

Jerca Pavlič, Zdenka Šadl

UPRAVLJANJE STRESNIH EMOCIJ NA DELOVNEM MESTU

IZVLEČEK

Članek obravnava stres na delovnem mestu, ki ga v sodobnem poslovnem svetu doživlja vedno več zaposlenih. V članku je kritično izpostavljen diskurz individualizacije stresa, ki zaposlenim narekuje, da konstruirajo sebe kot individue in oblikujejo lastno realnost zunaj okvirov širše kolektivitete. Avtorici model upravljanja stresnih emocij umeščata na skupinsko raven in obravnavata koncept skupinske emocionalne kulture, ki lahko zaposlenim pomaga pri uspešnejšem in učinkovitejšem spoprijemanju s stresom s pomočjo skupinskih emocionalnih norm, strategij, ritualov in rutin ter kulturnih artefaktov. Članek izpostavlja problematiko naraščanja poklicnega stresa, ki bi jo morale delovne organizacije v sodelovanju z zaposlenimi reševati na organizacijski ravni ter uvesti ustrezne primarne, sekundarne in terciarne ukrepe.

KLJUČNE BESEDE: poklicni stres, stresne emocije, diskurz individualizacije stresa, skupinsko upravljanje stresnih emocij, skupinska emocionalna kultura

Management of Stress Emotions in the Workplace

ABSTRACT

The article deals with work-related stress that ever more employees experience in the modern business world. The article criticises the discourse of the individualisation of stress, which states that employees must construct themselves as individuals and shape their own reality beyond the scope of broader collectivism. The authors set the model of managing stress emotions at a group level and deal with the concept of a group emotional culture, which enables employees to be more successful and effective in coping with stress by using group emotional norms, strategies, rituals and routines and cultural artefacts. The article focuses on the problems of growing work-related stress, which ought to be characteri-

sed as an organisational problem and dealt with on a primary, secondary and tertiary level.

KEY WORDS: work-related stress, stress emotions, discourse of the individualisation of stress, group management of stress emotions, group emotional culture

1 Uvod

Čeprav je stres na delovnem mestu pogosta tema poljudnih člankov in raziskav v sodobni znanosti, je prevladujoči diskurz zaznamovan z astrukturalizmom in individualizacijo, ki sporočata, da je stres individualen problem, za reševanje katerega so odgovorni zaposleni individui sami – običajno zunaj delovnega mesta, v prostem času in osebnem življenju. V zgodovinski perspektivi lahko diskurz individualizacije pripišemo razvoju individualizirane poznomoderne družbe, v kateri so individui odvisni le od svojih kompetenc in iznajdljivosti, saj trend individualnosti slabi osrednji položaj kolektivnih identitet, ki izgubljajo svoje značilne lastnosti tako v smislu samozavedanja kot v odnosu do drugih skupin (Beck in Beck-Gernsheim 1996, 2002). Po Baumanu (2002: 13) v »naši zindividualizirani, sprivatizirani različici moderne« breme in odgovornost za neuspeh »padeta predvsem na ramena individua«. Ugotovitev avtoric Ule in Kuhar (2003: 27), da individui »v kriznih in stresnih situacijah prej doživljajo stres individualizacije kot pa njene osvobajajoče obete« je še posebej relevantna v povezavi s stresom na delovnem mestu. Beck in Beck-Gernsheim (1996: 819) ugotavljata, da proces individualizacije zaposlenim narekuje, da konstruirajo sebe kot individue in oblikujejo lastno realnost zunaj okvirov širše kolektivitete. Organizacije prek menedžerskih diskurzov individualizacije odgovornost za reševanje poklicnega stresa prelagajo na zaposlene (kot individue), pri čemer jih spodbujajo s prepričanjem, da morajo svoje težave reševati sami. V takšnih diskurzivnih pogojih upravljanje stresnih emocij »ne deluje kot sredstvo za krepitev moči zaposlenih, temveč kot orodje za ustvarjanje ozke individualistične interpretacije delovnega življenja s tem, da se vsa odgovornost prelaga na zaposlene« (Thunman 2015: 136) kot (nepovezane) individue. Neadekvatno razumevanje kompleksnega problema stresa na delovnem mestu in (ne)premišljeno prelaganje odgovornosti za reševanje problemov s stresom na ramena zaposlenih s strani organizacijskih akterjev še dodatno intenzificira raven stresa zaposlenih (Meyerson 1998; Styhre in dr. 2002; Thunman 2015).

Diskurzivna preusmeritev na zaposlene je problematična, če upoštevamo empirična in teoretska spoznanja, ki ključne dejavnike stresa umeščajo na organizacijsko in širšo societalno raven. Številne raziskave in razprave namreč kažejo, da poslovni imperativi visoke produktivnosti vodijo v hitro naraščajoč

delež zaposlenih, ki se na delovnem mestu srečujejo s poklicnim stresom. Vse več poklicnega stresa, ki ga zaposleni občutijo, kadar »zahteve delovnega okolja presegajo njihove zmožnosti, da bi se z njimi spoprijeli ali jih nadzorovali« (Šprah in Zorjan 2016: 9), se pojavlja zaradi novih vrst delovnih mest, novih oblik zaposlovanja in prekarnih zaposlitev, visoke intenzivnosti dela in delovne preobremenitve, velikih emocionalnih obremenitev pri delu, slabih medosebnih odnosov, slabe organizacije in vodenja dela (Kralj in dr. 2011; Eurofound 2015; Šprah in Zorjan 2016; Zorjan in dr. 2016).

