

Stres pri srednjem menedžmentu

V prispevku je predstavljen Karasekov model zahtev in nadzora na primeru srednjega menedžmenta, ki je za pojav stresa še posebej ranljiva skupina. Prikazan je pomen socialne podpore kot pomembnega instrumenta za dvig delovne motivacije.



Stres na delovnem mestu

Stres na delovnem mestu lahko prizadene kogarkoli in kjerkoli. Pojavi se lahko v vsakem sektorju in organizacijah vseh velikosti. Vpliva na zdravje in varnost posameznikov, pa tudi na zdravje organizacij in nacionalnih gospodarstev.

Po podatkih Evropske agencije za zdravje in varnost pri delu v EU zaradi stresa na delovnem mestu trpi vsak četrti delavec, s stresom je povezanih od 50 do 60 % vseh izgubljenih delovnih dni.¹ To predstavlja veliko škodo tako z vidika človeške stiske kot tudi slabše gospodarske uspešnosti. Psihološki simptomi stresa na delovnem mestu se kažejo kot razdražljivost, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost, pomanjka-

nje energije in navdušenja, občutek ujetosti, spremembe v vedenju in drugo.^{2, 3} Negativne posledice delovanja stresa na delovnem mestu so slabo zdravje in počutje zaposlenih, pojav duševnih in telesnih obolenj, zmanjšana produktivnost zaradi povečanega absentizma, prezentizma in fluktuacije, konflikti med menedžmentom in zaposlenimi ter težavno usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.^{2, 3}

V spreminjajočem se svetu dela se od delavcev vse več zahteva. Zadnji podatki evropske raziskave o delovnih razmerah (EWSC) kažejo naraščanje delovnih zahtev od leta 1991, ko je bila narejena prva tovrstna raziskava.⁴ Zaradi zmanjševanja števila zaposlenih, večje potrebe po prilagodljivosti glede nalog, znanja in spretnosti, vse pogostejše negotovosti zaposlitve in večje intenzivnosti dela predvidevamo, da se bo število ljudi, ki trpijo zaradi stresa, še povečevalo.

Model zahtev in nadzora (model JD-C)

S stresom na delovnem mestu so se ukvarjali mnogi avtorji. Eden najbolj znanih in pogosto citiranih psiholoških modelov je model zahtev in nadzora avtorja R. Karaseka (JD-C Model, Job Demand-Control Model, 1979).^{3, 6, 7} Model temelji na predpostavki, da interakcija med delovnimi zahtevami in stopnjo nadzora v smislu svobode pri odločitvah v zvezi z delom pomembno

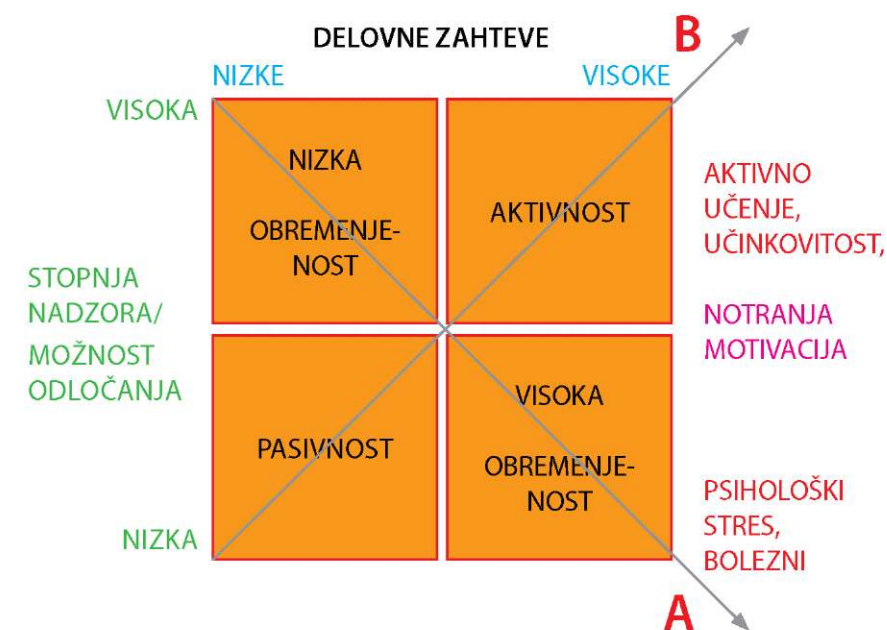
Avtorica:

