



ZBORNICA ZDRAVSTVENE IN BABIŠKE NEGE SLOVENIJE –
ZVEZA STROKOVNIH DRUŠTEV MEDICINSKIH SESTER, BABIC IN
ZDRAVSTVENIH TEHNIKOV SLOVENIJE



**Z RAZNOLIKOSTJO DO USPEHA –
POTI ZA USTVARJANJE POZITIVNEGA DELOVNEGA
OKOLJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH**

**Zbornik povzetkov referatov
Portorož, 13. 06. 2012**

Naslov

Z RAZNOLIKOSTJO DO USPEHA –
POTI ZA USTVARJANJE POZITIVNEGA DELOVNEGA OKOLJA IN RAZVOJA ZAPOSLENIH

Uredniki

mag. Boris Miha Kaučič
Nataša Vidnar
Suzana Majcen Dvoršak

Strokovni pregled

mag. Hilda Maze

Jezikovni pregled

Milena Pivec

Izdala in založila

Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije –
Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije
Sekcija medicinskih sester v managementu

Oblikovanje besedila

mag. Boris Miha Kaučič
Suzana Majcen Dvoršak

Fotokopiranje

Papirnica Masimo, Maribor

Naklada

100 izvodov

CIP - Kataložni zapis o publikaciji

Univerzitetna knjižnica Maribor

614.253.5:331.101.3(082)

Z raznolikostjo do uspeha : poti za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja in razvoja zaposlenih: zbornik povzetkov referatov, Portorož, 13. 6. 2012 / [uredniki Boris Miha Kaučič, Nataša Vidnar, Suzana Majcen Dvoršak]. - Ljubljana : Zbornica zdravstvene in babiške nege Slovenije - Zveza strokovnih društev medicinskih sester, babic in zdravstvenih tehnikov Slovenije, Sekcija medicinskih sester v managementu, 2012

ISBN 978-961-273-055-0

COBISS.SI-ID 69978369

PROGRAM SEMINARJA

9.00 – 9.15

UVODNI POZDRAVI

I. tematski sklop: INOVATIVNA DRUŽBA IN ODLIČNOST

Moderatoriki: Nataša Vidnar, Irma Antončič

09.15–09.45

Odlično in družbeno odgovorno vodenje in inovacijski potencial organizacije

izr. prof. dr. Milan Ambrož

09.45–10.10

Vitka organizacija v bolnišnici

pred. mag. Hilda Maze

10.10–10.50

Vzpodbujanje motivacije zaposlenih

prof. dr. Matej Tušak

10.50–11.00

Razprava

11.00–11.30

Odmor

II. tematski sklop: PISAN SVET ODNOSOV V ZDRAVSTVU

Moderatoriki: mag. Hilda Maze, Suzana Majcen Dvoršak

11.30–12.15

Pravilno razumevanje čustev in konfliktnih situacij za boljše odnose

Brane Krapež

12.15–12.50

Kaj je mediacija in zakaj so mediacijske veščine v zdravstvu uporabne?

Anka Stojan

12.50–13.40

Premagajte tremo in bodite učinkoviti v medijih

Ida Baš

13.40–14.00

Razprava

14.00–15.00

Kosilo

III. tematski sklop: USPEŠNI, UČINKOVITI IN ZDRAVI NA DELOVNEM MESTU

Moderatoriki: Duška Drev, Daniela Mörec

15.00–15.35

Zmaga-poraz ali rešitev? – obvladovanje stresa na delovnem mestu

Maja Rusić

15.35–16.00

Doseganje notranjega ravnovesja – po korakih do osebne odličnosti

pred. Nataša Vidnar

16.00–16.40

Preko vizije do ustvarjalne energije

doc. dr. Daniela Brečko

16.40–17.00

Razprava

17.00

VOLILNA SEJA

KAZALO

ODLIČNO IN DRUŽBENO ODGOVORNO VODENJE IN INOVACIJSKI POTENCIAL ORGANIZACIJE	6
VITKA ORGANIZACIJA V BOLNIŠNICI	8
VZPODBUJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH.....	11
PRAVILNO RAZUMEVANJE ČUSTEV IN KONFLIKTNIH SITUACIJ ZA BOLJŠE ODNOSE	14
KAJ JE MEDIACIJA IN ZAKAJ SO MEDIACIJSKE VEŠČINE V ZDRAVSTVU UPORABNE?.....	16
PREMAGAJTE TREMO IN BODITE UČINKOVITI V MEDIJIH.....	17
ZMAGA-PORAZ ali REŠITEV?	20
DOSEGANJE NOTRANJEGA RAVNOVESJA – PO KORAKIH DO OSEBNE ODLIČNOSTI.....	23
PREKO VIZIJE DO USTVARJALNE ENERGIJE.....	25

ODLIČNO IN DRUŽBENO ODGOVORNO VODENJE IN INOVACIJSKI POTENCIAL ORGANIZACIJE

izr. prof. dr. Milan Ambrož¹

To, kar organizacije počnejo danes, bi bilo popolnoma nesprejemljivo samo nekaj desetletij nazaj. Nekatere organizacije so postale tako močne, da lahko nadzirajo vlade, ki urejajo njihov način delovanja. Organizacije se v modernem poslovnem svetu nenehno soočajo z družbeno odgovornostjo in z odgovornostjo za svoje delovanje na trgu.

Naraščajoča tekmovalnost na globalnem trgu od podjetij zahteva vrhunske izdelke in storitve in etični način poslovanja, ki je eden od osrednjih faktorjev poslovnega uspeha. Hitre družbene in poslovne spremembe silijo podjetja, da se vse bolj usmerjajo v zadovoljevanje ozkih poslovnih ciljev, ki jih želijo doseči v čim krajšem času s čim manjšimi stroški. Etična načela so jim pri tem pogosto v napoto. Vsem menedžerjem velikih in majhnih podjetij je danes povsem jasno, da leži izhodišče za razvoj podjetja v poštenem in etičnem odnosu do kupcev, zaposlenih, dobaviteljev in investitorjev in v odgovornem odnosu do družbene skupnosti.

To seveda ni nič novega, dobiva pa na pomenu, ker se v zadnjem času soočamo z vedno hujšimi kršitvami poslovne morale in etičnega poslovanja podjetij. Wallerstein (1998, str. 68) ugotavlja, da stroški neetičnega poslovanja samo naraščajo. To krepi družbene zahteve po spoštovanju pravil etičnega poslovanja in odkriva ves nesmisel etičnega vedenja v sedanji poslovni stvarnosti.

Moralnega dobrega ni mogoče doseči s pridiganjem in prepričevanjem predvsem velikih korporacij, da se v imenu etike odpovejo velikim dobičkom in sprejmejo svoj del družbene odgovornosti. Ker pogosto prevladuje prepričanje, da je etično ravnanje za podjetje strošek, se podjetja temu izogibajo in se izgovarjajo, da jim tako ravnanje lahko oslabi njihovo tekmovalno sposobnost na trgu. Novak (1997, str. 37) pri tem ugotavlja, da je podjetje instrument, s katerim je mogoče preprečiti nevarne družbene odklone, ki se pogosto končajo z uničujočimi družbenimi spremembami, ki ne prinesejo nič dobrega družbeni skupnosti.

Vsako podjetje ali organizacija je že ob nastanku povezano s skupnim dobrim, ki temelji na etičnem odnosu do vseh deležnikov v poslovnem procesu. Podjetje ali organizacija je družbena dobrina, ki ustvarja delovna mesta, proizvaja zelene izdelke in storitve in ustvarja bogastvo, ki ga prej ni bilo. Poleg tega je zasebni družbeni instrument, ki ni odvisen od države in daje moralno in drugo podporo civilni družbi.

Globalizacija ekonomije, zelo spremenljivo delovno okolje in uporaba informacijske tehnologije vplivajo na to, da postajajo organizacije tudi v javnem sektorju bolj tekmovalne, kar se izraža v težnji po bolj kakovostnih procesih, storitvah in izdelkih. Osrednji proces v nenehno spremenljivem okolju je učenje, ki prispeva k uspešnim inovacijam, ki spodbuja učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Voronov, 2008).

¹ **izr. prof. dr. Milan Ambrož**

B & B izobraževanje in usposabljanje d.o.o., Kranj
ambrozmilan7@gmail.com

Inovacija je kot produkt učenja osrednji proces, ki ima družbeno in kulturno podlago. Ridderstråle and Nordström (2004, str. 156) sta prepričana, da mora biti osrednji cilj organizacije in podjetij v prihodnosti ustvarjanje novega.

Zaposleni v organizaciji izrabljajo svoj inovacijski potencial z izmenjavo informacij v socialni mreži (Charan, 2004, str. 143). Pogoste interakcije med zaposlenimi, izmenjava idej in krepitev zaupanja omogočajo usmerjanje inovacijskega potenciala skozi prave informacijske kanale do želenega cilja. Izmenjava znanja je osrednjega pomena za razvoj inovacijskega potenciala, vendar Friesl in Sackmann (2000) opozarjata, da kulturna podlaga delovanja organizacije lahko odločilno vpliva na ta proces. Odprta organizacijska kultura, ki spodbuja izmenjavo idej in znanja, spodbuja inovacijske strategije in s tem tudi inovacijsko delovanje zaposlenih.

