

KOMUNIKACIJA – KLJUČ USPEŠNEGA PREMAGOVANJA STRESA

Martina Maučec
tina.maucec@siol.net

mag. Simona Žižek Šarotar
simona.sarotar-zizek@uni-mb.si

Povzetek: Z ljudmi, ki so pod stresom, je težko sodelovati. Ob stresu, v situaciji alarma, se človek sooča s čustvenimi, vedenjskimi in telesnimi simptomi, ki se lahko odrazijo v psihičnih, vedenjskih in fizioloških posledicah. Stresorji oz. povzročitelji stresa lahko izvirajo iz domačega ali širšega okolja, kamor spada tudi delovno okolje, lahko pa jih povzročijo pomembne prelomnice v življenju človeka. Organizacije se pogosto ne zavedajo pomembnosti stresa zaposlenih in se z njim ne ukvarjajo, zato se soočajo z visoko stopnjo absentizma in fluktuacije zaposlenih, povečanim številom napak, slabimi medsebojnimi odnosi, večjim številom delovnih nesreč in drugim. Družbeno odgovorne organizacije se, v nasprotju s prej omenjenimi organizacijami, s takimi posledicami stresa soočajo redkeje, ker aktivno prepoznajo, preprečujejo in premagujejo stres, kar (lahko) temelji na internem komuniciranju z uporabo dvosmernega simetričnega modela. Da bi pospešili aktivnosti za zmanjševanje stopnje stresa pri zaposlenih, organizacije uporabljajo in izbirajo različna orodja internega komuniciranja, ki so na eni strani preventivno informativnega značaja in z njimi obveščajo zaposlene o stresu ter njegovih posledicah, na drugi strani pa orodja, ki so integrirana v način premagovanja stresa.

Ključne besede: stres; preprečevanje in premagovanje stresa; komuniciranje; interno komuniciranje; odnosi z javnostmi

COMMUNICATION – A KEY TO SUCCESSFUL HANDLING WITH STRESS

Abstract: Persons under stress are difficult to cooperate with. When under stress, in an alarming situation, an individual is dealing with emotional, behavioral and physical symptoms, which can reflect in physical, behavioral and physical consequences. Stressors or agents of stress can originate from a domestic environment or a wider environment, a part of which is also a working environment. They can however also be triggered by major changes in a person's life. Often organizations are not aware of the importance of stress of their employees. Because employers do not deal with their employees they are facing a high rate of absenteeism and fluctuation of employees, higher number of errors, bad mutual relations, higher rate of work accidents and other problems. Socially responsible organizations, unlike them, actively recognize, prevent and handle stress, so they consequently do not have to cope with such stress problems as often as the above mentioned organizations do. An important part of the active approach to stress handling in a work environment is internal communication using a bidirectional symmetric model, which is based on mutually beneficial relations. To lower the stress rate among employees, organizations use and choose communication tools of internal communication, which are on one hand of preventive-informative character (organization inform employees about stress and its consequences) and on the other hand a tool for active approach to stress handling.

Key words: stress; stress preventing and handling; communication; internal communication; public relations.

1 Uvod

Z ljudmi pod stresom je težje sodelovati. Ljudje se v sodobni družbi vse pogostejše znajdejo v situaciji, kjer zaznavajo neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za njihovo obvladovanje na drugi strani. Nenehne spremembe družbenih odnosov vplivajo na človekov občutek samospoštovanja, socialno varnost in status, ki je zaradi hitro spreminjajoče se družbe ogrožen. Bojazen, da ne bi našli službe ali da jo bodo hitro izgubili, želja doseči najvišji položaja na družbeni lestvici, preobremenjenost zaradi dela, nesoglasja v zakonu in družini, osamljenost in finančni problemi, so samo del nepreglednega seznama nezavidljivih okoliščin, ki lahko zelo dolgo trajajo in razjedajo ljudi. Ves ta čas pa je telo v stanju pripravljenosti, ki le občasno nekoliko popusti. To lahko zdravju škoduje in v najhujših primerih povzroči celo smrt.

V prispevku predstavljamo stres, njegove vrste, vzroke za nastanek stresa v delovnem okolju in njegove posledice za organizacijo. Glede na to, da je stres resen problem sodobne družbe, želimo v prispevku izpostaviti možne načine preprečevanja in premagovanja stresa na ravni organizacije z uporabo orodij internega komuniciranja. V pričujočem prispevku jih obravnavamo na podjetniški ravni komuniciranja organizacije s ciljem uspešnega preprečevanja in premagovanja stresa.

Da bi predstavili povezavo med komuniciranjem in uspešnim premagovanjem stresa, smo najprej pregledali literaturo in ugotovili, da so se s stresom iz različnih vidikov ukvarjali, na primer Schimdt (2001), Luban-Plozza in Pozzi (1994), Greenberg in Baron (2000), Treven (2005), (Treven in Mulej, 2005a, b), Cane (1996), Ihan (2005), Di Martino in Musri (2001), Battison (1999), Looker in Gregson (1993), Božič (2003),

Rakovec-Felser (1997), Lindemann (1982), Newhouse (2000), Kosović (1987), Selič (1999), Ihan, Simonič Vidrih (2005) in drugi. Z organizacijskim in internim komuniciranjem so se ukvarjali Popovič in Zajc (2002), Možina in Damjan (1994, 1996), Florjančič in Ferjan (2000), Rijavec (1993), Reinsch in Lamar (1991), Gruning in Hunt (1984), Sevier (2002), Harisson (1995), Cutlip (2000), Crescenzo (2005) ter drugi.

