Univerza v Ljubljani

Fakulteta za socialno delo

Pija Lucija Kralj

Izražanje čustev na delovnem mestu – primer upravne enote

Diplomsko delo

Mentorica: izr. prof. dr. Liljana Rihter

Ljubljana, 2024

Vsebina

1. Teoretski uvod ... 8
1.1. Čustva ... 8
1.1.1. Čustva na delovnem mestu ... 9
1.1.2. Učenje na delovnem mestu in povezava s čustvi ... 12
1.1.3. Čustveno/Emocionalno delo ... 13
1.1.4. Konflikti na delovnem mestu ... 16
1.1.5. Vpliv COVID-19 na čustva na delovnem mestu in delo od doma ... 17
1.2. Podpora zaposlenim in pomen socialnega dela ... 18
1.3. Upravne enote ... 20
2. Formulacija problema ... 23
3. Metodologija ... 26
3. 1. Vrsta raziskave ... 26
3. 2. Raziskovalni instrumenti in viri podatkov ... 26
3. 3. Populacija in vzorčenje ... 27
3. 4. Zbiranje podatkov ... 27
4. Rezultati ... 29
5. Razprava ... 41
6. Sklepi ... 53
7. Predlogi ... 58
8. Viri in literatura ... 61
9. Priloge ... 65
9.1. Vodilo za intervju ... 65
9.1.1. Prvo vodilo za intervju ... 65
9.1.2. Drugo vodilo za intervju ... 67
9.2. Transkripcije intervjujev ... 70
9.2.1. Intervju A ... 70
9.3. Odprto kodiranje ... 74
9.3.1. Odprto kodiranje intervjuja A (del) ... 74
9.4. Osno kodiranje ... 83
9.5. Odnosno kodiranje ... 110
9.5.1. Doživljanje čustev na delovnem mestu v povezavi z uporabo strategij pri intervjuvanih na vodilnih mestih ... 110
9.5.2. Doživljanje čustev na delovnem mestu v povezavi z uporabo strategij pri intervjuvanih, ki niso na vodilnih mestih ... 111
9.5.3. Doživljanje konfliktov intervjuvanih na vodilnih mestih in povezava z začutenimi potrebami intervencij ... 112

9.5.4. Primerjanje mnenj glede tehnoloških sprememb s strani intervjujvanih na različnih položajih..... 113
9.5.5. Primerjanje mnenj glede vloge socialnega dela intervjujvanih na različnih položajih 114

Izražanje čustev na delovnem mestu – primer upravne enote

Povzetek diplomskega dela

V teoretičnem uvodu sem začela z definiranjem pojma čustev s posebnim poudarkom na čustvih na delovnem mestu in z njimi povezanim pojmom čustvenega oz. emocionalnega dela. Na kratko sem predstavila vpliv in pomen čustvenih konfliktov na delovnem mestu ter spremembe na tem področju, povezane z vplivom pandemije. Predstavila sem tudi vlogo socialnega dela na tem področju in upravne enote kot delovnega okolja, ki ga raziskujem.

S kvalitativno raziskavo na neslučajnostnem priložnostnem vzorcu osmih zaposlenih v Upravni enoti Mozirje sem želela izvedeti, s kakšnimi izzivi se soočajo pri izražanju čustev na delovnem mestu in katerih strategij ravnanja s čustvi se pri delu poslužujejo. Zastavila sem si tudi raziskovalna vprašanja, ki se dotikajo doživljanja tehnoloških sprememb, novih oblik komuniciranja ter praks in dogodkov za izboljšanje čustvenega vzdušja in uspešnosti pri delu. Raziskovalna vprašanja so se dotikala tudi hierarhičnih nivojev in njihovega vpliva na doživljanje čustev ter doživljanja vloge socialnega delavca oziroma delavke kot kadra za pomoč pri ustvarjanju kulture na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje.

Ugotovila sem, da se zaposleni v Upravni enoti Mozirje pogosteje soočajo z negativnimi čustvi, kot so strah, jeza in razočaranje, pozitivna čustva, kot je veselje, pa so redkeje izpostavljena, a kljub temu pomembna za odnose med sodelavci. Pozitivna čustva lahko ustvarijo spodbudno delovno okolje. Zaposleni poudarjajo pomen komunikacijskih spretnosti za učinkovito delo. Zaposleni na vodilnih mestih pogosto izražajo negativna čustva, vendar se zavoljo učinkovitega dela zavedajo potrebe po njihovem obvladovanju. Zaposleni na nižjih ravneh pogosto čutijo potrebo po zatiranju čustev, zlasti pri stiku s strankami. Upravljanje s čustvi na delovnem mestu je ključnega pomena za dobro počutje zaposlenih in uspešnost pri delu. Moja raziskava v Upravni enoti Mozirje prikazuje, kako zaposleni obvladujejo svoja čustva pri stiku s strankami. Ena pogostih strategij je postavljanje meja, kar pomaga pri ohranjanju objektivnosti in profesionalnosti ter ločevanju med službenim in zasebnim življenjem. Raznolikost obstoječih strategij upravljanja s čustvi kaže na potrebo po individualno prilagojenih strategijah in podpori za zaposlene. Uspešno sodelovanje zaposlenih temelji na medsebojnem razumevanju in deljenju skupnih vrednot ter norm, kar izboljšuje delovne naloge. Večina zaposlenih prepoznava pomembno vlogo socialnega delavca, ki vključuje varovanje pred nasiljem, čustveno podporo, posredovanje v konfliktih, preprečevanje mobinga in pripravo poročil. Zaupajo v njegov prispevek k dostojanstvu zaposlenih. Kljub temu mnogi dvomijo o kompetentnosti socialnega delavca, zlasti pri spodbujanju čustvenega izražanja, in menijo, da

bi bili psihologi primernejši. Pojavlja se tudi nejasnost glede vloge socialnega dela; nekateri vidijo socialne delavce kot potencialne motivatorje, koristne pri oceni skupinske dinamike in sodelovanju s strokovnjaki. Kljub dvomom mnogi še vedno prepoznavajo pomembnost socialnih delavcev za varno in podporno delovno okolje.

Ključne besede: Čustva na delovnem mestu, socialno delo, kvalitativna analiza, upravljanje čustev, strategije doživljanja čustev, upravna enota

Expressing emotions in the workplace - administrative unit

Graduation Thesis Abstract

In the theoretical introduction, I started by defining the concept of emotions, with a particular focus on emotions in the workplace and the related concept of emotional/emotional labour. I briefly outlined the impact and importance of emotional conflicts in the workplace and the changes in this area related to the impact of the pandemic. I also presented the role of social work in this field and the administrative units as a work environment that I am researching.

Through qualitative research with a non-probability convenience sample of eight employees in the Mozirje Administrative Unit, I aimed to find out what challenges they face in expressing emotions at work and what strategies they use to deal with emotions at work. I also set myself research questions concerning the experience of technological change and new forms of communication, as well as practices and events to improve the emotional climate and performance at work. The research questions also touched on hierarchical levels and their impact on the experience of emotions, and on the experience of the role of the social worker as a staff member to help create a workplace culture that supports emotional expression.

I found that in the Mozirje Administrative Unit, employees are more likely to experience negative emotions such as fear, anger and frustration, while positive emotions such as joy are less frequently expressed, but are nevertheless important for relationships between colleagues. Positive emotions can create a supportive work environment. Employees stress the importance of communication skills for effective work. Employees in managerial positions often express negative emotions but are aware of the need to manage them in order to work effectively. At lower levels, however, employees often feel the need to suppress emotions, especially when dealing with customers. Managing emotions in the workplace is key to employee wellbeing and performance at work. My research in the Mozirje administrative unit reveals how employees manage their emotions when dealing with customers. One common strategy is to set boundaries, which helps to maintain objectivity and professionalism and to keep work and personal life separate. The variety of existing strategies to manage emotions shows the need for tailored strategies and support for employees. Successful employee collaboration is based on mutual understanding and sharing of common values and norms, which improves work tasks. Most employees recognise the important role of the social worker, which includes protection from violence, emotional support, conflict mediation, prevention of mobbing and reporting. They have confidence in their contribution to the dignity of their employees. However, many question the competence of the social worker, especially in promoting emotional expression, and

consider that psychologists would be more appropriate. There is also confusion about the role of social work; some see social workers as potential motivators and helpful in assessing group dynamics and working with professionals. Despite these doubts, many still recognise the importance of social workers for a safe and supportive working environment.

Keywords: Emotions at work, social work, qualitative analysis, emotion management, strategies for experiencing emotions, administrative unit

1. Teoretični uvod

1.1 Čustva

Čustva so duševni procesi, ki jih spodbudijo zunanji dražljaji in so tesno povezana s centralnim živčnim sistemom. Močno vplivajo na številne vidike človekovega obstoja in so odvisna od razpoloženja, temperamenta, osebnosti in motivacije posameznika. Zelo so pomembna tudi v kontekstu evolucije, saj služijo kot ključni mehanizmi, ki so človeštvu pomagali pri preživetju, razmnoževanju in splošnem evolucijskem napredku (Ekman in Davidson, 1994).

Zapletenost opredelitve čustev se kaže v obsežnih prizadevanjih za njihovo kategorizacijo in razumevanje. Kleinginn mlajši in Kleinginn (1981 v Kobal Grum, 2021) sta zbrala in razvrstila več kot sto opredelitev čustev v šest različnih kategorij. Te osvetljujejo različne vidike čustev, od fizioloških odzivov do motivacije, vedenja, evolucijskih funkcij in celo psihopatoloških oblik. Množica opredelitev poudarja zapleteno naravo čustev in izzive pri določanju enotne opredelitve.

Pomemben premik v raziskovanju čustev je leta 1983 naredila sociologinja Ariel Russel Hochschild s svojo knjigo o emocionalnem delu z naslovom *The Managed Heart* (1983 v Hochschild, 2012). Hochschild je poudarila interaktivno naravo čustev nasproti psihoanalitični perspektivi in njihovo vlogo v socialni izmenjavi. Obravnavala jih je kot izmenjavo določenih predpostavljenih dejanj, ki so se oblikovala na osnovi skupnega razumevanja pravih vzorcev. Vsako dejanje, kot je na primer hladen pozdrav ali nasmeh, ki izraža spoštovanje je bilo ocenjeno glede na pričakovanja, ki jih je ustvaril prejšnji občutek (Hochschild, 2012).

Plutchik (2000 v Kobal Grum, 2021) se je poglobil v zapletenosti poimenovanja čustev in opredelil več dejavnikov, ki k temu prispevajo. Kot prvi dejavnik navaja zgodovinsko prevlado behaviorizma, ki je do sredine 20. stoletja marginalizirala razprave o čustvih. Drugi dejavnik so spoznanja psihoanalize, ki so razkrila neskladja med subjektivnimi opisi čustev in dejanskimi čustvenimi izkušnjami posameznikov, na katere je pogosto vplivalo zatiranje ali spreminjanje. Zadnji dejavnik pa je boj za iskanje ustreznega besedišča za opisovanje čustev, ki je privedel do razvoja slovarjev čustev, ki odražajo jezikovne izzive, povezane z zajemanjem odtenkov čustvenih izkušenj.

Poleg tega različni teoretični pristopi v psihologiji še dodatno otežujejo razumevanje čustev. Vsaka perspektiva ponuja edinstvena spoznanja in okvire, ki prispevajo k bogastvu diskurza, vendar tudi dodajajo plasti zapletenosti. Poleg tega imajo pomembno vlogo tudi družbene

norme in prilagajanje posameznika, saj se ljudje pogosto naučijo prikrivati ali prirejati svoja čustva, da bi se prilagodili družbenim pričakovanjem (Kobal Grum, 2021).

V vsakdanjem življenju so čustva še posebej pomembna na delovnem mestu. Glede na to, da je velik del našega budnega časa namenjen poklicnemu okolju, delovno mesto pogosto postane žarišče intenzivnih čustvenih izkušenj. Osrednje vprašanje, ki ga bom obravnavala v diplomskem delu, se nanaša na raznolikost doživljanja in izražanja čustev na delovnem mestu, pri čemer Barsade in O'Neil (2016) menita, da pomen in vloga čustev za zaposlene morda nista jasno razložena.

1.1.1 Čustva na delovnem mestu

V preteklosti so raziskovalci raziskovanje razpoloženj zaposlenih, kot so zadovoljstvo, pripadnost in stres, pogosto zanemarjali, čeprav imajo ta razpoloženja izrazito čustveno komponento. Namesto tega so več pozornosti namenili razvoju teorij medčloveških odnosov, ki so se osredotočale predvsem na kognitivne elemente. Te teorije so se pogosto omejile na definicije situacij, kar je zanemarilo širši pomen čustev (Mesner Andolšek, 2002).

Čeprav je delovno zadovoljstvo le eden izmed vidikov celotnega zadovoljstva posameznika, pa je ključen dejavnik za njegovo celostno blagostanje. Glede na dejstvo, da večino svojega delovnega dne preživimo na delovnem mestu, kar znaša tretjino ali celo polovico časa v budnem stanju, ta vidik zadovoljstva bistveno vpliva na naše čustveno stanje, fizično počutje in ne nazadnje tudi na produktivnost pri delu (Rape, 2010).

Preučevanje čustev na delovnem mestu je zaznamovano s pomanjkanjem soglasja glede njihove opredelitve, metodologij preučevanja in njihovih praktičnih posledic. Razpravlja se o naravi in ontologiji čustev, pri čemer prevladujeta dve glavni perspektivi: sociološke ali družbeno-kulturne teorije ter psihološke teorije. Psihološke teorije poudarjajo čustva kot individualne izkušnje, pogosto intrapsihične, pri čemer kognitivna teorija čustev izpostavlja vlogo prepričanj kot glavnih predhodnikov (Frijda, Manstead in Bem, 2000). Psihodinamični pristopi obravnavajo čustva kot subjektivna občutja, ki vodijo do različnih vedenjskih manifestacij, včasih kategoriziranih kot diskretna osnovna čustva (Ekman, 2016).