Pravi vodja ali menedžer ustvarja pogoje za graditev inovacijske kulture v organizaciji, postavlja cilje in vizijo razvoja v prihodnosti in spodbuja pretok pravih informacij v organizaciji. Poleg tega vodja postavlja pravila vedenja in sodelovanja, ki omogočajo prilagajanje spremembam v okolju (Ambrož, 2009, str. 103). Seddon (2005, str. 15) poudarja, da pravila niso dovolj. Nadomestiti jih morajo pravi pogoji za učinkovito in uspešno delo. Rezultati raziskave, ki jo je v slovenskih podjetjih opravil Ambrož (2010, str. 131), kažejo, da voditelj, ki sprejema družbeno odgovornost v organizaciji, spodbuja vrednote organizacije, ki temeljijo na poštenem in verodostojnem poslovanju, postavlja vizijo, ki daje nek pogled v prihodnost in navdušuje svoje sodelavce za spremembe in razvoj. Poleg tega je pravi voditelj sposoben prepoznati prave priložnosti za inovativno delovanje in spodbujati svoje sodelavce, da se aktivno vključijo v inovacijski proces. Če želi spodbuditi inovacijsko delovanje, mora z zaposlenim omogočiti pogoje za izrabo njihovih znanj, za zadovoljitev njihovih osebnih interesov in vzpostaviti mora takšno delovno vzdušje, ki zaposlenim omogoča podporo storitvam in razvoj njihove osebne učinkovitosti. K temu sodijo delovne naloge, ki zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih in njihove interese in omogočajo nenehne delovne izzive (Ovsenik in Ambrož, 2010, str. 148). Osrednjega pomena je pri tem vzpostavljanje in ohranjanje etičnega okolja, ki spodbuja vrednote, s katerimi se zaposleni lahko istovetijo.

Ključne besede: etika, voditeljstvo, inovacija, odgovornost, zaupanje

Literatura

- Ambrož M. Viharnost organizacije. Kranj: B & B izobraževanje in usposabljanje d.o.o.; 2009.
- Charan R. Profitable growth is everyone's' business. New York: Crown Business; 2004.
- Friesl M, Sackmann S. (2000). Knowledge sharing in new organization entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics suspicion, Cross Cultural management. An International Journal. 2000; 18(1): 71–86.
- Novak M. The Fire of Invention: Civil Society and Future of Corporation. New York: Bowman & Littlefield Publishers, inc.; 1997.
- Ovsenik M, Ambrož M. Celovitost in neznatnost organizacije. Ljubljana: Institut za management; 2010.
- Seddon J. Systems Thinking in the Public Sector. UK: Triarchy Press; 2008.
- Voronov M. (2008). Toward a practice perspective on strategic organizational learning. The Learning Organization. 2008; 15(2): 195–221.

VITKA ORGANIZACIJA V BOLNIŠNICI

pred. mag. Hilda Maze, dipl. m. s., univ. dipl. org.²

Slaba varnost in kakovost, pomanjkljive kapacitete, čakanje, nizka stopnja učinkovitosti in nizka stopnja motivacije je prisotna vsepovsod, predvsem pa v zdravstvenih organizacijah (Jones in Mitchell, 2006). Ena izmed možnosti za rešitev sedanjih in glede na učinke gospodarske krize še večjih prihodnjih težav, je uvedba Toyotinega produkcijskega sistema, ki se razume tudi kot sistem vitke organizacije. Vsi zaposleni neprestano izboljšujejo svoje delo in dodano vrednost proizvoda ali storitve. Osnovan je na filozofiji, ki teži k odstranjevanju potrate, to pomeni vseh aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti za zdravstveno storitev, v našem primeru so to izkušnje pacientov (Dickson et al, 2009). V literaturi je zaslediti različno poimenovanje Toyotinega proizvodnega sistema – od vitkih principov, vitkega razmišljanja, vitke proizvodnje, vitke organizacije, vitke metodologije ali preprosto vitko (ang. lean).

Principi vitke metodologije se uspešno uporabljajo tudi v bolnišnicah. Veliko neučinkovitosti v procesih je neposredno povezano s samo zdravstveno obravnavo. So pa tudi tiste, ki izhajajo iz upravnih in logističnih procesov. Prvi in glavni namen vitkega organiziranja procesov je priskrbeti vrednost za paciente. S to metodo je mogoče izboljšati tako učinkovitost kot kakovost zdravstvenih storitev (Eitel et al., 2008). Vitko metodologijo sestavljata dva osnovna koncepta:

- odpravljanje potrate skozi standardizacijo procesa,
- vključevanje vseh zaposlenih v proces izboljšav.

Prehodi med posameznimi organizacijskimi enotami in hierarhičnimi ravni predstavljajo z vidika delovanja organizacije določeno oviro (Kovač, 1998). Premagovanje teh ovir pomeni za organizacijo porabo časa ter večje stroške. Popolno oblikovan proces ustvarja točno pravo vrednost za odjemalca. V popolnem procesu je vsak korak: koristen (ima vrednost za pacienta), sposoben (daje dobre rezultate ves čas), veljaven (ves čas daje želeni učinek, ne le želeno kakovost), primeren (ni vzrok za zastoje ali zamude), fleksibilen (sposoben sprotnega prilagajanja) in usmerjen k neprestanemu toku (Womack, 2005). Napake na kateri koli izmed teh dimenzij so vzrok za preveliko potratno in neučinkovito.

Ljudje se vitke metodologije pogosto učijo s pomočjo metode kaizen, kar pomeni sistem neprestanega izboljševanja vseh postopkov v procesu. Pot učenja je osnovana na delu. V samo implementacijo vitke metodologije med zaposlene mora biti vedno vključen vrhni management. Vitka metodologija zahteva zapis vrednostnega toka storitve (ang. value

² **pred. mag. Hilda Maze, dipl. m. s., univ. dipl. org.**

Splošna bolnišnica Celje

Visoka zdravstvena šola v Celju

hilda.maze@sb-celje.si

stream mapping) v procesu. S posebnimi simboli se nariše celoten tok pacienta skozi oddelek ali bolnišnico. Posebej se označijo tudi informacije, ki ga spremljajo. Postopki znotraj procesov imajo različno vrednost: postopek v procesu ima za pacienta dodano vrednost (operativni poseg); postopek v procesu za pacienta nima dodane vrednosti (čakanje na operativni poseg) in postopek v procesu je pomemben kljub temu, da nima dodane vrednosti za pacienta (čiščenje operacijske dvorane med dvema posegoma).

Muda je japonsko poimenovanje pretirane porabe oziroma potrate, s katerim se definirajo aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti za zdravstveno storitev. V Toyoti so identificirali sedem področij, kjer prevladujejo aktivnosti, ki nimajo dodane vrednosti. V zdravstvu so ta področja enaka kot v gospodarstvu, razlika je le v pojavnih oblikah:

- čakanje (čakanje na posteljo, zdravljenje, odpust, diagnostične teste, pregled, pripomočke, zdravnika, medicinsko sestro ...);
- preveč postopkov (nepotrebna administracija, nepotrebni diagnostični testi, uporaba intravenske terapije, kljub temu, da bi bila dovolj peroralna terapija ...);
- inventar (oddelki imajo preveč aparaturo, ki niso optimalno uporabljene ...);
- transport (pacientov, laboratorijskih vzorcev, zdravil ...);
- gibanje (iskanje pripomočkov, izvidov, razdeljevanje zdravil ...);
- preveč narediti (pripraviti zdravila ne glede na to, ali jih pacient potrebuje ...);
- napake (medicinske napake, napake pri aplikaciji terapije ...).

Vitka metodologija razpolaga z več orodji, ki so namenjena stalnemu izboljševanju procesov. Metoda 5S pomeni sistematični pristop k organiziranju in upravljanju delovnih prostorov ali delovnega poteka za izboljšanje učinkovitosti ter zmanjšanje razsipnosti in potrate. Prve tri aktivnosti se popolnoma v gospodinjskem smislu navezujejo na organiziranje, čiščenje in urejanje delovnega prostora in pripomočkov. Četrta aktivnost se osredotoča na standardizacijo delovnih postopkov. Peta aktivnost je namenjena razvoju potrebne discipline za vzdrževanje prvih štirih postavk.

Poka-Yoke (varno pred napakami) je metoda za preprečevanje oziroma zgodnje odkrivanje napak, ki jih je povzročil človek. Za boljše razumevanje metode je treba razumeti razliko med napako in dejansko škodo, ki jo utrpi pacient. Za preprečevanje nastanka napak obstaja petstopenjska metoda, ki vključuje določitev napake, identifikacijo okoliščin, ki so privedle do nje, analizo možnih vzrokov (vzročni posledični diagram), preprečevanje bodočih napak ter razvoj in izvedbo metode za preprečevanje (Zidel, 2006).

Kanban pomeni povezavo med naročnikom in izvajalcem, ki proizvede točno toliko, kot naročnik potrebuje. Sistem deluje s pomočjo signalnih tabel, kart ali alarma. V skladišču ali delovnih prostorih se točno napiše, koliko materiala mora biti na zalogi, kar tistemu, ki naroča novo zalogo, zelo olajša delo. Metoda omogoča, da je na oddelku vedno pri roki ves potreben material, ki se potrebuje za zdravljenje pacientov.