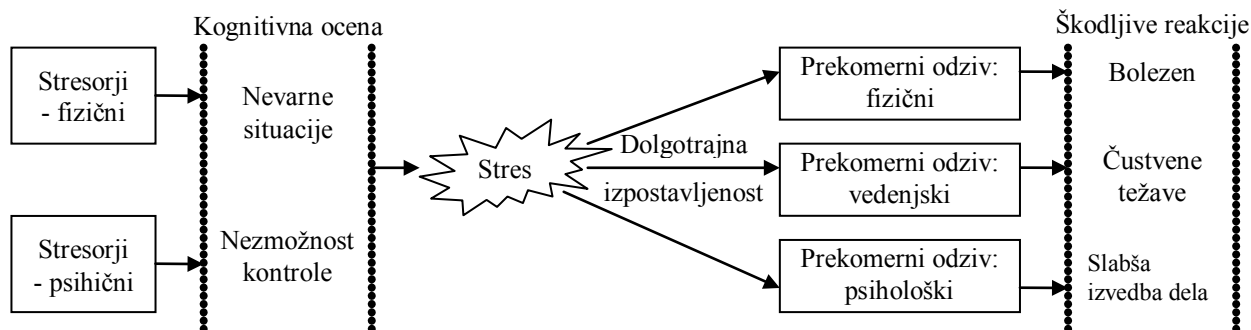
Pri snovanju prispevka smo se oprli na metodo deskripcije, ki smo jo kombinirali z uporabo metode kompilacije, saj smo povzemali stališča, sklepe in spoznanja drugih avtorjev, ter metodo sinteze.

2 Stres

Pojem »stres« v vsakdanjem življenju pogosto uporabljamo. Ko slišimo besedo stres, pomislimo najprej na nekaj neprijetnega, na kar nimamo vpliva. Vendar je bil stres tisti, ki je ljudem pomagal preživeti skozi tisočletja, v današnjem svetu pa je postal sovražnik številka ena. Pripisujemo mu vzroke številnih nesreč, bolezni, prezgodnjih smrti, samomorov, nezadovoljstva in napetosti. Težko je tudi izračunati izgube, ki jih povzroča v gospodarstvu (Schmidt, 2001). Luban-Plozza in Pozzi (1994, 12) opredeljujeta stres kot reakcijo organizma na dražljaje iz okolja. Stres je stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri čemer se organizem sooči z ogrožajočo okoliščino. Temu sledi nespecifična reakcija organizma, ki pripelje do obrambe ali do možnega upora. Stres pa lahko povzroči tudi situacija, ki sama po sebi ni stresna (Cane 1996, 257).

Po mnenju Schmidta (2001, 7) stres nastane kot posledica neravnovesja med zahtevami iz okolja in lastno usposobljenostjo. Na podoben način opredeljujeta stres tudi Looker in Gregson (1993, 31), ki pravita, da je stres neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Stres avtorji opredeljujejo kot odnos med osebo in okoljem, ocenjenim kot obremenjujoče, ker zahteva več zmožnosti, kot ima zaposleni virov, in škodi blagostanju zaposlenega (Novak 2004, 17; povzeto po Dollard in Winefield 2002, 5). Greenberg in Baron (2000) opredeljujeta stres kot »kompleksen vzorec čustvenih stanj, psiholoških odzivov in s tem povezanih misli, ki nastane kot odgovor na zunanje zahteve.« Zahteve, ki izhajajo iz okolja, pa označita kot stresorje. Primeri stresorjev so: zahteve delovnih nalog, medosebne zahteve med sodelavci, odnosi s partnerjem in otroki, družbene odgovornosti. Tretji pojem, prekoračen odziv, ki je povezan s stresom in stresorji, pa se po mnenju navedenih avtorjev nanaša na nakopičene učinke stresa, ki se izražajo kot odkloni od normalnih oblik vedenja ali delovanja in so posledica izpostavljenosti stresnim dogodkom. Medsebojna povezanost vseh treh pojmov je prikazana na sliki 1.

Slika 1: Povezanost med stresorji, stresom in učinki stresa



Vir: Greenberg, Baron, 2000

2.1 Vrste stresa

Newhouse (2000, 19-20) razlikuje med eksogenim stresom, ki deluje od zunaj, in endogenim stresom, ki deluje od znotraj. Kot povzročitelje eksogenega stresa navaja delovno okolje, urnik, pot v službo, medtem ko endogene stresne situacije ustvarjajo ljudje sami in se jim zato lahko izognejo (npr. kajenje, neprimerna prehrana, pesimističen odnos do sveta, predolgo gledanje televizije).

Ločimo lahko tudi med škodljivim stresom ali distresom in prijaznim stresom ali evstresom. Kadar se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo kos, moramo previdno oceniti svoje sposobnosti. Če presodimo, da zahteve presegajo naše sposobnosti jih obvladati, se znajdemo v območju škodljivega stresa (Looker in Gregson 1993, 33). Občutje prijaznega stresa, ki je individualna izkušnja človeka, prevlada, kadar so sposobnosti obvladati jih večje od zahtev. Omenjena vrsta stresa nas navda s samozavestjo in občutkom, da obvladujemo izzive, hkrati pa povzroči prijetno stanje pripravljenosti, ki ugodno vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost (Looker in Gregson 1993, 34).

Za našo raziskavo je zanimiva tudi razlika med naravnim oz. koristnim stresom, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnoteženja telesa in umetnim oz. škodljivim stresom, ki te sposobnosti nima (Schmidt 2001, 9). Obstaja še delitev na kratkoročni in dolgoročni stres in pravi, da nekaj kratkoročnega stresa potrebuje vsak človek, ki pa lahko v primeru izredne moči in njegovega neobvladovanja s tehnikami sproščanja, postane ovira in tako postane dolgoročni stres (Trstenjak 2005, 11).