Vodstveni delavci na evropski in nacionalni ravni se zavedajo, da se raven doživljanja stresa med zaposlenimi na delovnem mestu vseskozi povečuje – 79 % anketirancev je leta 2009 v Prvi evropski raziskavi v podjetjih o novih in nastajajočih tveganjih ESENER-1 (*European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*) izrazilo skrb glede povečanega stresa na delovnem mestu (EU-OSHA 2015), a je kljub temu le 26 % evropskih organizacij in manj kot 20 % slovenskih organizacij uvedlo postopke za spoprijemanje s stresom na delovnem mestu (Mrčela in Ignjatović 2012). V večini slovenskih organizacij se obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanju poklicnega stresa posveča premalo pozornosti, zaposlenim tudi primanjkuje ustreznih informacij o prepoznavanju in preprečevanju negativnih posledic stresa na delovnem mestu. Kralj in kolegi (2011) ugotavljajo, da se več kot polovica zaposlenih o problemih na delovnem mestu ne pogovarja s svojimi nadrejenimi, ker so v preteklosti že naleteli na nerazumevanje s strani vodstva ali ker menijo, da pogovor z njimi ne bo rešil njihovih težav s stresom na delovnem mestu. Prav tako so prepričani, da večino podjetij zanima le doseganje dobrih poslovnih rezultatov, medtem ko jih dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu ne zanima. Zaposleni se spoprijemanja s stresom na delovnem mestu še vedno lotevajo individualno, tako da nasvete in pomoč največkrat poiščejo v neformalnih okoljih oz. se obrnejo na družinske člane in prijatelje – kljub temu da večina zaposlenih ve, kje lahko dobijo strokovno pomoč, ki pa je sicer v večji meri namenjena le obravnavi individuov, in ne širšemu družbenemu kontekstu skupine (Kralj in dr. 2011).

Namen članka je obravnava stresa na delovnem mestu ter polja diskurzivnih pogojev in možnosti, ki uveljavljajo specifične načine pojmovanja stresa in prakse v povezavi z njim. Kritično bomo presojali prevladujoč diskurz individualizacije stresa ter ocenjevali diskurzivne pogoje in možnosti, povezane (1) z idejami o ukrepih, s katerimi naj bi delovne organizacije prispevale k izboljševanju delovnih pogojev in zmanjševanju stresa zaposlenih na delovnem mestu, in (2) s povezovanjem zaposlenih v delovne skupine/skupnosti, ki vzpostavljajo kolektivno refleksijo ter občutenje in izražanje (stresnih) emocij. V članku naj-

prej opozarjamo na naraščanje poklicnega stresa v postindustrijskih zahodnih družbah, predstavimo njegove opredelitve in diskurz individualizacije stresa. V nadaljevanju orišemo predloge za uvajanje posebnih ukrepov, ki so usmerjeni na identificirane dejavnike stresa oz. vodijo celovito politiko v zvezi s stresom na delovnem mestu. Posebej pa nas bo zanimala konceptualizacija upravljanja stresnih emocij na skupinski ravni, ki lahko potencialno vodi do novih oblik vednosti in izkustev, povečuje možnosti sodelovanja in solidarnosti med zaposlenimi ter vzpostavlja situacije, ki – za razliko od upravljanja stresa in stresnih emocij na individualni ravni, kjer vsak_a zaposleni_a opravlja svojo nalogo sam(otno), ali formaliziranega nadzora organizacij – lahko vsebujejo organizacijsko- ali družbenotransformativni potencial.

2 Trend naraščanja poklicnega stresa in diskurza individualizacije stresa

V primerjavi z obdobjem pred desetimi leti beležimo trend hitrega povečevanja stresa in izgorelosti na delovnem mestu, saj delavci stres postavljajo že na prvo mesto tveganj za njihovo varnost in zdravje pri delu (Podjed 2014b: 13). Tudi primerjalni podatki Evropske agencije za varnost in zdravje pri delu (EU-OSHA) med letoma 2002 in 2019 kažejo trend povečevanja stresa na delovnem mestu, saj je pred sedemnajstimi leti v Evropski uniji zaradi stresa trpel vsak četrti delavec, medtem ko danes že približno polovica evropskih delavcev ocenjuje, da pogosto doživljajo stres na delovnem mestu (EU-OSHA 2019). Po podatkih raziskave Eurostat je doživljanje stresa na delovnem mestu najpogostejša težava, s katero se sooča 27 % zaposlenih v Evropski uniji, poleg tega kar 53 % zaposlenih meni, da stres na delovnem mestu pomeni največje tveganje za njihovo zdravje in varnost (Evropska komisija 2014). V Sloveniji smo glede dojetanja stresa na delovnem mestu pri vrhu Evropske unije, saj kar 45,6 % zaposlenih meni, da je njihovo zdravje ogroženo zaradi dela (primerjalni podatki z Evropo so 28,6 %). Slovenski delavci kot najpogostejši razlog za ogrožanje njihovega zdravja s 37,7 % navajajo stres, kar nas uvršča na drugo mesto v Evropi, takoj za Grčijo (Podjed 2014b: 13). Posebni modul Pete evropske raziskave o delovnih razmerah za Slovenijo iz leta 2010 je pokazal, da 78,9 % slovenskih delavcev doživlja stres na delovnem mestu, več kot 40 % pa jih občuti splošno utrujenost. Rezultati kažejo, da kar tretjina anketirancev poroča, da imajo več dela, kot ga zmorejo opraviti (Mrčela in Ignjatović 2012: 17-23). Po kazalcih intenzivnosti dela smo Slovenci na tretjem mestu v Evropi, saj skoraj 80 % zaposlenih doživlja stres na delovnem mestu, ker imajo več dela, kot ga zmorejo opraviti, in ker delajo pod velikimi pritiski (Mrčela 2010; Podjed

2014b). Leta 2012 je v Sloveniji potekala raziskava med odraslimi CINDI (od 25 do 64 let), v kateri je približno 26 % vprašanih odgovorilo, da zelo pogosto oz. vsakodnevno doživljajo stres. Najpogostejši razlogi za doživljanje stresa so po mnenju anketirancev delovna preobremenitev, slabi odnosi s sodelavci in neustrezno delovno okolje. Težave z obvladovanjem stresa ima po podatkih raziskave 4 % vprašanih, približno 26 % jih zelo pogosto doživlja stres in ima hkrati težave z njegovim obvladovanjem (Jeriček Klanšček in Bajt 2015: 30).