Hitra menjava poveča zmožnost zaposlenih za hitro menjavo pacientov pri izvajanju preiskav ali operativnih posegov. Metoda omogoča obdelavo večjega števila pacientov, odpravlja ozka grla in zmanjšuje stroške.

Optična kontrola je enostavna metoda za nebesedno širjenje informacij. Vgrajevanje optičnih sistemov in kontrol v delovne prostore pomaga zaposlenim, da takoj najdejo, kar potrebujejo, pokažejo konec neke aktivnosti, opozorijo na paciente s posebnimi zahtevami ter zagotavljajo varnost v procesih.

Obstaja še več drugih metod, kot so: čas takta, časovni cikel, andon, standardni potek dela, 5x zakaj, 20 ključev itd.

Na podlagi pregleda številnih člankov lahko trdimo, da je vpeljava vitke metodologije pokazala dobre rezultate na številnih področjih zdravstvene obravnave pacientov v bolnišnici, kot so sprejemi in odpusti, sprejemi na urgenci, zdravstvena nega pacientov, dnevni kirurški posegi, organizacija operacijskih dvoran, standardizacija kirurških inštrumentov, upravljanje z aparaturami, laboratorijske in rentgenske preiskave in drugo.

Vitka metodologija je enostavna za uporabo, je pa pričakovati težave pri vpeljavi v prakso, ker s sabo nosi spremembe v zaznavanju obstoječega stanja pri zaposlenih. Da bi tudi v bolnišnicah postali vitki, bo potrebno v detajle pregledati procese zdravstvene obravnave in dati proč vse tisto, kar za pacienta nima dodane vrednosti. Vsekakor bo prvi korak usmerjen v preučitev celotne metodologije s ciljem ugotoviti, katere metode so najprimernejše in jih prilagoditi našemu prostoru. Ob tem se ne sme pozabiti na polno vključenost tako zaposlenih, kot menedžmenta bolnišnic, saj je v nasprotnem primeru uvajanje sprememb na osnovi vitke metodologije obsojeno na propad.

Ključne besede: vitka metodologija, bolnišnica, potrata

Literatura

- Dickson EW. et al. Application of lean manufacturing techniques in the emergency department. *The Journal of Emergency Medicine*. 2009; 37(2):177–182.
- Eitel DR. et al. Improving service quality by understanding emergency department flow: a white paper and position statement prepared for the American academy of emergency medicine. *The Journal of Emergency medicine*. 2008; Xx (X): 6.
- Kovač J. (1998) Razsežnosti procesnega pogleda na organizacijo in poslovanje podjetja. *Organizacija*. 1998; 31 (4): 202–213.
- Womack PJ. et al. *Inovation Series 2005 Going lean in healthcare*. Cambridge: Institute for healthcare improvement; 2005. Dosegljivo na <http://ihi.org> (10.5. 2012).
- Zidel GT. *A lean guide to transforming healthcare: how to implement lean principles in hospitals, medical offices, clinics and other healthcare organizations*. Millwaukee: ASQ Quality press; 2006: 1–104.

VZPODBUJANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH

prof. dr. Matej Tušak, univ. dipl. psih.³

Osebnost v psihološkem smislu lahko razumemo kot kompleksen sklop značilnosti telesnega in mentalnega funkcioniranja, kar vključuje intelektualne sposobnosti, zaznavno-motorične sposobnosti, človekovo čustvovanje in komunikacijo ter odnose, njegove značajske lastnosti in navade, temperament in še bi lahko naštevati. Še posebno pomemben je dinamični vidik, ki vključuje delavčeva stališča, motivacijo in vrednote, preko katerih ljudje spreminjamo sebe in okolico. Ne smemo pozabiti, da osebnost vključuje tudi delavčev značilen telesni videz in njegovo obnašanje, v procesu zaznavanja samega sebe pa igra izjemno vlogo njegova samopodoba, ki predstavlja filter v njegovi komunikaciji z okoljem.

Sodobni svet je povsem prevrednotil družbo. Največji cilj večine ljudi je danes zmaga, socialni odziv na zmago in uspešnost pove, kakšen je danes pomen zmage v poslu, življenju, v medosebnih odnosih itd. Kako jo vrednotimo, koliko so vredni zmagovalci. Zmaga predstavlja uspeh, predstavlja dokaz, da si delal dobro, prinaša veliko zadovoljstva, prinaša materialne in drugačne koristi. Še posebno v športu je viden pomen zmage, a podobno kot v športu razmišljamo tudi drugje v življenju. Želimo zmagovati. Biti najboljši v šoli, v poslu, na nogometu s prijatelji, želimo si zmagati na partiji tenisa in želimo si, da bi bili naši otroci najboljši, najlepši, najbolj pametni in uspešni ter najbolj srečni. Želimo se postavljati z najboljšim avtom, hišo, postavnim dekletom, uspešnim možem ali učinkovitim podjetjem. Do tu je pomen zmage sicer lep, motivacijsko bogat in izrazito pozitiven. A zmagi slej ko prej sledi poraz, razočaranje, smola, nesreča ali bolezen. Neredko se pojavi strah pred porazom, pred neuspehom, ki predvsem manj uspešnim pri delu prinese anksioznost, tremo in veliko strahu v življenju oz. pri kateri koli aktivnosti. Na tem mestu že prihajamo do klasičnih razlik pri vodenju v poslu, ali vodja stremlji k uspešnemu opravljanju delovne naloge, ali je bolj nagnjen k temu, da obdrži dobre delovne odnose oz. v kakšni kombinaciji se ti orientaciji pojavljata.

Družba zaradi drugih družbenih dogajanj postaja vedno bolj storilnostno usmerjena in za manj uspešne ljudi sčasoma ne bo več prav veliko prostora. Zmagovalci imajo sicer nekatere zelo pozitivne lastnosti. Predvsem njihova motivacija in predanost ciljem ter pripravljenost za delo bi bila lahko zgled ljudem. Še bolj lahko občudujemo njihovo samodisciplino in sposobnost prevzemanja odgovornosti. Tu lahko gotovo nudijo močan model, vreden posnemanja. Je pa nevarnost, da bo družba postala tako storilnostna, da za ljudi s slabšimi sposobnostmi ne bo več možnosti samopotrjevanja. Pravzaprav se to v razvitih državah po svetu že dogaja. Posledica tega je naraščanje socialnih problemov, ki izhajajo iz konfliktov, s katerimi se mladi, pa tudi starejši ne znajo več uspešno soočiti.

³ **prof. dr. Matej Tušak, univ. dipl. psih.**

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport; SIRIUS AM d.o.o.
matej.tusak@fsp.uni-lj.si

Verjetno je eden izmed najpomembnejših dejavnikov delavčeve poti do sreče njegova samozavest. Samozavest lahko opredelimo kot posameznikovo prepričanje in občutek gotovosti uspeha v določeni situaciji. Samozavest je precej subjektivna in »parcialna zadeva«, saj ima lahko človek precej visoko npr. »poklicno«, medtem ko je njegova splošna »življenjska« ali npr. »socialna samozavest« nizka. Posameznikova samozavest je vidna skozi njegovo notranjo moč, njegov pozitiven odnos do dela in aktivnosti, skozi željo po dokazovanju in predvsem jasne in izzivalne cilje. Odvisna je od njegovega samospoštovanja in motivacije. **Motivacija je produkt samozavesti in ciljev, ki si jih postavimo.** Samospoštovanje pa predstavlja oceno lastne vrednosti na osnovi različnih informacij (kaj delamo, kako to delamo, kako uspešni smo, kakšne občutke imamo o svojem telesu oz. sebi itd.). Seveda se ves proces izgradnje samozavesti spreminja. Tako npr. začetnik v službi naleti na težave. Zaradi svoje nadarjenosti je tekom šolanja zlahka dosegal uspeh, ob prihodu na delovno mesto pa se na novo situacijo slabo prilagodi, se ne znajde in je sprva neuspešen. Zaradi slabih izkušenj in negativnega feedbacka tak delavec izgubi samozaupanje. Po nekaj neuspešnih poizkusih se morda že ne zna več soočati s težavami. V samo nekaj mesecih se samozaupanje lahko popolnoma sesuje, rezultat je vedenjska deviantnost, izhod v probleme, bolezen ali psihosomatiko, odsotnost z dela. Tak delavec težko živi sam s sabo kot z neuspešnim, zato mora najti opravičila. Ni namreč toliko problematično dejstvo, da trenutno nisi uspešen, bolj problematično je to, da delavec pogosto sploh ne ve, kako priti do cilja. Zato je toliko bolj pomembno, da delavcem pomagamo sistematično graditi tudi lastno motivacijo, da jih naučimo postavljati si jasne in izzivalne cilje, ki pa niso pretežki oz. nedosegljivi. Ko začnemo sistematično dosegati majhne cilje drugega za drugim, tudi konstantno dobivamo pozitivne povratne informacije in s tem dvigujemo motivacijo za delo. Lahko si pomagamo s sugestijami:

- »Zmorem doseči cilj, ki si ga postavim.«
- »V svojih nalogah sem uspešen.«
- »Kadar koli hočem, to tudi zmorem narediti.«
- »Sem na pravi poti, tudi glavni cilj je dosegljiv.«
- »Samo tako naprej, mej zame ni več.«

A dejstvo je, da je k problemu motiviranja potrebno pristopiti sistematično. Kar nekaj je sodobnih motivacijskih konceptov, ki služijo kot okvir motiviranja zaposlenih. Motivacija za delo je sestavljena iz sklopa različnih incentivov, ki imajo različen vpliv na posameznika. Denar in plača predstavljata največkrat šele 4. dejavnik motivacije po moči. Posebno pri ženskah je največkrat najpomembnejši dejavnik odnosi in socialna komponenta na delovnem mestu. Ta načeloma skoraj ni odvisna od materialnih pogojev, pač pa od načina komuniciranja na delu. Če želimo učinkovito motivirati zaposlene, je potrebno raziskati, kateri incentivi so v nekem okolju ključni, in potem preko zadovoljevanja teh incentivov vplivati na dvig motivacije zaposlenih. Postavljanje osebnih ciljev in njihovo uokvirjanje s skupinskimi cilji nekega oddelka je seveda pomembna naloga, ki jo včasih vodje popolnoma zanemarijo. Precej ključno vlogo pa ima v procesu motiviranja tudi samozavest. Z ustrezno visoko samozavestjo, ki jo delavec gradi na uspešno opravljenih nalogah, oz. kadar gre proces graditve samozaupanja stabilno korak za korakom, potem tudi neuspeh v posamezni nalogi ne more povzročiti popolnega zloma samozaupanja in z njim vred motivacije. Kadar pa je samozaupanje zgrajeno samo na posamičnem uspehu, seveda njegova moč kaj hitro tudi zbledi.

Lahko torej potrdimo, da se motiviranju zaposlenih v svetu v podjetjih namenja velika pozornost. Učinkoviti motivatorji so tisti, ki zmorejo posameznike povezati v aktivno celoto, ki deluje intenzivno in aktivno za doseg skupnih ciljev, ob čemer pa ne zanemarimo možnosti zadovoljevanja lastnih ciljev. To pa je že domena vodje, saj še tako učinkoviti in motivirani posamezniki ne bodo zmogli ostati motivirani v nedogled, če ne bodo usmerjeni s strani učinkovitega vodje. Motivacijo delavcev je torej potrebno tudi vzgajati in krepiti. Iskanje vzgoje motivacije pri delavcih pa se začne pri tem, kako delavca naučiti postaviti lastne cilje, poiskati strategije za doseganje teh ciljev in spodbujati osebne lastnosti, ki ga bodo pripeljali do izpolnitve ciljev (odgovornost, aktivnost, potrpežljivost, visoka frustracijska situacija).

Najlažje seveda na motivacijo zaposlenih vplivamo skozi pogovore z njimi, skozi vodenje kariernih poti in skozi različne koncepte vseživljenjskega usposabljanja, kjer se naučimo spoznati samega sebe in postavljati, dosegati in preverjati cilje. V ta namen smo razvili različne psihološke seminarje, motivacijske intervence za dvigovanje motivacije, izboljšanje samozavesti, aktiviranje ljudi iz pasivnosti in krepitev komuniciranja med zaposlenimi skozi delavnice oblikovanja timov. V zadnjem letu pa ponujamo še čisto novost: elektronski sistem usposabljanja na področju psiholoških kompetenc DayAct.

Ključne besede: motivacija, zaposleni, družba,

PRAVILNO RAZUMEVANJE ČUSTEV IN KONFLIKTNIH SITUACIJ ZA BOLJŠE ODNOSE

Brane Krapež, soc. delavec, predavatelj, družinski mediator⁴

Čustva opravljajo motivacijsko vlogo, človeka motivirajo k določenemu vedenju, ki je v funkciji prilagoditve. Strah nas motivira, da se čim prej umaknemo iz situacije, ki nas ogroža, včasih pa nas zaustavlja, da se ne bi spustili v dejavnost, ki je nevarna in se utegne slabo končati. Jeza nam daje moč, da se postavimo zase ali da zaščitimo svoje pomembne vrednote, kadar so te ogrožene; z izražanjem jeze lahko tudi pozivamo druge, da spremenijo svoje vedenje ipd. Ljubosumje nas motivira, da ponovno pridobimo naklonjenost ljubljene osebe; z izražanjem žalosti drugim sporočamo, da smo izgubili nekaj, kar nam je bilo pomembno ter jih vabimo, da sočustvujejo z nami ali da nas potolažijo, ko gre za osebe, ki so nam blizu. Z izražanjem veselja drugim sporočamo, da smo dobili nekaj, kar nam je pomembno in jih vabimo, da se veselijo skupaj z nami. Tako vsako čustvo opravlja svojo funkcijo, vendar le, če je naša ocena situacije in lastnih sposobnosti v njej pravilna. Če so naše ocene napačne, se v nas vzbudijo neustrezna čustva, katerim sledi neprimerno vedenje, ki žal ne pripelje do želene prilagoditve, temveč zapleta naše odnose in naša življenja.

Ko se soočamo z različnimi življenjskimi izzivi, ne delamo podrobnih analiz, preden se odzovemo, temveč se odzivamo avtomatično. Številne ocene situacij, v katerih smo se znašli, se zgodijo v naši podzavesti in se jih ne zavedamo, zato imamo občutek, da so naši čustveni odzivi spontani. To dejstvo pa nas nikakor ne razrešuje odgovornosti za naša čustva in naše odzive. V podzavesti so zakodirane predstave in prepričanja o sebi, svetu in drugih ljudeh in te najpogosteje opredeljujejo naše odzive. Izziv, ki je pred nami, je spoznati mehanizem nastajanja čustev in spremeniti prepričanja, ki ne ustrezajo resničnosti.

Konfliktne situacije so povsem normalni sestavni del življenja in se jim ne moremo zares izogniti. Napaka, ki jo največkrat naredimo, je neločevanje med bitjem na eni in željo ali potrebo na drugi strani. Bistvo vsake konfliktne situacije je soočenje dveh med seboj izključujočih si želja ali potreb ali interesov ali mnenj ipd. In s tem ni nič narobe. Zaplete se pri poskusih razreševanja konfliktnih situacij, ki zaradi neustreznega razločevanja ne samo, da ne pripeljejo do razrešitve, temveč pogosto konflikt še poglobijo. Zato je pomembno, da spoznamo, da jaz ni enako moja želja, moja potreba ali moje mnenje in da enako velja za druge ljudi. Ko enkrat to lekcijo obvladamo, vemo, da drugi niso naši nasprotniki, temveč, da imamo zgolj opravka s konfliktom svojih želja ali potreb ter da je

⁴ **Brane Krapež, soc. delavec, predavatelj, družinski mediator**

Zavod CDK – Šola čustvene inteligence
brane.krapez@cdk.si

rešitev konflikta odvisna od ustvarjalnega sodelovanja oseb, ki so se znašle v konfliktni situaciji.

Ključne besede: čustva, konflikti, odnosi

Literatura

- James M, Jongeward D. Born to win – Transactional analysis with Gestalt Experiments. Addison-Wesley Publishing Company Inc.; 1971.
- Steiner C. Školovanje srca – učenje emocionalne pismenosti. Novi Sad: Psihopolis Institut; 2007.
- McClure M, Goulding RL. Changing Lives through Redecision Therapy. New York: Grove Press; 1997.
- Milivojević Z. Materiali za edukaciju iz TA. Novi Sad: TA Centar; 2005.

KAJ JE MEDIACIJA IN ZAKAJ SO MEDIACIJSKE VEŠČINE V ZDRAVSTVU UPORABNE?

Anka Stojan, univ. dipl. psih.⁵

Mediacija je prostovoljen, zunajsoden proces reševanja spornih vprašanj, v katerem se partnerji v sporu ob podpori nepristranskega posrednika (mediatorja) sporazumejo, da bodo v poštenem odnosu iskali takšno rešitev spora, ki bo ustrezala interesom vseh udeleženi.

Mediacija se je v preteklosti uvrščala v področje alternativnega reševanja sporov. V zadnjem času pa se zaradi svoje uspešnosti in predvsem pozitivnega vpliva na medosebne odnose uvršča med primarne načine reševanja sporov.

Mediacijske veščine so sestavni del mediacije in ključni element pri razumevanju sogovornika, medsebojni obojestranski slišnosti, vzpostavljanju dobrega dialoga in reševanju sporov med dvema ali več stranmi v sporu. Obvladovanje in uporaba le-teh pa vplivata na hitrejše in učinkovitejšo komunikacijo in reševanje vsakodnevnih nesoglasij.

Zavedamo se, da so zaposleni v zdravstvu neprestano izpostavljeni težkim čustvenim situacijam, ki pa so mnogokrat izhodišče za spore in konflikte. Zato je obvladovanje mediacijskih veščin in znanj, povezanih s psihologijo konflikta, ozadjem spora, nezavednim/zavednim in negativnimi avtomatskimi mislimi še posebej nujno za vse zaposlene.