2.2 Povzročitelji stresa – stresorji

V literaturi je mogoče zaslediti več opredelitev stresorjev. Stresorje lahko opredelimo kot dražljaje, ki pripeljejo v stresno reakcijo. Dražljaji so lahko različni, v telesu pa povzročijo skoraj enako reakcijo (Luban-Plozza in Pozzi 1994, 14). Seličeva (1999, 55-59) stresorje razvršča v tri osnovne skupine:

- katalizmatični stresorji; gre za navadno nepredvidljive dogodke, ki se zgodijo večjim skupinam ljudi hkrati, kateri močno vplivajo ter zahtevajo za svoje obvladovanje veliko prizadevanj (naravne in ekološke nesreče);
- osebni stresorji; ti delujejo na človeka in jih ni moč predvideti, zahtevajo pa veliko tvornega prizadevanja za obvladovanje;
- stresorji »ozadja«; ti so na videz majhni, zanemarljivi, vendar stalno prisotni problemi, pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjanje in/ali distress (hrup, slaba razsvetljava). Če jih spregledamo, oz. jih ne odstranimo, nevtraliziramo, lahko dolgoročno povzročijo večjo škodo kot katalizmatični ali osebni stresorji.

Povzročitelje stresa lahko razvrstimo v tri skupine, za kar je osnova opredelitev vzrokov, ki jih navajajo Ihan (2005), Battison (1999) in Looker in Gregson (1993). V prvi skupini so vključeni vzroki stresa iz domačega okolja, kjer je v ospredju stres, pogojen z dogajanjem doma in v okolici domačega prostora. V drugo skupino so vključeni vzroki stresa iz širšega okolja med katere spadajo: (i) dejavniki okolja, (ii) dejavniki na delovnem mestu in (iii) kemični dejavniki. Med vzroke stresa tretje skupine pa so zajete prelomnice v življenju, bodisi negativne ali pozitivne.

Delovno okolje je lahko za zaposlene zelo stresno. V nekaterih organizacijah in pri opravljanju nekaterih del so zaposleni izpostavljeni večjim stresnim obremenitvam, v drugih pa so soočeni z manj stresnimi elementi. Trevnova (2005, 20-30) kot dejavnike stresa v delovnem okolju navaja: (i) vrsto zaposlitve, (ii) razmejitve med delom in nedelom, (iii) konflikt vlog zaposlenega v delovnem okolju, (iv) negotovost vloge, (v) preveliko ali premajhno odgovornost, (vi) odgovornost za druge zaposlene, (vii) organizacijske dejavnike, (viii) nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu ter (ix) delovne razmere.

Frederikson (2002, 15) meni, da se delovni stres v veliki meri pojavlja kot posledica pomanjkanja znanja o organizaciji dela na učinkovit, stresa prost način. Stres je nasprotje učinkovitosti in je odraz slabe organiziranosti. Leka in soavtorji (2003, 5) pravijo, da večina vzrokov organizacijskega stresa izhaja iz slabega vodenja in organizacije dela.

2.3 Posledice stresa za organizacijo

Di Martino in Musri (2001, 11) opozarjata, da stres na ravni organizacije prepoznavamo po visoki ravni absentizma, visoki fluktuaciji zaposlenih in večjem številu delovnim nesreč. Stres znižuje stopnjo produktivnosti in raven kakovosti, povečuje število lomov in napak, poslabšuje medsebojne odnose in povečuje medosebne konflikte.

Pettinger (2002, 2) navaja sledeče stroške, ki jih organizacijski stres povzroča organizaciji: (i) stroški bolniških dopustov, (ii) stroški odškodninskih zahtevkov zaposlenih, ki lahko dokažejo, da se jim je poslabšalo zdravstveno stanje ali znižala kvaliteta življenja zaradi pojava delovnega stresa, (iii) stroški zaradi izgube ugleda in poslovnih izgub, (iv) organizacijski in menedžerski stroški, povezani z obrambo pred pritožbami o doživljanju stresa ter posredovanji za njegovo zmanjšanje in (v) stroški zaradi pojava zaskrbljenosti, zmanjšanja morale in motivacije, ko zaposleni ugotovijo, da se je sodelavcem zaradi izpostavljenosti stresu poslabšalo zdravstveno stanje.

Stroške, ki so posledica stresa v organizaciji, pa lahko delimo tudi na posredne in neposredne. Neposredni stroški so stroški zaradi povečanega absentizma in fluktuacije zaposlenih, zmanjšane delovne storilnosti in produktivnosti, nesreč in bolezni (Bullying at work, 2005). Posredni stroški pa nastanejo zaradi poslabšanja odnosov med zaposlenimi ter slabše delovne klime v podjetju. Poslabšata se komunikacija in sodelovanje med zaposlenimi, pri njih prihaja do zmanjšanja motivacije in produktivnosti, ravno tako se zmanjšajo kreativnost, fleksibilnost in inovativnost. Stres povzroča tudi zatekanje v bolniško odsotnost in iskanje pravic iz invalidskega zavarovanja. To pomeni dodatne stroške za gospodarsko družbo in prizadeti sklad ter zmanjšana sredstva za preživljanje prizadetega delavca (Cvetko 2003, 902).

