

ZAKAJ JE VODJE TREBA PSIHOLOŠKO OPOLNOMOČITI?

Vodje se pri delu z zaposlenimi soočajo z različnimi izzivi. Zaradi vse večjih psiholoških obremenitev tudi vodje, tako kot zaposleni, potrebujejo ustrezno psihološko podporo. Le opolnomočeni vodje lahko učinkovito prispevajo k pozitivni delovni kulturi.



ALENKA KOREZ GAJŠEK,
mag. ZDŠ in dipl. kult.,
sodelavka v Inštitutu
za razvoj in inovacije
Ljubljana, d. o. o., ki
nudi storitve s
področja zdravja na
delovnem mestu

V zadnjem desetletju je skrb za duševno zdravje in dobro počutje zaposlenih pridobila na pomenu tako na strani delodajalcev kot tudi zaposlenih, pandemija covid-19 pa je to zavedanje še okrepila. Izsledki globalne Microsoftove raziskave, ki je bila izvedena na začetku letošnjega leta, na vzorcu 31.102 zaposlenih posameznikov iz 31 držav, kažejo, da je za 53 % zaposlenih bolj verjetno, da bodo zdravju in dobremu počutju dali prednost pred delom v primerjavi s časom pred pandemijo. Duševno zdravje zaposlenih je predstavljalo tudi najpogostejši razlog za zamenjavo službe.¹

Po drugi strani pa tudi podjetja sama vse več pozornosti namenjajo dobremu počutju zaposlenih, saj si želijo ohraniti ključne kadre. Zaradi demografskih gibanj bo namreč v prihodnje na voljo manj delovne sile.² Poleg tega smo v aprilu 2022 v Sloveniji beležili rekordno nizko brezposelnost, ki naj bi bila celo najnižja po letu 1990, povpraševanje po delavcih pa se je v letošnjih prvih štirih mesecih glede na enako obdobje v letu 2021 povečalo kar za 40,1 %.³

Podjetja se tega vedno bolj zavedajo in pripravljajo strategije za zadrževanje ključnih kadrov ter hkrati vlagajo v zdravje zaposlenih, da bodo ti lahko dolgo delovno aktivni.

Vodje se pri delu soočajo z različnimi izzivi

Dr. Eva Boštjančič zelo slikovito oriše položaj vodje, ko ga primerja s samotnim alpinistom, ki se na poti proti vrhu sooča z vedno bolj strmimi potmi, vse večjo nevarnostjo ter z ogromno odgovornostjo.⁴ Velik izziv vodij je gotovo ta, da so zaradi svojega t.i. »sendvič položaja« med zaposlenimi in najvišjim vodstvom vsakodnevno soočeni z različnimi pritiski z obeh strani, ki so se zaradi pandemije covid-19,

sprememb na trgu dela ter zahtev po doseganju rezultatov še okrepili.

Podatki namreč kažejo, da imajo zaposleni zaradi posledic pandemije covid-19 vse več težav v duševnem zdravju. Pri zaposlenih v gospodarstvu so bili od vseh skupin zaposlenih najbolj izraženi depresivni simptomi.⁵ Posamezniki, ki so preboleli covid-19 pa naj bi celo trikrat pogosteje poročali o doživljanju tesnobe, depresije ali obeh duševnih motenj v primerjavi s posamezniki, ki covid-19 niso preboleli.⁶ Poleg tega se nakazuje, da naj bi bila pandemija edinstven travmatični stresor, saj je bila ugotovljena pomembna povezava med travmatičnim stresom, ki ga povzroča covid-19 in simptomi post-travmatske stresne motnje (PTSM).⁷ Sicer je porast težav v duševnem zdravju značilna za vse razvite države, kar je posledica hitrega načina življenja, velikih pričakovanj do posameznika, nezdravega življenjskega sloga, naraščajočih neenakosti, prikrajšanosti in osamljenosti starejših.⁸

Vodje tako ostajajo sami s čustvenim in operativnim bremenom, kako posamezniku s težavami v duševnem zdravju učinkovito pomagati, da bo zmožen kakovostno opraviti svoje delovne naloge. Več kot polovica vodij (54 %) namreč meni, da vodstvo v njihovem podjetju ni v stiku s pričakovanimi zaposlenimi, skoraj tri četrtine (74 %) pa jih pravi, da nimajo potrebnega vpliva ali sredstev za uvajanje sprememb v imenu svoje ekipe.¹

