrešljivimi veščinami, ki jih narekuje sodobni posel. Bogat know-how, nam omogoča, da delavnice vsebinsko in izvedbeno prilagodimo ter jih pripravimo po meri naročnika.

Prebrskajte naš katalog izobraževanj:

http://www.glottanova.si/seminarji/katalog_izobrazevalnih_programov/index.php

Želite seminar po naročilu:

http://www.glottanova.si/seminarji/seminarji_po_narocilu/index.php

COACHING



Coaching je interaktivni proces, strategija, ter strokovna pomoč, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da s pomočjo lastnega miselnega procesa in razvoja, dosežejo takojšnje izboljšave. Izvajajo ga profesionalni trenerji – coachi, ki uspešno zaznavajo, kje so strankini potenciali in kako jih povišati za dosego zelenih ciljev. Coach stranki omogoča uvide in spoznanja o sebi, opustitev neučinkovitih oblik razmišljanja, vodenja in ravnanja, kar priključuje na plan vse strankine zmožnosti in sposobnosti.

Coaching se lahko izvaja kot osebni (osebni) ali kot poslovni coaching. Na Glotta Novi pa izvajamo tudi usposabljanja za profesionalne coache ter tiste, ki želijo pri svojem delu uporabljati veščine coachinga.

Leta 2003 sta mednarodno priznana NLP trenerja, Tatjana Dragović in Kurt Andersen, v izobraževalnem centru Glotta Nova v Sloveniji izvedla prvi izobraževalni program NLP (nevrolingvistično programiranje) COACH po mednarodnem programu federacije coachev –ICF (International Coach Federation, ZDA). S tem dogodkom beležimo leto 2003 kot pričetek usposabljanja coachev v Sloveniji.

11 let po prvi izvedbi coachinga danes beležimo še en izjemen dosežek na področju izobraževanja za NLP coache v Sloveniji. Pod vodstvom obeh imenovanih trenerjev je Glotta Nova kot prva in edina v Sloveniji pridobila akreditacijo Mednarodne federacije coachev (ICF) za izobraževalna programa NLP COACH in COACH. Proces pridobitve tega prestižnega certifikata je rigorozen in zahteven. ICF akreditacija dokazuje najvišji standard kakovosti na področju usposabljanja coachev in zagotavlja udeležencem programov visoko strokovno usposobljenost in konkurenčno prednost.



Več informacij dobite na:

www.centerznanja.si/solazacoache ali www.coaching.si

NEVROLINGVISTIČNO PROGRAMIRANJE (NLP)



Nevrolingvistično programiranje (NLP) je danes v svetu ena najbolj cenjenih in iskanih tehnik komuniciranja. Bistvo NLP-ja je, da raziskuje, kaj točno je tisto, kar nekoga naredi najboljšega v tistem kar dela in išče optimalne načine, kako lahko ljudje dosežemo odlične ali celo vrhunske rezultate.

NLP ponuja niz zelo praktičnih tehnik, ki se jih naučimo enostavno in z lahkoto. Z uporabo NLP tehnik lahko postanemo dober komunikator in dosežemo učinkovitost na zasebnem ali poslovnem področju. NLP nam pomaga, da enostavno in na prijeten način nadomestimo tiste vedenjske vzorce, ki nas ovirajo, z novimi vedenji, ki nas bodo pripeljala do zelenega cilja.

Več informacij dobite na:

www.centerznanja.si/nlp ali www.nlp.si

RETORIKA



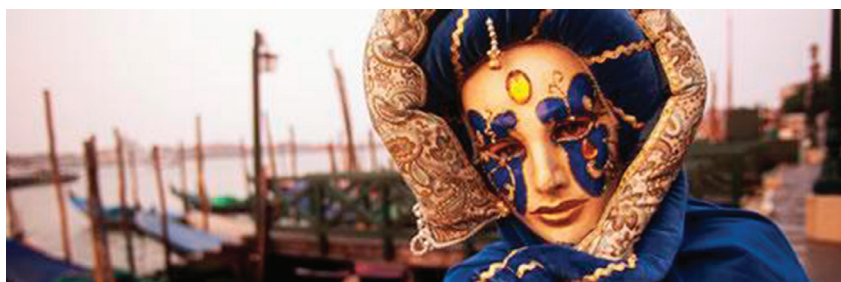
Retorika je veščina, zbir napotkov, ki izhajajo iz prakse, o tem, kako uporabljamo prepričevalna sredstva, kako razumljivo argumentiramo, kako reagiramo na izzive sogovornikov, kako sestavimo učinkovit govor, kako uskladimo besedno in nebesedno govorico, kako pravilno poslušamo, beremo in si zapisujemo.

