

VODENJE, ORGANIZACIJA DELA IN PSIHOSOCIALNA TVEGANJA

**Mag. Dušan Nolimal, dr. med,
Nacionalni inštitut za javno zdravje**

***MEDNARODNA KONFERENCA KAKO Z BOLJŠO ORGANIZACIJO DELA IN BOLJŠIM
VODENJEM DO ZDRAVJA IN ZADOVOLJSTVA DELAVCEV?***

Kongresni center Brdo, 13. oktober 2014

VSEBINA

- 1. Epidemiologija psihosocialnih tveganj na delovnem mestu:** stres, trpinčenje, duševne in vedenjske motenje , PTSS, predpisovanje antidepressivov in pomirjeval, samomori;
- 2. Nekateri sodobni koncepti na področju vodenja in organizacije dela:** integriteta, korporativna odgovornost, demokracija / sodfelovanje zaposlenih pri upravljanju/ svoboda govora na delovnem mestu; organizacijska pravičnost/krivičnost in oporekanje; zatiranje drugačnega mnenja; korporativna psihopatija;
- 3. Zaupanje in redifinicija konceptov vodenja** s posebnim ozirom na zmanjševanju psihosocialnih tveganj;
- 4. Priporočila za ukrepe promocije integritete in psihosocialnega zdravja** ter pomoči prizadetim zaradi vedenjskih in duševnih motenj

PSIHOSOCIALNA TVEGANJA

- **Negativen vpliv na zdravje, varnost in dobro počutje zaposlenih ter na organizacijo in širšo skupnost;**
- **Rezultat medsebojnega vplivanja vodenja in organizacije dela v organizacijskem in socialnem kontekstu (*Cox and Griffiths, 2005*).**



PSIHOSOCIALNA TVEGANJA NA DELOVNIH MESTIH, SLOVENIJA, 2010

(Vir: 5th EWSC; Mrčela, Ignjatović, 2012, EC, EUROBAROMETER 2014)

- 62,3% pri delu pogosteje doživlja stres;
- 10,7 % izpostavljenih psihičnemu nasilju;
- 25,4 % omejen dostop do informacij za delo;
- 26,1% neupoštevanje osebnih mnenj in pogledov;
- 42,9 % trpi zaradi splošne utrujenosti;
- 10,1 % trpi zaradi depresije ali tesnobe;
- 25,8 % nezadovoljnih z razmerami na delu (15,7 v EU);
- 84% meni, da so delovne razmere v zadnjih 5 letih poslabšale (57% v EU);
- 59,2 % dela kljub bolezni (39,2 % v EU);
- 44,5 % delo slabo vpliva na njihov zdravje (25,0 % v EU);
- 25,6 % bodo svoje delo lahko opravljali po 60 letu (58,7 v EU).

RAZLIKE V PREPOZNAVANJU/ DOŽIVLJANJU POMEMBNOST RAZLIČNIH PSIHOSOCIALNIH TVEGANJ

Primer: VODJE, EU:

(Vir: ESENER, 2009, www.osha.europa.eu)

1. Časovni roki/ pritiski;
2. Težavne stranke, bolniki, učenci;
3. Slabe komunikacije med vodstvom in zaposlenimi;
4. Negotova zaposlitev;
5. Slabo sodelovanje med sodelavci;
6. Dolg in nereden delovni čas;
7. Konflikti med nadrejenimi in podrejenimi;
8. Pomanjkanje nadzora nad organizacijo lastnega dela;
9. Nejasna kadrovska politika;
10. Diskriminacija.

Primer: ZAPOSLENI, SI:

(Vir: Nolimal et al. Študije primerov preganjanja oporekanja v delovnih organizacijah, Slovenija, 2001-2008)

1. Slabo vodenje/ upravljanje;
2. Neustrezne organizacijske spremembe, procesi, postopki (prestrukturiranje, reorganizacija, slabo upravljanje s konflikti);
3. Omejen dostop do informacij oz. možnosti vplivanja na organizacijo;
4. Neetična ravnanja in korupcija;
5. Šikaniranje in trpinčenje;
6. Slabi medsebojni odnosi;

PSIHOSOCIALNE MOTNJE/BOLEZNI

- Motnje spanja;
- Glavoboli;
- Bolečina v križu/kostno-mišične bolezni...
- Bolečina v želodcu/rana na želodcu
- Povišane mašobe v krvi; krvni pritisk; sladkor v krvi;
- Miokardni infarkt...
- Rak, avtoimune, hormonske motnje...
- Duševne in vedenjske motnje;
- Odvisnosti (alkohol, tobak, zdravila, droge...);
- Samomori.



DUŠEVNE IN VEDENJSKE MOTNJE V EU IN SLOVENIJI

- 27 % (83 milijonov) odraslih prebivalcev EU trpi za duševnimi in vedenjskimi motnjami, od teh le 26% dobi pomoč strokovne zdravstvene službe (Wittchen, Jacobi, 2005):
- Duševne in vedenjske motnje so med najpogostejšimi razlogi za bolniški stalež in prezgodnjo upokožitev (WHO, 2008).