Večja osveščenost in osebna rast pa sta izhodišči za boljše počutje vseh in večjo motiviranost za delo.

Ključne besede: psihologija konflikta, mediacija, reševanje sporov

⁵ **Anka Stojan, univ. dipl. psih.**

partnerska in družinska psihoterapevtka, mediatorica, trener mediatorjev
Ahil svetovanje d.o.o.
anka@svet-ahil.si

PREMAGAJTE TREMO IN BODITE UČINKOVITI V MEDIJIH

Ida Baš⁶

»Skupaj s časopisi in knjigami imajo radio, film in televizija takšen vpliv na ljudi, kakršnega si pred sto leti ne bi bilo mogoče predstavljati. Ta moč pomeni veliko odgovornost za vse, ki delajo v medijih. Pomeni pa tudi veliko odgovornost za vsakogar med nami, ki kot posameznik posluša, bere in gleda. Tudi mi imamo svojo vlogo. Pred mediji nismo nemočni. Navsezadnje sami odločamo o tem, kaj smo pripravljene sprejeti«(Pirc, 2005).

Nastop v mediju je priložnost, ki je ne dobi vsak, je priložnost, da več ljudem hkrati svobodno povemo svoje misli ali nanizamo dejstva. Hkrati pa nam omogoča vplivati na razmišljanje o problemih ali dogodkih družbenega pomena. Dobili smo torej priložnost vplivanja na spremembe na področjih, za katere nam ni vseeno.

Dobili smo moč, priložnost, ki je drugi niso, a smo se je ustrašili. Toda strah je vrsta energije, ki nas ščiti. Ta energija spodbudi miselne priprave na reakcijo. Vedno imamo vsaj dve možnosti – pobeg ali boj. Če se izzivu izognemo, zbežimo, ne izkoristimo priložnosti vplivanja. Če izziv sprejmemo, pridobimo izkušnjo več. Sicer pa Slovar slovenskega knjižnega jezika strah razlaga kot vznemirjenje zaradi neposredne ogroženosti. Nikjer ni zabeleženo, da bi kdo umrl samo zaradi javnega nastopa.

Kaj pa trema? V Slovarju slovenskega knjižnega jezika beremo, da je to vznemirjenje pred javnim nastopom. Vznemirjenje se lahko naučimo nadzorovati in trema bo postala naša zaveznica, ne sovražnica.

Najmočnejša trema se v resnici pojavi neposredno pred nastopom. Ko začnemo govoriti, se postopoma zmanjšuje.

Moje izkušnje s tremo so bogate, od močnega bitja srca, tresenja rok in nog, drhtenja glasu, občutka vročine, no, še kaj bi se našlo. Ko sem ta telesna sporočila načrtno ozavestila, sem se jih naučila tudi nadzorovati. Kako? Z zavestnim usmerjanjem misli.

Če razmišljamo o možnih napakah, o (po našem mnenju) boljših govorcih kot smo mi, o tem, kaj bodo drugi rekli, dajemo tem negativnim vzorcem neverjetno moč. Ta sila misli pa spodbudi negativne reakcije v telesu. Izkušnje kažejo, da je najboljšo zdravilo proti tremi osredotočiti se na to, kako koristen je naš prispevek za poslušalce in kako bodo razumeli naše sporočilo.

⁶ **Ida Baš**

Šola za govor BAŠ, Maribor
ida.bas@bas-mb.si

Zato, o javnem nastopu, o nastopu v medijih razmišljajmo pozitivno. In se spodbujajmo, morda z vprašanji:

»Kaj jaz vem, oni pa ne?«

»Imajo poslušalci/gledalci/bralci/ moje izkušnje?«

»Kaj lahko jaz ponudim poslušalcem/gledalcem/bralcem, česar drugi ne morejo?«

Nadzorovana trema izostri naše reakcije, viša energijo, očem da lesk in licu barvo. Takrat ko smo nervozni zaradi nastopa, se bolj zavedamo svoje drže in dihanja. Zaradi vseh teh dobrih stvari smo videti zdravi in fizično privlačni.

Če ste ob teh razmišljanjih še vedno negotovi, začnite s priporočenimi vajami v tem prispevku in pobrsajte po dodatni literaturi, ki je ni malo. A, ne pričakujte čudeža. Treme namreč ne moremo nikoli premagati. Ko se jo naučimo nadzirati, jo uporabljamo kot prednost. Sporoča pa nam tudi, da nam ni vseeno, kaj bodo pridobili poslušalci.

Po korakih do zmanjšanja treme

PRVI korak – dobra vsebinska priprava. Vključuje natančen premislek o namenu našega javnega nastopa. Pri razjasnitvi nam lahko pomaga tudi novinar. Njegovi odgovori nam bodo smernica za zbiranje podatkov, dejstev, citatov ...

DRUGI korak – **glasna** priprava. Govorni nastop bo učinkovit, če bomo nekaj dni pred intervjujem oziroma nastopom v mediju, predvideno vsebino glasno pripovedovali. Slišali bomo, **kaj** govorimo – lahko bomo spreminjali, dodajali, odvzemali. Slišali bomo, **kako** govorimo – lahko bomo spremenili hitrost, si zapomnili, kaj moramo poudariti, na katerem mestu moramo obmolkniti. Če bomo dovolj pozorni, bomo slišali tudi ali govorimo dovolj razločno ali ne. In, ali vsako besedo izgovorimo do konca ali kakšno črko kar izpustimo. Da bo vsak naš govorni nastop učinkovit, lahko poskrbimo le sami.

TRETJI korak – pozornost usmerimo na svoj glas. Četudi nam ni všeč, je naš in z njim vzdržujemo govorni stik z okolico. Zamislimo si ga kot prelepo melodijo, ki ima ritmično in vsebinsko sporočilo. Je še veliko več! Je naša osebna vizitka. Zapisi na njej se z razpoloženjem spreminjajo.

ČETRTI korak – osredotočimo svoje misli na našo najmočnejšo dobro izkušnjo – na primer: na iskreno pohvalo, ki nam jo je namenil nekdo, ki ga cenimo; na dan, ko je naš otrok vsem povedal, da smo najboljši starši na svetu; na dan, ko smo izpeljali projekt, za katerega nihče ni verjel, da bo kdaj ugledal luč sveta. Podoživimo ta trenutek, to zadovoljstvo, ki smo ga ob tem čutili. V našem srcu se bo naselilo veselje, se razlezlo po vsem telesu in dalo glasu svetel, odločen, prijazen zven. Zdaj spregovorimo! Govorimo o čemer koli, lahko tudi o občutkih, ki jih ta trenutek doživljamo. Vsebina ta hip ni toliko pomembna, kot je naš glas. Slišali bomo iskren, zadovoljen, veder glas. To vajo ponavljajmo. Bo odlična spodbuda, kadar bomo v medijih govorili o dobrih stvareh in tudi temelj za naraven, odločen, zvoneč glas, kadar bo tema našega nastopa manj prijazna, a resnična.

PETI korak – sprostim se, DIHAJMO – počasi, globoko. Usmerimo pozornost na ta proces. Ozavestili bomo, s kakšnim občutkom telo sprejema zrak in ga izpušča. Dihanje pomirja. Zavestno dihanje zmanjšuje moč treme.

ŠESTI korak – novinar je pred našimi vrati ali mi pred njegovimi. 5 strumnih korakov smo prehodili. Večkrat. Spomnimo se jih ... in odprimo vrata.

RADIO – sporočamo le z glasom. V njem poslušalci zaznajo vznemirjenost, neurejenost misli. Zato – dajmo našemu glasom moč z umirjenim dihanjem, za to je vedno čas pred začetkom pogovora. Celo neopazno lahko to izvedemo. Spomnimo se – misli usmerjamo s svojo zavestjo.

Radio, ta zvočni prenašalec naših misli, zahteva od nas razločen govor in nekoliko bolj počasno govorjenje, kot smo ga vajeni.

Vprašajmo, kako pravilno uporabiti slušalke in kje naj bodo listi, ki jih potrebujemo.

TELEVIZIJA – Vse velja enako kot pri radiu, le slušalk ne bomo imeli. In pomembna razlika je seveda tudi v tem, da nas bodo gledalci videli. Prosimo tistega, ki nas je pripeljal pred kamero, naj nam nameni ustrezen sedež, da se bomo dobro počutili. Če bo to mogoče, bodo naši želji ustregli.

Kamera prenaša naš zunanji videz in notranje počutje neposredno gledalcem. Trema včasih usmeri naše oči tako, da zmedejo gledalca. Zato: glejmo sogovornika in ne po prostoru ali v kamero. Če nas prosijo za izjavo, nas prosijo, naj gledamo v kamero. Upoštevajmo ta nasvet. V nasprotnem primeru bo gledalec zmeden, če boste gledali naokoli, on pa ne vidi, kaj gledate. Pogled v kamero pomeni pogled v gledalca televizije. Če je izjava daljša in vsebuje pomembne podatke, jih zapišite na čist, bel list, na eno stran, in samo te podatke preberite.

SEDMI korak – Ko je vse za nami, se pohvalimo. Poiščimo dobre strani nastopa. Če smo pričakovali 100 odstotno odličen nastop, bomo razočarani. Takšnega ni.