Poleg tega sta Fineman (1999 v Clegg in Hardy, 1999) in Weick (1993) pomembna avtorja, ki sta raziskovala racionalnost in čustva. Čustva na delovnem mestu so sicer postala tema pogovora, vendar pa je pojem racionalnosti še vedno prevladoval. To je eden od ključnih problemov, ki jih želim nasloviti v diplomskem delu in hkrati raziskati možne rešitve.

Poudarjam pomen čustvenega in emocionalnega dela, pri tem pa se osredotočam na to, kako kapitalizem izkorišča naša čustva za dosego ekonomskih in komercialnih ciljev. Razumevanje čustev je skozi zgodovino jasno spremenljivo in variabilno. Čustva so obravnavana kot kulturno kodirane družbene entitete, ki oblikujejo vsakdanje prakse in interakcije, tudi v kontekstu delovnega mesta (Zembylas, 2007).

Na uspešno sodelovanje zaposlenih ima velik vpliv medsebojno razumevanje, katerega velik del so čustva. Pri razmišljanju o uspehu podjetja se lahko osredotočimo na skupnost zaposlenih, ki deli skupne intelektualne vrednote in norme, te pa skupino vodijo k izboljšanju opravljanja delovnih nalog. Lahko pa pomislimo tudi na čustveno kulturo skupine, ki predstavlja čustvene vrednote, norme in predpostavke, ki določajo izražanje zaposlenih pri delu (Barsade in O'Neill, 2016).

Čustva na delovnem mestu lahko razdelimo v dve skupini:

- Čustva, ki se pojavljajo med delom, so odvisna od osebnostnih in situacijskih dejavnikov.
- Čustva, ki so povezana z delovnimi nalogami oz. čustvenim delom, zajemajo regulacijo izkušenj in izražanja čustev ter preokvirjanje (Reberc, 2018).

Tako kot pri vsakodnevnih čustvih, tudi na čustva na delovnem mestu vplivajo dispozicije posameznika, njegovo trenutno počutje in zahteve okolja oz. delovne organizacije.

Ko je govora o odnosih na delovnem mestu, je lahko prisotnih veliko govoric, spletk, ki so polne čustvenega doživljanja, sklepanja prijateljstev, zavezništev. Čustva so v različnih oblikah prisotna v medsebojnih odnosih pri zaposlenih, med vodilnimi in podrejenimi. Med temi lahko začutimo čustva agresije, tekmovalnosti, frustracij, zadovoljstva itd. Čustva deloma vodijo tudi naše vedenje in odločitve na delovnem mestu. Posredno ali neposredno jih lahko izražamo tako z verbalno kot tudi neverbalno komunikacijo, ta pa je sestavni del vsakega podjetja – z njo rešujemo skupne probleme in konflikte (Levec, 2010).

Čustva lahko pomembno vplivajo na kakovost delovnega življenja ljudi, ki delajo v storitvenih dejavnostih. Pravila na delu se namreč ves čas spreminjajo, delavci so ocenjeni ne le po izobrazbi, bistrosti in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo sebe in svoje odnose z drugimi. Kako uspešni so v tem, pa dalje vpliva na njihovo počutje, napredovanje in položaj na delovnem mestu (Kozel, 2002). Takšna so tudi delovna mesta z upravnimi storitvami. Upravni

delavci so zaradi narave svojega dela v stiku z ljudmi, srečujejo se s strankami, ob tem pa so ves čas v stiku tudi z ostalimi zaposlenimi.

V kontekstu različnih strok in sektorjev lahko ljudje, s katerimi delamo, zasedajo različne vloge. V medicinskih in negovalnih poklicih so to lahko pacienti ali oskrbovanci, v izobraževalnih sektorjih učenci ali študenti, v trgovinskih in storitvenih panogah stranke ali kupci itd. V socialnem delu uporabljamo izraz 'uporabniki' oz. ljudje, ki pridejo po pomoč in podporo. V svojem diplomskem delu, ki se osredotoča na javno upravo, uporabljam izraz 'stranke', saj ta najbolje opisuje ljudi, ki pridejo v stik s storitvami, ki jih zagotavlja javna uprava.

Pri delu upravnih delavcev je izrednega pomena čustvena spretnost, ki postavlja v ospredje dvoje sposobnosti: empatijo, prepoznavanje čustev drugih in družbene spretnosti, s katerimi lahko spretno ravnamo s svojimi čustvi in čustvi drugih (Kozel, 2002). Čustvena inteligenca in sposobnost je relativno nov koncept, vendar ima pomembno vlogo pri izbiri pa tudi pri upravljanju uspešnosti zaposlenih v organizaciji (Ashkanasy, Härtel, in Daus, 2002).

Nadzorovanje čustev je pogosto v skladu s pravili organizacije, ki jih je treba najprej razumeti in raziskati, težava pa včasih nastane, ko ločnica med službenim in zasebnim življenjem ni jasno postavljena. Čustva so nalezljiva pri nalogah z visoko stopnjo sodelovanja, kar v primeru negativnih čustev vpliva na slabše izide sodelovalnega dela (Reberc, 2018), ki je pomembno tudi pri upravnih poklicih.

V organizacijskih študijah se čustva preučujejo skozi psihološke in sociološke optike, zlasti skozi koncepte, kot sta čustvena inteligenca in čustveno delo. Čustvena inteligenca vključuje sposobnost učinkovitega spremljanja in obvladovanja čustev (Salovey, Caruso, & Mayer, 2004), čustveno delo pa raziskuje, kako lahko s čustvi v delovnih vlogah vplivamo na druge ali na doseganje organizacijskih ciljev (Hochschild, 2012).

Čustvena inteligenca ima ključno vlogo pri obvladovanju stresa. Avtorja Albeshar in Alsaeed (2015) navajata, da ta pomembno vpliva pri opredeljevanju in izpolnjevanju svojih ciljev in potreb, vzpostavljanju osebne in družbene harmonije. Doseganje skladnosti med osebnimi lastnostmi in zunanjimi pogoji je stalen proces. Ta uskladitev vključuje uporabo strategij obvladovanja stresa za ohranjanje ravnovesja med seboj in zunanjimi okoliščinami. To ravnovesje posamezniki dosežejo s prilagajanjem dejavnikov, kot so raven energije, cilji, želje in celo spremembe v okolju (Albesher in Alsaeed, 2015).

Na splošno se čustva v študijah organizacij in delovnih mest obravnavajo kot družbeno konstruirani in regulirani pojavi. Vendar se konceptualizacija in empirične študije v zvezi s čustvi zelo razlikujejo, pri čemer je potrebno celostno razumevanje, zlasti v študijah v zvezi z učenjem na delovnem mestu (Fotaki, Kenny in Vachhani, 2017).

1.1.2 Učenje na delovnem mestu in povezava s čustvi

Na delovnem mestu poteka učenje v zelo raznolikih situacijah, tako v okviru formalnega izobraževanja in usposabljanja kot tudi neformalnega izobraževanja in priložnostnega učenja. V okviru začetnega izobraževanja in usposabljanja formalno učenje običajno poteka že v času študija, in sicer v obliki študijske prakse ali ob nastopu dela na novem delovnem mestu. V kasnejših obdobjih so pogostejše manj formalne oblike učenja, npr. ob spodbujanju nadaljnjega strokovnega razvoja, ob spremembah v delovnih nalogah zaradi sprememb v delovni organizaciji (npr. menjava oddelka, odločitev za informatizacijo dela) ali zaradi nepredvidenih zunanjih okoliščin (npr. požar, epidemija), povsem priložnostno pa ob vsakdanjih dogodkih na delovnem mestu. Ko govorimo o učenju na delovnem mestu, je smiselno opozoriti tudi na to, da ne gre le za raznolike situacije, kar ga ločuje od običajnega, bolj poenotenega tipičnega »šolskega« učenja, ampak tudi za to, da poteka v različnih oblikah, npr. organizirane oblike usposabljanj, individualno učenje, mentorstvo idr. (Rausch, Seifried in Harteis, 2017).

Pomemben del procesa pridobivanja izkušenj na delovnem mestu je tudi učenje iz napak, ki se naravno pojavljajo pri opravljanju različnih nalog. Takšne napake lahko zajemajo situacije, kot je napačno oddano naročilo v restavraciji, napaka pri razdeljevanju zdravil v medicinski negi ali neustrezno vpisane informacije v evidenčnem sistemu v pisarniškem okolju. Občutki, ki jih doživimo ob spoznanju napake pri delu, so pogosto zapleteni in lahko vključujejo različna čustva, kot so strah, občutek krivde ali žalosti (Zhao, 2011).

Negativna čustvena izkušnja lahko dejansko spodbudi proces učenja. Ključno vprašanje je, ali posameznik ob soočenju s takšnimi čustvenimi izzivi išče načine, kako se jim izogniti ali jih prikriti, ali pa se aktivno trudi razumeti, kako preprečiti ali zmanjšati pojavljanje podobnih napak v prihodnosti. Rausch, Seifried in Harteis (2017) so v raziskavi od zaposlenih v nekem nemškem podjetju neposredno zbirali dnevniške podatke. Opazili so, da napake pri delu pogosto sprožijo negativna čustva, kot so strah, jeza in krivda, vendar se ta čustva niso neposredno odražala v procesu učenja. Negativna čustva so bolj povezana z obrambnim vedênjem, namenjenim obvladovanju čustev, kot pa z aktivnim reševanjem napake. Pomembno je, da se učinki napak na učenje kažejo predvsem skozi temeljito analizo napake, ne glede na

to, ali je bil namen analize reševanje problema, zaščita pred nadaljnjimi napakami ali soočanje s čustvi. Hitro odpravljanje napak pri procesu učenja ni bilo koristno. Rausch, Seifried in Harteis (2017) predlagajo, da je določena stopnja tolerance do napak potrebna, da se delavci sploh ukvarjajo z njimi. Ob tem mora biti zagotovljena varna in sprejemajoča klima, ki omogoča poglobljeno analizo napake. Za manj učinkovite so se izkazale kratkotrajne rešitve z nereflektiranim popravljanjem napak.

Pregledana literatura razkriva različne poglede na čustva in učenje, pri čemer se večina člankov osredotoča na čustva kot izkustvene odzive. Mnogi avtorji obravnavajo teorije čustvene inteligence in čustvenega dela. Vendar pa primanjkuje eksplicitnih opisov ali kontekstualizacij čustev, zlasti glede izkušenj in odzivov, kar prispeva k dvoumnosti pri opredeljevanju čustev (Uitto, Jokikokko in Estola, 2015).

Povezava med čustvi in učenjem pri delu je pomembna, vendar se študije osredotočajo predvsem na negativna čustva in spregledajo vlogo pozitivnih čustev. Imajo pa tudi pozitivna čustva pomembno vlogo in zahtevajo nadaljnjo raziskovalno pozornost. Medsebojni vpliv med čustvi in učenjem je zapleten; čustva lahko podpirajo in ovirajo učenje, medtem ko učenje samo vpliva na čustva (Ashkanasy, 2003).

1.1.3 Čustveno/emocionalno delo

Emocionalno ali čustveno delo (angl. *emotional labour*) je ob koncu prejšnjega tisočletja postalo eden od središčnih pojmov v ženskih študijah in feminističnih razpravah o delu žensk na področju sociologije dela, teorije organizacij in tudi v nekaterih posebnih sociologijah, kot sta npr. sociologija čustev ali sociologija zdravja in bolezni. V literaturi se angleški izraz *emotional labour* običajno nanaša na delo s čustvi v javni sferi zaposlitve (Hochschild, 1979, 1983 v Šadl, 2002), medtem ko se angleški izraz *emotional work* uporablja za ustvarjanje intimnega vzdušja, čustveno podporo in razumevanje v partnerskih zvezah (Duncombe in Marsden, 1998; Lupton, 1998; Hochschild, 1983 v Šadl, 2002). Nekateri avtorji pa s skupnim izrazom *emotional labour* označujejo emocionalne procese tako v zasebni kot v javni sferi (James, 1989 v Šadl, 2002).

Emocionalno delo je največkrat opisano kot nevidna, podcenjena in nepriznana oblika dela žensk v zasebni in javni sferi (Šadl, 2002). Povezanost emocionalnega dela s čustvi in ženskami pojasnjuje slabo raziskanost te oblike dela in izključenost izraza in pojma emocionalno delo iz uradnega jezika ter koncepta dela in organizacijske teorije. Družbena pomembnost in vidnost

emocionalnega dela naraščata od zgodnjih osemdesetih let 20. stoletja dalje, kar je posledica vpliva širših družbenih in intelektualnih procesov, kot so naraščanje zaposlovanja žensk, razvoj feministične perspektive ter strukturne spremembe delovnih dejavnosti, zlasti širjenje storitvenega sektorja. Čeprav je emocionalno delo koristno in uporabno, njegova vrednost ni ustrezno priznana – ne finančno ne v smislu poklicnega statusa in ugleda v družbi (Šadl, 2002).

Emocionalno delo, ki je del plačane zaposlitve, vključuje uporabo, upravljanje in nadzorovanje lastnih čustev ter urejanje čustev drugih ljudi. To lahko poteka bodisi s površinskim igranjem vloge, kjer posameznik simulira čustva, ki jih ne občuti, bodisi z globinskim igranjem vloge, kjer posameznik dejansko skuša občutiti določena čustva. Emocionalno delo je torej prizadevanje za ustvarjanje ustrezne čustvene podobe v interakciji s klienti ali strankami, kar je pogosto zahtevno delo, ki terja sintezo emocionalnih, intelektualnih in fizičnih zmogljivosti ter medosebno občutljivost (Šadl, 2002).