2.4 Premagovanje stresa

Obvladovanje stresa je pomembno tudi za človeka, ki lahko izmed individualnih strategij izbere in uporabi redno fizično aktivnost, meditacijo in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa. Organizacije pa na drugi strani lahko zaposlenim pomagajo pri obvladovanju stresa z uvedbo strategij za nadzor dejavnikov, ki povzročajo stres, kakor tudi z različnimi programi, ki pomagajo pri vzdrževanju dobrega počutja zaposlenih in delujejo kot preventiva (Treven 2005, 61 in 75).

Ihan in Simonič Vidrihova (2005, 68-87) sta prepričana, da je stres mogoče učinkovito premagovati z/s: (i) vajami zavedanja sebe in okolja, (ii) urjenjem pravilnega dihanja in sproščujočega globokega dihanja, (iii) meditacijo, (iv) kreativno vizualizacijo in (v) vodenjem dnevnika stresa. Battison (1999, 76) pa za premagovanje stresa priporoča: (i) obvladovanje časa, (ii) odločnost, (iii) telesne vaje, (iv) primerno prehrano, (v) zavedanje lastnih prednosti in adutov, (vi) sproščanje, (vii) dihanje, (viii) meditacijo, (ix) vizualizacijo, (x) jogo, (xi) masažo, (xii) dopolnilne oblike zdravljenja in (xiii) dom, ki zagotavlja počitek in sprostitev.

Večina literature, ki se ukvarja z odpravljanjem stresa, se osredotoča na individualne intervencije za odpravo stresa. Po mnenju Evropske agencije za izboljšanje življenja in delovnih pogojev (Work-related stress 2005, 25) je temu tako, ker je veliko lažje uvajati in spremljati rezultate individualnih intervencij. Menedžment namreč meni, da so problemi, povezani s stresom, posledica človekove nesposobnosti spopasti se z delovnimi zahtevami in ker je v interesu menedžmenta kar najmanjša stabilnost organizacije ob odpravljanju stresa.

Cooper, Cox, Levi, Di Martino in drugi govorijo o odpravljanju stresa, ki je sestavljeno iz intervencij na treh ravneh. Prva raven je primarna intervencija, ko je potrebno ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij. Tako Di Martino in Musri (2001, 22) navajata, da se je organizacijsko odpravljanje stresa izkazalo kot učinkovitejše in cenejše od zoperstavljanja na individualni ravni. Spreminjanje delovnih praks tako predstavlja najcenejši način odprave stresa na delovnem mestu. Levi (2002, 12) tudi meni, da je tako ravnanje skladno z evropsko direktivo, po kateri morajo delodajalci zagotoviti varnost in zdravje zaposlenih z vseh vidikov, povezanih z delom. Načela preventive v direktivi vključujejo odpravljanje virov nevarnosti, prilagajanje dela človeku in vzpostavitev celovite preventijske politike. Druga raven je sekundarna intervencija, ko je človeka potrebno naučiti, kako naj se spopada s stresom. Na tej ravni naj bi človek z izobraževanjem in treningom veščin razvil strategijo spoprijemanja s stresom ter povečal lastno odpornost proti njemu. Tako bi pridobljeno strokovno znanje uporabil v stresnih situacijah s ciljem odzivanja, ki ne škoduje ne njemu ne organizaciji. S tem pa se posledično zmanjšata vpliv stresorjev in pojavljanje bolezni. Trening veščin vključuje med drugim trening medosebnih odnosov, s pomočjo katerega se zaposleni naučijo razumevati prepreke v komunikaciji in komunikacijskih spretnosti, kot so poslušanje, asertivnost, razreševanje konfliktov, skupinsko reševanje problemov, razumevanje neverbalne komunikacije ipd. (Sutherland in Cooper 2000, 192-194). Po Di Martino, Musri (2001, 24) vključuje trening tudi vzpostavljane medosebnih in komunikacijskih spretnosti, ki zmanjšujejo in preprečujejo pojav potencialno stresnih situacij in razvijanje sposobnosti za prepoznavanje potencialno stresnih situacij. Tretja raven je terciarna intervencija, ki govori o tem, da je potrebno pomagati tistim človekom, ki so že postali žrtve stresa.

Di Martino in Musri (2001, 8) sta prepričana, da stres pri delu ni izoliran, individualen problem človeka, temveč predstavlja strateški problem, ki je posledica širših socialnih, ekonomskih, organizacijskih in kulturnih dejavnikov. Zato bi odgovor na stres moral biti usmerjen k vzroku, ne pa k posledicam stresa; prav tako bi moral temeljiti na preventivnih, sistematskih in sodelovalnih intervencijah. Sutherland in Cooper (2000, 125) menita, da je uravnavanje stresa učinkovito samo, če združimo individualno in organizacijsko raven. Na organizacijskem nivoju bi morali stres omejevati in preprečevati, kjer je to mogoče in smiselno, na individualnem nivoju pa bi morali posameznike in skupine izobraževati, kako se z njim spopadati.

Komuniciranje je učinkovito orodje ne samo pri premagovanju stresa, temveč tudi pri preprečevanju. Komuniciranje je temeljni pogoj medsebojnega sporazumevanja med posamezniki in skupinami v organizaciji, saj prispeva k natančnemu in pravočasnemu opravljanju delovnih nalog in kakovostnim medsebojnim odnosom, na katerih temelji medgeneracijsko sodelovanje, ki je pomembno tudi za obvladovanje stresa. Pri tem je pomembno, da je sistem komuniciranja odprt, oziroma da zaposleni dajejo informacije drug drugemu brez zadržkov in strahu. Tako tečejo informacije brez namernega zadrževanja ali ponarejanja v vse smeri, zlasti pa med podrejenimi in nadrejenimi (Možina idr 2002, 193). Zato v nadaljevanju prispevka posvečamo posebno pozornost komuniciranju, tako da najprej izpostavimo njegovo delovanje v srži organizacije in nato še med notranjimi deležniki javnosti organizacije, nato pa osvetlimo interno komuniciranje kot temeljno orodje za preprečevanje in premagovanje stresa na osnovi medgeneracijskega sodelovanja.