Nam kaj ni bilo všeč? Vzemimo si čas, preučimo, kaj nam ni ugajalo, zakaj je bilo tako. Odgovori nam bodo v pomoč pri naslednjem nastopu.

Trema je človekova življenjska sopotnica. Sprejmimo jo kot prijateljico, ki nas spodbuja k skrbni pripravi, k spoštovanju sprejemnikov naših sporočil in k odgovornemu spoznavanju samega sebe.

Ključne besede: trema, priprava, glas, govor, dihanje

Literatura

- Belhar K. Nastop na televiziji. Ljubljana: Šola retorike; 2007.
- Enkelmann NB. Moč retorike – prepričati z govorom, glasom in osebnostjo. Kranj: Vernar Consulting; 1997.
- Pirc T. Radio – zakaj te imamo radi. Ljubljana: Modrijan; 2005.
- <http://www.psychologytoday.com/blog/the-dance-connection/200910/fear-vs-anxiety>
- <http://www.psychologytoday.com/basics/fear>
- <http://poslovni.saop.si/kariera/komuiciranje/trema--nasa-neljuba-sopotnica>

ZMAGA - PORAZ ali REŠITEV?

*Maja Rusić, soc. del.*⁷

KONFLIKT

Konflikt v širšem pomenu besede pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje neusklajenosti in neharmonije.

Vsak konflikt predstavlja nevarnost ali pa priložnost za razvoj posameznikovih odnosov z drugimi.

Različni avtorji imajo različen pristop do konflikta. Eden od avtorjev, Možina (2002, str. 584), loči predvsem tri vrste konfliktov in sicer:

- konflikt ciljev, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz različnih ciljev posameznikov in skupin;
- konflikt spoznanj, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz nestrinjanja z mislimi, idejami;
- konflikt čustev, kjer gre za nasprotje, ki izvira iz čustev in občutkov, ki so zaznani kot nezdržljivi;
- konflikt vloge, ki se pojavi zaradi in neusklajenosti pričakovanih nalog, ki naj bi jih posameznik opravil.

Brajša (1994, str. 254) deli konflikte v delovnih organizacijah na individualne ali notranje konflikte in organizacijske konflikte.

Individualni konflikt nastane v posamezniku, ki vpliva na vedenje in na vse miselne procese, posledično pa se prenese na okolico. Vsak posameznik se vsakodnevno sooča s podrejanjem njegovih individualnih potreb s skupinskimi. Prilagajanje interesom skupnosti in ohranjanje lojalnosti privede do notranjih konfliktov, saj onemogoča delovanje po lastnih najboljših sposobnostih.

Pogosto je razlog notranjim konfliktom v posamezniku, nasprotje vlog v skupnosti. Kadar posameznik prepogosto sklepa kompromise, pride v njem do napetosti. Pogosto postane takšna oseba nenačelna in moteča za okolico. Konflikte v sebi prenaša na vse, s katerimi prihaja v stik.

Organizacijski konflikti izhajajo iz nasprotij v razmerjih znotraj organizacij. Konflikti se lahko pojavljajo na različnih področjih dela; na sestankih, delovnih mestih, tudi med odmorom. Velikokrat izvirajo konflikti iz potrebe posameznika po moči, prevladi. Tudi v našem intimnem okolju, družini, je izvor konfliktov v neopredeljenih vlogah, hotenjih.

⁷ **Maja Rusić, soc. del.**

Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor
Oddelek za promocijo zdravja
maja.rusic@zd-mb.si

DELITEV KONFLIKTOV V DELOVNIH ORGANIZACIJAH

Najpogostejša oblika deljenja konfliktov v delovnih organizacijah je delitev na horizontalni in vertikalni konflikt.

Pri horizontalnem konfliktu gre za nesporazume med posamezniki, skupinami, ki so na isti strukturalni ravni. Težko jih je preprečevati. Velikokrat so prikriti in s tem še povečujejo napetost med zaposlenimi. Naloga nadrejenega je, da jih zaznava in razrešuje. Na žalost pa pogosto prav nadrejeni s svojim ravnanjem, delovanjem, pripomorejo k pojavu ali večanju konfliktov.

Med dvema posameznikoma, skupinama, kjer je ena stran podrejena drugi, lahko pride do vertikalnega konflikta. Podrejeni pogosto želijo zmanjšati ali izničiti vpliv, ki ga imajo nadrejeni. Nadrejeni pa želijo svoj vpliv obdržati ali še povečati. Vertikalni konflikti se največkrat pojavljajo zaradi potrebe po moči, težav pri komuniciranju, interesnih bojov za status, prestiž in denarne nagrade.

Konflikte delimo še na funkcionalne konflikte, ki pripomorejo k izboljšanju odnosov, k optimalnemu rezultatu in na disfunkcionalne konflikte, ki odnose krhajo in onemogočajo, da bi izpolnili zadano.

NEGATIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Pri nerazrešenih konfliktih so skoraj nujne negativne posledice. Kažejo se kot poslabšanje medosebnih odnosov. Zaradi konflikta v posamezniku, njegovega občutka nemoči, se lahko pojavi agresivno vedenje. Notranje nezadovoljstvo in napetost pa privedeta do zmanjšanja delovne uspešnosti. Kopičenje nerazrešenih konfliktov v posameznikih skoraj zagotovo pripelje do poslabšanja komuniciranja.

Nerazrešeni konflikti predstavljajo veliko nevarnost za nastanek duševnih motenj in na koncu do psihosomatskih obolenj.

POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTOV

Beseda konflikt pogosto asociira na nekaj slabega. Dejstvo je, da so konflikti pravzaprav dobrodošli.

Po Lipičniku (1998, str. 264) ima konflikt sedem pozitivnih posledic, ki pripomorejo k dosegu cilja in doseganju dobrih končnih rezultatov, bodisi v medosebnih odnosih ali pa v delovnem okolju.

Pozitivne posledice konflikta:

- konflikt kaže na probleme – kaže na navzočnost človekovih hotenj po spremeni tv stanja;
- je izhodišče za spremembo – - sili nas iz starih, utečenih navad;
- utrjuje lahko skupino – dobro reševanje konflikta zbližuje dva posameznika ali skupino (iz dveh različnih mnenj oblikujemo tretje mnenje, ki upošteva osnovne potrebe prejšnjih dveh mnenj);
- vodi do novih spoznanj – pri iskanju skupnega cilja, nas pripelje do novih spoznanj;
- odpravlja stagnacijo v odnosih ali delovnem okolju – odpravlja mrtvilo v odnosih, daje novi izziv;
- izhaja iz različnih interesov – različni interesi spodbujajo, pretehtamo različne odločitve;
- ZAHTEVA rešitev – konflikt lahko potlačimo, a se bo vedno ponovno pojavil v tej ali drugi obliki.

RAZREŠEVANJE KONFLIKTOV

Razreševanje konfliktov pripomore, da ozavestimo probleme in najdemo najustreznejše rešitve. Razrešeni konflikti pripomorejo k razširitvi znanja in poglobljanju razumevanja sveta in življenja. Pomembno je, da razrešitev konfliktov pripomore k večjemu zaupanju vase in tudi v druge. Potlačitev konfliktov lahko pomeni vir frustracij in sovražnosti. Pomembno je, da se naučimo konflikte dovolj zgodaj prepoznati, saj je veliko lažje razrešiti začetni konflikt kot pa nakopičene konflikte v nas, ki so nastali kot posledica nerazrešenega prvotnega konflikta.

Razreševanje konfliktov pomeni odstranjevanje nasprotij, ne pa težnjo k zmagi za vsako ceno.

Konflikti sprožajo napetost in bolečino in zaradi tega je nujno, da se nanje odzovemo in se jih trudimo razrešiti.

Zanikanje konflikta je najbolj neustrezna oblika razreševanja. Posamezniki se poslužujejo različnih oblik razreševanja konfliktov (prevladovanje, prilagajanje, pristajanje na kompromise). Vsak od naštetih načinov nosi v sebi pasti, ki onemogočajo optimalno rešitev.

Za resnično razrešitev konfliktov pa je potrebno dogovarjanje in sodelovanje vseh vpletenih.

Le na ta način se omogoči, da se sooči z različnimi gledanji na težavo in s tem poišče ustrezen način za doseg želenega cilja.

Idealen način za reševanje konfliktov ne obstaja. Različne situacije zahtevajo različne strategije razreševanja konflikta. Pomembno pa je, da se vsi udeleženci v konfliktu zavedajo svojega deleža, ki je konflikt povzročil. Samo takrat, kadar vse sodelujoče v konfliktu vodi želja po resnični dosegi optimalne rešitve, bo prišlo do razrešitve konflikta v njih samih in do razrešitve konflikta z drugim ali drugimi.

Ključne besede: konflikt, delovno mesto.

Literatura

- Lipičnik B. Ravnanje z ljudmi pri delu Ljubljana: Gospodarski vestnik; 1998.
- Možina S. Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica: Didakta; 2002.
- Brajša P. Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana: Gospodarski vestnik; 1994.