Emocionalno delo lahko predstavlja pomemben vir stresa na delovnem mestu in bi moralo biti bolj priznano in spoštovano tako s finančnega kot poklicnega vidika (Šadl, 2002).

Pomembno je poudariti, da čustveno delo zahteva enako raven veščin kot fizično delo. Biti ob nekom, ki doživlja žalost, osamljenost, strah ali telesne bolečine, je izjemno izčrpavajoče in zahteva ustrezno odzivanje. Zahteva visoko stopnjo empatije, občutek za humor ter po opravljenem delu enako potrebo po počitku kot pri fizičnem naporu. Opravljanje čustvenega dela zahteva organizacijo, predvidevanje, načrtovanje, usklajevanje časa in raziskovanje. ne zahteva le postavljanja pravil in urnikov, temveč tudi predanost pri poslušanju, prisotnost, dialog in vztrajanje v negotovosti (Peterka Novak, 2002).

Emocionalno delo je implicirano profesionalno obvladovanje čustev (Štrancar, 2002). To od storitvenih delavcev zahteva, da prilagodijo ali preoblikujejo svoja čustva v želeno čustveno stanje, da bi ustvarili specifični emocionalni vpliv na stranke, kliente, uporabnike. Gre za proces ustvarjanja in vzdrževanja ustrezne čustvene dinamike, odnosov in razpoloženj med delom z ljudmi.

Da bi lažje razumeli emocionalno delo, je koristno najprej pojasniti razliko med njim in fizičnim delom. Fizično delo se osredotoča na naloge, ki so fizične narave, emocionalno delo pa temelji na delovanju in odzivanju, ki mora biti osebno tako za delavca kot za tretjo osebo. Ta odziv izhaja iz družbenih odnosov med ponudnikom storitev in prejemnikom, s čimer se oblikuje delovni proces (Zorko, 2022, str. 18).

Emocionalno delo lahko obravnavamo skozi tri glavne sfere, kot jih je izpostavila Hochschild (2012):

- Emocionalno delo kot poklicna zahteva: Ta perspektiva poudarja, da se emocionalno delo pojavlja na delovnih mestih, kjer je potrebno obvladovanje čustev v zameno za plačilo. Ta vrsta dela se pogosto pojavlja na delovnih mestih s pogostimi interakcijami z ljudmi (npr. strankami) ali delovnih mestih, kjer se pričakuje, da bodo drugi vzbudili čustva, ki jih mora delavec nadzorovati ali upravljati.
- Emocionalno delo kot čustveni prikaz na delu: Ta perspektiva poudarja idejo, da izražanje čustev, ki so skladna s pričakovanji vloge, koristi tako organizaciji kot zaposlenemu. Izražanje pozitivnih čustev v storitvenih kontekstih lahko vodi v izboljšano razpoloženje strank in višje ocene uspešnosti.
- Emocionalno delo kot intrapsihična izkušnja: Namesto da se osredotoča na zahteve po izražanju čustev, ta pristop poudarja notranjo izkušnjo obvladovanja čustev pri delu. Ta pogled na emocionalno delo je usmerjen v osebno izkušnjo.

Po konvencionalnem prepričanju o čustvenem izražanju se moški in ženske bistveno razlikujejo (npr. obrazni izrazi, subjektivne izkušnje, fiziološke reakcije, čustvena občutja). V nekaterih kontekstih (družbenih, medosebnih odnosih, delovnih okoljih) študije dokazujejo, da so ženske čustveno izrazitejše, pri tem pa moramo biti zelo previdni, saj ekspresivnost žensk ne pomeni oz. ne odraža intenzivnejših izkušenj v primerjavi z moškimi (Zorko, 2022, str. 16). Čustvo je izraz, o katerem se razpravlja kot o večdimenzionalnem konceptu, ki vključuje več komponent. Zato se je ob govoru o razlikah primerneje vprašati, ali ženske doživljajo čustva intenzivneje, pogosteje in dolgotrajneje (Latu in drugi, 2013, str. 15–17 v Zorko, 2022, str. 16).

Avtorica Peterka Novak (2002) opaža, da je na vodstvenih položajih v podjetjih premalo žensk, medtem ko je na področju čustvenega dela premalo moških. Meni, da se ženske pogosto znajdejo v poklicih, kjer je potrebnega veliko čustvenega dela, a njihovo delo ni ustrezno priznano. Nasprotno imajo moški pogosto v namen uravnavanja čustva v službenem okolju dolga leta izobraževanja. Avtorica (Peterka Novak, 2002) opozarja, da je koristno delo tisto, kjer so občutki strogo nadzorovani, kar omogoča podjetjem večji dobiček.

Na delovnem mestu moramo ljudje slediti določenim pravilom, ki opredeljujejo naše čustvovanje in izražanje, kar v literaturi avtorji pogostokrat imenujejo emocionalno oz. čustveno delo. Nadzorovanje čustev je pogosto v skladu s pravili organizacije, problem pa včasih nastane, ko ločnica med javnim in zasebnim življenjem ni jasno postavljena – včasih to

nadzorovanje sploh ni povezano z uspešnostjo podjetja. Je le odraz tega, da vestno upravljajo svoje naloge (Zorko, 2022).

1.1.4 Konflikti na delovnem mestu

Konflikte pogosto dojemamo negativno, vendar jih lahko razdelimo na funkcionalne in disfunkcionalne. Funkcionalni konflikti spodbujajo ustvarjalno reševanje problemov in prispevajo k zdravemu delovnemu mestu, saj izkoriščajo raznolikost zaposlenih in spodbujajo razvoj spretnosti. Nasprotno pa imajo disfunkcionalni konflikti negativne psihološke in čustvene učinke na zaposlene, kar vodi k manjši produktivnosti. Upravljanje konfliktov ima ključno vlogo pri določanju, ali bodo prinesli funkcionalne rezultate ali ne (Adeyemi, 2022).

Pandy, Balolong-Garcia, Cruz-Ordinario in Que (2019) menijo, da konflikti v organizacijah izvirajo iz različnih virov, kot so pomanjkanje konsenza, različni cilji skupine, omejeni viri, slabi komunikacijski kanali, prekrivanje odgovornosti in boj za priznanje. Upravljanje konfliktov s strani vodij organizacij ima ključno vlogo pri določanju, ali bodo vodili do funkcionalnih rezultatov ali ne. Vodje morajo spretno prepoznati različne vrste konfliktov, da lahko uporabijo ustrezne strategije, ki spodbujajo pozitivne rezultate. Organizacijski konflikti nastanejo zaradi nesoglasij o načinih opravljanja dela, ki se pojavljajo na individualni, medosebni ali medskupinski ravni. Način upravljanja teh konfliktov pomembno vpliva na njihove rezultate.

Pogost razlog za konflikt je stres na delovnem mestu. Modrijan in Ovsenik (2002) ga v svojem članku označita za težko opredeljivega, saj različni poklici in posamezniki dojemajo stres na različne načine. Definicija stresa (Modrijan in Ovsenik, 2002) ga opisuje kot zahtevo, ki temelji na prilagodljivosti telesa in duha. Prijeten stres je dobrodošel in spodbujan, neprijeten stres pa je nezaželen. Posameznikovo dojemanje zahtev in ocena lastnih sposobnosti sta ključna za obvladovanje stresnih situacij. Stres je subjektivna izkušnja, ki je odvisna od posameznika in njegovih zmožnosti. Sodobno življenje in stres sta sicer povezana, vendar se lahko naučimo učinkovito soočati z njim s pravilnim ravnotežjem med zahtevami in zmožnostmi.

Članek Rapoša-Tajnšek (1998) obravnava pomoč vodjem pri reševanju težav zaposlenih na delovnem mestu, ki izhajajo iz osebnih in družinskih problemov. Težave zaposlenih lahko močno vplivajo na delovno uspešnost in organizacijsko klimo. Ameriški programi pomoči zaposlenim, ki so se začeli razvijati v 80. letih, so zdaj razširjeni tudi v Veliki Britaniji. Ti programi, v katerih prevladujejo socialni delavci, omogočajo zaposlenim anonimno pomoč pri

različnih težavah, vključno s stresom na delovnem mestu. Poleg individualne pomoči se programi osredotočajo tudi na podporo vodjem pri prepoznavanju in reševanju težav zaposlenih. Vodje morajo razviti ustrezno filozofijo in delovno kulturo ter obvladati komunikacijske spretnosti. Avtorica opozarja, da je pomembno, da vodje takoj reagirajo na težave in ponudijo pomoč zaposlenim, saj to lahko prepreči daljnosežne negativne posledice za organizacijo in zaposlene.

Po drugi strani je treba izpostaviti konflikte na delovnem mestu tudi zaradi odnosa s strankami. Trpinčenje strank zaposlenih bistveno zmanjšuje zadovoljstvo pri delu in negativno vpliva na delovno uspešnost zaposlenih. Zadovoljstvo z delom deluje kot posrednik v odnosu med trpinčenjem strank in delovno uspešnostjo, in sicer z delnim posredniškim učinkom.

He Gao, Zheng Feng in Zhang Zhao (2021) predlagajo, da posamezniki z lastnostmi notranjega lokusa nadzora običajno zaznavajo večji psihološki nadzor nad svojim življenjem. Posledično lahko ob soočanju z nespoštljivim vedenjem strank osebe z zunanjim lokusom kontrole doživljajo zmanjšano zadovoljstvo pri delu. Da bi preprečile takšna neugodna čustva, bi morale organizacije oceniti značilnosti lokusa kontrole zaposlenih in dati prednost tistim, ki izkazujejo notranji lokus kontrole.

Zagotoviti bi bilo treba posebno usposabljanje o ravnanju v primeru ustrahovanja s strani strank ter si prizadevati za ohranjanje spodbudnega okolja v podjetju (Gao, Feng in Zhao, 2021).

1.1.5 Vpliv COVID-19 na čustva na delovnem mestu in delo od doma

Pandemija COVID-19 je po vsem svetu predstavljala velik izziv, ki je močno vplival na posameznike in družbo. Med prizadetimi so bili tako tudi delavci v javni upravi, ki so se soočali s precejšnjim stresom, povezanim z njihovim delom, ki je prav tako potekalo od doma. Izkušnje z delom od doma se razlikujejo glede na vrsto dela, posameznikovo zaznavanje in delovno mesto. Pomemben dejavnik je tudi družinsko okolje, kar poudarjajo Shockley, Clark, Dodd in King (2021). Njihova raziskava izpostavlja povezavo med stresorji, povezanimi z mejo med delom in družino, ter delom od doma oz. v pisarni: ob večjem številu stresorjev, povezanih z mejo med delom in družino, je delo v pisarni naslednji dan bolj verjetno (ne glede na kontekst pandemije). Ta povezava med doživljanjem stresorjev in prehodom nazaj v pisarno je zanimiva, saj kaže, da so osebni in družinski dejavniki pomembni pri odločanju, ali bomo delali od doma ali v pisarni. To je lahko posledica izzivov, ki jih COVID-19 predstavlja pri obvladovanju družinskih zahtev, zaradi česar zaposleni iščejo oddaljenost od doma, da bi zmanjšali in si

opomogli od stresorjev v družini ter tako za delovno mesto naslednjega dne ne glede na morebitne nevarnosti za zdravje izberejo pisarno. Tako izbira za delo iz pisarne in ne od doma ni vedno povezana le s posameznikom, temveč tudi z njegovim družinskim okoljem in z njim povezanimi stresorji.

Južnoafriška raziskava (De Klerk, Joubert in Mosca, 2021), ki je bila izvedena na vzorcu 3700 ljudi v času med 27. marcem 2020 in 17. avgustom 2020, je izpostavila, da je pandemija COVID-19 pospešila trende dela na daljavo, ki se bodo zaradi zaznane produktivnosti in privlačnosti za zaposlene verjetno ohranili. Številni delavci iz raziskave dokazujejo, da zdaj dajejo prednost organizacijam, ki omogočajo delo na daljavo.

Z napredkom tehnologije je zdaj mogoče skoraj vse naloge učinkovito opravljati na daljavo, zaposleni pa pričakujejo nadaljnje možnosti za delo na daljavo. Čeprav dokazi potrjujejo, da delo na daljavo ponekod celo povečuje produktivnost, raziskava raziskovalcev Howe in Menges (2022) poudarja ključni vidik: za uspešen prehod na delo na daljavo ga morajo zaposleni dojemati kot spretnost, ki jo lahko doseže vsak, in ne kot lastnost, ki je primerna za določene posameznike. Organizacije se morajo zavedati, kako miselnost zaposlenih vpliva na prilagajanje delu na daljavo, da bi si zagotovile obetavno prihodnost.

Organizacije, ki želijo izboljšati vključenost in izkušnje zaposlenih, bi morale zagotoviti možnosti dela na daljavo tudi po koncu pandemije. Vendar pa ugotovitve kažejo, da delo na daljavo ni niti zdravilo za vse niti pomembna težava. Namesto tega je ključ do prihodnje ureditve dela v doseganju zdravega ravnovesja med fizično prisotnostjo v pisarni in delom na daljavo ob ustrezni organizacijski in vodstveni podpori (De Klerk, Joubert in Mosca, 2021). Zaposleni, ki verjamejo v možnost učenja dela na daljavo, ga bodo najverjetneje sprejeli, tisti, ki ga dojemajo kot nekaj stalnega, pa bodo morda imeli težave. Razvijanje prilagodljivih miselnih naravnanosti, zlasti miselnih naravnanosti na rast v zvezi z delom na daljavo, lahko zaposlenim omogoči, da uspevajo tako v času krize kot v času stabilnosti. Z razvojem tehnologij za delo na daljavo imajo te vse pomembnejšo vlogo pri spodbujanju miselnosti, ki je potrebna za uspeh pri delu na daljavo (Howe in Menges, 2022).