Neopremljenost vodij za ravnanje z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju

Temeljni problem pa ostaja ta, da so vodje neopremljeni tako za prepoznavanje težav v duševnem zdravju pri zaposlenih kot tudi za ravnanje z zaposlenimi, ki te težave imajo. Podatki Končne nacionalne (vseslovenske) raziskave za ugotavljanje

potreb delodajalcev na področju ohranjanja in krepitev duševnega zdravja so namreč pokazali, da vodje v večini nimajo ustreznih strokovnih znanj in veščin za prepoznavanje znakov duševnih stisk in za ravnanje z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju (slika 1). Na podlagi teh rezultatov bi lahko sklepali, da ima veliko vodij težave pri zagotavljanju ustrezne psihološke varnosti zaposlenih.

Zaposleni na delovnih mestih tako pogosto ostajajo s težavami v duševnem zdravju, ki se ne rešujejo pravočasno. Dlje časa, ko se težave ne rešijo, večji negativni vpliv imajo na vsa področja posameznikovega življenja. Vplivajo namreč na produktivnost, odhajanje v bolniški stalež, slabše medosebne odnose itn.

Psihološka podpora zaposlenim v kriznih časih

Psihološka podpora zaposlenim je pomembna v vseh življenjskih situacijah, zlasti pa še v primeru dolgotrajne zdravstvene, ekonomske, socialne in družbene krize, ki smo ji bili priča v zadnjih letih. Eden izmed načinov, kako vodje podpreti pri skrbi za njihovo duševno zdravje in duševno zdravje zaposlenih predstavlja storitev Employee Assistance Program (EAP). V okviru omenjene storitve je zaposlenim na voljo takojšnja, stalna (24/7) in zaporna strokovna psihološka pomoč. Glavni namen EAP je pravočasno identificirati in rešiti težavo zaposlenega, ne glede na to, s katerega področja njegovega življenja izhaja.

Z namenom, da bodo vodje lahko prispevali k pozitivni delovni kulturi, v kateri bo skrb za duševno zdravje zaposlenih visoko na lestevici prioritet podjetja, jih je potrebno ustrezno opolnomočiti. Izhajajoč iz naše prakse se podjetja najpogosteje odločajo za psihološko podporo vodjem v obliki individualnih psiholoških svetovanj.

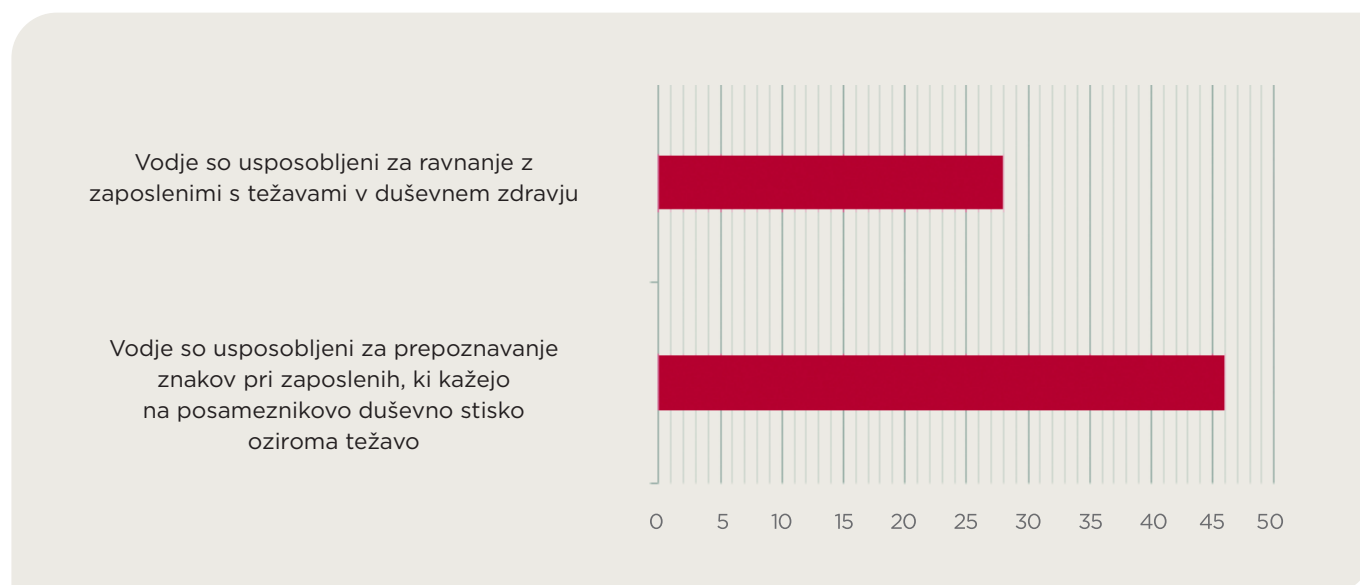
Najnovejši izsledki longitudinalne raziskave s strani LifeWorks, vodilnega svetovnega ponudnika storitve EAP, v kateri je med letoma 2010 in 2021 sodelovalo 38.302 uporabnikov navedene storitve, so pokazali občutno znižanje različnih težav oz. občutkov pri uporabnikih pred in po koriščenju svetovanj v okviru EAP. Pri tem se je število primerov prezentizma znižalo za kar 26 %, nezadovoljstvo pri delu za 21 %, tako občutek stiske pred prihodom na delo kot nezavzetost za delo pa sta se znižala za 8 %. Poleg tega so podjetja, v katerih se je EAP izvajal, na mesečni ravni zabeležila manj izgubljenih delovnih ur zaradi absentizma (v povprečju 3,9 ur manj) kot tudi manjšo izgubo produktivnih ur (v povprečju 25 ur manj).¹⁰