Komunikacijski treningi na tečajih retorike nam pomagajo, da se znebimo treme, da samozavestno nastopamo v svojem slogu, da s poslušalci vzpostavimo dober stik in da pri vsem tem – uživamo. Dobro je vedeti, da se lahko veščini govornišva naučimo.

Več informacij dobite na:

www.retorkia.si ali www.glottanova.si

TUJI JEZIKI



Fleksibilnost, lasten know-how in 20-letne izkušnje na področju jezikovnega usposabljanja so vsekakor kompetence, ki narekujejo najkvalitetnejše znanje, sodobne metode in tehnike učenja kot tudi visoko usposobljene trenerje, ki jih premoremo.

Globalno učenje® je naša licenčna metoda poučevanja tujih jezikov. Prakticiramo jo pri izvedbi intenzivnih 40-urnih konverzacijskih tečajev. Globalno učenje® temelji na kombiniranju različnih metod in tehnik, kot so sugestopedija, miselni vzorci, mentalni trening, kvantno učenje in nevro-lingvistično programiranje, ki poskrbijo, da je učenje kar se da učinkovito, naučeno znanje pa nared za takojšnjo uporabo.

Več informacij dobite na:

www.tuji-jeziki.si ali www.glottanova.si

DRUGE DEJAVNOSTI



Glotta Nova je zasebni mednarodni izobraževalni trening center za odrasle. Dejavnost podjetja je izobraževanje in usposabljanje z visoko dodano vrednostjo lastnega znanja in inovativnosti. Poslanstvo in vizija podjetja odražata usmerjenost k odličnosti in vodilni vlogi podjetja pri razvoju komunikacijskih in drugih kompetenc.

Kot imetniki mednarodno priznanega in uveljavljenega standarda kakovosti INVESTOR IN PEOPLE se dobro zavedamo, da je znanje najboljša naložba za prihodnost.

Verjamemo, da se tega zavedate tudi vi!

Glotta Nova tim

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ZA KOZMETIKO IN VELNES LJUBLJANA



Ustanoviteljica **Višje strokovne šole za kozmetiko in velnes Ljubljana** je Glotta Nova, center za novo znanje, d. o. o. Ljubljana. (www.glottanova.si).

Večina višjih strokovnih šol v Sloveniji nima enotne strokovne in vsebinske usmeritve. Mi smo se odločili drugače. Šola namreč združuje več sorodnih in vsebinsko povezanih študijskih programov na naslednjih področjih:

NEGA IN LEPOTA, DOBRO POČUTJE (Wellness) in ZDRAVJE in ZDRAV TER URAVNOTEŽEN ŽIVLJENJSKI SLOG.

Pri programski shemi šole, razvoju in izvedbi programov, sledimo ciljem EU projektov Vital in Time-well, APHRO modulom izobraževanja in sodobnim razvojnim trendom pri nas in v svetu- predvsem celostnemu (holističnemu) pogledu na razvoj človeka in njegovo zdravje.

Področje nege, lepote, dobrega počutja, zdravja, zdravega in uravnoveženega življenjskega sloga je interdisciplinarno, zato je celostnost na tem področju nujna.

Po znanju, kakovosti in hitrosti razvoja lahko storitve na področju kozmetike in kozmetične industrije ter velnesa v Sloveniji primerjamo s svetom. Obe področji sta stari kot človeštvo, saj se je človek skozi stoletja trudil biti lep in zdrav. Tudi danes ni nič drugače.

Diplomanti s področja kozmetike in velnesa delalajo v kozmetičnih in lepotnih centrih in salonih, središčih dobrega počutja (velnes), SPA in fitnes centrih, plavalnih bazenih in kopališčih, savnah in centrih za masažo in pedikuro, zdraviliščih, v proizvodnji in trženju kozmetičnih preparatov, v domovih za ostarele, v ekipah, ki skrbijo za zdravje in zdrav in uravnovežen življenjski slog posameznikov in skupin, zlasti na področju športa, v bolnišnični dejavnosti, v športnih in trgovskih centrih, team building centrih, na luksuznih potovalnih ladjah, v organizacijah, kjer skrbijo za zdravje in dobro počutje zaposlenih...

Zadnje čase se vedno več organizacij odloča, da najame trenerje/svetovalce/coache za dobro počutje svojih zaposlenih (korporativni velnes). Področje se razvija z nesluteno naglico.

Več o šoli in programih, ki jih izvaja izveste na www.vskv.si.