1.2 Podpora zaposlenim in pomen socialnega dela

V nekaterih delovnih okoljih opažajo, da je treba več pozornosti nameniti zaposlenim, če želijo izboljšati poslovne rezultate. Menedžerji so spoznali, da nizka kakovost delovnega življenja in slabi medsebojni odnosi ne vodijo k vrhunskim rezultatom, potrebnim za konkurenčnost na svetovnem trgu. Zato se nekatera podjetja znova osredotočajo na zaposlene, povečujejo

občutljivost za njihove potrebe in ljudi na prvo mesto postavljajo zaradi preživetja, ne zaradi ideologije. Ta premik v vodenju postaja prvi strateški princip evolucijskega menedžmenta v novem tisočletju. Motiviranje zaposlenih, spodbujanje k večji storilnosti, inovativnosti ter kreativnemu delu postaja enako pomembno kot zadovoljevanje pričakovanj delničarjev in kupcev (Rapoša-Tajnšek, 1998).

O pomembnosti izobraženih menedžerjev in vodij o duševnem zdravju zaposlenih priča mnogo raziskav. Tako so npr. v razpravi Gayed in ostalih avtorjev (2018) predstavljene ugotovitve sistematičnega pregleda in metaanalize, ki se osredotoča na intervencije, namenjene menedžerjem za izboljšanje duševnega zdravja njihovih zaposlenih. Metaanaliza kaže, da imajo menedžerji koristi od specializiranih intervencij, zlasti od usposabljanja o duševnem zdravju, ki izboljša njihovo razumevanje, stališča in vedenje glede vprašanj o duševnem zdravju na delovnem mestu. Tovrstni pozitivni učinki se ohranijo v daljšem časovnem obdobju, in sicer do 6 mesecev po intervenciji, čeprav dolgoročnih koristi in objektivnih meril ni.

Podjetja se osredotočajo na razvoj organizacijske kulture, pripadnosti, smiselnega dela v skupini ter na medsebojno sodelovanje in dobre odnose. Zaposlenim ponujajo številne ugodnosti in programe, ki izboljšujejo delovne pogoje in kakovost življenja.

Delodajalec je odgovoren za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev pri delu na več načinov, kot je določeno v petem členu *Zakona o varnosti in zdravju pri delu* (2011). Najprej mora izvajati različne ukrepe, ki so potrebni za preprečevanje, odpravljanje in obvladovanje nevarnosti pri delu, tako za delavce kot tudi za druge osebe, ki sodelujejo v delovnem procesu. Poleg tega je dolžan posebno pozornost nameniti varnosti in zdravju nosečih delavk, mladih, starejših delavcev ter tistih z zmanjšano delovno zmožnostjo, pri čemer mora upoštevati posebna tveganja, ki se pojavljajo v skladu s posebnimi predpisi.

Nadalje mora delodajalec spremljati spremembe v okoliščinah ter izvajati preventivne ukrepe, ki bodo izboljšali stanje in zagotovili višjo raven varnosti in zdravja pri delu. To pomeni, da mora izbirati ustrezne delovne in proizvodne metode, ki bodo vključene v vse dejavnosti delodajalca na vseh ravneh organizacije. S temi pristopi lahko delodajalec ustvari okolje, ki je varno in zdravo za vse zaposlene.

Delodajalec ima v skladu s 19. členom *Zakona o varnosti in zdravju pri delu* (2011) več obveznosti do delavcev. Med drugim mora zagotavljati varnost in zdravje pri delu v skladu z izjavo o varnosti z oceno tveganja. Poleg tega je dolžan prepustiti strokovnemu delavcu opravljanje nalog varnosti pri delu, medtem ko je izvajanje zdravstvenih ukrepov zaupano

izvajalcu medicine dela. Delodajalec mora tudi obveščati delavce o uvajanju novih tehnologij in sredstev za delo ter o nevarnostih za nezgode, poklicne bolezni in bolezni, povezane z delom, ter izdajati navodila za varno delo. Usposabljanje delavcev za varno in zdravo delo je prav tako ena izmed obveznosti delodajalca, poleg tega mora ta delavcem zagotavljati osebno varovalno opremo in njeno uporabo, če sredstva za delo in delovno okolje ne zagotavljajo varnosti in zdravja pri delu. Z obdobnimi preiskavami škodljivosti delovnega okolja preverja ustrezne delovne razmere ter s pregledi in preizkusi delovne opreme preverja njihovo skladnost s predpisi o varnosti in zdravju pri delu. Poleg tega je odgovoren za zagotavljanje varnega delovnega okolja in uporabo varne delovne opreme.

V teh prizadevanjih imajo pomembno vlogo tudi socialni delavci, ki načrtujejo in izvajajo projekte za podporo zaposlenim in menedžmentu. Kljub omejitvam imajo socialni delavci možnost, da ohranjajo stik s svojo stroko in poslanstvom ter pomagajo izboljšati delovno okolje in blaginjo zaposlenih. Potreba po skrbi za zaposlene postaja ključna za dolgoročno uspešnost podjetij, zato se je že pred skoraj 30 leti pričakovalo, da se bo v prihodnosti socialno delo še bolj vključilo v delovno okolje (Rapoša-Tajnšek, 1998).

Pomembno vlogo in vpliv na kakovost službene sfere imajo socialni delavci, zlasti pri oceni potreb zaposlenih ali delodajalcev. Pri tej oceni se opirajo na merjenje kakovosti delovnega življenja, ki identificira področja z nizkimi rezultati in omogoča razmislek o potrebnih ukrepih. Pri tem je priporočljivo, da socialni delavci upoštevajo tudi posamezne potrebe zunaj delovnega okolja. Njihova uspešnost pri oceni potreb izvira iz občutljivosti za psihološke, sociološke, ekonomske in politično-ekonomske vidike potreb. Poleg tega so socialni delavci usposobljeni za raziskovanje organizacijske klime, pri čemer združujejo različne koncepte ter so občutljivi za razumevanje klime in spodbujanje odprtega dialoga (Rihter, 2023).

1.3 Upravne enote

Brezovnik, Trpin in Pličanič (2019) navajajo, da upravne enote predstavljajo temeljni gradnik teritorialne organizacije uprave. Delujejo na določenem območju in so odgovorne za odločanje o številnih upravnih zadevah. Njihova vloga je ključna, saj prebivalcem na določenem območju zagotavljajo lokalno dostopnost upravnih storitev državne uprave.

Upravne enote so ključni deli državnih organov, odgovornih za nemoteno delovanje države. Med temi organi se nahajajo institucije, ki so ključnega pomena za izvajanje državnih funkcij, kot so predsednik države ter zakonodajna telesa, npr. državni zbor in državni svet. Poleg tega so sestavni del državne uprave, ki vključuje vladno strukturo, tudi vlada, predsednik vlade,

ministrstva, vladne službe, organske enote ter upravne enote. Med pomembne organe sodijo tudi ustavno sodišče ter različna sodišča, kot so vrhovno, višje, okrožno in okrajno sodišče, skupaj z delovnim in socialnim sodiščem. Poleg tega so na seznamu tudi drugi državni organi in pravne osebe javnega prava, kot so agencije, javni skladi ter izvajalci socialnega zavarovanja (Ministrstvo za javno upravo, 2024a).

Načelnik upravne enote je vodja in obenem najvišji državni uradnik na določenem geografskem območju. Odgovoren je za učinkovito delovanje upravne enote ter izvajanje nalog državne uprave na lokalni ravni. Poleg načelnika upravne enote delujejo v okviru upravnih enot tudi sektorji, oddelki, referati, službe, glavne pisarne in krajevni uradi, kar omogoča lažji dostop do upravnih storitev za prebivalce (Brezovnik, Trpin in Pličanič, 2019).

Ljudje se v življenju pogosto srečujejo z uslužbenci v javni upravi, ki izdajajo dokumente, pomagajo pri pomembnih dogodkih, kot so poroke, ter izdajajo potrebna dovoljenja. Te interakcije so občutljive, saj so povezane z različnimi čustvenimi stanji, kot so sreča, ponos ali razočaranje. V uradih se pogosto srečujemo s čakanjem in formalnostmi, ki jih zahteva postopek. Javna uprava deluje po načelih birokracije, pri čemer je poudarek na jasnih pravilih in postopkih ter izključitvi čustev. Zaposleni v javnem sektorju se morajo spoprijeti s komunikacijo s strankami ter obvladovati svoja čustva. Reforme v javni upravi so bile v preteklosti usmerjene v izboljšanje kakovosti storitev, demokratizacijo ter primerjavo zasebnih in javnih storitev, pri čemer se pričakuje visoka kakovost storitev kljub monopolnemu položaju države (Devčič, 2002).

Upravne enote odločajo predvsem o številnih upravnih zadevah, pri čemer je njihovo delo pod nadzorom resornega ministrstva. V primeru neustreznega izvajanja nalog lahko pristojno ministrstvo opozori načelnika upravne enote, v nekaterih primerih pa tudi prevzame izvajanje nalog (Brezovnik, Trpin in Pličanič, 2019).

Poleg nalog odločanja o upravnih zadevah upravne enote igrajo pomembno vlogo tudi pri usklajevanju delovanja različnih organov na območju ene upravne enote. V ta namen je vzpostavljen koordinacijski svet, ki ga vodi načelnik upravne enote, v njem pa sodelujejo župani, direktorji občinskih uprav ter drugi. Ta svet omogoča usklajevanje in reševanje različnih vprašanj, povezanih z delovanjem organov na lokalni ravni (Brezovnik, Trpin in Pličanič, 2019).

Upravne enote so ustanovljene predvsem za izvajanje nalog državne uprave na 58 upravnih območjih po državi na enoten način. Meje upravnih enot so določene z namenom zagotavljanja

učinkovitega in smotrno organiziranega izvajanja upravnih nalog, običajno zajemajo ozemlje ene ali več lokalnih skupnosti (Ministrstvo za javno upravo, 2024b).

2. Formulacija problema

Čustva so zapletena biološka stanja, ki jih spodbudijo zunanji dražljaji in so tesno povezana s centralnim živčnim sistemom. Močno vplivajo na številne vidike človekovega obstoja in vključujejo razpoloženje, temperament, osebnost in motivacijo. Ta čustvena stanja so zelo pomembna tudi v kontekstu evolucije, saj služijo kot ključni mehanizmi, ki so človeštvu pomagali pri preživetju, razmnoževanju in splošnem evolucijskem napredku (Ekman in Davidson, 1994).

V vsakdanjem življenju so čustva še posebej pomembna na delovnem mestu. Glede na to, da je velik del našega budnega časa namenjen poklicnemu okolju, delovno mesto pogosto postane žarišče intenzivnih čustvenih izkušenj. Osrednje vprašanje, ki ga bom obravnavala v diplomskem delu, se nanaša na raznolikost doživljanja in izražanja čustev na delovnem mestu, kjer pomen in vloga čustev za zaposlene morda nista jasno razložena (Barsade in O'Neill, 2016).

Čustva lahko pomembno vplivajo na kakovost delovnega življenja ljudi, zaposlenih v storitvenih dejavnostih. Pravila na delu se namreč ves čas spreminjajo, delavci so ocenjeni ne le po izobrazbi, bistrosti in izkušnjah, temveč tudi po tem, kako obvladujejo sebe in svoje odnose z drugimi – kako uspešni so v tem, pa potem vpliva na njihovo počutje, napredovanje in položaj na delovnem mestu (Kozel, 2002). Takšna so tudi delovna mesta z upravnimi storitvami. Upravni delavci so zaradi narave svojega dela v stiku z ljudmi, srečujejo se s strankami, ob tem pa so ves čas v stiku tudi z ostalimi zaposlenimi. Pri njihovem delu je izrednega pomena čustvena spretnost, ki postavlja v ospredje dvoje sposobnosti: empatijo, prepoznavanje čustev drugih, in družbene spretnosti, s katerimi lahko spretno ravnamo s čustvi drugih (Kozel, 2002). Čustvena inteligenca in sposobnost je sorazmerno nov koncept, a ima pomembno vlogo pri izbiri pa tudi pri uspešnosti zaposlenih v organizaciji (Ashkanasy, Härtel in Daus, 2002).

Nadzorovanje čustev je pogosto v skladu s pravili organizacije, ki jih je treba najprej razumeti in raziskati, problem pa včasih nastane, ko ločnica med delovnim in zasebnim življenjem ni jasno postavljena. Čustva so nalezljiva pri nalogah z visoko stopnjo sodelovanja, kar v primeru negativnih čustev vpliva na slabše izide sodelovalnega dela (Reberc, 2018), ki je pomembno tudi pri upravnih poklicih (Zorko, 2022). V svojem diplomskem delu želim raziskavo opraviti v delovnem okolju izbrane upravne enote, prepoznati izzive zaposlenih, povezane s čustvi na delovnem mestu. Zanimajo me strategije, ki se jih ob tem poslužujejo, pri čemer se osredotočam

na to, kaj bi potrebovali v takih okoljih, da čustveni vidiki dela ne bi predstavljali ovire pri opravljanju dela.

Predpostavljam, da bom z analizo podatkov za izbrano upravno enoto lahko dobila uvid v znanje in potrebe, ki so najbrž podobne tudi v drugih podobnih službah z upravnimi storitvami. Postavljam si vprašanje, kako na ravni posameznika, pa tudi na ravni organizacije, v mojem primeru upravne enote, ustrezno uravnavati čustva, da to ne bi privedlo do negativnih posledic za enega ali drugega.

V diplomskem delu se bom torej osredotočila na identifikacijo specifičnih izzivov, s katerimi se srečujejo zaposleni v upravni enoti glede čustev na delovnem mestu, ter na analizo strategij, ki se jih poslužujejo za obvladovanje teh čustev. Cilj je razviti smernice in priporočila za posameznike in organizacije, kako učinkovito upravljati s čustvi, ne da bi to negativno vplivalo na rezultate dela ali delovno ozračje. Skozi analizo podatkov, pridobljenih iz delovnega okolja izbrane upravne enote, nameravam pridobiti vpogled v potrebe zaposlenih ter predlagati prilagojene pristope za boljše upravljanje s čustvi v podobnih organizacijskih okvirih.