V okviru teorije stresa je stres opredeljen kot neskladje med ocenjevanjem visokih zahtev na eni strani in ocenjevanjem sposobnosti za obvladovanje teh zahtev na drugi strani (Lazarus 1976). Razmerje med enim in drugim vpliva na raven stresa, hkrati pa sproža tudi različne fiziološke, emocionalne in vedenjske odzive (Dernovšek in dr. 2006). V literaturi obstaja veliko različnih definicij stresa, saj »nekateri s pojmom stres označujejo eksterne faktorje, ki delujejo na strukturo in/ali funkcioniranje organizma, drugim stres pomeni odziv živega organizma na omenjene dražljaje, spet drugi kot stres označujejo samo posledice oziroma učinke škodljivih dražljajev« (Kralj in dr. 2011: 10). Osnovna predpostavka teorij stresa je, da »individui reagira na neko hitro nastalo spremembo v okolju, ki pomeni porušenje dotedanjšega ravnotežja, kar vodi do posebne 'stresne reakcije individua' (npr. razburjenje, odpor, izčrpanost)« (Ule 1993: 129). Prevalenca definicij stresa bazira na individualističnih predpostavkah, da je stres »individualno doživetje oz. da ima vsaka oseba svoje psihične in fizične stresorje, na katere se kvalitativno in kvantitativno odziva« (Kralj in dr. 2011: 10). Stres je torej generalno definiran le na individualni ravni kot »fiziološki, psihološki in vedenjski odgovor individua, ki se poskuša prilagoditi in privaditi notranjim in zunanjim dražljajem (stresorjem), ter popolnoma naraven telesni odziv, ki se pojavi, kadar individui oceni, da je ogrožen« (Bajt in dr. 2015: 16).

Stres se kot »problem individua« še posebej izpostavlja v teorijah organizacijskega vedenja (ang. *organizational behavior theory*), ki poudarjajo, da morajo zaposleni na individualni ravni najti učinkovite načine oz. strategije spoprijemanja s stresom, ker naj bi bili izključno sami odgovorni za nadzorovanje, upravljanje ali izogibanje stresu (Meyerson 1998: 103–108). Takšen diskurz individualizacije stresa v foucaultovskem smislu proizvaja (oblastne) učinke, poleg vednosti, ki stres na delovnem mestu obravnava kot individualni problem, posreduje tudi določene tehnike, načine spopadanja oz. upravljanja z njim, prek katerih se zaposleni konstituirajo kot samonadzorujoča in poslušna telesa, ki služijo instrumentalnim ciljem organizacije – biti morajo aktivni, se sami dobro organizirati in se znati hitro prilagajati na spremembe, če se želijo uspešno spoprijemati s stresom na delovnem mestu (Beck in Beck-Gernsheim 1996, 2002; Bauman 2002). Po Baumanu (2002: 13) individui sčasoma internalizirajo stališča »individuali-

zirane, sprivatizirane različice tekoče moderne«, ki odgovornost za neuspeh pripisuje individuom, saj naj bi bili njihovi lastni »ravnodušnost in brezbržnost« krivi za nedoseganje zahtevanih rezultatov (prav tam: 50).¹ Koristnost takšnih diskurzivnih oblastnih učinkov se kaže v minimiziranju možnosti, da bi zaposleni, po Newtonu in dr. (1995: 72–73), kolektivno sprevideli, da prav delodajalci z vedno bolj zahtevnimi delovnimi pogoji ustvarjajo stresno okolje in zaposlene, ki doživljajo vedno več stresa na delovnem mestu. Individualizacija in konstrukcija stresa kot individualnega izkustva slabita potencial, ki bi ga prineslo povezovanje in združevanje zaposlenih v širše socialne enote, kajti družbena naravnost, emocionalna participacija in skupinsko upravljanje stresnihemocij bi lahko spodbudili kolektivno (kritično) refleksijo organizacijskih stresorjev (Ule 1993; Bajt in dr. 2015), kot so visoka pričakovanja, naraščajoče delovne zahteve, negotova zaposlitev in različni pritiski po doseganju čim boljših rezultatov. Rener (2007: 45) opozarja, da se »tveganja dojemajo individualno kot posamične krize in primanjkljaji«, zato individualizacija pomeni, da se »situacije, ki bi nekoč klicale po kolektivni in politični akciji, zdaj razlagajo kot nesrečne zgodbe tega ali onega, ki jih lahko reši le ta ali oni na individualni ravni z osebnim delovanjem«. Po Rener (2007: 40) individualizacija in osebne izbire vodijo do vse bolj obsesivnega ukvarjanja s samim seboj, kar minimizira »sodelovanje in solidarnost med ljudmi«. Tudi Bauman (2002: 45) opozarja, da ni veliko možnosti, da bi se lahko izognili individualizaciji in odklonili sodelovanje v igri individualiziranja ter da ima »druženje z drugimi trpečimi le to prednost, da vsakogar prepriča, da je samostojen boj s težavami nekaj, kar vsi drugi počnejo vsak dan« in da »od skupnosti dobimo le nasvet, kako preživeti v lastni brezupni osamljenosti« (prav tam: 47).

Delovne organizacije prek diskurza individualizacije stresa in omejevanja izražanja stresnihemocij določajo norme racionaliziranja, potlačevanja in prikrivanja stresnihemocij, konformnost z normami pa pri zaposlenih povzroči, da ne razvijejo skupne emocionalnosti oz. se je ne zavedajo in da ohranjajo profesionalnost na delovnem mestu (Newton in dr. 1995). Zaposlenim svetujejo, naj si poiščejo ustrezne individualne dejavnosti za upravljanje stresa, kot so svetovanje, joga in dihalne vaje (Styhre in dr. 2002: 88), vendar zaposleni sami

1. Bauman (2002: 88) poudarja, da individui krivijo lastno nezmožnost in nesposobnost uspešnega reševanja problemov, zato ob tem čutijo krivdo v smislu »saj že vem, da je odvisno od mene in samo od mene, da naredim (in še naprej delam) kar največ iz svojega življenja; in ker tudi vem, da lahko vse možne resurse, ki jih tako podjetje utegne zahtevati, iščem in najdem le v lastni spretnosti, pogumu in zagnanosti, moram vedeti, kako se tega lotevajo drugi ljudje, ki se spopadajo s podobnimi težavami«.

težko obvladajo negativne posledice stresa, saj »stresorji ne vplivajo neposredno na osebo, temveč na osebo, ki je v interakciji z drugimi osebami« (Ule 1993: 131). Na delovnem mestu je uspešno spoprijemanje s stresom zelo pomembno, saj neučinkovito obvladovanje stresa še poveča njegovo raven, zaposleni pa občutijo jezo, napetost, frustracijo, vznemirjenost, razdražljivost, tesnobo, strah, žalost, nezadovoljstvo, nemoč, obup, nemir in krivdo (Černigoj Sadar 2002; Fineman 2003; Bilban 2007; Gatchel in Kishino 2012; Bajt in dr. 2015; Šprah in Zorjan 2016; Dernovšek in dr. 2017).