DOSEGANJE NOTRANJEGA RAVNOVESJA – PO KORAKIH DO OSEBNE ODLIČNOSTI

pred. Nataša Vidnar, dipl. m. s., univ. dipl. org.⁸

V Sloveniji in v svetu je velika obolevnost in umrljivost za kronično nenalezljivimi boleznimi. V porastu so bolezni srca in ožilja, vse vrste raka, predvsem rak dojke in rak materničnega vratu pri ženskah ter rak debelega črevesja, bolezni prebavil, dihal. Zelo visoko so tudi duševne bolezni, stres in depresija, ki so vzrok za večino telesnih oziroma organskih bolezni in v prihodnosti je treba moči usmerjati predvsem v tehnike za obvladovanje stresa. Velike dohodkovne razlike, socialni status, ki bodo v prihodnosti še večji, pa žal povzročajo tudi razlike v zdravju ljudi. Za srčno žilnimi boleznimi najpogosteje obolevajo in umirajo ljudje iz severovzhodnega dela Slovenije (Štajerska, Prekmurje), kjer je brezposelnost še vedno največja.

Dejavniki tveganja so vsi tisti dejavniki in stanja, ki napovedujejo večje tveganje za razvoj kronično nenalezljivih bolezni. Razdelimo jih v tri skupine:

- nespremenljive ali osebne (starost, spol, dednost);
- vedenjske oz. dejavnike življenjskega sloga (kajenje, telesna nedejavnost, nepravilna prehrana, stres);
- fiziološke oz. presnovne (zvišan krvni tlak, zvišan holesterol oz. motnje v presnovi maščob, zvišan krvni sladkor in debelost).

Na prvo skupino dejavnikov tveganja nimamo vpliva, so nam že »položeni« v zibelko. Najpogosteje obolevajo moški, v starosti 50 do 65 let, tveganje je večje, če so prisotne kronično nenalezljive bolezni v družini.

Na drugo skupino dejavnikov tveganja pa lahko s celovito spremembo življenjskega sloga, ki mora biti doživljenjska, vplivamo in tako ohranjamo naše zdravje.

Fiziološki oz. presnovni dejavniki tveganja pa so posledica nezdravega življenjskega sloga in zelo okvarjajo naše zdravje ter so vzrok večini kronično nenalezljivim boleznim.

Zgoraj navedeno nakazuje, da nas sodoben življenjski slog oziroma življenjski slog sodobnega časa vodi v začaran tvegan življenjski krog, katerega del so tudi duševne motnje in iz katerega marsikdo od nas zelo težko ali sploh ne najde poti.

Stres je doživetje, ki nastane v situaciji, ki je ne znamo obvladovati in ji nismo kos, ker imamo občutek, da so naše zmogljivosti daleč preskromne glede na zahteve okolja in

⁸ **pred. Nataša Vidnar, dipl. m. s., univ. dipl. org.**

Zdravstveni dom dr. Adolfa Drolca Maribor
Alma Mater Europaea – Evropsko središče Maribor
Visoka šola za zdravstvene vede Slovenj Gradec
vidnar@amis.net

pričakovanja. Je odgovor organizma, kadar je začasno porušeno (telesno ali duševno) ravnovesje zaradi notranjih ali zunanjih vplivov – stresorjev.

Stresor je dogodek, oseba ali predmet, ki ga posameznik doživi kot stresni element in katerega rezultat je stres. Stres je normalno in pričakovano odzivanje.

Kadar je stresorjev preveč, so prepogosti, premočni ali predolgo trajajo – nastanejo težave.

Posledice stresa se kažejo na celem organizmu:

- **PREBAVNE MOTNJE:** čir, driska, izguba teka, pretirana ješčnost, zgaga, slabost, bruhanje;
- **MOTNJE SRCA IN OŽILJA:** visok krvni tlak, motnje srčnega utripa;
- **MOTNJE IMUNSKEGA SISTEMA:** revmatoidni artritis, sladkorna bolezen, nekatera rakava obolenja, alergije;
- **MOTNJE MIŠIČNEGA SISTEMA:** mišični krči, bolečine v vratu in hrbtu;
- **MOTNJE DIHAL:** pogosti prehladi, astma;
- **DUŠEVNE MOTNJE:** zloraba psihoaktivnih snovi in posledična odvisnost, **anksiozne motnje in depresija.**

Simptomi reakcije na stres se razvijejo v nekaj minutah po stresnem dogodku in trajajo od nekaj ur do nekaj dni. Simptomi se medsebojno prepletajo in vplivajo drug na drugega (misli, čustva, telo, vedenje). Oseba je ujeta v tem krogu simptomov.

Ko smo v stresu, so čustva zelo v ospredju in se radi ravnamo po njih. Bistvo obvladovanja stresa je zato ravnati premišljeno kljub burnim čustvom, ki nas preplavljajo. Ob zavedanju tega postanejo vse strategije premagovanja smiselne in vredne truda.

10 koristnih napotkov:

1. Vzemite si minuto zase (globoko dihanje, upočasnite ritem ...).
2. Organizirajte si čas (vnaprej načrtujte obveznosti po pomembnosti, urnik ...).
3. Sprostite se (druženje, izleti, hobiji ...).
4. Več se pogovarjajte (ne zadržujte čustev v sebi, pogovorite se ...).
5. Razmišljajte pozitivno (v vsaki situaciji najдите kaj dobrega ...).
6. Ukvarjajte se s športom (15–30 minut na dan, nordijska hoja ...).
7. Smejte se!
8. Vzemite si čas zase (sprehod, berite, hobiji, druženje ...).
9. Ni treba, da imate vedno prav. Naučite se odpuščati, najprej SEBI!
10. Ozrite se in poiščite koščke sreče okoli sebe (sprejmite komplimente, uživajte sončne dneve, drobne trenutke sreče, razmišljajte pozitivno!!!).

Raziskave so pokazale, da smeh znižuje krvni tlak in raven stresnih hormonov, povečuje mišično prožnost, krepi imunski sistem, sproži sproščanje endorfinov (hormoni sreče) in povzroča splošen občutek ugodja. Obenem pa je smeh tudi nalezljiv! ZATO SE SMEJMO!

“Premožen človek je tisti, ki ima široko polje interesov, ki obvlada različne veščine, ima bogato notranje življenje, je deležen ljubezni in prijateljstva, razmišlja s svojo glavo in živi v duhovnem ravnovesju s samim seboj. Bodite premožni na ta način in ne boste depresivni” (Marić, 1998).

Ključne besede: stres, osebna odličnost, sreča, kronično nenalezljive bolezni

Literatura

Marić J. Ljubezen, spolnost in depresija-mali priročnik za srečnejše življenje; 1998.

PREKO VIZIJE DO USTVARJALNE ENERGIJE

doc. dr. Daniela Brečko⁹

Organizacije za svoje delovanje potrebujejo energijo. Pa ne le energijo za pogon strojev, kot bi kdo pomislil, ampak zlasti in predvsem energijo, ki prihaja od ljudi in ki jo »proizvajajo« zaposleni v procesih ustvarjanja in doseganja ciljev ter medsebojnega sodelovanja na vseh ravneh. Organizacijska energija, o kateri bomo govorili v tem prispevku, je preprosto sila, ki jo pri doseganju svojih ciljev sprosti organizacija. Njena moč kaže, **koliko in kakšen čustveni, umski in vedenjski potencial so sprostili ljudje pri delu in doseganju poslovnih ciljev**. Naši izsledki (Brečko, 2007, 2011) kažejo, da se organizacije razlikujejo po intenzivnosti, pa tudi kakovosti energije. Kombinacija teh dveh razsežnosti določa stanje energije v organizaciji, ki ga navadno lahko uvrstimo v eno od naslednjih štirih kategorij (slika 1).



Slika 1: Štiri stanja organizacijske energije

Organizacije z visoko ustvarjalno energijo kažejo močna pozitivna čustva, visoko stopnjo pozornosti in aktivnosti, usmerjeno v ključne cilje, prevladuje kultura skupnega iskanja rešitev, velika angažiranost zaposlenih, navdušenost in ponos nad svojih delom.

V organizaciji, ki je v stanju korozije (razjedenosti), je čutiti negativno notranjo napetost, kjer se obilica energije usmerja v notranje probleme, kot so spori, obrekovanje ali druge konfliktne dejavnosti, vse to pa prikrajša organizacijo za njeno življenjsko silo in vzdržljivost.