RAZŠIRJENOST TRPINČENJA (MOBINGA) NA DELOVNEM MESTU, SLOVENIJA

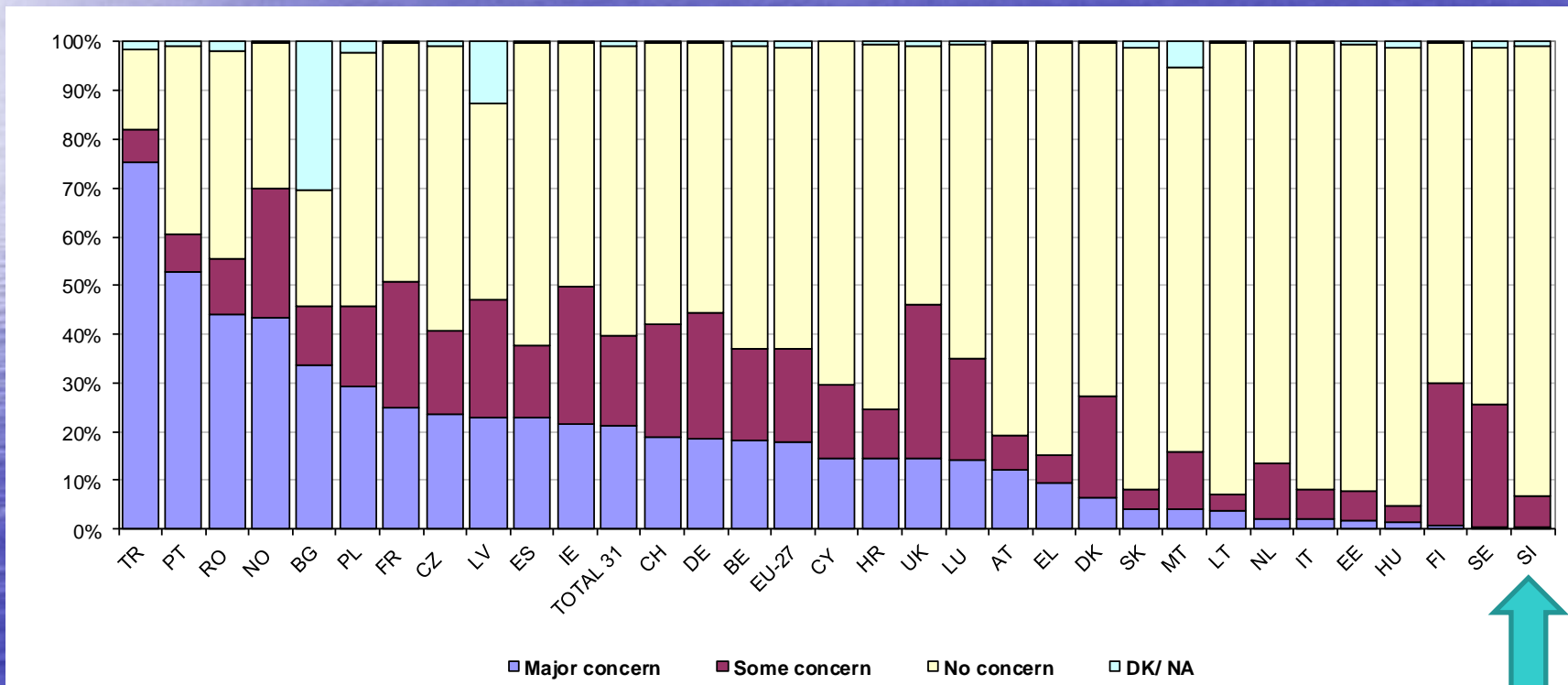
(Vir Raziskva KTMDPŠ, 2008)

- 10,4 % v zadnjih 6 mesecih; 1,5% pogosto;
- 19,4 % v zadnjih 5 letih;
- 18,8 % prič trpinčenja;
- M=37,2%. Ž=62,8%
- Zasebni=48,1 % vs. javni sektor=49,9.

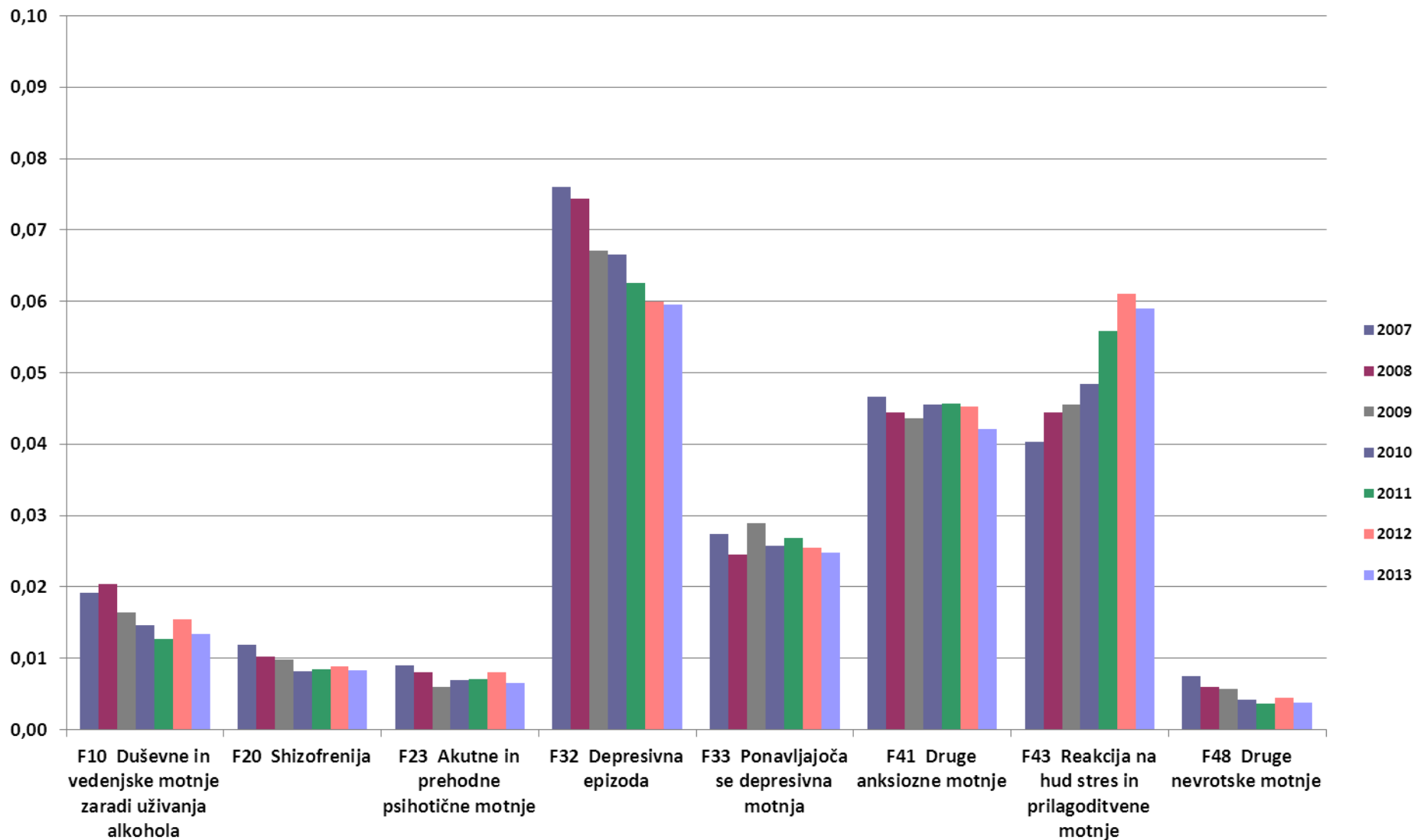


ZASKRBLJENOST VODIJ GLEDE TRPINČENJA IN NADLEGOVANJA, EU-27

(Vir: ESENER, 2009, www.osha.europa.eu)