3 Ukrepi organizacij za upravljanje poklicnega stresa

V ekonomskih in družbenih pogojih trenutne neoliberalne oblike kapitalizma številne delovne organizacije niso zainteresirane niti za odstranjevanje vzrokov stresa, kot so visoka intenzivnost dela, velike fizične, psihične in emocionalne obremenitve, negotove in prekarne zaposlitve, niti za iskanje učinkovitejših načinov za spopadanje s stresom na skupinski in družbeni ravni. Organizacije se izogibajo priznanju, da so odgovorne za naraščanje poklicnega stresa zaradi intenzifikacije delovnih procesov, dolgih delavnikov in nadur, slabe organizacije in vodenja dela ter pritiskov po zmanjševanju stroškov dela. Po drugi strani podatki kažejo, da stres na delovnem mestu slabo vpliva na produktivnost zaposlenih in poslabšuje splošno uspešnost organizacije, povečuje odsotnost z dela in prezentizem, povečuje število nezgod in poškodb pri delu, zvišuje fluktuacijo delavcev ter pomeni večje stroške za nacionalne zdravstvene sisteme in sisteme socialnega varstva (Eurofound 2010b; EU-OSHA 2015).

Te ugotovitve so sprožile pozive k obvladovanju psihosocialnih dejavnikov tveganja, upravljanju poklicnega stresa ter sodelovanju delodajalcev, zaposlenih in strokovnih delavcev na različnih ravneh delovanja. Evropska komisija (2004: 3–4) naslavlja delodajalce, da na primarni, sekundarni in terciarni ravni uvedejo posebne ukrepe, usmerjene na identificirane dejavnike stresa, ali pa vodijo celovito politiko v zvezi s stresom, ki vsebuje različne preventivne ukrepe ali ukrepe, usmerjene na že nastale posledice. Na primarni ravni lahko ukrepi vključujejo najboljše prakse organizacije, katerih glavni cilj je minimiziranje, modificiranje ali eliminiranje delovnih zahtev, ki negativno vplivajo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih. Primarni preventivni pristopi tako zajemajo številne načine zmanjševanja nevarnosti pojava stresa pri delu, ki lahko vključujejo spreminjanje organizacijske kulture, kar pomeni ustvarjanje emocionalne kulture, ki spodbuja zaupanje, povezanost, sodelovanje, solidarnost ter emocionalno in socialno oporo, podpira zaposlene in prevzame aktivno vlogo pri obvladovanju poklicnega stresa ter izboljšuje dobro počutje in povečuje zadovoljstvo

zaposlenih na delovnem mestu. Na primarni ravni lahko delovne organizacije stremijo tudi k izboljšanju komunikacije in razvoju ustreznih komunikacijskih sistemov, tako da spodbujajo emocionalno konverzacijo med zaposlenimi in nadrejenimi, kajti boljša komunikacija poskrbi za večjo jasnost vloge zaposlenih, izboljša medosebne odnose in spodbuja sociabilnost med zaposlenimi (Leka in dr. 2003; Eurofound 2010b; Evropska komisija 2011; Kralj in dr. 2011; Bajt in dr. 2015; Šprah in Zorjan 2016). Na sekundarni ravni lahko delodajalci pomagajo zaposlenim pri spoprijemanju s stresom na delovnem mestu z ukrepi, ki so usmerjeni k zgodnjemu prepoznavanju psihosocialnih dejavnikov tveganja in simptomov stresa ter razvijanju veščin, sposobnosti in strategij zaposlenih za zmanjševanje, obvladovanje in upravljanje stresa. Med sekundarne preventivne pristope spadajo usposabljanje in izobraževanje zaposlenih o obvladovanju stresa, na katerih zaposleni pridobijo znanja in spretnosti, ki jim lahko pomagajo pri soočanju s psihosocialnimi dejavniki tveganja in poklicnim stresom (npr. razvijajo komunikacijske veščine, dajejo pobude, izkazujejo oporo sodelavcem) (Leka in dr. 2003; Evropska komisija 2011; Kralj in dr. 2011; Podjed 2014a; Bajt in dr. 2015; Direktorat za javno zdravje 2015; Šprah in Zorjan 2016). Tretja faza vključuje terciarne ukrepe ter vključuje skupne napore delodajalcev in zaposlenih pri odpravljanju fizičnih in mentalnih posledic psihosocialnih dejavnikov tveganja in poklicnega stresa. Neustrezno upravljanje s stresom ustvarja disfunkcionalno okolje in nefunkcionalne zaposlene, ki doživljajo velike stiske, zato je cilj terciarnih ukrepov zdravljenje in rehabilitacija zaposlenih, ki omogoča postopno vrnitev na delo z bolniškega dopusta, prilagajanje oz. reorganizacijo delovnega mesta in zagotavlja zaupno svetovanje za zaposlene (Evropska komisija 2011; Bajt in dr. 2015; Šprah in Zorjan 2016). V Sloveniji je področje obvladovanja psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanja poklicnega stresa na delovnem mestu urejeno z Zakonom o varnosti in zdravju pri delu (ZVZD-1 2011), ki je prinesel številne novosti o promociji zdravja na delovnem mestu ter vključuje skupna prizadevanja za izboljšanje zdravja, dobrega počutja in večjega zadovoljstva zaposlenih s strani delodajalcev, delavcev in širše družbe, kljub temu pa v praksi ne prihaja do njegove implementacije (Direktorat za javno zdravje 2015). Bajt in kolegi (2015: 33) opozarjajo, da bi morali vodstveni delavci zaposlenim omogočiti, da izpostavijo težave, povezane s poklicnim stresom, jih spodbujati k izražanju mnenj in stališč o negativnih posledicah stresa na delovnem mestu ter jih vključiti v pripravo preventivnih ukrepov, da bi dobili nadzor nad rešitvami.