3 Komuniciranje v organizaciji s ciljem preprečevati in premagovati stres

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, medtem ko je komunikacija sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij (Možina, Tavčar, Zajc in Knežević, 2004, 20). Gre za pošiljanje, prenašanje in sprejemanje sporočil. Človek ali skupina ljudi s komunikacijo dosegata določene cilje. Komunikacija ni samo preprosto sprejemanje in oddajanje informacij, ampak je socialna interakcija. Obsega izmenjavo misli, občutkov ali razumevanje zaznavanja (Možina, Tavčar in Knežević, 1993, 24).

Komunikacija in s tem komuniciranje je torej osnovna sestavina človekovega vsakdanjega življenja v okolju, v katerem živi. Na podlagi komuniciranja ljudje razvijajo in ohranjajo lastno osebnost, medosebne odnose, prilagojenost in skupno delovanje (Popovič in Zajc, 2002, 43).

Možina in Damjan (1996, 3) pravita, da se s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med osebami, sodelujočimi v komunikaciji. Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. Gre torej za način izmenjave mnenj, idej in stališč.

Z vidika organizacije in organiziranja ima komuniciranje temeljni pomen. Brez komuniciranja bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje v organizaciji je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja (Florjančič in Ferjan, 2000, 105). Organizacijsko komuniciranje je torej nedeljivo povezano z organizacijsko strukturo (Reinsch in Lamar 1991, 305-310). Avtorji (Putnam 1983, 31-55 in Shelby 1993, 241-267) opozarjajo, da imamo pri oblikovanju teorije o organizacijskem komuniciranju dva temeljna pristopa. Funkcionalisti obravnavajo organizacijo kot stabilno strukturo, skozi katero teče komuniciranje. Cilj organizacijskega komuniciranja znotraj te paradigme je posredovati prave informacije pravim ljudem ob pravem času, da bi tako zagotovili podporo strukturi organizacije in njeno prilagajanje na okoliščine. Interpretativna perspektiva pa ne obravnava organizacije kot neke stvarne danosti, pač pa jo obravnava kot konstrukt, ki ga oblikuje subjektivna izkušnja njenih članov. Gre torej za dve gledanji, ki se razlikujeta že v osnovi. Medtem ko prvi izhajajo iz pozitivizma in prisegajo na objektivno danost, interpretativna perspektiva realnost obravnava relativistično. Funkcionalisti so v jedro svojega preučevanja postavili pretok informacij (integralno, vertikalno, horizontalno, prečno). Ključno vprašanje je, kako poteka informacija od pošiljatelja do prejemnika, kje so in kako v sistemu nastanejo interference in komunikacijski šumi. Interpretativna perspektiva pa se ukvarja predvsem s pomeni, ki nastanejo kot posledica komuniciranja. Tako je v ospredju predvsem preučevanje jezika znotraj organizacije, simbolov, ritualov, mitov, ki naj bi v stalnem redefiniranju konstituirali organizacijo. (Putnam 1983, 31-55). Greenbaum s sodelavci (1988, 275-317), ne glede na izbrani vidik znotraj organizacijskega komuniciranja loči tri glavne kategorije (i) medosebno, (ii) skupinsko in (iii) celokupno organizacijsko komuniciranje.

Rijavec (1993, 48) pravi, da odnosi z notranjimi javnostmi v organizaciji prispevajo h komuniciranju med vsemi zaposlenimi in k posredovanju sporočil, ki spodbujajo motivacijo in tako tudi poglobljajo pripadnost. Komuniciranje je osnovno vezivo organizacije, ki povezuje vse njene elemente, še posebej pa je pomembno za usklajeno delovanje znotraj organizacije na temelju kakovostnih internih odnosov, saj uspehi podjetja prihajajo od znotraj (Seiler 1982, 6). Možina in Damjan (1994, 166) pravita, da v večini organizacij obstajata dve glavni smeri komuniciranja: komunikacija navzgor in komunikacija navzdol. Ti dve smeri pa spremljata tudi diagonalna in prečna komunikacija, ki poteka med zaposlenimi na isti hierarhični stopnji. Sistematizacija organizacijske komunikacije pa se lahko deli na formalno in neformalno ter na enosmerno (informiranje v obliki navodil) in dvosmerno komuniciranje (Gruban, Verčič in Zavrl 1997, 99).

3.1 Interno komuniciranje in preprečevanje in premagovanje stresa

Interno komuniciranje je del organizacijskega komuniciranja. Lahko ga opredelimo kot program odnosov z javnostmi, ki obravnava in ureja odnose menedžmenta do ostalih zaposlenih in ki ima za svoj cilj zgraditi in vzdrževati zdrave in pozitivne odnose med zaposlenimi. Odnosi z zaposlenimi so v organizaciji drugi najpomembnejši program v okviru odnosov z javnostmi (Grunig in Hunt 1984, 240). Strokovnjaki za odnose z javnostmi so si tako enotni, da je program internega komuniciranja pomemben za vse druge programe odnosov organizacije z javnostmi, saj zaposleni informacije o organizaciji, v kateri delajo, zaupajo in posredujejo tudi zunanjim javnostim.