% BS, duševne in vedenjske motnje po diagnozah, Slovenija, 2007-2013

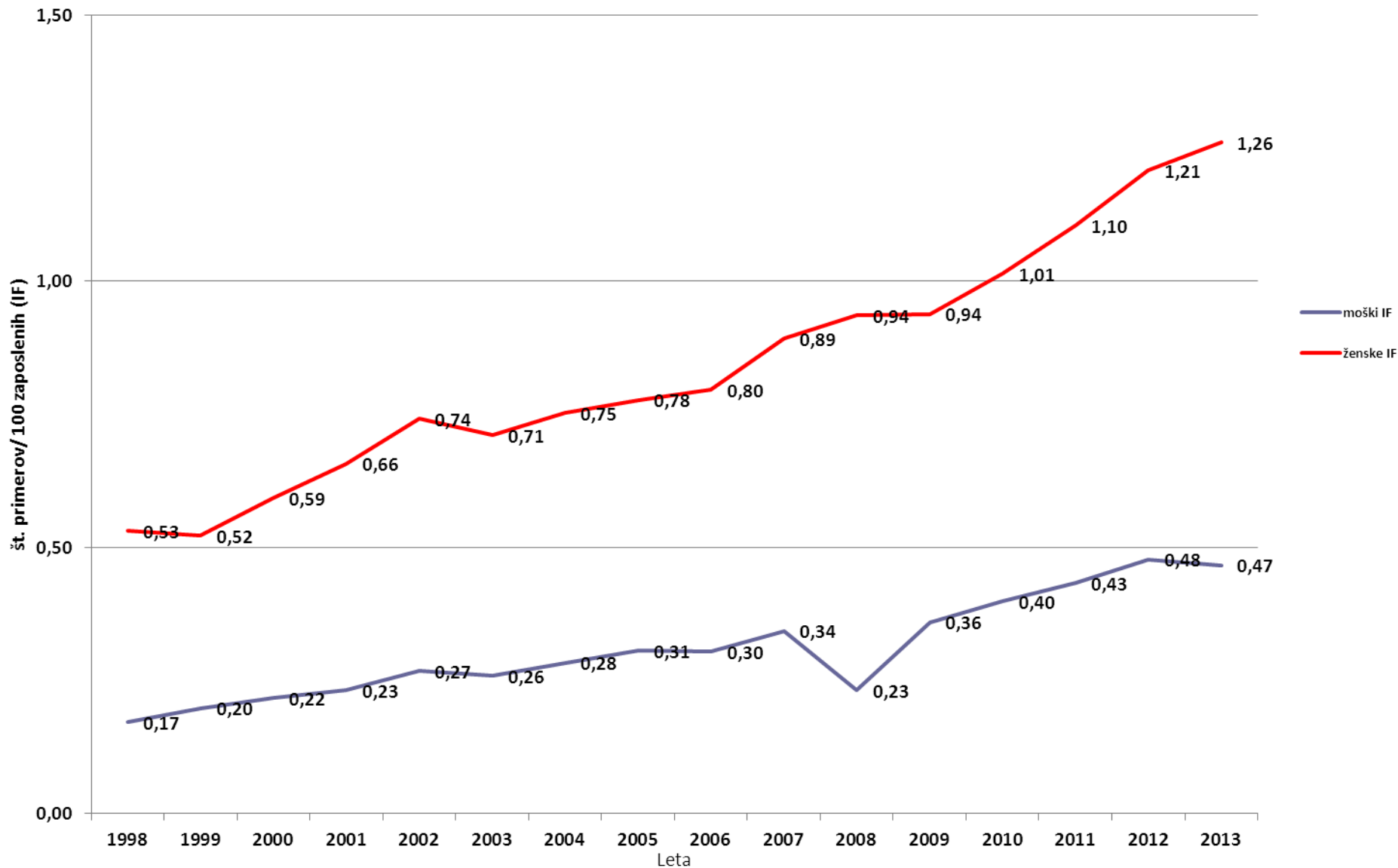


POSTTRAVMATSKA STRESNA MOTNJA (PTSM)

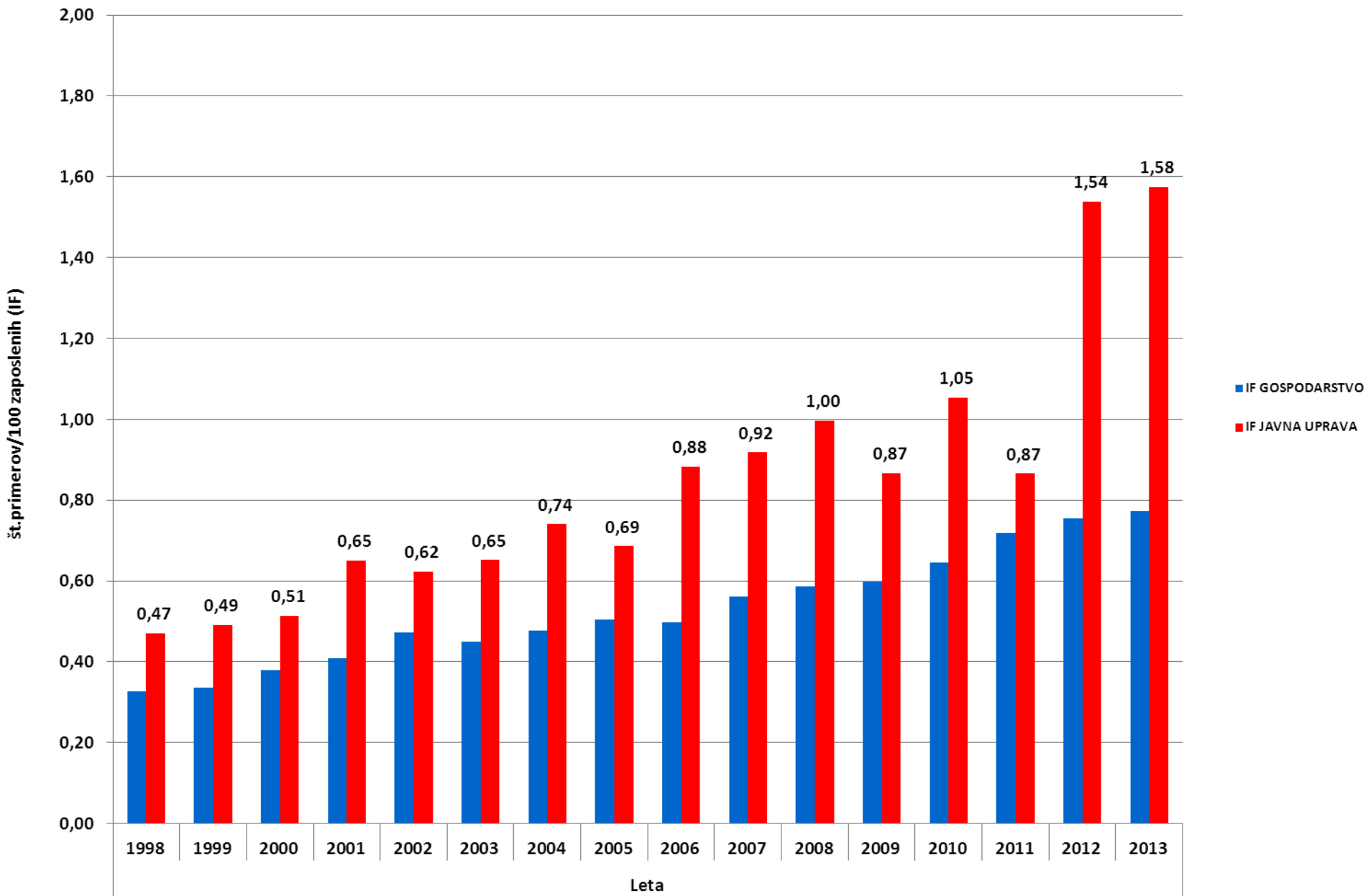
Intenzivna tesnoba na izjemno hude stresne dogodke; pogosto zakasnel ali podaljšan odziv na trpinčenje; dolgotrajno in morasto podoživljanje travmatičnih dogodkov.