Orisani predlogi ukrepov se kažejo kot diskurzivna invencija, ki signalizira premike k spremenjenemu pojmovanju stresa in upravljanju (stresnih) emocij na delovnem mestu. Stres in stresne emocije niso več kot individualni problem izrinjeni iz organizacij (v sfero prostega časa in osebnega življenja), ampak

postajajo predmet zaskrbljenosti organizacij (prepoznavanje, imperativ obvladovanja, komuniciranje, sodelovanje, izobraževanje in usposabljanje, zaupno svetovanje, terapevtske tehnike). Ta premik ponuja možnosti za spoprijem z vzroki stresa (prepoznavanje ne le simptomov, ampak tudi psihosocialnih dejavnikov tveganja stresa, prilagajanje oz. reorganizacijo delovnega mesta), kar je pozitiven učinek, ki lahko vodi v ustvarjanje (bolj) znosnih pogojev dela, po drugi strani pa lahko – zlasti prek organiziranega svetovanja, usposabljanja, terapevtskega pristopa – vodi v nove modalitete (emocionalnega) nadzora – sedaj utemeljene na priznavanju in izražanju stresnih emocij – ter povečevanja korporativne kolonizacije (emocionalnih) subjektivitet zaposlenih. S Foucaultom (1995) se lahko vprašamo, ali predlagani ukrepi vsebujejo seme novih strategij in mehanizmov discipliniranja, ki zreducirajo zaposlene na krotka telesa, ki so politično impotentna, a ekonomsko produktivna.

4 Skupinsko upravljanje stresnih emocij

Oblikovanje skupin na delovnem mestu, ki kultivirajo skupinsko pripadnost, povezanost in sodelovanje, zaposlenim omogoča vzpostavljanje kakovostnejših odnosov, konstruktivno reševanje konfliktov in uspešnejše modificiranje nezaželenih učinkov stresnih emocij. Po Mengesu in Kilduffu (2015) delovne skupine zaradi poklicnega stresa kolektivno doživljajo skupinske stresne emocije, ki se manifestirajo kot posledica identifikacije članov s skupino, skupinskih emocionalnih norm in družbene interakcije. Prvič, bolj ko se člani identificirajo s skupino, ki ji pripadajo, bolj emocionalno se odzivajo v njenem imenu in bolj podobne emocije doživljajo (Barsade in Gibson 1998; Delvaux in dr. 2015). Drugič, skupinske emocije nastajajo tako, da člani omejuje svoje individualno emocionalno doživljanje ter dejanske emocije in njihovo izražanje podredijo skupinskim emocionalnim normam, saj članstvo v skupini narekuje določena pričakovanja glede primerne doživljanja in izražanja emocij (Barsade in Gibson 1998; Kelly in Barsade 2001). Tretjič, skupinske emocije se konstruirajo prek družbene interakcije med člani skupine, v kateri se emocije individua spreminjajo glede na odzive drugih (Barbalet 2011), zato je potrebna fizična ali virtualna prisotnost drugih članov skupine, ki v odnosu do stimulansa izzove poenotenje emocij (Menges in Kilduff 2015: 851). Skupinske emocije v stresnih situacijah pomagajo usklajevati kolektivna prizadevanja za doseganje skupnih ciljev in reševati morebitne težave, signalizirati stopnjo, do katere je določeno ravnanje zaželeno glede na prevladujoče skupinske emocionalne norme, ter opredeljevati vloge in odgovornosti članov v skupini in se o njih pogajati (Barsade in Gibson 1998; van Kleef in Fischer 2015).

Zaposleni vzpostavijo in razvijajo skupinsko emocionalno kulturo, ki spodbuja skupinsko pripadnost, zaupanje, povezanost, sodelovanje in solidarnost, zagotavlja občutek varnosti in socialne opore, omogoča medsebojno pomoč ter skupno reševanje konfliktov in problemov zaradi poklicnega stresa. Barsade in O'Neill (2016: 58) sta skupinsko emocionalno kulturo opredelili kot »niz emocionalnih vrednot, norm, artefaktov in pričakovanj, ki vplivajo na to, katere emocije zaposleni doživljajo in kako jih izražajo na delovnem mestu«. Avtorici dodajata, da močna skupinska emocionalna kultura na člane skupine vpliva tako, da skupinskim emocionalnim normam ter pravilom čustvovanja in izražanja sledijo predvsem zato, da so sprejeti s strani preostalih članov skupine. Delovne skupine lahko na podlagi skupinske emocionalne kulture upravljajo stresne emocije s pomočjo skupinskih emocionalnih norm, strategij, ritualov in rutin ter kulturnih artefaktov. Skupinske emocionalne norme služijo kot orientacija za člane skupine, kako naj interpretirajo svoje emocije in emocije drugih članov skupine ter kako naj omejujejo individualno emocionalno doživljanje članov skupine (Barsade in Gibson 1998; Kelly in Barsade 2001; Collins 2004; Tiedens in dr. 2004; Ashkanasy in Humphrey 2011; Menges in Kilduff 2015). Stresne emocije lahko delovne skupine upravljajo tudi s skupinskimi emocionalnimi strategijami, kot so pogovor o zasebnih in službenih stvareh, emocionalna in socialna opora, medsebojna pomoč, takojšnje reševanje problemov in konfliktov ter izogibanje konfliktom. V delovnih skupinah člani dobijo nasvete od sodelavcev, situacijo vidijo na drugačen način in se lažje soočajo z negativnimiemocijami na delovnem mestu. Člani hitro rešujejo probleme in konflikte, kadar želijo ohraniti dobre medosebne odnose, se bolje počutiti na delovnem mestu ter svoje delo opravljati učinkoviteje in bolj usklajeno (Gross in John 2003; Stets in Turner 2010). Skupine razvijejo in uporabljajo tudi skupinske rituale in rutine ter kulturne artefakte, s katerimi upravljajo stresne emocije. Med najpogostejše skupinske rituale spadajo specifični način pozdravljanja, skupno druženje, obedovanje, praznovanje posebnih dogodkov, pripovedovanje zgodb in šal, skupinsko vzklikanje, navijanje, petje in plesanje (Länsisalmi in dr. 2000; Rimé 2007; Menges in Kilduff 2015); najpogostejše skupinske rutine pa so skupni sestanki, odmori in malice ter druženje po službi. Pri upravljanju stresnih emocij lahko delovne skupine uporabljajo tudi različne kulturne artefakte, ki so zaznavni, neverbalni vidiki skupinske emocionalne kulture ter vključujejo fizične prostore in objekte, opremo, dekor, različna umetniška dela in oglasne table (Rimé 2007; Barsade in O'Neill 2014, 2016; Menges in Kilduff 2015).