Sevier (2002, 27-29) je prepričan, da pomeni interno komuniciranje upoštevanje potreb in pričakovanj notranjih javnosti. Poslušanje in zapomnitev slišane sta ključni točki internega komuniciranja. To komuniciranje ne poteka hitro in arbitrarno, ampak ima izdelano strategijo. Učinkovito interno komuniciranje je štiri-stopenjski proces in vključuje: (i) poslušanje, (ii) identificiranje, (iii) povezovanje in (iv) ovrednotenje. Zadnja faza procesa se vrača k prvi - poslušanje oz. prejemanje povratne informacije zaposlenih.

Interno komuniciranje je namenjeno usmerjanju in koordinaciji dejavnosti pripadnikov organizacije, zato naj bi interni komunikacijski kanali zagotavljali izvrševanje številnih specifičnih funkcij: (i) širiti in krepiti organizacijske cilje, pravila, predpise, (ii) koordinirati dejavnosti pripadnikov organizacije pri izpolnjevanju organizacijskih nalog in (iii) formalne vodje oskrbeti s povratno informacijo o ustreznosti komuniciranja navzdol in o stanju v organizaciji - socializirati zaposlene v kulturo organizacije (Berlogar 1999, 127).

White (1991, 39) interno komuniciranje tesno povezuje z odnosi z javnostmi oz. ga postavlja v okvir odnosov z javnostmi. Med deležnike vsake organizacije postavi tudi zaposlene kot eno najbolj pomembnih skupin vsake organizacije. Po Gruningu (1992, 532) je interno komuniciranje eden od najpomembnejših prispevkov učinkovite organizacije, saj pomaga organizaciji opredeliti njene cilje, vrednote in strateške enote.

Gruning in Hunt (1984, 248-252) sta mnenja, da sta dva pomembna rezultata dobrega internega komuniciranja zadovoljstvo zaposlenih pri delu in delovna zmogljivost. Komunikacija torej vzpodbuja pozitivne odnose in podporo zaposlenih, zato je pri organizacijah še posebej pomembno, da pospešujejo simetrično komunikacijo med njenimi sestavnimi deli in tako skušajo zagotoviti uspešno in trdo delo zaposlenih.

Harrisonova (1995, 122) je mnenja, da uspešno interno komuniciranje zagotavlja vitalno podporo celotnemu organizacijskemu komuniciranju, da ohranja dobro obveščene tako zaposlene, kot vodstvo, s tem pa krepí skupinski duh oz. pripadnost, ki organizaciji pomaga reševati krizne trenutke. Po njenem mnenju lahko dobre interne komunikacije spremenijo neprijetne nadloge v prednosti. Zato pa bi morale organizacije bolj upoštevati pomembnost internega komuniciranja in spodbujati dvosmernost informacij. V prid temu Gruning (1992, 287-289) pravi, da gre pri dvosmernem simetričnem modelu za dvosmerno simetrično komuniciranje med partnerji, ki se poskušajo sporazumeti in na ta način vzpostaviti vzajemno koristne odnose. Gre za najbolj dovršeno obliko komunikacije, ki do neke mere upošteva tudi interese svojih deležnikov.

Glavne naloge internega komuniciranja so (Gruban, Verčič in Zavrl 1998, 180): (i) skrbeti za zdrave odnose med vodstvom in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi, (ii) povečati občutek pripadnosti organizaciji, (iii) povečati sposobnost prilagajati se negotovemu zunanjemu okolju, (iv) povečati konkurenčnost organizacije, (v) graditi močno lastno organizacijsko kulturo in (vi) uveljavljati timsko delo. Namen internega komuniciranja je identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih ter razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov (Možina idr 2004, 23)

Grunig in Hunt (1984, 250) navajata pet vrst internih komunikacijskih tokov v organizaciji: (i) komunikacija od zgoraj navzdol (od nadrejenih k podrejenim), (ii) komunikacija od spodaj navzgor (od podrejenih k nadrejenim), (iii) horizontalna komunikacija med pripadniki istega oddelka ali organizacijske enote, (iv) horizontalna komunikacija med pripadniki različnih oddelkov, vendar na isti ravni hierarhične lestvice in (v) križna (diagonalna) komunikacija med pripadniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične lestvice.

Strohmaier in Mihelec (2003, 11) pravita, da bi cilje internega komuniciranja lahko na kratko povzeli kot: (i) ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, (ii) omogočanje dvosmernosti komuniciranja, (iii) seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja, (iv) gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem in (v) prenašanje vrednot organizacije na zaposlene

3.2 Orodja internega komuniciranja v luči preprečevanja in premagovanja stresa

Orodja internega komuniciranja različni avtorji različno klasificirajo. Gruban, Verčič in Zavrl (1997, 99, v Rijavec 1999, 621) orodja internega komuniciranja delijo v organizirana (formalna) in neorganizirana (neformalna). White (1991, 50-53, v Rijavec 1999, 621) deli orodja internega komuniciranja v medosebna (sestanki, brifingi, usposabljanja) in posredovana (pisno komuniciranje, publikacije, odprta linija, elektronska pošta). Newbold in Scoles (1997, 97-219, v Rijavec 1999, 621) ponudita klasifikacijo, ki je bolj natančna, saj orodja internega komuniciranja delita na: (i) tiskana orodja (interno glasilo, interni časopisi, interne revije, letno poročilo, bilteni, vodiči in priročniki za zaposlene, brošure, naslovljena direktna pošta, oglasne deske, plakate, skrinje za zbiranje predlogov, transparente), (ii) medosebna orodja (sestanki, formalni ali neformalni pogovori, fokusne skupine (v kaj zaposleni verjamejo in v kakšnem stanju vidijo organizacijo), mentorstva), (iii) dogodke (športna tekmovanja, rekreacija, družabne prireditve, podeljevanje priznanja, odlikovanj, praznovanje rojstnih dni, novoletne zabave, konference, prezentacije, road-showi, delavnice, seminarji), (iv) organizacijska orodja internega komuniciranja (značke, nalepke, našitki, samostojne zastavice, priponke, darila za novo leto, nagradna potovanja, značilna delovna oblačila in oglaševanje filozofije organizacije), (v) elektronska orodja (telefon in odzivnik, faks, avdio kasete, avdio konference, elektronska pošta, sms sporočila) in (vi) računalniška orodja (pisma in zapisniki, elektronska pošta, on-line konference, internet, intranet).