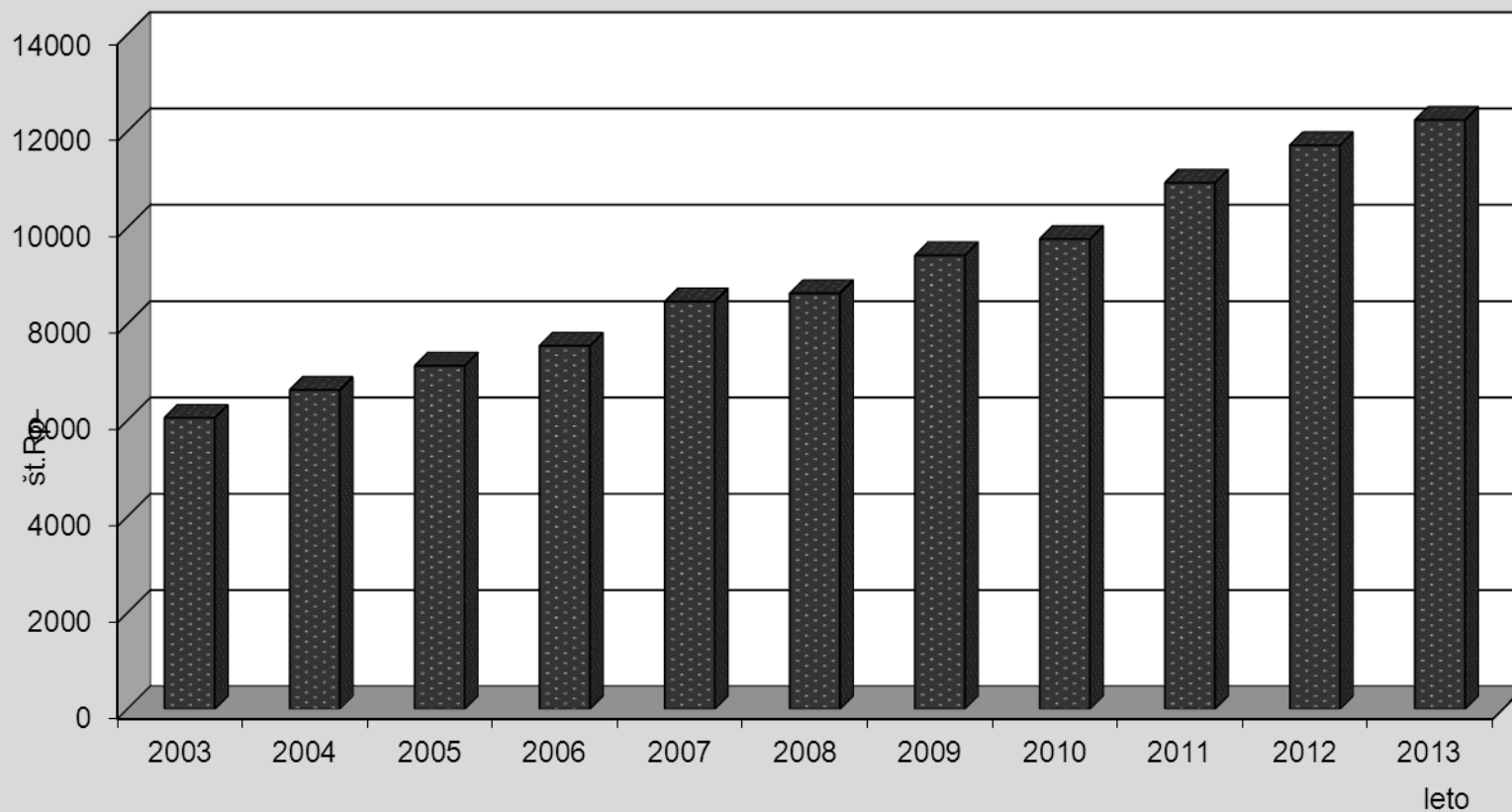
Pogostost BS zaradi reakcije na hud stres in prilagoditvene motnje po spolu, Slovenija, 1998-2013



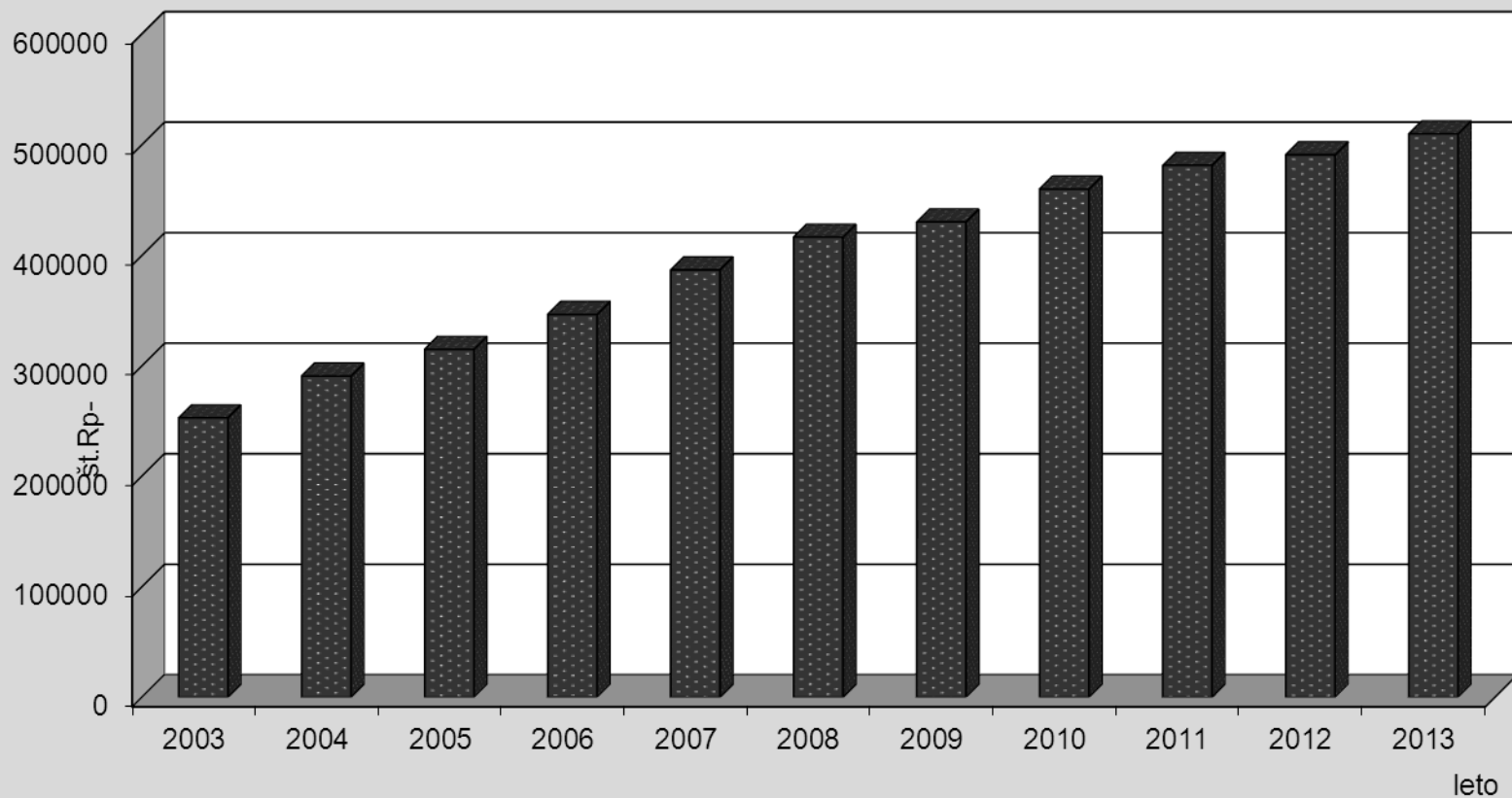
Primerjava pogostosti BS zaradi reakcije na hud stres v gospodarstvu in javni upravi, Slovenija, 1998-2013