mag. Nataša Dernovšček Hafner,
univ. dipl. psih.
UKC Ljubljana, Klinični inštitut za
medicino dela, prometa in športa
Poljanski nasip 58
1000 Ljubljana

določa psihološke pritiske, povezane z delom. Delovne zahteve so psihološki stresorji, ki so prisotni v vsakem delovnem okolju, kot npr: 1. kako hitro in kako »trdo« je treba delati za realizacijo določene naloge, 2. ali je za izpolnitev nalog dovolj časa, 3. količina dela, ki ga je treba opraviti, 4. koliko dela je treba opraviti pod velikim časovnim pritiskom, 4. stopnja koncentracije, ki je zahtevana za izpolnitev določene naloge, 5. prisotnost konfliktnih zahtev, 6. kolikokrat pride do prekinitve ali upočasnitve dela, ker smo soodvisni od dela drugih.^{3, 4}

Možnost odločanja v zvezi z delom se nanaša na posameznikovo kontrolo nad nalogami, ki jih opravlja. Ta dimenzija je sestavljena iz dveh med seboj dopolnjujočih se komponent: sposobnosti prave presoje, ki se krepi z učenjem novih veščin, kreativnostjo, raznovrstnostjo nalog in zmožnosti sprejemanja odločitev glede svojega dela, ter vpliva na organizacijsko politiko.³

Pomembne odločitve v zvezi z delom so lahko: možnost načrtovanja dela, razporeditev in kontrola delovnega časa – fleksibilen delovni čas, načrtovanje odmorov, ureditev delovnega okolja, izbira sodelavcev. Model zahtev in nadzora je v tem tekstu predstavljen s poudarkom na srednjem menedžmentu, ki predstavlja zelo ranljivo skupino glede doživljanja stresa na delovnem mestu. Srednji menedžment je v sredini organizacijske hierarhije npr. odgovoren za poslovno enoto, je vodja oddelka ali projektni vodja. Običajno odloča o aktivnostih, ki zadevajo bližnjo prihodnost in



Slika 1: Karasekov model zahtev in nadzora (prirejeno po Peter L. Schnall in Paul A. Landsbergis)

uresničujejo strategije, ki jih določa vrhnji menedžment. Pomembna naloga srednjega menedžmenta je tudi, da skrbi za dobre odnose med sodelavci, razrešuje konflikte in spodbuja timsko delo. Tako se pogosto znajde v t. i. »sendvič poziciji«: razpet med odgovornostjo za izvajanje odločitev nadrejenih na eni strani in skrbjo za dobro počutje in zastopanje interesov svojih zaposlenih na drugi strani.⁵

- 1) Psihološki pritiski, stres na delovnem mestu in možnosti za pojav s stresom povezanih bolezni se povečujejo, ko imamo pri delu opraviti z visokimi delovnimi zahtevami in nizko možnostjo odločanja (slika 1: smer puščice A). Primer: srednji menedžment.
- 2) Po drugi strani pa lahko pričakujemo večjo aktivnost pri delu in pozitivni psihološki učinek na zaposlenega, ko je ob visokih delovnih zahtevah dovoljena visoka stopnja svobode pri odločitvah v zvezi z delom. Take delov-

ne razmere delavcu omogočajo priložnost za učenje in rast (slika 1: smer puščice B). Primer: strokovnjak v demokratično organiziranem delovnem okolju.

- 3) Nizke delovne zahteve in visoka možnost odločanja so povezane z nizkim nivojem doživljanja napetosti, kar privede do zmanjšanja interesa za delo. Primer: redke, skoraj utopične službe.
- 4) Nizke zahteve delovnega mesta in majhne možnosti odločanja so povezane z nizko motivacijo, kar vodi do pasivnosti in dolgočasia. Tako delovno mesto zaposlenemu ne nudi priložnosti za razvoj potencialov in pridobivanja novih znanj. Primer: proizvodni delavec.

Glavni poudarek Karasekovega modela je, da visokih obremenitev pri delu ne povzročajo visoke zahteve delovnega mesta same po sebi, temveč visoke zahteve v kombinaciji z nizko možnostjo odločanja.^{6, 7, 8, 9} Visoke zahteve povzročajo napetost, ki se ne more pretvoriti

v akcijo, saj posameznik nima možnosti odločanja ali pa je ta nizka. Ta napetost se ponotranji in obrne proti posamezniku v obliki utrujenosti, izčrpanosti in psihičnih težav, kot so: anksioznost, depresivna motnja ter zloraba alkohola in drog (kot mehanizma za sprostitvev).