Obstoj delovnih skupin, ki se usmerjajo glede na neformalne ter implicitne vedenjske in emocionalne standarde, kaže na možen odmik od formaliziranega nadzora organizacij. V okviru širše skupine postane stres skrb na ravni skupnosti.

Slednja nudi članom socialno in emocionalno oporo ter skupinske interpretacijske sheme za razumevanje vzrokov stresa in neprijetnih emocij, ki jih doživljajo. Namesto diskurza o stresu kot o problemu individua je stres rekonstruiran kot družbeno izkustvo (Meyerson 1998: 114), ki nosi političen potencial za spremembe delovnih razmer.

5 Sklep

V članku nas je zanimalo, na kakšen način diskurz individualizacije stresa znotraj delovnih organizacij vpliva na upravljanje stresa zaposlenih. Ugotovili smo, da je vpliv negativen, saj individui za neuspešno reševanje problemov krivijo sebe, zato se trudijo rešitev poiskati na individualni ravni z osebnim delovanjem. Čeprav ni mogoče v celoti ubežati dominantnemu diskurzu o stresu, pa je mogoč odpor v obliki rekonceptualizacije razumevanja stresa. Premike je mogoče zaznati v idejah, da se zaposleni na eni strani naučijo ustreznega čustvovanja in učinkovitega upravljanja stresnih emocij na delovnem mestu (Bajt in dr. 2015; Dernovšek in dr. 2017); na drugi strani pa naj bi delovne organizacije legitimirale emocionalnost znotraj delovnega konteksta z vzpostavljanjem organizacijske kulture, ki bi eksplicitno spodbujala svobodno izražanje emocij med zaposlenimi (ustvarjanje varnega okolja, ki spodbuja zaupanje in povezanost med sodelavci), ustvarjala primerne pogoje za vzpostavitev emocionalne in socialne opore (podporne skupine), spodbujala emocionalno konverzacijo ter zmanjševala konflikte in napetosti med zaposlenimi (Lazarus in Cohen-Charash 2001; Fineman 2003). Pomembne so tudi spodbude, da bi delovne organizacije na evropski in nacionalni ravni morale večjo pozornost namenjati različnim ukrepom za obvladovanje psihosocialnih dejavnikov tveganja in upravljanja poklicnega stresa, njihovi programi pa bi morali temeljiti predvsem na »preventivnih, sistematskih in participativnih intervencijah, saj je zmanjševanje psihosocialnih tveganj na delovnih mestih učinkovito zgolj v primeru združevanja individualne in organizacijske ravni« (Kralj in dr. 2011: 117). Predlagani ukrepi kažejo, da postaja vprašanje vzrokov poklicnega stresa legitimno. Ugotavljamo, da poklicni stres in upravljanje stresnih emocij niso (več) izmejeni – kot individualni problem – iz sfere instrumentalnega delovanja organizacij in umeščeni v osebno življenje zaposlenih. S tem ko postajajo predmet menedžiranja organizacij, pa postanejo (stresne) emocije po drugi strani vse bolj projekt, ki ga je treba razviti in upravljati.

Potencial odpora zoper dominanten diskurz se kaže tudi v delovnih skupinah znotraj organizacij, ki so v literaturi opredeljene kot prostori skupinskega upravljanja stresnih emocij. Zaposleni, povezani v širše skupine, v katerih se

prepletajo »medsebojna odvisnost, odvisnost in neodvisnost« (Meyerson 1998: 114), so zmožni oblikovati in deliti kolektivni pogled na poklicni stres ter znotraj drugačnega diskurza postavljati (nova) vprašanja o naravi dela in delovnih razmerah, zahtevah delovnega mesta, obstoječih strukturah in razmerjih moči znotraj organizacij, zdravju zaposlenih ter uveljavljati drugačne prakse upravljanja s stresnimi emocijami. Delovne skupine nudijo skrb za drugega ter prek konstruiranja alternativnih podob poklicnega stresa presegajo individualistično in s tem tudi apolitično perspektivo dominantnega diskurza. Širše družbene skupine, v katerih si člani nudijo oporo in pomoč ter razvijajo solidarnost, bi lahko bile zgled drugim zaposlenim in spodbudile povezovanje med različnimi skupinami, ki bi lahko izvajale pritiske na delovne organizacije, da na sistemski ravni v celoti implementirajo obstoječe zakone, izboljšajo delovne pogoje in zmanjšajo stres na delovnem mestu.

Za zaključek moramo poudariti, da je kompleksen problem poklicnega stresa treba reševati ne le z vzpostavljanjem organizacijske kulture, ki bi slonela na izražanju stresnihemocij, emocionalni in socialni opori, skupnem reševanju problemov in konfliktov ter izboljševanju komunikacije med zaposlenimi, ampak predvsem na strukturni ravni, kar pomeni, da bi morale delovne organizacije s podporo družbenih, političnih in ekonomskih akterjev ustvarjati več delovnih mest, omogočati varnejše in dolgoročneje zaposlitve, zmanjšati intenzivnost dela, z boljšo organizacijo dela razbremeniti delavce in ustvariti bolj spodbudno delovno okolje, v katerem bi se zmanjšal stres na delovnem mestu, kar bi na dolgi rok pozitivno vplivalo na počutje in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.