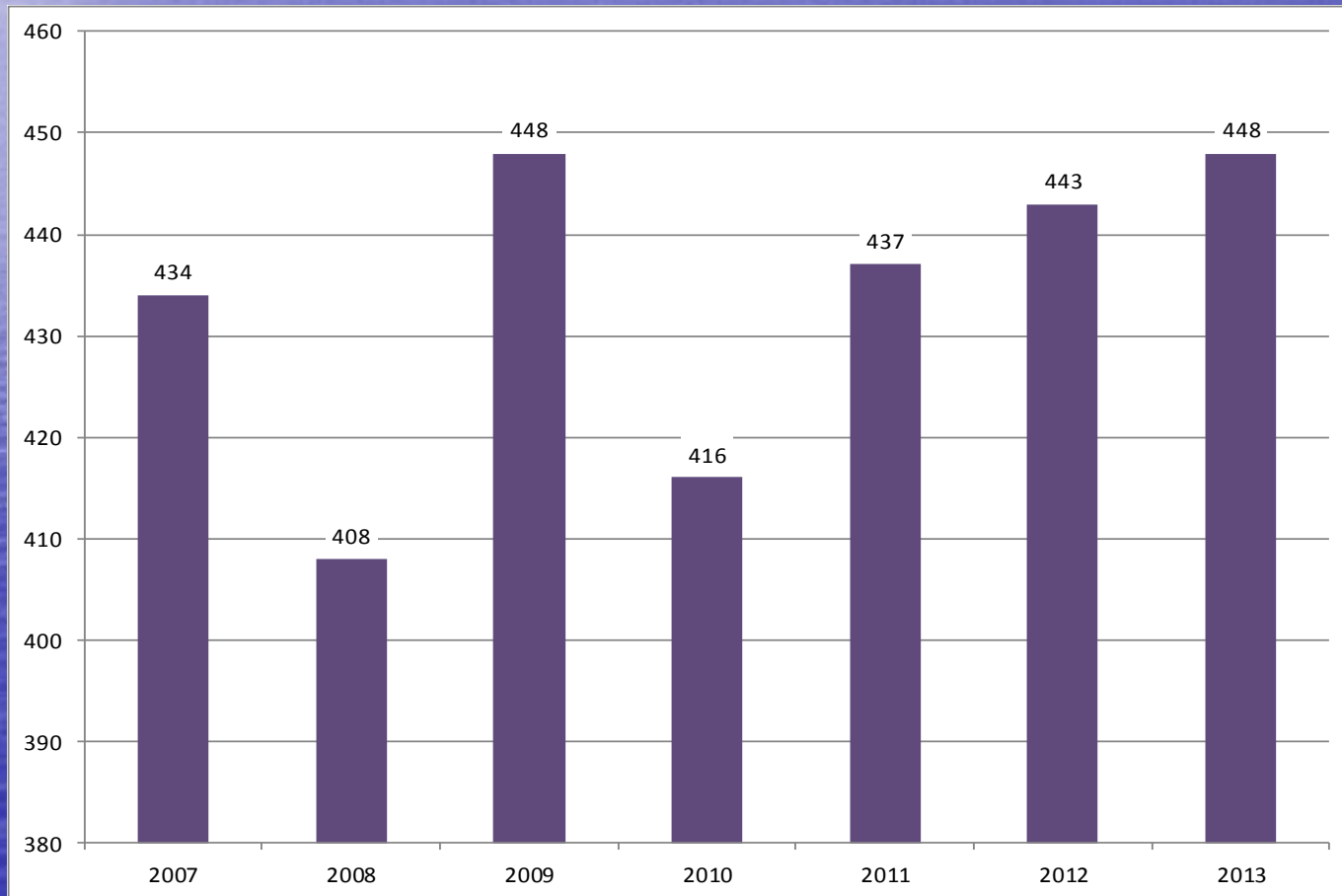
PORABA POMIRJEVAL, Slovenija, 2003 - 2013



PORABA ANTIDEPRESIVOV, Slovenija, 2003 - 2013



ŠTEVILO SAMOMOROV V SLOVENIJI, 2007- 2013



NEKATERI SODOBNI KONCEPTI NA PODROČJU VODENJA IN ORGANIZACIJE DELA:

**Z boljšim vodenjem in organizacijo dela do večje
integritete, boljšega zdravja, varnosti in
zadovoljstva**

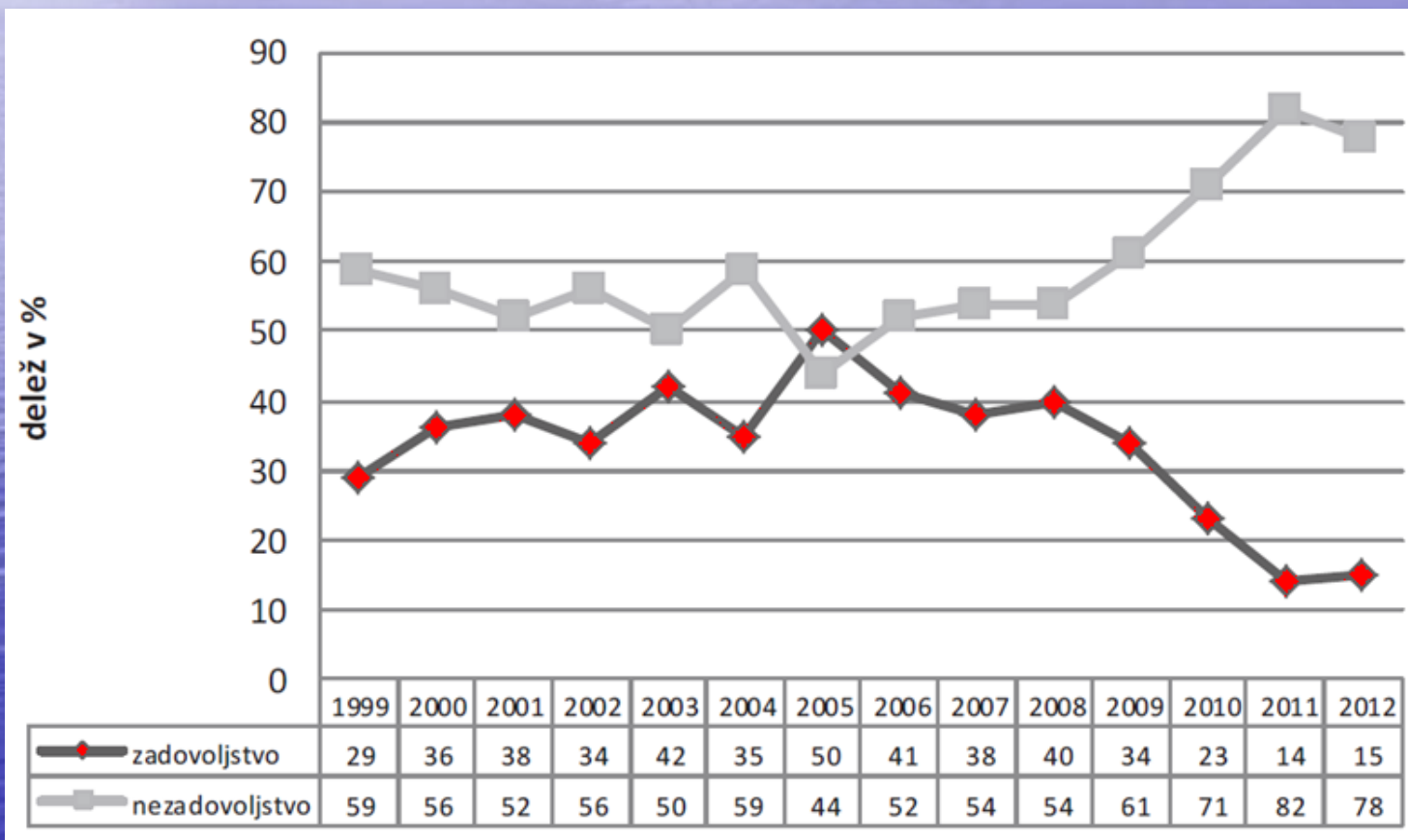
Psihosocialna tveganja tesno povezano s socialno-ekonomskimi razmerami ter slabim vodenjem in organizacijo dela (*WHO, 2008*);

INTEGRITETA IN KORUPCIJA, SLOVENIJA, 1999-2013

- Slovenija je na Indeksu zaznave korupcije med državami, ki najbolj nazadujejo (Vir: www.transparency.org/country)
- Vsesplošno upadanje zaupanja v institucije pravne države in nosilce javnih funkcij ter njihovo verodostojnost;
- **Prav vse raziskave kažejo negativne trende glede kakovosti vodenja in prisotnosti korupcije ter njenega negativnega vpliva na delovno in življenjsko okolje.** (Vir: *KPK, 2013, Transparency International Slovenia - Društvo Integriteta 2014*)



(NE)ZADOVOLJSTVO Z DEMOKRACIJO, SLOVENIJA, 1999-2012



PARTICIPATIVNO VODENJE, DEMOKRACIJA IN SVOBODA GOVORA NA DELOVNEM MESTU (1)

1. Pobude zaposlenih se (ne) upoštevajo;
2. Vodje pravočasno in celostno (ne) obveščajo podrejene ;
3. Zaposleni (ne) smejo dajati mnenj in predlogov oz. (ne) dobijo odgovor nanje;
4. (Ni) skupnih posvetovanj o ključnih organizacijskih vprašanjih;
5. Pravica soodločanja (ni) spoštovana;
6. (Ni) možno zadržati odločitev vodje oz. delodajalca.



ORGANIZACIJSKA PRAVIČNOST/KRIVIČNOST (2)

(Nolimal et al. Študije primerov preganjanja oporekanja v delovnih organizacijah, Slovenija, 2001-2008)

1. **distributivna** (nagrajevanje);
2. **proceduralna** (postopki oz. možnosti svobode govora, participacije, soodločanja...);
3. **informacijska** (pravočasnost, transparentnost, verodostojnost, vseobsežnost, informiranja, komuniciranja...);
4. **relacijska** ("nadrejeni se lahko izživljajo nad podrejenimi..." ; trpinčenje, nadlegovanje).

PRIMER SLABEGA DUŠEVNEGA ZDRAVJA MED ŠPANSKIMI DELAVCI GLEDE NA VRSTO POGODBE *(Vir: Artazcon et al., 2005; WHO, 2008)*



ORGANIZACIJSKO OPOREKANJE (3)

- oporekati, ugovarjati, nesoglašati, nestrinjanjati se... z organizacijsko prakso, postopki in politiko/ odločanjem na delovnem mestu