Drugo obliko podpore vodjem predstavlja izobraževanje (pogosto pa tudi coaching) za vodje, v sklopu katerega vodje osvojijo znanja in veščine, kako zaposlenim, ki so v stiski, nuditi ustrezno psihološko prvo pomoč. Psihološka prva pomoč je namreč pomoč, ki jo nudimo osebi z duševno težavo ali stisko, razvijajočo se duševno boleznijo, dokler ni na voljo strokovna pomoč ali se stiska ne razreši. Nanaša se na prepoznavo, razumevanje in pomoč osebi, ki je v duševni stiski.¹¹

Naše izkušnje kažejo, da so vodje, ki se usposablajo na navedenem področju, bolj pozorni na znake težav pri zaposlenih pa tudi bolj razumevaljoči do zaposlenih, ki se soočajo z duševnimi stiskami.

Opolnomočeni vodje - pozitivna delovna kultura

Ker so vodje v najbolj neposrednem stiku z zaposlenimi, pogosto prav vodja prvi opazi, da ima posamezni zaposleni določene težave oz. so vodje tisti, na katere se zaposleni v primeru težav v duševnem zdravju pogosto tudi obračajo. V kolikor imajo



Slika 1: Usposobljenost vodij za prepoznavanje in ravnanje z zaposlenimi s težavami v duševnem zdravju (N=576) ⁹

vodje na voljo ustrezno pomoč za svoje težave, poleg tega pa lahko tudi zaposlene napotijo v takojšnjo strokovno obravnavo, lahko govorimo o vodjih, ki so psihološko opolnomočeni. Opolnomočeni vodje pa so nujni predpogoj za pozitivno delovno kulturo, katere osrednji element je dolgoročna skrb za duševno zdravje zaposlenih in njihovo dobro počutje.

Vodje so pogosto ujeti med zahtevami najvišjega vodstva in realnimi zmožnostmi zaposlenih.

Skrb za duševno zdravje zaposlenih – ključna prioriteta podjetij

Višina mesečne plače že dlje časa ni več osrednji dejavnik pri odločanju za zaposlitev pri tem ali onem delodajalcu. Poleg plačila je preostalih pet vidikov dela, ki jih zaposleni dojemajo kot »zelo pomembne«, tudi zagotovitev pozitivne delovne kulture v podjetju (46 %), skrb za duševno zdravje oz. koristi v obliki dobrega počutja (42 %), občutek smisla (40 %), fleksibilen delovni čas (38 %) in več kot običajna dva tedna plačanega dopusta vsako leto (36 %).¹ Nove generacije (milenijcev in generacije z) pa se za delo v določeni organizaciji odločijo v prvi vrsti zaradi dobrega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem, priložnostmi za učenje in razvoj, šele na tretje mesto pa se uvršča višina mesečne plače in druge finančne ugodnosti.¹³

Skrb za duševno zdravje zaposlenih na delovnem mestu je torej napredovala na lestvici prioritet pri zaposlenih. Temu pa vse bolj sledijo tudi delodajalci. Podjetja, ki imajo skrb za duševno zdravje zaposlenih vključeno v svojo poslovno strategijo, podprto s strani najvišjega vodstva in jo tudi aktivno udeležujejo v vseh svojih praksah, predstavljajo podjetja s precej večjo konkurenčno prednostjo pred podjetji, ki tega ne počnejo.