Cutlip in drugi (2000, 289) navajajo kot najpogostejše uporabljene tehnike internega komuniciranja (i) interni časopisi, (ii) okrožnice, sledijo (iii) brifingi in (iv) sestanki organizacijskih enot. Pogosto se uporabljajo tudi oglasne deske in osebni priročniki. Dejstvo pa je, kot ugotavlja Grunig (1992, 555), da aktivni zaposleni zahtevajo predvsem ustno komuniciranje, medtem ko so zaposleni, ki so manj vključeni v organizacijo, zadovoljni s pasivnim prejemanjem informacij v različnih publikacijah.

Pri ustvarjanju interne publikacije je najtežje uskladiti dve javnosti: zaposlene in menedžerje, saj so njihove potrebe različne. Zato morajo menedžerji oblikovati okvir vsebin, ki zanimajo njih in se nanašajo neposredno na podjetje, drugi del publikacije pa naj bo namenjen zaposlenim podjetja. Ta mora vsebovati članke in pisma o piknikih podjetja, obletnicah, novih zaposlenih, prostem času zaposlenih itd. (Crescenzo 2005, 10-11).

Kadar primerjamo orodja govornega sporočanja s pisnim, so prednosti slednjega še posebej učinkovitejše, kadar posredujemo obsežna in zapletena sporočila trajno, saj ga lahko shranimo na različne nosilce (papir, magnetni trak, CD...). Obenem je manj dvoumno ter za udeležence bolj zavezujoče. Njegove slabosti glede na govorno sporočanje pa je zamudnejši odzivi prejemnikov sporočil (Mihaljčič 2006, 88-89).

Pri primarni intervenciji za premagovanje stresa iz delovnega okolja, o kateri govorijo Cooper, Cox, Levi, Di Martino in drugi, je po Newboldovi in Scolesovi (1997, 97-219, v Rijavec 1999, 621) klasifikaciji orodij internega komuniciranja najprimernejša uporaba medosebnih orodij, kot so formalni in neformalni sestanki, fokusne skupine (v kaj zaposleni verjamejo in v kakšnem stanju vidijo organizacijo), mentorstva, priročniki za zaposlene in intranet. Ta orodja izpolnjujejo zahteve po odpravljanju virov nevarnosti, prilagajanju dela zaposlenemu in vzpostavitvi celovite preventivne politike za odpravljanje stresa. O sekundarni intervenciji premagovanja stresa iz delovnega okolja govorimo, kadar organizacija vlaga v izobraževanja, konference, seminarje in delavnice, ki nadgrajujejo znanje zaposlenih in posledično vplivajo, da učinkoviteje opravljajo delovne naloge. V sklopu teh vlaganj pa poskrbi še za družabne prireditve, rekreacijo, športna tekmovanja, podeljevanja priznanj, praznovanja rojstnih dni ter interna glasila in časopise. Slednji dve orodji sta v pomoč pri obveščanju zaposlenih o ciljih organizacije, poteku in načinu dela ter potrebnem vložku za doseganje pričakovanih rezultatov.

Za preprečevanje stresa v delovnem okolju je primerna predvsem uporaba orodij internega komuniciranja, ki vzpodbujajo med zaposlenimi pozitivne in vzajemno koristne odnose ter zagotovijo dvosmerno simetrično komuniciranje, ki upošteva interese vseh deležnikov komunikacije. Ta orodja so oglasne deske, skrinje za zbiranje predlogov, formalni in neformalni pogovori.

4 Sklep

Kot zaključek celotnega prispevka poudarjamo, da je pomembno, da se dobra praksa premagovanja in preprečevanja stresa prenaša med generacijami zaposlenih v obliki zapisov o preventivnih in kurativnih oblikah premagovanja in preprečevanja stresa. Obenem pa se v internih glasilih ali biltenih organizacije pojavi stres na delovnem mestu posvečajo posebni članki. Vsebina člankov mora na eni strani apelirati na samopomoč zaposlenih s ciljem, da se izognemo ogrožanju medosebnih odnosov zaposlenih in poslovni škodi organizacije, ki bi zaradi stresa lahko nastala, ter na drugi strani apelira k odgovornosti menedžmenta na področju vodenja in ravnanja z zaposlenimi.

5 Literatura

Adler B. Ronald, George Rodman (1994): Understanding human Communication. Fort Worth . Harcourt Brace College Publishers.

Berlogar, Janko (1999): Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena, Gospodarski vestnik. Ljubljana.

Battison, T. (1999): Premagujem stres. DZS. Ljubljana.

Božič, Mija. 2003. Stres pri delu. GV Izobraževanje. Ljubljana.

Bullying at work. European Agency for Safety and Health at Work. [URL:<http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/237en>], 29.8.2005.

Cox, T. et al. (2000): Research on Work-related Stress, Office for Official Publications of the European Communities.

Crescenzo, Steve (2005): »Paying Peter without robbing Paul.« Communication World, Vol. 22, Issue 2.