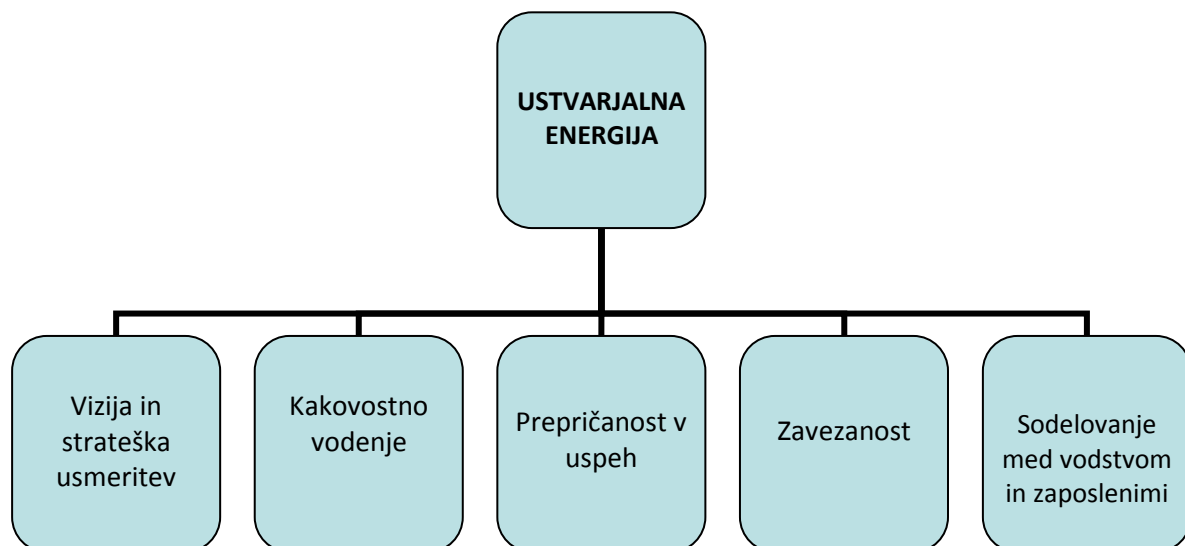
V stanju udobne inertnosti (lenobnosti) je za organizacije značilno malo živahnosti in razmeroma visoka raven zadovoljstva. Ob šibkih, toda pozitivnih čustvih ljudi, kot sta

⁹ **doc. dr. Daniela Brečko**

Planet GV, poslovno izobraževanje in svetovanje, d.o.o.
daniela.brecko@planetgv.si

umirjenost in zadovoljnost, tem organizacijam primanjkuje živosti, budnosti in čustvene napetosti, potrebnih za bistvene spremembe. Priložnosti odteka mimo njih neopaženo. Ravnodušna inertnost (apatija) se kaže v šibkih negativnih čustvih, kot so ravnodušnost, razočaranje in obžalovanje ter nostalgija po starih časih. V velikih delih organizacije se pojavljajo miselna odsotnost, nezanimanje ali čustveni odmik od ciljev organizacije, vlada vsesplošna omlinjenost. Ustvarjalna je torej tista organizacija, ki izrablja 80 odstotkov ali več svojega energijskega potenciala in ga usmerja v pravo delo. Organizacije, ki so se ujela v »cono udobja«, izrabijo samo 30 odstotkov svojih sil, ostalo posrka spanje na preteklih lovorikah. Za stanje korozije je sicer značilna velika aktivnost, toda v destruktivno smer, kjer zapravimo 70 energije. V stanju ravnodušne inertnosti pa izrabimo komajda 20 odstotkov energije, ostalo pa »požrejo« frustriranost, apatija, zaspanost in pregorelost.

Za vodstvo in menedžerje v organizaciji je bistveno, da poznajo dejavnike, ki ustvarjajo organizacijsko energijo, in tiste, ki jo uničujejo. To so ključni vzroki upravljanja energije. Izsledki kažejo, da ima največ vpliva na energijo pet dejavnikov (slika 2).



Slika 2: Ustvarjanje energije v organizaciji

Vizija in strateška usmeritev. Ključni dejavnik za aktiviranje ustvarjalne energije je vizija in jasna strateška usmeritev organizacije. Obetavna dolgoročna vizija – jasna slika skupnih ciljev sprosti veliko moči in povzroči ustvarjalno napetost. Toda ključno pri spodbujanju ustvarjalne energije organizacije je, da se vizija razširi po vsej organizaciji. Ničkolikokrat sem imela priložnost prebrati sijajne vizije, sijajne strateške usmeritve, podprte s strani vrhunskih svetovalcev in strokovnjakov, verjetno tudi pregrešno drage, ki pa so obležale v predalih top menedžmenta in niso našle poti navzdol. Svoj namen povezovanja in aktiviranja ustvarjalne energije bo vizija dosegla šele tedaj, ko se bo začela zanjo zavzemati kritična masa zaposlenih. Vizija mora biti torej skomunicirana do slednjega zaposlenega in to večkrat. In tukaj vidim nadvse pomembno vlogo sodelovanja zaposlenih in menedžmenta ter vodstev organizacij pri vključevanju v oblikovanje vizije in strateških usmeritev ter njeno komuniciranje.

Kakovostno vodenje. Za aktiviranje organizacijske energije ne sme umanjati kakovostno vodenje na vseh ravneh v organizaciji. Menedžerji morajo znati motivirati zaposlene, jih navduševati za uresničevanje skupnih ciljev z modeliranjem vlog, navdihom, spodbujanjem ustvarjalnosti in nenehno skrbeti za razvoj zaposlenih. Vedenje, s katerim vodja spodbuja delovno uspešnost zaposlenih, njihovo inovativnost in povezanost, zelo vpliva na ustvarjalno energijo.

Prepričanje v uspeh. Vera zaposlenih v uspeh organizacije in v njihovo sposobnost, da bodo kos izzivom, kot so spremembe in preobrazba, je najgloblji vir ustvarjalne energije. Če zaposleni ne zaupajo v svojo zmožnost, da se bodo uspešno spoprijeli s spremembami, bodisi zaradi pomanjkanja spretnosti, bodisi zaradi slabih izkušenj, se njihova energija ne bo osredotočila na pobudo za spremembe. Če pa trdno verjamejo v svoje zmožnosti – če imajo močan občutek, da so učinkoviti –, obstaja večja verjetnost, da bodo razvili vztrajnost in da bodo pripravljeni daljši čas vlagati trud v doseganje težavnih ciljev.

Zavezanost. Naslednje močno gonilo ustvarjalne organizacijske energije je kolektivna zavezanost, se pravi močan notranji občutek dolžnosti pri vseh članih kolektiva, da morajo res doseči skupne cilje. Zato so si pripravljene prizadevati za napore cilje organizacije tudi, ko se pojavijo težave in zakasnitve. Kolektivna zavezanost usmeri aktivirano energijo v ključna prizadevanja vsega organizacije. Zaveza k skupnim ciljem bo veliko močnejša ob jasni viziji ter sistemu vrednot.

Sodelovanje. Pri spodbujanju ustvarjalne organizacijske energije je pomembna tudi raven sodelovanja med enotami, oddelki in torej med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Če enote oz. oddelki sodelujejo med seboj, imajo zaposleni močan občutek povezanosti in pripadnosti organizaciji in so si pripravljene pomagati med seboj ter postaviti svoje (oddelčne) interese na drugo mesto v prid sledenja skupnim ciljem organizacije. Pri tem gre izpostaviti pomen oblikovanja povezanih ciljev med enotami in oddelki in ne morda tekmovalnih, kar je pogosta praksa.

Indeks OE daje organizacijam torej jasen signal, kdaj in kako morajo ukrepati. Kdaj je čas, da z izbranimi ukrepi, ki so sestavni del merjenja organizacijske energije, spodbujajo ustvarjalno energijo organizacije ter odstranjujejo elemente, ki vodijo k drugim oblikam energije. Vsa štiri energetska stanja se v organizaciji, v vsakem oddelku prepletajo, njihov delež zastopanosti se spreminja tudi na krajše časovne roke, saj je organizacija vselej živ organizem. **Samo** zadovoljstvo zaposlenih ne daje več zadostnih, niti ustreznih signalov, kje je organizacija glede ravni ustvarjalne energije in zato je toliko bolj pomembno, da se redno meri energetska stanja v organizaciji, ki tako pridobi sistematično orodje za inovativne preboje.

Ključne besede: vizija, vrednote, voditeljstvo, organizacijska energija, ustvarjalnost

Literatura

- Brečko D. Organizacijska energija 2011. Raziskava. Ljubljana: Planet GV. 2011.
- Brečko D. 2007. Energetski naboj vaše organizacije – raziskava o organizacijski energiji. HRM. 2007; 5(16): 56–58.
- Brečko D. Energetski naboj vaše organizacije – Rezultati nacionalne raziskave 2011 in primerjava z letom 2006. HRM. 2011; 9(43): 48–54.

- Bruch H. Lufthansa 2003. Energising a Decade of Change. Case Study at the University of St. Gallen, Switzerland, in cooperation with Lufthansa School of Business; 2003.
- Bruch H, Vogel B. Organisationale Energie – Wie Sie das Potential Ihres Unternehmens ausschöpfen. Wiesbaden: Gabler; 2005.
- Bruch H, Vogel B. Fully Charged. Harvard Business Review Press. 2011.
- Dutton JE. Energize your workplace: How to create and sustain high-quality connections at work. San Francisco: CA: Jossey-Bass; 2003.
- Ulrich D. Strategisches Human-Resource-Management. München, Wien: Hanser; 1999.
- Wilensky R, Jones KM. 1994. Quick response key to resolving complaints. HR Magazine, 1994; 39 (3): 42–47.

SPONZORJI

ECOLAB®

Kemcel
TRADE



Sanolabor

Ko gre za zdravje!

Sanolabor, d.d., Leskoškova 4, Ljubljana
tel 01-585-42-11, fax 01-585-42-98
www.sanolabor.si



HVALA