2.1 Raziskovalna vprašanja

K raziskovanju teme izražanja čustev na delovnem mestu so me pritegnila misel in opažanja, da so čustva na delovnem mestu, zlasti tistimi z upravnimi storitvami, velikokrat zanemarjena tema, saj je to delovno okolje v očeh marsikoga racionalno okolje, kjer so čustva le v napoto.

Raziskovalna vprašanja, ki jih postavljam v diplomskem delu, so

1. Kakšni so izzivi in strategije za obvladovanje čustvenih konfliktov in napetosti med upravnim osebjem v javni upravi glede na visoko stresno naravo njihovega dela?
2. Kako se upravno osebje v javni upravi poslužuje strategij za uravnavanje čustev, ki so v skladu z delovnimi zahtevami, in ali je njihova delovna uspešnost z uporabo strategij boljša? Kaj pa njihovo počutje?
3. Kako upravno osebje v javni upravi doživljaja tehnološke spremembe in nove oblike komuniciranja?
4. Katere so najboljše prakse in intervencije za izboljšanje čustvenega vzdušja, dobrega počutja in produktivnosti upravnega osebja v javni upravi?
5. Kako upravno osebje na delovnem mestu v javni upravi izraža in obvladuje čustva glede na hierarhijo v upravi in različne dinamike moči med zaposlenimi?

6. Kako upravno osebje vidi potencial socialnih delavcev kot kadra za pomoč pri ustvarjanju kulture na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje in dobro počutje?

3. Metodologija

3.1 Vrsta raziskave

Ker v diplomskem delu zbiram besedne opise, je moja raziskava kvalitativna (Rihter, 2021). Med raziskovanjem so me zanimali pogled upravnega osebja na upravni enoti o čustvih na delovnem mestu, o soočanju z njimi, o strategijah spoprijemanja s čustvi, kako osebje doživlja tehnološke spremembe, nove oblike komuniciranje. Prav tako sem zbirala podatke o najboljših praksah in intervencijah za izboljšanje čustvenega vzdušja, zanimalo pa me je, kako upravno osebje obvladuje čustva tudi glede na hierarhijo v upravi in različne moči med zaposlenimi.

Poleg tega je moja raziskava empirična, saj sem zbirala osebna prepričanja o temi, ki jo raziskujem, torej o izražanju čustev na delovnem mestu.

Od sogovornikov sem dobila besedne opise o temi, ki jo raziskujem, besedni opisi pa so temeljili na njihovem osebnem mnenju.

3.2 Raziskovalni instrumenti in viri podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo s pomočjo vodila za intervjuje (merski instrument), ki je bil sestavljen iz sedmih delov s posebnimi vprašanji, povezanimi s posamezno temo. Nekaj intervjujev sem izvedla že v seminarski nalogi pri predmetu Raziskovanje v delovnem okolju (štirje intervjuji: A, B, C, D), po posvetu z mentorico pa sem vodilo na osnovi prej preizkušenega raziskovanja spremenila, nadgradila. Smernice za intervju so dodane tudi v prilogi.

Vodilo za intervju je razdeljeno na sedem sklopov. Teme v teh sklopih so:

1. Poklicna pot
2. Čustva na delovnem mestu
3. Strategija postavljanja meja
4. Čustveni konflikti na delovnem mestu
5. Strategija zatiranja čustev
6. Strategija preusmerjanja čustev
7. Strategija podpore in razumevanja
8. Tehnološki napredek
9. Dejavnosti za izboljšanje počutja
10. Hierarhija in dinamika moči
11. Spodbujanje čustvenega izražanja

12. Vloga socialnega dela

3.3 Populacija in vzorčenje

Ciljna populacija so bili zaposleni na različnih položajih – vodilnih in nevodilnih –, ki so na Upravni enoti Mozirje bili na dan intervjuja zaposleni vsaj leto dni.

Izbrala sem neslučajnostni priložnostni vzorec sedmih žensk in enega moškega, starih od 43 do 59 let, ki so novembra 2023 imeli status zaposlenega na isti upravni enoti v manjšem kraju (po meritvah julija 2020 približno 4200 prebivalcev).

Vzorec je neslučajnosten in priložnosten zato, ker sem intervjuvala ljudi, ki so predstavniki populacije izbrane upravne enote – polovica intervjuvanih na vodilnih položajih, druga polovica na nevodilnih, ki so bili pripravljeni sodelovati v moji raziskavi. Takšen vzorec mi je dal vpogled tudi v povezavo med hierarhijo in doživljanjem in izražanjem čustev zaposlenih, ki je eno izmed področij raziskovanja.

3.4 Zbiranje podatkov

Izbrana metoda zbiranja podatkov je bila intervju. Podatke sem zbrala marca 2023, natančneje 20. 3. 2023, ter novembra 2023, natančneje 17. 11. 2023. Vse intervjuje sem opravila v dopoldanskem času.

Za kraj srečanja sem se s svojimi intervjuvanci predhodno dogovorila po telefonu in vsi so se strinjali, da intervjuje opravimo kar na sedežu delovnega mesta, v njihovih pisarnah na Upravni enoti Mozirje, in sicer med odmori. S sogovorniki sem se dogovorila tudi o zagotovilu o anonimnosti. Sogovornikom sem na začetku pojasnila namen intervjuja, z njimi sem sklenila dogovor o sodelovanju ter jih vprašala za soglasje snemanja intervjuja. Ker so se vsi sogovorniki strinjali, da je pogovor sneman, sem intervjuje posnela s telefonom.

Zagotovila sem jim tudi, da so ostali anonimni oz. da njihovega imena nisem nikjer navedla ter da se bodo zbrani podatki uporabili le v študijske namene. Vsi intervjuji so trajali med 35 minut in 45 minut.

3.5 Obdelava gradiva

Zbrane podatke sem obdelala na kvalitativni način. Ker sem vse izvedene intervjuje posnela, sem lahko vsak intervju znova poslušala in zapisala transkripcijo. Ko sem imela urejene dobesedne zapise intervjujev, sem vsak intervju najprej odprto kodirala. Vsaki označeni izjavi sem potem določila pojem, kategorijo in temo.

Ko sem vse intervjuje odprto kodirala, sem pojme odprtih kod uredila tako, da sem jih med seboj glede na pomen povezala v teme, ki sem jim določila kategorije. Med samim osnim kodiranjem sem pojme, ki so mi podajali pomensko enak odgovor, a le izražen z različnimi besedami, preimenovala v enak pojem. Osno sem kodirala po svojih temah oz. natančneje po kategorijah, in prikazala, v katerem intervjuju in na katerem mestu se nek pojem pojavi. Ker se je na koncu izkazalo, da so kategorije še vedno preveč široke, sem se odločila še za urejanje v podkategorije, ki sem jih jasno navajala pri osnem kodiranju.

Znotraj teme »Čustva na delovnem mestu« je tako ena izmed kategorij »Dojemanje pojma«, pod katero sem naštela vse pojme in njihovo nahajanje v intervjujih, kot npr. prvi pojem »Čustva, ki te prizadenejo« (D89), (D90), (D91), (D92), (D93), (D94).

Pri analizi odprtega kodiranja sem v prvi fazi izjave preveč razdrobila, zato sem se odločila, da se posvetujem s svojo mentorico, s katero sva se skupaj odločili, da bom intervjuje še enkrat odprto kodirala in združila pojme, ki imajo praktično enak pomen in kategorijo. Posledično so nekatere številke v končnem kodiranju preskočene, kar velja tako za odprto kot tudi za osno kodiranje. V osnem kodiranju sem dodatno teme razčlenila v podteme, kar je omogočilo bolj smiselno in logično predstavitev podatkov ter olajšalo analizo rezultatov. Na koncu sem se poslužila še odnosnega kodiranja, ki je osnemu dodal še več preglednosti in mi pomagal pri pisanju rezultatov.

Analiza je v dodatku priložena tako, da prikazujem del zapisa intervjuja in del odprtega kodiranja, osno in odnosno kodiranje pa v celoti. Ker gre za majhno organizacijo, bi bilo anonimnost težko zagotoviti v celoti, zato so intervjuji in odprto kodiranje na vpogled pri avtorici diplomskega dela.

4. Rezultati

Poklicna pot

Sogovorniki v opravljeni raziskavi so zaposleni v Upravni enoti Mozirje in imajo različna izobraževalna ozadja. Vsi so zaključili srednjo šolo, nekateri so se takoj zaposlili, spet drugi so nadaljevali študij na višji šoli ali dokončali dodiplomski študij. Posamezniki so se nato vpisali še na magistrski študij, a ga niso vsi zaključili. Njihova izobrazba je torej raznolika: od policijske šole, prava, ekonomije, uprave, socialnega dela, evropskih študij itd. Posamezniki imajo opravljen tudi pravosodni izpit, ki pa za delo, ki ga trenutno opravljajo, ni nujen. Njihove prejšnje zaposlitve so bile različne. Nekateri so prej delali drugje, npr. na policiji, občini, centru za socialno delo, sodišču, uradu za zaposlovanje, kot svetovalci za pomoč otrokom v osnovni šoli. Posamezniki so zaradi svoje predhodne izobrazbe dvomili o ustreznosti za delo na upravni enoti. Med njimi so tudi taki, ki so po zaposlitvi na upravni enoti postopoma napredovali na druga delovna mesta ali celo na vodilne položaje. Sodelujoči v moji raziskavi delajo na različnih področjih. Ukvarjajo se s financami, denacionalizacijo, izdajanjem gradbenih dovoljenj, gospodarstvom, turizmom, organizacijskimi zadevami, vojnimi veterani, invalidnostjo, prebivališči itd. Kljub različnim področjem dela vsi zaposleni navajajo, da je zaradi majhnosti upravne enote pomembno poznavanje dela drugih zaposlenih in medsebojno povezovanje. Zaposleni na vodilnih delovnih mestih poudarjajo, da je med njihovimi nalogami pomembno usposabljanje vseh zaposlenih, reševanje konfliktov s strankami, vodenje letnih razgovorov, pri čemer pa nekateri navajajo, da osnovnih nalog vseh zaposlenih sami ne poznajo natančno oziroma jih ne opravljajo.

Čustva na delovnem mestu

Ključno raziskovalno vprašanje v diplomskem delu je bilo, kako zaposleni doživljajo čustva na delovnem mestu. Najprej sem jih vprašala, kako razumejo pojem *čustev na delovnem mestu*. Sodelujoči v raziskavi so v odgovorih največkrat omenjali t. i. negativna čustva (strah, jeza, razočaranje, nesrečnost, zaskrbljenost), le redki so se dotaknili pozitivnih čustev (veselje). Veselje največkrat doživijo zaradi kolektiva, doživljanje veselja pa so navedli tudi v komunikaciji z ljudmi (na splošno, tudi s strankami). Posamezniki opisujejo nujnost komunikacijskih spretnosti za opravljanje dela na upravni enoti. Pomembno se jim zdi, da zaposleni na teh delovnih mestih delo z ljudmi doživljajo kot nekaj pozitivnega in se obenem zavedajo, da bodo v odnos svoja čustva prinašale tudi stranke. Izmed teh, ki navajajo pozitivna

čustva, je en izmed udeležencev omenil pozitivna čustva le v primerjavi s prejšnjim delovnim okoljem, kjer je bil izpostavljen izrazito negativnim čustvom.

Negativna čustva zaposleni na vodilnih mestih navajajo kot dovoljena čustva (jeza) v delovnem okolju, hkrati pa poudarjajo, da so negativna čustva pogosta in intenzivnejša v primerjavi s pozitivnimi. Poleg navajanja konkretnih čustev in negativnih doživljanj pa omenjajo tudi utrujenost in dvom v svoje delo. Kljub prevladi negativnih čustev, t. i. čustev, ki jih prizadenejo ali celo privedejo do joka, pa so nekateri, ki ne delajo na vodilih mestih, izpostavili še slabše razmere na drugih delovnih enotah, ob enem pa so navajali, da je težko oziroma nemogoče izkušnje posploševati, saj so razlike med posamezniki prevelike. Dodali so tudi, da so čustva tema, ki jo težko opisujemo, saj nikoli ne vemo, kakšno stanje doživlja posameznik.

Zaposleni na vodilnih delovnih mestih navajajo, da na delovnem mestu včasih kljub dobremu počutju pred službo negativna čustva razvijejo šele na delovnem mestu, a pomen izkušenj pri procesiranju teh čustev pozitivno vpliva na ta proces.

Tisti na vodilnih delovnih mestih so poudarili tudi pomen kolektivnih odnosov pri oblikovanju pozitivnega delovnega vzdušja ter opozorili na negativne posledice stroge avtoritete na delovno okolje. Pogosto so opisovali konkretna negativna čustva, kot so zaskrbljenost, nesreča, utrujenost, jeza in občutek nemoči. Eden od sodelujočih v raziskavi, ki je na vodilnem delovnem mestu, močna čustva opisuje tudi kot posledico količine dela in zapletenosti dela. Vodilni omenjajo še vpliv čustev na samo učinkovitost in odnos do dela. Pri tem igrajo pomembno vlogo tudi čustva, ki jih v delovno okolje vnaša določena stranka. Ena izmed zaposlenih na vodilnih delovnih mestih navaja svojo razlago čustev na podlagi astrologije. Doživljanje močnih čustev povezuje z astrološkimi obdobji, ko naj bi bila čustva močneje izražena.