Positivna delovna kultura, v kateri se zaposleni počutijo psihološko varne, zavedajoč se, da bodo imeli v primeru težav v zasebnem ali/in delovnem življenju na voljo ustrezno strokovno pomoč in podporo, kot kaže vse bolj postaja tisti temeljni odločevalni dejavnik, tako za pridobitev novih kot zadržanje obstoječih kadrov.

Literatura in viri:

- 1 Microsoft (2022). *Work Trend Index 2022. Great Expectations: Making Hybrid Work*. Pridobljeno s strani: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- 2 Urad RS za makroekonomske analize in razvoj (2022). *Pomladanska napoved gospodarskih gibanj 2022*. Pridobljeno s strani: https://www.umar.gov.si/napovedi/single/napoved/news/pomladanska-napoved-gospodarskih-gibanj-2022/?tx_news_pi1%5Bcontroller%5D=News&tx_

- news_pi1%5Baction%5D=detail&cHash=9e825860fb1e2ad250411f622dc2e483
- 3 Zavod RS za zaposlovanje (2022). *Sporočilo za javnost. Pridobljeno s strani: https://www.ess.gov.si/_files/15188/trg_dela_april_2022.pdf*
- 4 Boštjančič, E. (2021, 28. maj). *Više ko greš, bolj si sam – izzivi vodenja*. Pridobljeno s strani: <https://psihologijadela.com/2021/05/28/vise-ko-gres-bolj-si-sam-izzivi-vodenja/>
- 5 Društvo psihologov Slovenije in drugi (2021). *Ocena potreb po psihosocialni podpori v drugem valu epidemije covid-19*. Pridobljeno s strani: <http://www.dps.si/wpcontent/uploads/2021/03/Ocena-potreb-po-psihosocialni-podpori.pdf>
- 6 Healio - Long COVID research center (2022). *COVID-19 survivors three times more likely to report anxiety*. Pridobljeno s strani: <https://www.healio.com/news/primary-care/20220210/covid19-survivors-three-times-more-likely-to-report-anxiety>
- 7 Ashby, J. in drugi (2021). *The relationship of COVID-19 traumatic stress, cumulative trauma, and race to posttraumatic stress disorder symptoms*. Pridobljeno s strani: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jcop.22762>
- 8 Sodja, U. (2020). *Vplivi Covid-19 na nekatere vidike kakovosti življenja in družbene blaginje. Kratke analize*. Pridobljeno s strani: https://www.umar.si/fileadmin/user_upload/publikacije/kratke_analize/Vplivi_Covid-19_na_zivljenje_Sodja_Vplivi_Covid-19_na_nekatere_vidike_kakovosti_zivljenja_in_druzbene_blaginje1.pdf
- 9 Ficjan, M. in Novak, K. (2021). *Potrebe delodajalcev na področju ohranjanja in krepitve duševnega zdravja zaposlenih v času epidemije covid-19*. V *Gabrovec in drugi (ur.), Zbornik povzetkov in recenziranih prispevkov. Znanstvena in strokovna konferenca Javno zdravje in COVID-19 (str. 48-54)*. Pridobljeno s strani: https://www.nijz.si/sites/www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/zbornik_povzetkov_in_recenziranih_prispevkov_javno_zdravje_in_covid-19.pdf
- 10 LifeWorks (2022). *Workplace Outcome Suite (WOS) Annual Report 2021: EAP counseling use and outcomes, COVID-19 pandemic impact, and best practices in outcome data collection*. Pridobljeno s strani: <https://wellbeing.lifeworks.com/resources/wos/#reports>
- 11 Nacionalni inštitut za javno zdravje (2017, 27. junij). *Psihološka prva pomoč*. Pridobljeno s strani: <https://www.nijz.si/sl/psiholoska-prva-pomoc>
- 12 EAP Association & Work Foundation (2016). *Employee Assistance Programmes (EAPs) Supporting good work for UK employers?* Pridobljeno s strani: <https://www.eapa.org.uk/wp-content/uploads/2018/01/UK-EAPA-Research-Project-Phase-1-Report-December-2016.pdf>
- 13 Deloitte (2022). *Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Pridobljeno s strani: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey.html>