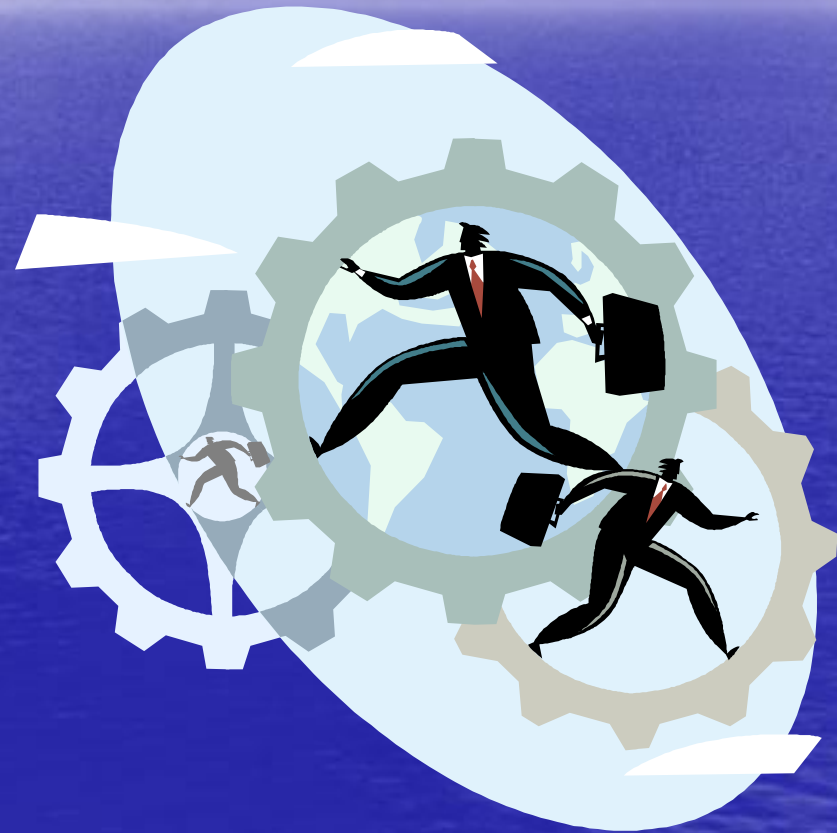
(Kassing, 1998),

- **Orodje za boljše upravljanje organizacije**

(Hegstrom, 1995);

- potrebno za učinkovito organizacijo dela in uspeh delovne organizacije

(Kassing, 1998, Brief & Motowidlow, 1986),



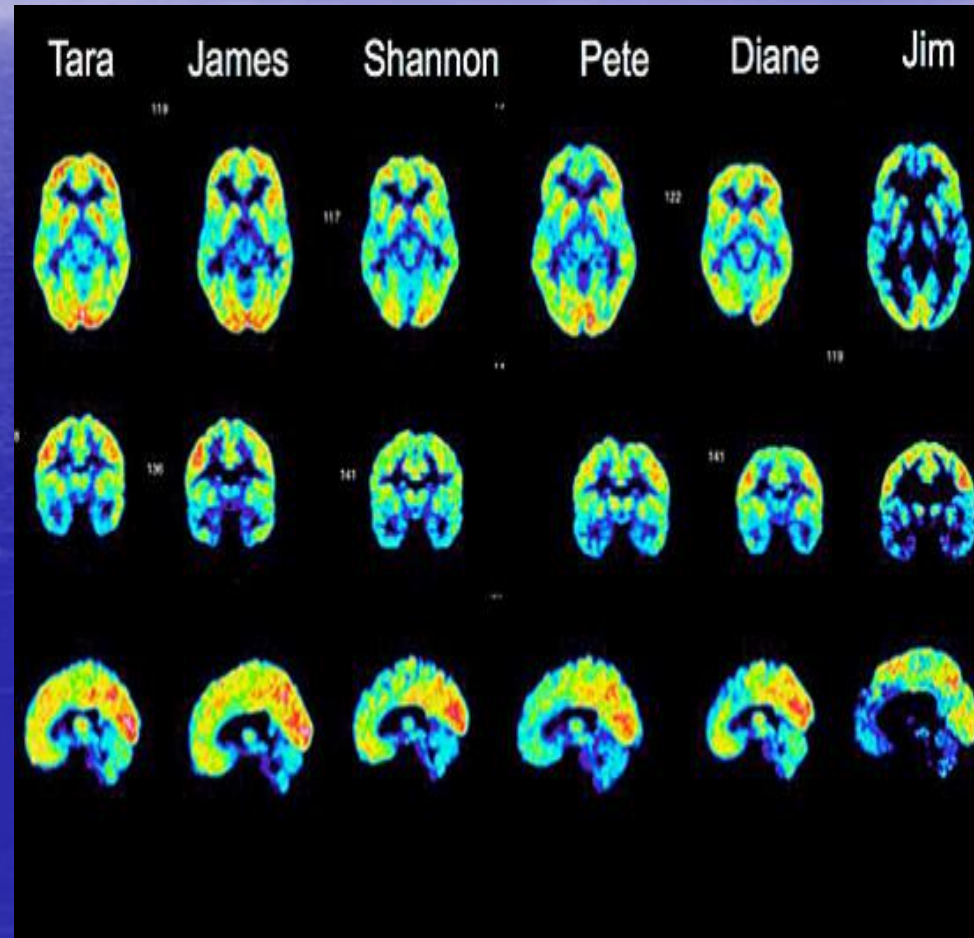
ZATIRANJE DRUGAČNEGA MNENJA (4)

- "če močnejši posameznik oz. skupina ogroža, preganja, cenzurira ali kako drugače napada oporečnika oz. razkrivalca v javno dobro brez polemiziranja..." ; *(Martin 1999)*;
- Oporečniki, razkrivalci v javno dobro, prijavitelji korupcije, "žvižgači"; "etični uporniki" ... "težavneži", "kontraverzneži" "nergači..."
- *(www.whistleblower.org; Nolimal 2009 ; Martin 2013).*



KORPORATIVNA PSIHOPTIJA (5)

- 3-4% zaposlenih **na vodstvenih mestih** s trajnim vzorcem neupoštevanja in kršenja pravic drugih in karakteristikami lestvice na **PCL-R** (*Hare, Neumann, 2006, Baibak, P; Hare, 2007*).
- Grožnja varnosti, zdravju in poslovanju , ker poznajo le svoje interese);
- Grožnja integriteti/družbeni odgovornosti, ker ne čutijo krivde in obžalovanja za povzročeno nasilje in škodo (*Boddy, 2005*).



PASIHOPATIJA NA DELOVNEM MESTU

(Vir:Hare, **PCL-R**, 2007)

OSEBNOSTNE ALI ČUSTVENE LASTNOSTI :

- Površinskost, zgovornost, pretkanost, uglajenost, šarm;
- Egocentričnost, aroganca, povelečevanje samega sebe;
- Pomanjkanje sočutja, obžalovanja ali občutkov krivde;
- Čustvena plitkost;
- Nezmožnost empatije;
- **ANTISOCIALNE LASTNOSTI/ DELOVNI /ŽIVLJENSKI SLOG:**
- Parazitski način delovanja;
- Patološko laganje, sleparstvo, manipulativnost;
- Raznovrstno antisocialno in neetično vedenje ;
- Spolna promiskuiteta/ nadlegovanje;
- Pretirana potreba po vznemirjenju;
- Težave z nadzorom vedenja;
- Neodgovornost...