Nasprotno pa so zaposleni, ki ne delajo na vodilnih mestih, manj pogosto izražali konkretne negativne čustvene izkušnje, vendar so se večkrat osredotočali na prepovedana čustva ali tista določena čustva, ki jih zatirajo: »*Čeprav moramo pa na koncu ostati hladni. Jaz ne smem nekih čustev kazat ali pa se izpostavljat. Tudi če je stranka jezna, jaz ne bom jezna nazaj. Bom hladna. Ne smem kazati čustva, ker lahko nasprotna stran vsako besedo obrne in potem obrne v tvojo škodo*« (C77 in C82)

Pri opisu čustev na delovnem mestu so se pogosto zatekali k zgodbam, ki so v njih vzbudile močna čustva, kot so nesramnost strank, stranke z oviranostjo ali težkimi življenjskimi zgodbami. Ena izmed zaposlenih navaja, da je bila njena želja pri pomoči stranki večja že zato,

ker je bila stranka na invalidskem vozičku in si je želela pozitivne odločbe, ki bi ji pomagala pri pridobitvi izpita za avto. Spet drugi so opisovali izkušnjo s stranko pri pridobivanju državljanstva in ugotavljanju prebivališča, pri čemer so bili izpostavljeni hudi stiski zaradi osebnih razmerij in vpletenosti otrok, ki bi lahko ostali brez strehe nad glavo. V tej situaciji je zaposlena pokazala jasno čustveno vpletenost, ko je celo osebno posredovala in uredila zadevo. Druga je poročala o hudi psihološki zlorabi s strani stranke, ki je vključevala grožnje po telefonu, vključno z nasiljem in hladnim orožjem. Ena od zaposlenih na vodilnem delovnem mestu navaja tudi vpliv močnih čustev, ki so jo prisilila, da je zapustila delovno mesto.

Velik vpliv na doživljanje čustev imajo tudi osebne značilnosti zaposlenih: »*Ja, jaz sem imela kar veliko težav s tem, ker sem po naravi zelo empatičen človek. Zelo težko skrivam čustva am, sploh me prizadenejo, um, osebne stiske ljudi, se pravi kar se tiče beguncev, družin, mamic z majhnimi otroci*« (C21, C23 in C24)

Nekateri ob opisovanju čustev na delovnem mestu gledajo iz perspektive odnosov s sodelavci in kako ti v njih spodbujajo določena čustva. Zavedajo se in poročajo, kako odnos z zaposlenimi vpliva na delo in kasneje tudi na odnos s stranko. Ena izmed zaposlenih ob opisovanju pozitivnih odnosov v kolektivu navaja tudi željo, da bi pri svojem delu imela stik le s sodelavci.

Spet drugi zaposleni sta izpostavili močna čustva v povezavi z napredovanjem na delovnem mestu, pri čemer je zaposlena na vodilnem položaju opazila predvsem negativna čustva in užaljenost pri zaposlenih, ki niso napredovali, medtem ko je zaposlena, ki ni na vodilnem mestu, poudarila pomembnost pozitivnega komuniciranja za ustrezno obravnavo s strani vodstva.

Večina zaposlenih, ki niso na vodilnih mestih, je govorila o tem, da čustva izrazijo, vendar si hkrati prizadevajo ohraniti čustveno stabilnost in nadzor nad svojimi čustvi. To se ujema z opažanjem ene od vodilnih, ki je izpostavila težave podrejenih pri obvladovanju čustev ter izrazila željo, da bi se izražanje teh omejilo. Nekateri zaposleni celo izpostavljajo, da so ob empatičnem vedenju tudi čustva pogosto vidno izražali.

Na splošno zaposleni opažajo, da imajo druge, večje upravne enote več težav pri čustvih, ki jih doživljajo na delovnem mestu, in da zaradi velikosti drugje težje usklajujejo želje zaposlenih, kar privede v konflikte in posledično negativna čustva.

Pri ravnanju s čustvi nekateri zaposleni uporabijo strategije postavljanja meja, ki jih podrobneje opisujem spodaj.

Strategija postavljanja meja

Strategijo postavljanja meja najpogosteje uporabljajo zaposleni, ki niso na vodilnih mestih (kar tri četrtine), medtem ko o tem poročajo le posamezni na vodilnih delovnih mestih. Vsi zaposleni, ki se je poslužujejo, jo izvajajo predvsem v stiku s strankami, kjer vzpostavijo določeno distanco in formalno mejo v delovnem odnosu: »*Ja, to so meje, jih jasno povem, meje preko katerih niti jaz niti stranka ne smeva it*« (C45). Ob tem ohranjajo vljudnost in spoštovanje, ki ju izkazujejo pri komunikaciji ali obravnavi.

Posamezni udeleženci v raziskavi opisujejo to strategijo kot učinkovito, nekateri pa še posebej izpostavijo, da gre za hitro izvedljivo strategijo, ki ohranja objektivnost v celotnem procesu. Posamezni zaznajo tudi pomen te strategije pri ločevanju med družinskim in delovnim okoljem: »*Ti lahko izven službe, doma imaš določene čustvene pretrese ali pa, pa ne samo pretrese ampak tudi situacije, ki jih je potrebno zakleniti, ko greš v službo nadaljevat s svojim delom se moraš distancirat*« (E147 in E148). Navajajo, da je za prehod med okolji potreben premor, kar včasih predstavlja izziv tako za zaposlene kot za ostale družinske člane. Poudarjajo, da se čustva iz domačega okolja lahko prenesejo na delovno mesto in obratno, vendar si hkrati želijo, da tega v prihodnosti ne bi bilo.

Čustven konflikt na delovnem mestu in strategija zatiranja čustev

Želela sem izvedeti tudi, kako se zaposleni odzivajo na morebitne čustvene konflikte na delovnem mestu. Večina je omenjala nedavne konflikte ali tiste, ki so močno zaznamovali njihovo izkušnjo, kot so pritiski, grožnje in težave s strankami, pri čemer gre v mnogih primerih za iste posameznike. Konflikte so povzročili predvsem nesramnost, grožnje in žaljenje zaradi neugodnih odločitev.

Posamezniki so izpostavili, da kljub temu da konflikti v njihovem kolektivu niso pogosti, ker je vzdušje prijetno in komunikacija dobra, povzročijo tesnobo in jezo, ko se pojavijo. Veliko intervjuvanih je izrazilo občutke jeze, stiske in dvoma v svoje delo ter občutke krivice, če so bile obtožbe strank neupravičene. Ena izmed intervjuvank je govorila tudi o fizičnih občutkih ob konfliktu in občutkih stresa: »*S tem ko stranke pišejo, pa nisi prav naredil, in kaj bodo vse naredile, dostikrat neke grožnje. In pogosto nisi povsem siguren, a si dobro naredil, ali nisi ane, in je to, tako da je, je bilo kar, tako kot sem rekla me je želodec bolel*« (B160 in B163).

Med reševanjem konfliktov zaposleni izkazujejo notranjo željo po pozitivni rešitvi, kar jim služi kot motivacija in vodilo. Kljub temu se soočajo z izzivi obvladovanja čustev, ki lahko vplivajo

na njihovo počutje in odnos s stranko. Ena od zaposlenih na vodilnem mestu pa je izpostavila težavo, da je upravna enota v majhnem kraju, kar prinaša dodaten pritisk ne glede na izid konflikta, saj se odnosi med strankami in zaposlenimi prenašajo tudi v njihovo življenje izven delovnega okolja, kar se odraža v neformalnih odnosih in občutkih zaposlenih.

Pri obvladovanju čustvenih konfliktov nekateri uporabljajo strategijo zatiranja čustev. Strategija zatiranja čustev se pogosto pojavlja pri zaposlenih, ki so občutljivi na izražanje čustev sogovornika. Le ena izmed zaposlenih na vodilnem delovnem mestu, navaja, da je delo pogosto povezano z zatiranjem čustev. Opisuje močan čustveni izbruh po odhodu stranke ali osebe, ki je povzročila konflikt. Hkrati pa poudarja nujnost uporabe te strategije in meni, da je ta najboljša pri opravljanju dela v takšnih primerih.

Večina intervjuvank pri zatiranju čustev omenja predvsem jezo, ki jim omogoča vzpostavitev čustvene distance in olajša komuniciranje. Nekateri izpostavljajo, da ne izražajo močnih čustev, nekateri posamezniki pa pri tem navajajo časovni razmik med doživetim čustvom in reakcijo: »*Jaz bi rekla, da če sem zelo jezna ali pa frustrirana, se tisti dan ne pogovarjam in potem to pustim, da odleži, vsaj en dan in naslednji dan si zagotovo drugačne volje vsaj manj intenzivna čustva so in potem ne komuniciraš tako impulzivno kot bi sicer, ane in lažje rešiš nekaj*« (F210).

Zanimivo je, da nekateri zaposleni na vodilnih mestih ob navajanju te strategije poročajo o odzivih doma, pri čemer jih več doživlja čustva tudi izven delovnega časa, se spopadajo z nespečnostjo in se počutijo obremenjeni zaradi majhnosti kraja: »*Stvari ki so v službi, nesem marsikdaj domov. Al pa se vsedem v avto pa si rečem okej to je to ampak ne, mi potem ponoč čez možgane gre ena situacija, s čustvi, in se zbudim in razmišljam. Tako da bi rekla, doma ne nesem toliko kolikor nosim službe domov*« (G147, G150 in G152), medtem ko ena intervjuvanka, čeprav ni zaposlena na vodilnem mestu, navaja, da doma uspe čustva odmisliti.

Pri ravnanju s čustvi nekateri zaposleni uporabijo strategije preusmerjanja čustev.

Strategija preusmerjanja čustev

Precej intervjuvanih, med katerimi so tudi vsi na vodilnih mestih, se zateka k strategiji preusmerjanja čustev med svojim delom. Izpostavljajo pa različne vidike te strategije. Nekateri namesto odgovarjanja s čustvi poudarjajo pomembnost umirjanja situacije, usmerjanje v mir in iskanja alternativnih rešitev: »*Moj sistem je miriti. Se pravi nekak ustavim ta čustva jeze in umirim sebe in stranko. Če se da, torej, da poskušam, stranki predstaviti neko situacijo iz drugega zornega kota. Torej če ona vidi sam slabo, da najdem neki dobrega. In ubesedim ta*

drug vidik« (F56 in F60). Posamezniki, ki so zaposleni na vodilnih mestih, omenjajo, da je za učinkovito uporabo te strategije nujno imeti izkušnje. Spet druga zaposlena navaja, da se je o tej strategiji izobraževala na enem izmed službenih seminarjev in opisuje, kako se v interakcijah s strankami usmeri v tehniko umirjanja in preusmeritve pozornosti, kar pomaga razbremeniti napetost in rešiti težavo. Za to zaposleno je ta strategija nepogrešljiva v stresnih situacijah in jo doživlja kot pozitivno. Nekateri zaposleni na vodilnih mestih poudarjajo pomen samogovora, ki spodbuja dihanje in aktivno obvladovanje čustev ter prevzemanje nadzora nad situacijo. Pri uporabi strategije preusmerjanja čustev se zaposleni osredotočajo na cilj, iščejo pozitivne vidike situacije ter prilagajajo svoj pristop glede na značilnosti stranke. Posamezniki so to strategijo že uspešno uporabljali na prejšnjih delovnih mestih in jo zdaj uporabljajo tudi na svojem trenutnem delovnem mestu: »*Ja tukaj je potem treba ta svoja čustva, ne da jih zatrem ampak, da jih preusmerim nekam drugam, se ne prepustiš čustvom drugih*« (H47).

Strategija podpore in razumevanja

Večina zaposlenih se zateka k strategiji podpore in razumevanja. Kot pomembne dejavnike za izražanje in upravljanje s čustvi na delovnem mestu navajajo pogovor, šport in vpliv kolektiva. Pri pogovoru omenjajo tako notranji dialog kot tudi pogovor s prijatelji ali osebo, ki ni neposredno vpletena v situacijo. Po teh pogovorih se počutijo bolje, saj analizirajo celotno situacijo. Nekateri poudarjajo celo, da jim pogovor z nadrejenimi pomaga pri sproščanju čustev. Kolektiv izpostavljajo kot dejavnik, ki pomaga pri sproščanju in podpori med soočanjem z negativnimi čustvi posameznika.

Čustev ne skrivajo, ampak se odprto soočijo z njimi. Nekateri navajajo, da čustva zadržujejo v sebi, torej da jih ne izražajo, in jih predelujejo, reflektirajo, drugi pa poročajo o težavah pri odzivu, navajajo, da se sprva v primeru čustvenih situacij (čustvenih konfliktov, težavnih strank, trenj v kolektivu, ipd.) težko mirno odzovejo. Nekateri navajajo, da se čustva sprostijo tudi ob športnih dejavnostih, na primer s pomočjo hoje, kar omogoča prehod misli med službo in domom ter prispeva k boljšemu počutju. Tudi pohodi v hribe so del te strategije, ki zaposlenim prinaša novo, pozitivno energijo.

Uspešnost te strategije zaposleni opazijo predvsem v primerih, ko se čustva rešujejo sproti. Po uporabi te strategije, npr. po pogovoru z nadrejenimi, zaposleni opazijo večjo samozavest pri delu.

Tehnološki napredek

Intervjuvanci, ki pri delu in za vzpostavljanje stika s strankami uporabljajo tehnologijo, poročajo, da doživljanje čustev ni oteženo. Ena izmed intervjuvank je izrazila celo svoje nerazumevanje tistih, ki so jih tehnološki pripomočki obremenjevali. Največ stresa ob delu od doma in uporabi tehnologije je navajala zaposlena z družino in mlajšim otrokom. Omenjala je čas pandemije, ko je imela težave z usklajevanjem dela in skrbi za otroke, kar je privedlo do frustracij: »*Stresno je zato, ker si postavljen v situacijo, ko si 24 ur skupi in si v službi in si mama in si sodelavka in je stresno in hitro zapadeš v nek konflikt in ne moreš tega teh vlog ustrezno ločit. Ker ko si v službi, tako tu, na upravni imaš nek svoj prostor in delaš in ločiš to vlogo mogoče manj čustvene osebe ali pa, kako bi rekla, si profesionalen in doma nisi*« (C157). Še dodatno je bila obremenjena s klici strank izven delovnega časa, ker so stranke med pandemijo dobile osebne telefonske številke.