Ključna točka, ki predstavlja generator aktivnosti, je avtonomija; možnost, da posameznik sam odloča in izbira, kako bo načrtoval svoje delo in katere metode bo pri delu uporabil. Pomemben vidik za uspešno delo je tudi notranja motivacija, to je motivacija za delo zaradi dela samega, veselja in zadovoljstva, ki ga pri delu doživljamo (ne pa zaradi neke zunanje nagrade, pohvale, zaslužka). Odgovor, kako povečati notranjo motivacijo, se skriva v dimenziji socialne podpore, ki ga je modelu Karaseka dodal Johnson s sodelavci.^{2, 7, 10} V primeru, da se zahteve dela, možnost kontrole in socialna podpora povečajo, nudi delo več izzivov in daje več možnosti za učenje in razvoj sposobnosti. Socialna podpora je neformalna mreža odnosov in interakcij, ki so za posameznika zadovoljujoči in mu nudijo emocionalno, praktično in informacijsko podporo.¹⁰

Poznamo 2 vrsti socialne podpore:

- praktična – instrumentalna (npr. pomoč pri določeni nalogi, projektu), informacijska (izmenjava informacij),
- čustvena (skrb in pozornost do sodelavca).

Vir socialne podpore v delovnem okolju je lahko nadrejeni ali sodelavec, v širšem okolju pa družina in

prijatelji. Raziskave med zdravstvenimi delavci kažejo, da že dejstvo, da zaposleni zaznava, da je v delovnem okolju na voljo instrumentalna socialna podpora, pripomore k večji notranji motivaciji za delo.⁷ Raziskava o vplivu vrste socialne podpore na zadovoljstvo pri delu pa kaže, da ima zaznana podpora od nadrejenega večji vpliv na zadovoljstvo pri delu kot podpora sodelavcev.¹⁰ Johnson govori tudi o bremenu izolacije,⁸ ki so mu izpostavljeni prav srednji menedžerji v t. i. sendvič pozicijah, z visokim zahtevami na delovnem mestu, nizko stopnjo možnosti odločanja in šibko socialno podporo na delovnem mestu. Ta skupina zaposlenih pogosteje poroča o izčrpanosti in drugih psihičnih motnjah.

Zaključek

Odgovor na vprašanje, kako pri visokih psihičnih zahtevah na delovnem mestu zmanjšati utrujenost in preprečiti izčrpanost, je: z visoko stopnjo avtonomije oziroma možnostjo odločanja. Za večanje notranje motivacije za delo pa je pomembno, da je v delovnem okolju prisotna velika stopnja socialne podpore. Prioriteta menedžmenta bi morala biti, da znotraj organizacijske enote spodbuja potencial podpornega sistema med sodelavci in skrbi za podporni sistem v razmerju menedžment–delavec.

Literatura

1. Evropska agencija za zdravje in varnost pri delu [spletna stran]. [pridobljeno 3. 11. 2011]. Dostopno na naslovu: [http://osha.europa.eu/sl/topics/](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/index_html)

[stress/index_html](http://osha.europa.eu/sl/topics/stress/index_html).

2. Černigoj Sadar, N. Stres na delovnem mestu. Teorija in praksa 2002; 39 (1): 81–102.

3. Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., Shamian, J., Almost, J. Testing Karasek's Demands-Control Model in Reconstructed Healthcare Settings. Effects of Job Strain on Staff Nurses' Quality of Work Life. JONA 2001; 31: 233–43.

4. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer [spletna stran]. Foundationa Focus – Health and work: a difficult relationship? [pridobljeno 7. 11. 2011]. Dostopno na naslovu: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1117.htm>.

5. Dernovšček Hafner, N. Zdravje menedžerjev v procesu prestrukturiranja podjetij. Čili za delo, revija za zdravje na delovnem mestu 2010; 12.

6. Karasek, R. A. Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 1997; 24(2): 285–308.

7. Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P., Amick, B. The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychological job characteristics. Journal of Occupational Health Psychology 1998; 3(4): 322–355.

8. Van Yepren, N. W., Hagedoorn, M. Do high job demands increase intrinsic motivation or fatigue or both? The role of job control and job social support. Academy of Management Journal 2003; 46 (3): 339–48.

9. Hammar, N., Alfredsson, L., Johnson, J. V. Job strain, social support at work, and incidence of myocardial infarction. Occup Environ Med 1998; 55: 548–53.

10. Brought, P., Pears, J. Evaluating the influence of the type of social support on job satisfaction and work related psychological well-being. International Journal of Organisational Behaviour 2004; 8 (2): 472–85.