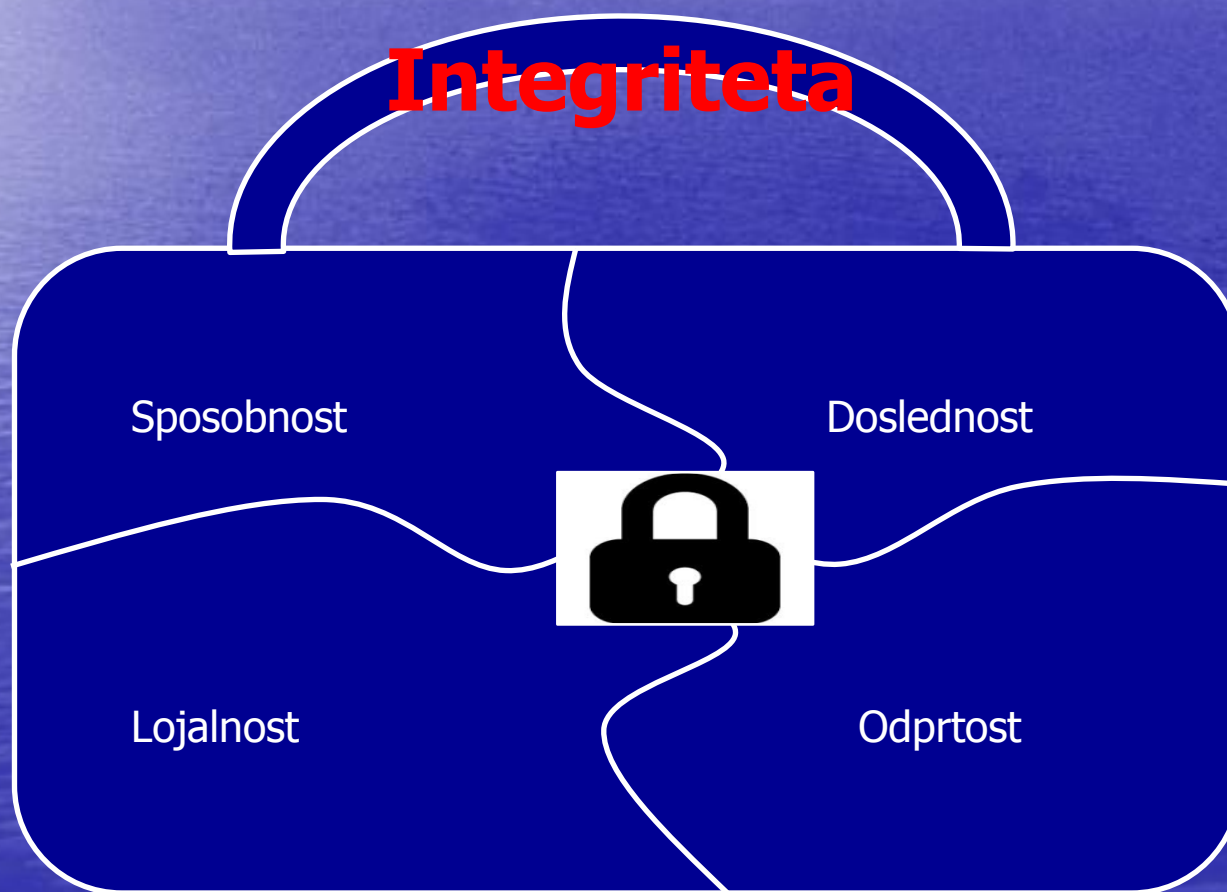
INTEGRITETA IN ZAUPANJE

INTEGRITETA

KOT DEL PSIHOOSOCIALNEGA ZDRAVJA

- Pričakovano delovanje in odgovornost posameznikov in organizacij pri preprečevanju in odpravljanju tveganj, da bi bila oblast, funkcija, pooblastilo ali druga pristojnost za odločanje uporabljena v nasprotju z zakonom, pravno dopustnimi cilji in etičnimi kodeksi *(Vir: ZIntPK, 2011);*
- Priložnost za celostno obvladovanje absentizma, diskriminacije, trpinčenja in korupcije s pomočjo **načrta integritete** *(Vir: www.kpk-rs.si/download/t_datoteke/2330)*

KLJUČ DO BOLJŠEGA PSIHOLOGIJSKEGA ZDRAVJA NA DELOVNEM MESTU JE **ZAUPANJE** ZAPOSLENIH V VODSTVO



REDIFINIRAN KONCEPT VODENJA: ZAKAJ ZAPOSLENI POTREBUJEJO VODJE ?



PARTICIPATIVEN NAČIN VODENJA KOT DEL PROMOCIJE PSIHOSOCIALNEGA ZDRAVJA:





ZAKLJUČKI

PRILOŽNOSTI:

**POVEZOVANJE INTEGRITETE, DRUŽBENE ODGOVORNOSTI
IN PROMOCIJE PSIHOSOCIALNEGA ZDRAVJA
NA DELOVNEM MESTU**



PRIPOROČILA ZA UKREPE PROMOCIJE PSIHOSOCIALNEGA ZDRAVJA IN POMOČ PRIZADETIM ZARADI VEDENJSKIH IN DUŠEVNIH MOTENJ:

- Oblikovati vizijo na področju integritete, demokracije in psihosocialnega zdravja na delovnem mestu (**Vlada RS**);
- PROGRAMI GOSPODARSKEGA PRESTRUKTURIRANJA NAJ UPOŠTEVAJO VPLIVE NA LJUDI IN NJIHOVO PSIHOSOCIALNO ZDRAVJE; „IZLOČANJE GNILIH JABOLK IN VODSTVENIH KADROV“ ... (**Delodajalci, vodje**)
- Vspostaviti medresorsko sodelovanje in zagotavljanje virov (**ministrstva**);
- Sprejeti nacionalno strategijo in program glede promocije psihosocialnega zdravja na delovnem mestu (**Raziskovalci, odločevalci, praktiki, zaposleni**);
- Ozaveščanje in izobraževanje vseh deležnikov, posebej vodstev organizacij (**stroka**);
- Uveljaviti skrb delodajalcev in vodij za ranljive in prizadete, kot del poslovne odličnosti /integritete/ korporativne odgovornosti (**delodajalci, vodje, zaposleni**).

ZAKLJUČEK

- **Podpreti participativni način vodenja/ večja vloga zaposlenih v procesih upravljanja/odločanja v delovnih organizacijah**
(**ZAKON O SODELOVANJU DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU, 1993**);
- **Promocija integritete in psihosocialnega zdravja** (skupna prizadevanja delodajalcev, vodij, zaposlenih/delavcev, sindikatov in vlade za izboljšanje zdravja, integritete in dobrega počutja na delovnem mestu naj se obvezno vključi v **socialni dialog**;
- Meriti in razumeti probleme ter vrednotiti učinke ukrepov.

Hvala za pozornost !

Nacionalni inštitut za javno zdravje: <http://www.ivz.si/>

Dušan Nolimal: Dusan.Nolimal@nijz.si