Večina zaposlenih meni, da je lažje skrivati čustva, če so v stiku z drugimi s pomočjo tehnologije, in da ob tem čutijo manj čustev. Največje težave pri uporabi tehnologije so se pojavile pri razlagi strankam, izpolnjevanju obrazcev, še posebej v primerih oviranosti strank. Stranke z oviranostmi so namreč raje komunicirale v živo kot s pomočjo tehnologije: »*Za stranke pa je, tako bom rekla, za nekatere boljše za veliko večino pa slabše Ker še zmeraj si stranke želijo osebnega stika si želijo teh čustev, topline, da pridejo se pogovorijo, dobijo informacije*« (A137 in A139). Nekateri zaposleni pa so občutili nervozo predvsem ob skupinskih sestankih, kjer je bilo treba vklopiti kamero.

Med pogovorom o delu med pandemijo so vsi intervjuvanci omenili komuniciranje prek spleta in klicev, pri čemer so nekateri občutili več težav kot drugi. Intervjuvani, ki niso zaposleni na vodilnih mestih, so poročali o zamudnem delu in o občutku prepuščenosti samemu sebi, medtem ko so vodilni izpostavili potrebo po prilagoditvi in upoštevanju navodil vlade. Nekateri so imeli težave z majhnimi zasloni in dostopnostjo dokumentacije.

Kot pozitivno stran sprememb zaradi pandemije so izpostavili lažje naročanje, saj so se nanj prilagodili, kar je zmanjšalo občutek stresa.

Zaposlenim v Upravni enoti Mozirje je že ponujeno več različnih intervencij oziroma dogodkov, ki so namenjeni izboljšanju počutja na delovnem mestu.

Dogodki za izboljšanje počutja

Zaposleni se udeležujejo dogodkov, ki jih upravna enota ponuja za izboljšanje njihovega počutja. Kot razloge za udeleževanje navajajo boljšo povezanost v kolektivu, pri čemer učinkov

obiskovanja takih dogodkov ne vidijo le v delovnem okolju temveč tudi v osebnem razvoju ter lažjem nadzorovanju čustvovanja. V delovnem okolju vrednost takih dogodkov vidijo predvsem v boljšem poznavanju svojih pravic, prav tako pa jim pomagajo bolje razumeti vedênje strank in nasploh izboljšujejo njihovo počutje.

Posamezni izražajo zaskrbljenost, da se mlajša generacija sodelavk in sodelavcev ne udeležuje teambuildingov in intervencij, kar lahko vpliva na povezanost kolektiva in posledično na počutje v prihodnosti*:* »*Pač, mi mamo intervencije, ne zato, ker bi imeli kake težave ampak bolj za to da bi še izboljšali, da bi bli še bolj povezani. Ker tu smo generacija, bolj starejša in smo skupaj že več kot dvajset let. V zadnjem času pa prihaja mlajša generacija. Imamo pet mlajših in tistih, da jih skušamo pritegnit, pa povezat z nami in pol organiziramo teambuilding, pa morem rečt, zdj odziv je tak, pri teh mlajših še ni tak, kot pri teh stalnih, starih, ane. Ko smo dlje časa zaposleni. Pa mlade, še zmerej jih povabimo pa ne pridejo. Ne vem zakaj*« (D178, D180, D183 in D185). Nekateri so seznanjeni s programom promocije zdravja v naravi, ki vključuje pohode in brezplačne aktivnosti, morda pa so o tem seznanjeni tudi ostali, le da tega niso omenili ali se niso spomnili. Vključevanje v take dogodke za zaposlene pomeni lažjo komunikacijo med kolektivom o osebnih zadevah in čustvih, ki jih v delovnem okolju včasih težje izrazijo. Zaposleni sodelujejo tudi z zdravstvenimi domovi, ki izvajajo različne delavnice.

Zaposlenim so na voljo seminarji, ki jih vsi obiskujejo in izbirajo glede na svoje interese. Nekateri seminarji potekajo v živo, večina pa prek spleta, kar vsem zaposlenim ni po godu. Navedeno je bilo tudi, da je bila obiskanost večja pri seminarjih v živo. Ena zaposlena izpostavlja paradoks seminarjev neverbalne komunikacije, ki so potekali prek spleta, in izraža željo po izvedbi takšnih seminarjev v živo.

Vsi seminarji so brezplačni in na voljo vsem zaposlenim, potekajo pa v času neuradnih ur: »*Je pa res, da jih zdaj ponujajo veliko preko, preko spleta ampak je dostikrat tako, da, delo ti potem ostaja. In potem jaz raje izberem seminarje samo če mi res pomagajo pri delu, ker če ne, mi preveč dela ostaja*« (B271 in B274). Seminarje organizira upravna akademija, teme seminarjev pa zajemajo samopomoč, obvladovanje čustev, stresnih situacij, predstavitve različnih tehnik. Nekateri zaposleni izpostavljajo potrditev svojega znanja na seminarjih ter pomen aktivnega sodelovanja, vendar pa si ne želijo preobremenjenega urnika, zato seminarje izbirajo glede na svoje interese. Kar nekaj zaposlenih navaja, da novih dogodkov za izboljšanje počutja ne potrebujejo, saj se v kolektivu počutijo dobro in imajo zadostno znanje.

Zaposleni na vodilnih mestih poudarjajo pozitivne učinke organiziranih neformalnih druženj, kot so pikniki, pohodi in izleti, ki krepijo povezanost kolektiva. Prav tako izražajo željo po več takšnih organiziranih druženjih. Nanje dobro vpliva tudi jutranja telovadba, ki jo organizira ena od zaposlenih, o pozitivnih učinkih pa pripoveduje ena od vodilnih: »*Opažam pa, ne vem kako ima to veze, tukej imamo telovadbo deset minut. In to super vpliva na njih ne da dajo čustva ven ampak samo ta jutranja telovadba jih prej poveže, js jih slišim kako se smejijo, pač taka pozitivna energija za začetek dneva se jim vzpostavi in so dobre volje*« (G178, G179, G181 in G182). Poleg tega pa navajajo pomembnost urejenega delovnega okolja, v katerem se zagotavlja primerna temperatura, dostopnost hrane in pijače, avtonomija, pravica do odmora ter dobri odnosi v pisarni. Zaradi dolgoletnih izkušenj se zavedajo pomena dobrih odnosov v kolektivu in njihovega vpliva na produktivnost.

Hierarhija in dinamika moči

Na delovnem mestu zaposleni hierarhijo doživljajo različno. Medtem ko se nekateri, večinoma tisti na vodilnih delovnih mestih, bolj zavedajo in čutijo hierarhično strukturo, pa zaposleni, ki niso na vodilnih mestih, hierarhično strukturo občutijo manj intenzivno, čeprav priznavajo, da mora hierarhija obstajati. Eden od zaposlenih, ki primerja sedanje delovno mesto s prejšnjim, opaža, da so hierarhične meje na upravni enoti precej zabrisane, kar pripisuje tudi spolu; meni, da je v delovnih okoljih, kjer prevladujejo moški, hierarhija močnejša.

Večina intervjuvanih zaposlenih opaža dobre odnose med sodelavci, ki so posledica dolgoletnega poznanstva in skupnih dogovorov. Tisti, ki niso zaposleni na vodilnih delovnih mestih, poudarjajo tudi pomen pripravljenosti vodilnih za pogovore o težavah. Vodilni se zavedajo pomena počutja ostalih zaposlenih in jim omogočajo izražanje čustev ter so ob primerih, ko se ne strinjajo z njihovimi odločitvami, razumevajoči. Nekateri zaposleni na vodilih mestih pa v pogovoru z ostalimi zaposlenimi svoja čustva zatirajo, da ne izpadejo šibki, in v stiku z njimi svoja čustva ves čas regulirajo.

Zaposleni na vodilnih mestih cenijo spoštovanje, ki jim ga kažejo ostali zaposleni, ter želijo, da se počutijo dovolj udobno, da lahko svoja čustva izrazijo tudi v njihovi prisotnosti. V komunikaciji s podrejenimi se nadrejeni prilagajajo glede na njihove značilnosti, ki jih zaradi dolgotrajnega sodelovanja in manjšega kolektiva že dobro poznajo*:* »*Hm, v kolektivu kakršnem smo, smo različni karakterji in zdj se že poznamo pač med seboj eni prej vzkipijo, eni so bolj umirjeni in jaz točno vem, kdo je kak, na kak način pristopit do njega, kaj od njega pričakovat. To ko govorim navzdol pri hierarhiji*« (F193, F194, F195, F197 in F198). Posamezni zaposleni

na vodilnih delovnih mestih so izpostavili tudi negativne izkušnje s podrejenimi, ko je bil izveden kakšen ukrep, ki so se mu podrejeni upirali, zaradi česar je bilo potem potrebno usklajevanje s sindikatom. To je prizadelo tako zaposleno na vodilnem mestu kot podrejene.

Tisti, ki niso zaposleni na vodilnih mestih, v odgovorih o odnosih z nadrejenimi navajajo zatiranje čustev in regulacijo, vendar pa ne izražajo občutka strahu. Poudarjajo tudi korektnost odnosa, spoštljivost, a ob tem doživljajo tudi stres in pritisk. V odnosu z zaposlenimi na isti hierarhični ravni izstopa le ena izmed zaposlenih, ki izraža svoja mnenja in čustva lažje v teh odnosih ter opaža skupno ogovarjanje nadrejenih. Na splošno zaposleni poudarjajo medsebojno sodelovanje in pomoč v primerih stisk, nekateri pa opažajo, da je kolektiv sestavljen iz osebnosti, ki se dopolnjujejo. Dva zaposlena poudarjata tudi prednosti manjšega kolektiva, kar lajša povezanost med sodelavci.

Spodbujanje čustvenega izražanja

Ko z zaposlenimi razpravljamo o spodbujanju čustvenega izražanja in o tem, ali bi si tega želeli v večjih količinah, večina navaja, da dodatnih spodbud ne potrebujejo, ker je upravna enota premajhna: »*Da bi takega meli zaposlenega, jaz ne čutim nobene potrebe. Tudi če bi koga zaposlili, jaz mislim, da ta oseba ne bi imela nobenega dela, smo premajhni in smo obvladljivi, tako jaz to vidim*« (D223, D224 in D225). Menijo tudi, da imajo na tem področju že razvite osebne kompetence, da je kolektiv povezan in da konflikti med zaposlenimi praktično ne obstajajo.

Nekateri zaposleni se s trditvijo, da dodatnih spodbud ne potrebujejo, ne strinjajo, in kot argumente navajajo osebne probleme, ki bi jih lahko razrešili s kakšnimi dodatnimi ukrepi ali dogodki na upravni enoti. Kot najbolj utemeljeno potrebo izpostavljajo izziv, ki ga opažajo ob novih zaposlenih, predvsem mlajših, ki se še niso vpeljali v delovno okolje in kulturo organizacije, kar negativno vpliva na delo: »*Da bi blo še boljše, hm, ja js se v bistvu bolj nagibam, mislim, ne glih strah, ne glih misel ki jo imam je, da ko se bo generacijsko zamenjala naša struktura, da bi lahko na področju dobre klime in povezanosti prišlo do sprememb pa ne glih v pozitivni smeri*« (E318). Kot dodatno spodbudo največ vrednosti vidijo v supervizijah in dodatnih seminarjih, zlasti o preprečevanju preobremenjenosti in motivaciji.

Supervizijo kot koristno spodbudo izpostavlja le zaposlena socialna delavka, ki ima o njihovem pomenu tudi formalno akademsko znanje. Ob tem poudarja, da na upravnih enotah za supervizije ni ustrezno poskrbljeno in da so jim v drugih delovnih okoljih bolj naklonjeni in bolj prepoznavajo njihovo pomembnost. V okviru supervizij bi lahko obravnavali pritiske

zaposlenih, stres ob odpustih ter reorganizacijo, ki se dogaja na upravni enoti. Izraža razočaranje, da so zaposleni tukaj prepuščeni sami sebi in da si premalo delijo izkušnje. Zaposlena socialna delavka je tudi edina, ki vidi kadre socialnega dela kot koristne za to okolje, medtem ko ostali navajajo potrebo po psihologih in terapevtih. Zaposlena na vodilnem mestu pri tem kot oviro pri uvajanju dodatnih spodbud in dogodkov omenja finančne omejitve.

Vloga socialnega dela

S pogovori z zaposlenimi sem preučevala vlogo socialnega dela pri izražanju čustev na delovnem mestu. Veliko jih je začelo opisovati vlogo socialne delavke, ki že deluje na upravni enoti, kar mi je jasno pokazalo, da so s prisotnostjo osebe s to izobrazbo seznanjeni.

Njeno vlogo opisujejo kot osebo, ki varuje pred nasiljem, kot nekoga, h kateremu se lahko zatečejo v primeru čustvenih težav, ki bi posredovala v konfliktih, hkrati pa opravlja tudi upravne naloge. Nekateri izpostavljajo tudi njeno vlogo pri preprečevanju mobinga. Ob tem poudarjajo, da izdaja letno poročilo in da do zdaj prijav o mobingu ni bilo. Socialna delavka izpostavlja tudi svoja prizadevanja za zagotavljanje dostojanstva zaposlenih.