Cutlip, M. Scott, Center H. Allen, Broom, M. Glen (2000): Effective Public Relations, Prentice-Hall, Inc. New Jersey.

Cvetko, Aleksej (2003). Mobbing - posebna vrsta šikane v delovnih razmerjih. Podjetje in delo. Ljubljana.

Di Martino, V., in Musri Mohtar (2001): Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace, Department of occupational safety and health Malaysia. Kuala Lumpur.

Dollard F. M. in Winefield H. A., (2002): Mental health: overemployment, underemployment, unemployment and healthy jobs. Australian, e-Journal for the Advancement of Mental health 3 (2002) str. 1, [URL: http://auseinet.fliners.edu.au/journal/vol_1_553/dollard.pdf], 20.10.2003

Frederiksen Claus Hjort (2002). Stress - a common disease?. Magazine of the European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg.

Greenberg, J. in R.A. Baron (2000). Behavior in Organizations. Prentice Hall.

Greenbaum, H. Howard; Susan A. Hellweg in Raymond L. Falcione (1988): Organizational Communication Evaluation: An Overview, 1950-1981. V M. Gerald Goldbaber in George A. Barnett Handbook of Organizational Communication. Ablex. New Jersey.

Gruban Brane (1997): Model strateškega upravljanja internih komunikacij. Pristop, Družba za komunikacijski management, d.o.o. Ljubljana.

Gruban Brane, Verčič Dejan in Franci Zavrl (1997): Pristop v odnose z javnostmi. Pristop, Družba za komunikacijski management, d.o.o. Ljubljana.

Grunig James E., Hunt Todd (1984): Managing Public Relations. Holt, Rinehart and Winston. New York.

- Grunig, E. James (1992): Symmetrical Systems of Internal Communication V: Grunig, James E., Dozier, David M., Ehling, William P., Grunig, Larissa A., Repper, Fred C., White, Jon: Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey.
- Harrison Shirley (1995): Public Relations: An Introduction. Loutledge. London.
- Ihan, Alojz in M. Simonič Vidrih (2005): Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom? DRX. Ljubljana.
- Ihan, A., (2004): Do odpornosti z glavo. Mladinska založba. Ljubljana.
- Kosović, Dušan. 1987. Stres. Nova knjiga. Beograd.
- Leka Stavroula, Griffiths Amanda, Cox Tom (2003): Work Organisation & Stress. Geneva : World health organization
- White, Jon (1991): How to Understand and Manage Public Relations. Business Books Limited. London.
- Lindemann, Hannes (1982): Premagani stres: človek in vsakdanji pritiski. Cankarjeva založba. Ljubljana:
- Looker, T. in Gregson O. (1993): Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu?, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Luban-Plozza, B. in Pozzi, U., (1994): V sožitju s stresom. DZS. Ljubljana.
- Mihaljčič, Zlatko (2006). Poslovno komuniciranje. Jutro. Ljubljana
- Možina Stane, Damjan Janez (1996): Poslovno komuniciranje, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Ljubljana.
- Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša (1995): Poslovno komuniciranje. Založba Obzorja. Maribor.
- Možina Stane, Tavčar Mitja, Knežević Ana Nuša (2004): Poslovno komuniciranje.: Založba Obzorja. Maribor.
- Možina Stane, Damjan Janez (1994): Komuniciranje v organizaciji. Didakta. Radovljica.
- Newhouse, Peter (2000): Življenje brez stresa. Tomark. Ljubljana.
- Novak, N. (2004): Stres pri delu zdravnikov. Magistrsko delo, EF. Ljubljana.
- Pettinger, Richard (2002): Stress Management. Capstone Publishing. Oxford.
- Popovič M., Zajc M. (2009): Vstop v poslovni svet. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Putnam, Linda (1983): The Interpretative Perspective: An Alternative to Functionalism. V Putnam, L. Linda in Michael E. Pacanowsky (ur.), Communication and Organizations: an Interpretative approach. Sage. London.
- Rakovec Felser, Zlatka (1997): Medicinska psihologija. Visoka zdravstvena šola. Maribor.
- Reinsch Jr., N. Lamar (1991): What is Business Communication. The Journal of Business Communication, 28.
- Rijavec Petja (1993): Interno komuniciranje - nujni pogoj odličnosti. Pristop. Ljubljana.
- Rijavec, Petja (1999): Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. Teorija in praksa, let 36, št. 4, str. 618-629.
- Rozman Rudi, Kovač Jure, Franc Koletnik (1993): Mananagement. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Schmidt, A., (2001): Stres. Založba. Ljubljana.
- Seiler William J., Baudhuin Scott E, Schuelke David L. (1982): Communication and Business in Professional Organizations. Massachusetts: Addison - Wesley, Reading
- Selič, Polona (1999): Psihologija bolezni današnjega časa. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
- Sevier, Robert A. (2002): »The Power of Internal Marketing.« University Business, Vol. 5 Issue 4.
- Shelby, N.Anette (1993): Organizational, Business, Management, and Corporate communication: An analysis of boundaries and Relationships. The Journal of Business Communication, 30 (3).
- Strohmaier, Eva in Mihelec, Nada (2003): Interno komuniciranje. GV. Ljubljana.
- Sutherland J. Valerie, Cooper L. Cary (2000). Strategic Stress Management. Macmillan Press. London.
- Treven, S (2005): Premagovanje stresa, GV Založba. Ljubljana.
- Trstenjak, A. (2005): Premagovanje stresa v organizacijah, diplomsko delo. EPF. Maribor.
- Work-related stress. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [URL: <http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF05127EN>], 2005, 33 str.