SUMMARY

In the modern business world, due to the increasing demands for the best business results, the number of employees who are facing work-related stress, which implies "the requirements of the working environment extend their ability to cope with or control stress" is rapidly increasing (Šprah and Zorjan 2016: 9). Employees feel more work-related stress because of new types of jobs, new forms of employment and overwork, high intensity of work and workload, large emotional burdens at work, poor interpersonal relationships, and bad organization and management of work (Kralj et al. 2011; Eurofound 2015; Šprah and Zorjan 2016; Zorjan et al. 2016). European and Slovenian executive managers are aware that the level of experiencing stress among employees is constantly increasing, nonetheless only 26% of European organizations and less than 20% of Slovenian organizations have put in place procedures for coping with stress in the workplace (Mrčela and Ignjatović 2012). In the historical perspective, the

discourse of individualisation can be attributed to the development of an individualised late modern society. This implies that individuals have to depend only on their competences and ingenuity, since the trend of individuality weakens the central position of collective identities that lose their significant characteristics both in terms of self-awareness and in relation to other groups (Beck and Beck-Gernsheim 1996, 2002). The responsibility for coping with work-related stress is put largely on employees themselves who have to deal with their own problems of experiencing stress at work (Fineman 2003). Organizations through managerial discourses of individualisation put the responsibility for solving professional stress on employees (as individuals) who are encouraged to solve their own problems. However, the employees themselves have difficulty mastering the negative effects of stress, since "stressors do not directly affect the person, but the person who interacts with other people" (Ule 1993: 131). The aim of the article is to address work-related stress, the field of discursive conditions and opportunities that apply specific ways of perceiving stress and practice in connection with it. In the article, we draw attention to the growth of professional stress in post-industrial Western societies, present its definitions and the discourse of the individualisation of stress. We discuss group management of stressful emotions, which can enhance the possibilities of cooperation and solidarity among employees. Employees should be more aware of group emotions in the workplace and collectively manage them and more effectively deal with stress at a group level. Within the group's members experience group emotions and their manifestation is mainly due to the identification of members with the group, group emotional norms and social interaction (Menges and Kilduff 2015). Group emotional culture offers group members social support and safety, and resources to develop and use group emotional norms, strategies, rituals, routines and cultural artefacts in order to effectively managing stress emotions in the workplace. The article also focuses on the fact that work organizations should consider work-related stress as an organizational problem and provide the necessary mechanisms for coping with stress on the primary, secondary and tertiary level. Employees should be involved in the process of assessing psychosocial risk factors, and planning and implementing preventive measures, because for the successful management of stress stimulating work environment and constant communication between employees and their superiors is extremely important. We propose that the problem of work-related stress should also be managed on a structural level. That means organizations should work closely together with social, political and economic influencers and create more jobs, enable more secure employment, reduce work intensity and create a more stimulating work environment, which would decrease stress levels and have a positive impact on the well-being and satisfaction of employees.

Literatura

- Ashkanasy, Neal M., in Humphrey, Ronald H. (2011): Current emotion research in organizational behavior. *Emotion Review*, 3 (2): 214–224.
- Bajt, Maja, in dr. (2015): Duševno zdravje na delovnem mestu. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Barbalet, Jack M. (2011): Emotions beyond regulation: Backgrounded emotions in science and trust. *Emotion Review*, 3 (1): 36–43.
- Barsade, Sigal G., in Gibson, Donald E. (1998): Group emotion: A view from top and bottom. *Research on Managing Groups and Teams*, 1 (4): 81–102.
- Barsade, Sigal G., in O’Neill, Olivia A. (2014): What’s love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59 (4): 551–598.
- Barsade, Sigal G., in O’Neill, Olivia A. (2016): Manage your emotional culture. *Harvard Business Review*, 94 (1): 58–66.
- Bauman, Zygmunt (2002): *Tekoča moderna*. Ljubljana: Založba /* cf.
- Beck, Ulrich, in Beck-Gernsheim, Elisabeth (1996): Individualizacija in »tveganje svobode«: perspektive in nasprotja k subjektu usmerjene sociologije – prevod. *Teorija in praksa*, 33 (5): 817–838.
- Beck, Ulrich, in Beck-Gernsheim, Elisabeth (2002): *Individualization. Institutionalized individualism and its social and political consequences*. London: Sage Publications.
- Bilban, Marjan (2007): Kako prepoznati stres v delovnem okolju. *Delo in varnost*, 52: 30–35.
- Collins, Randall (2004): *Interaction ritual chains*. New Jersey: Princeton University Press.
- Černigoj Sadar, Nevenka (2002): Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39 (1): 81–102.
- Delvaux, Ellen, in dr. (2015): Dynamic interplay between norms and experiences of anger and gratitude in groups. *Small Group Research*, 46 (3): 300–323.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, in dr. (2006): Ko te stresa: Kako prepoznati in zdraviti stresne, anksiozne in depresivne motnje. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Dernovšek, Mojca Zvezdana, in dr. (2017): *Spoprijemanje s stresom – Priročnik za udeležence delavnice*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Direktorat za javno zdravje (2015): *Smernice za promocijo zdravja na delovnem mestu*. Dostopno prek: <http://www.varstvo-pri-delu.eu/files/Smernica%20promocija%20zdravja%20na%20delovnem%20mestu.pdf> (10. 3. 2019).
- Eurofound (2010a): *Stres, povezan z delom – Povzetek*. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/sr/publications/report/2010/work-related-stress> (9. 3. 2019).
- Eurofound (2010b): *Work-related stress*. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/work-related-stress> (9. 3. 2019).

- Eurofound (2015): Prve ugotovitve: Šesta evropska raziskava o delovnih razmerah. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/work-related-stress> (9. 3. 2019).
- EU-OSHA (2015): Obvladajmo stres. Priznanja za dobro prakso Zdravo delovno okolje 2014–2015. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije.
- EU-OSHA (2019): Psihosocialna tveganja in stres na delovnem mestu. Dostopno prek: <https://osha.europa.eu/sl/themes/psychosocial-risks-and-stress> (11. 3. 2019).
- Evropska komisija (2004): Stres v zvezi z delom. Dostopno prek: <http://www.osha.mddsz.gov.si/resources/files/pdf/Uradni%20prevod%2023%20apr%202008%20ESS%20-%20samo%20v%20slo.pdf> (11. 3. 2019).
- Evropska komisija (2011): Priročnik za preprečevanje stresa. Dostopno prek: http://web.spi.pt/stressless/docs/update/SL/Preprecevanje%20stresa%20Prirocnik_Modeli%20in%20Dobre%20prakse_Skrajšana%20verzija%20SI%201.pdf (11. 3. 2019).
- Evropska komisija (2014): Flash Eurobarometer 398 on Working conditions, summary. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/public_opinion/flash/fl_398_en.pdf (10. 3. 2019).
- Fineman, Stephen (2003): Understanding emotion at work. New York: Sage.
- Foucault, Michel (1995): Discipline and punish: The birth of the prison. New York: Vintage Books.
- Gatchel, Robert J., in Kishino, Nancy (2012): Conceptual approaches to occupational health and wellness: An overview. V R. Gatchel in I. Schultz (ur.): Handbook of Occupational Health and Wellness: 3–21. New York: Springer.
- Gross, James J., in John, Oliver P. (2003): Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (2): 348–362.
- Jeriček Klanšček, Helena, in Bajt, Maja (2015): Stres, depresija, izgorelost in promocija zdravja na delovnem mestu. *Delo in varnost*, 6: 27–34.
- Kelly, Janice R., in Barsade, Sigal G. (2001): Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86 (1): 99–130.
- Kralj, Ana, in dr. (2011): Analiza stanja psihosocialnih tveganj na delovnih mestih v mikro, malih in srednje velikih podjetjih. Univerza na Primorskem: Znanstveno-raziskovalno središče Koper.
- Länsisalmi, Hannakaisa, in dr. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (4): 527–559.
- Lazarus, Richard S. (1976): Patterns of adjustments. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, Richard S., in Cohen-Charash, Yochi (2001): Discrete emotions in organizational life. V R. Payne in C. Cooper (ur.): *Emotions at Work: Theory, Research and Applications for Management*: 45–81. Chichester: John Wiley.
- Leka, Stavroula, in dr. (2003): Work organisation and stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives. Nottingham: Institute of work, health and organisations.

- Menges, Jochen I., in Kilduff, Martin (2015): Group emotions: Cutting the Gordian knots concerning terms, levels of analysis, and processes. *Academy of Management Annals*, 9 (1): 845–928.
- Meyerson, Debra E. (1998): Feeling stressed and burned out: A feminist reading and re-visioning of stress-based emotions within medicine and organization science. *Organization Science*, 9 (1): 103–118.
- Mrčela, Mirko (2010): EWCO comparative analytical report on work-related stress. Dostopno prek: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/slovenia/slovenia-ewco-comparative-analytical-report-on-work-related-stress> (10. 3. 2019).
- Mrčela Kanjuo, Aleksandra, in Ignjatovič, Miroљjub (2012): Poročilo o psihosocialnih tveganjih na delovnem mestu v Sloveniji. Dostopno prek: https://www.stat.si/StatWeb/doc/sosvet/Sosvet_03/Sos03_s1844-2013.pdf (10. 3. 2019).
- Newton, Tim, in dr. (1995): *Managing stress: Emotion and power at work*. London: Sage.
- Podjed, Klemen (2014a): Obvladovanje stresa med službenim časom. *Delo in varnost*, 59 (5): 40–42.
- Podjed, Klemen (2014b): Proaktivni pristop k promociji zdravja na delovnem mestu. *Ekonomski demokracija*, 18 (4): 13–16.
- Renner, Tanja (2007): Globalizacija, individualizacija in socialna izključenost mladih. *IB Revija*, 2: 40–49.
- Rimé, Bernard (2007): The social sharing of emotion as an interface between individual and collective processes in the construction of emotional climates. *Journal of Social Issues*, 63 (2): 307–322.
- Stets, Jan E., in Turner, Jonathan H. (2010): The sociology of emotions. V M. Lewis, J. Haviland-Jones in B. Feldman (ur.): *Handbook of emotions*: 32–46. New York: Guilford Press.
- Styhre, Alexander, in dr. (2002): Emotional management and stress: Managing ambiguities. *Organization Studies*, 23 (1): 83–103.
- Šprah, Lilijana, in Zorjan, Saša (2016): *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja e-Opsa*. Ljubljana: Založba ZRC.
- Thunman, Elin (2015): Managing stress: A matter of proactivity or trust? A thematic study of female-and male-dominated Swedish work settings. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 10 (2): 134–152.
- Tiedens, Larissa Z., in dr. (2004): Emotional variation in work groups. V L. Tiedens in C. Leach (ur.): *The Social Life of Emotions*: 164–186. New York: Cambridge University Press.
- Ule, Mirjana (1993): *Psihologija vsakdanjega življenja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Ule, Mirjana, in Kuhar, Metka (2003): *Mladi, družina, starševstvo. Spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- van Kleef, Gerben A., in Fischer, Agneta H. (2015): Emotional collectives: How groups shape emotions and emotions shape groups. *Cognition and Emotion*, 30 (1): 3–19.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu – ZVZD-1 (2011): Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 4. 12. 2011. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/103969> (9. 3. 2019).

Zorjan, Saša, in dr. (2016): Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absenzizma s pomočjo orodja e-OPSA. Ljubljana: ZRC SAZU.

Podatki o avtoricah

Jerca Pavlič, doktorska kandidatka sociologije
na Fakulteti za družbene vede, UL
e-mail: pavlic.jerca@gmail.com
tel.: 031 874 350

izr. prof. dr. Zdenka Šadl
Center za proučevanje družbene blaginje
Fakulteta za družbene vede, UL
e-mail: zdenka.sadl@fdv.uni-lj.si