Veliko zaposlenih izraža dvom o kompetentnosti socialnega delavca za pomoč na področju izražanja čustev na delovnem mestu*:* »*Socialni delavci bi se mogli bolj povezovali z drugimi kadri mislim, da sami ne bi mogli tuki nič nardit, so psihologi boljši mislim, da imajo več znanja na tem področje. Socialno delo je bolj birokratsko s temi vlogami, ne vem*« (G288, G289 in G291). Nekateri menijo, da so vodje dovolj usposobljeni za spodbujanje ustreznejšega izražanja čustev zaposlenih in reševanje problemov na tem področju. Celo zaposlena socialna delavka izraža dvome o svojem znanju in meni, da je psiholog primernejši kader na tem področju, s čimer se strinja tudi marsikdo drug. Zaposlena socialna delavka navaja razlog za občutek nekompetentnosti zaradi programa, ki ga je imela v času svojega študija, obenem pa navaja verjetnost, da so se tudi v študijskem programu že zgodile spremembe, a v to ni povsem prepričana: »*Ne vem, pa, kako ste zdaj socialni delavci usposobljeni še za čustva na delovnem mestu. Včasih nismo bili dovolj ampak, če pa imate dovolj znanja, za vodenje kakšne skupine to supervizijo, vem da ste usposobljeni, da bi vodili*« (B22 in B25). Vlogo socialnega delavca na upravni enoti večinoma enačijo s pomočjo pri dokumentaciji. Nekaterim zaposlenim se zdi vloga socialnega delavca nejasna, menijo pa, da bolj kot socialnega delavca potrebujejo osebo, ki zna delati z ljudmi, kar pa ni nujno zgolj vloga socialnega delavca.

Veliko zaposlenih izraža tudi neznanje in nepoznavanje kompetenc socialnih delavcev. Socialna delavka navaja, da se morda počuti bolj kompetentna za delo s strankami, ki so žrtve npr.

vojnega nasilja. Pri raziskovanju prispevka socialnega dela so nekateri zaposleni poudarili, da ima socialno delo kot veda znanje o socialnih veščinah in da so socialni delavci lahko motivatorji pri delu, vendar so po njihovem mnenju bolj potrebni v večjih upravnih enotah ali celo v delovnih okoljih policije. Poudarjajo, da so usposobljeni za oceno ozračja v skupini in da socialni delavci svoje ugotovitve lahko delijo s strokovnjaki z drugih področij.

5. Razprava

Napisati diplomsko delo na temo doživljanja čustev na delovnem mestu s študijem primera Upravne enote Mozirje je smiselno iz več razlogov.

Čustva vplivajo na razpoloženje, temperament, osebnost in motivacijo posameznikov, kar je ključno za razumevanje na delovnem mestu in razumevanje skupinske dinamike (Ekman in Davidson, 1994). Čustva so temeljni del človeškega življenja in pomembno vplivajo na številne vidike človekovega obstoja, vključno z delovnim okoljem. Preučevanje, kako se čustva kažejo in vplivajo na zaposlene v Upravni enoti Mozirje, lahko prispeva k boljšemu razumevanju njihove vloge v delovnem okolju.

Razpravo sem zastavila tako, da sem svoje ugotovitve povezala s praktičnimi priporočili za boljše upravljanje čustev na delovnem mestu, kar je pomembno za izboljšanje delovnih pogojev, zmanjšanje stresa in povečanje zadovoljstva med zaposlenimi. Poudarek na čustveni inteligenci in emocionalnem delu lahko pomaga oblikovati čustveno bolj podporno delovno okolje, kar lahko prispeva k boljšim storitvam in zadovoljstvu strank.

S temi poudarki diplomsko delo na temo doživljanja čustev na delovnem mestu, še posebej s študijem primera Upravne enote Mozirje, ne samo prispeva k akademskemu razumevanju te teme, temveč ima tudi praktične koristi za izboljšanje delovnih razmer in učinkovitosti javnih služb.

Čustva na delovnem mestu

Čustva na delovnem mestu neposredno vplivajo na delovno zadovoljstvo, ki je ključno za celostno blagostanje posameznika (Rape, 2010). Študija primera Upravne enote Mozirje lahko prikaže, kako čustveno stanje zaposlenih vpliva na njihovo učinkovitost in kakovost storitev. Pozitivna čustva lahko povečajo produktivnost in sodelovanje, negativna čustva pa lahko vodijo k stresu in konfliktom (Reberc, 2018).

Raziskava, ki sem jo izvedla v delovnem okolju izbrane upravne enote, kaže, da se zaposleni v večji meri v kontekstu delovnega okolja navezujejo na negativna čustva, kot so strah, jeza, razočaranje itd. Menim, da to kaže na potrebo po razumevanju in obravnavanju teh čustev v delovnem okolju. Čeprav so pozitivna čustva manj izpostavljena, je veselje pomemben dejavnik, še posebej v odnosu s kolektivom vseh zaposlenih. To kaže na potencialno vlogo pozitivnih čustev pri ustvarjanju produktivnega in pozitivnega delovnega vzdušja.

Teorija, ki jo navaja Levec (2010), poudarja, da so čustva pomemben del medsebojnih odnosov na delovnem mestu, kar vpliva na vedênje in odločitve zaposlenih. Prisotnost čustev, kot so agresija, tekmovalnost, frustracije in zadovoljstvo, ter njihov vpliv na komunikacijo, tako verbalno kot neverbalno, kaže na potrebo po učinkovitih komunikacijskih veščinah za reševanje problemov in konfliktov znotraj podjetja.

V povezavi s tem zaposleni na izbrani upravni enoti poudarjajo pomen komunikacijskih spretnosti za učinkovito delo na upravni enoti. Če želimo okrepiti te veščine in spodbujati pozitivno komunikacijo med zaposlenimi in strankami, bi bilo smiselno uvesti programe usposabljanja za izboljšanje teh veščin. Takšni programi bi pripomogli k obvladovanju čustvenih odzivov ter izboljšali reševanje konfliktov, kar je skladno s tezo, da čustva vodijo vedênje in odločitve na delovnem mestu.

Ta ugotovitev je v skladu z literaturo, ki poudarja, da trpinčenje s strani strank bistveno zmanjšuje zadovoljstvo pri delu in negativno vpliva na delovno uspešnost. Zadovoljstvo z delom deluje kot posrednik med trpinčenjem strank in delovno uspešnostjo. Gao, Feng in Zhao (2021) ugotavljajo, da imajo posamezniki z notranjim lokusom kontrole večji psihološki nadzor nad svojim življenjem, kar jim pomaga pri soočanju z nespoštljivim vedenjem strank. Organizacije bi morale oceniti značilnosti lokusa kontrole zaposlenih in prednostno obravnavati tiste z notranjim lokusom kontrole ter zagotavljati posebno usposabljanje za ravnanje v primeru trpinčenja.

Zaposleni na vodilnih delovnih mestih pogosteje izražajo negativna čustva, vendar se zavedajo pomena njihovega obvladovanja za učinkovito delo. To kaže na potrebo po programih za obvladovanje stresa in čustev za vodilne kadre. Poudarek na kolektivnih odnosih kot ključnem dejavniku za oblikovanje pozitivnega delovnega vzdušja lahko vodi k večji pozornosti vodstva na izgradnjo in vzdrževanje pozitivnih odnosov med zaposlenimi.

Zaposleni na nižjih ravneh pogosto izpostavljajo potrebo po zatiranju čustev, še posebej v stiku s strankami. To lahko vodi v razmislek o praksah upravljanja s čustvi in podpori za zaposlene pri obvladovanju teh situacij. Ugotovila sem, da so razlike v dojemanju in izražanju čustev med posamezniki prevelike, da bi lahko posploševali, da prevladujejo določena čustva.

Nekateri zaposleni izražajo razumevanje čustev na delovnem mestu skozi astrološko prizmo. To kaže na raznolikost razumevanja in poudarja potrebo po vključevanju različnih perspektiv pri obravnavi čustev v delovnem okolju.

Upravni delavci potrebujejo visoko stopnjo čustvene inteligence za uspešno interakcijo s strankami. Empatija in družbene spretnosti so ključne za prepoznavanje in ustrezno odzivanje na čustva drugih, kar izboljšuje storitve in zadovoljstvo strank (Kozel, 2002). Tudi moja raziskava kaže na to, da osebne značilnosti, kot je empatija, močno vplivajo na doživljanje čustev na delovnem mestu. Zato menim, da bi bilo potrebno razumevanje individualnih razlik med zaposlenimi in prilagajanje pristopov upravljanja s čustvi glede na te značilnosti.

Zaposleni izpostavljajo, kako odnosi s sodelavci vplivajo na njihova čustva in delo. Pozitivni odnosi lahko spodbujajo pozitivna čustva in izboljšajo delovno okolje. Nekateri zaposleni pa izražajo močno čustveno vpletenost pri delu s strankami, še posebej v primerih, ko se soočajo z osebnimi težavami strank. V tem bi se lahko kazala potreba po podpori za zaposlene pri obvladovanju teh čustveno zahtevnih situacij.

Raziskava kaže, da je z močnimi čustvi, še posebej negativnimi, lahko povezana problematika napredovanja, če zaposleni ne napredujejo. Menim, da bi bili potrebni transparentni postopki napredovanja in podpora za zaposlene pri obvladovanju razočaranja ob morebitnih neuspehih. Zaposleni opažajo, da se čustva pogosto v večjih organizacijskih enotah izražajo intenzivneje, kar lahko vodi v konflikte in negativna čustva. Rezultati tako kažejo, da je s čustvi treba učinkovito upravljati na vseh ravneh organizacije in vzpostaviti mehanizme za reševanje konfliktov. Med zaposlenimi obstajajo razlike v načinu izražanja čustev, nekateri si prizadevajo za ohranjanje čustvene stabilnosti, medtem ko drugi izražajo čustva bolj odprto. Tudi tu se kaže, da je treba spoštovati različne pristope in podpreti zaposlene pri obvladovanju čustev na način, ki jim najbolj ustreza.

Strategije za izražanje čustev na delovnem mestu

Upravljanje s čustvi na delovnem mestu je ključni dejavnik tako za dobro počutje zaposlenih kot tudi za učinkovitost delovnih procesov. Koncept čustvenega oz. emocionalnega dela, ki ga je uvedla Hochschild (1983), poudarja, kako zaposleni upravljajo svoja čustva v skladu z organizacijskimi pravili, kar je še posebej pomembno v javnih službah, kjer je interakcija s strankami pogosta. Raziskava čustvenega dela v upravni enoti lahko pokaže, kako zaposleni obvladujejo svoja čustva pri stiku z javnostjo in kako to vpliva na njihovo zadovoljstvo in produktivnost.

Razumevanje, kako zaposleni doživljajo čustva na delovnem mestu in kakšne strategije uporabljajo za njihovo obvladovanje, je ključno za razvoj ustreznih pristopov k zagotavljanju produktivnega in zdravega delovnega okolja.

Ena od pogostih strategij, ki jo zaposleni uporabljajo za upravljanje s čustvi, je postavljanje meja. Ta strategija se pogosto uporablja v stiku s strankami, kjer zaposleni vzpostavljajo distanco in formalne meje v delovnem odnosu. Rezultati mojega diplomskega dela kažejo, da je ta strategija učinkovita pri ohranjanju objektivnosti in profesionalnosti v delovnih interakcijah. Poleg tega lahko postavljanje meja pomaga tudi pri ločevanju med službenim in zasebnim življenjem, kar je ključnega pomena za ohranjanje čustvenega ravnotežja zaposlenih. Doseganje skladnosti med osebnimi lastnostmi in zunanjimi pogoji je stalen proces. Ta uskladitev vključuje uporabo strategij obvladovanja stresa za ohranjanje ravnovesja med svojim notrannjim svetom in zunanjimi okoliščinami. To ravnovesje posamezniki dosežejo s prilagajanjem dejavnikov, kot so raven energije, cilji, želje in celo spremembe v okolju (Albesher in Alsaeed, 2015).

To prilagajanje omogoča zaposlenim, da se učinkovito soočajo s spremembami v okolju in ohranjajo zdravo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. S tem, ko se zaposleni zavedajo in aktivno postavljajo meje, lahko bolje obvladujejo zahteve delovnega mesta ter ohranjajo svoje dobro počutje, kar se sklada s strategijami za obvladovanje stresa, ki jih opisujeta Albesher in Alsaeed (2015).

Medtem ko teorija Hochschild (2012) razčlenjuje emocionalno delo na tri različne sfere, ki vključujejo poklicne zahteve, čustveni prikaz na delu in intrapsihično izkušnjo, se moja razprava osredotoča na strategije obvladovanja čustev, še posebej na zatiranje čustev. Hochschild (2012) preučuje, kako so čustva vključena v delovne interakcije in pričakovanja ter kako se vplivi čustev razlikujejo med spoloma. To je povezano z raziskavami, ki kažejo, da se ženske v delovnih okoljih pogosto bolj čustveno izražajo. V nasprotju s tem pa se moja razprava osredotoča na posledice uporabe strategij obvladovanja čustev, kot je zatiranje čustev, na dolgi rok. Medtem ko Hochschild (2012) poudarja, kako se čustveno delo odraža v vedênju in izražanju na delovnem mestu, na podlagi mojih rezultatov izpostavljam, kako te strategije vplivajo na dobro počutje, zdravje in učinkovitost zaposlenih. Tako se obe perspektivi dopolnjujeta in ponujata celovit vpogled v kompleksno naravo čustvenega dela na delovnem mestu.

V raziskavi se je pokazalo, da se čustva zaposlenih pogosto prenašajo iz delovnega v domače okolje, kar lahko vpliva na splošno dobro počutje in kakovost življenja tudi v zasebnem življenju. Prav zato je pomembno razviti programe podpore, ki bodo zaposlenim pomagali pri obvladovanju čustev tako v službenem kot tudi v zasebnem življenju.

Raznolikost obstoječih pristopov k upravljanju s čustvi kaže na potrebo po individualno prilagojenih pristopih in podpori za zaposlene pri razvoju uspešnih strategij za obvladovanje čustev. To lahko vključuje programe usposabljanja za razvoj čustvene inteligence, mentorstvo in svetovanje ter vzpostavitev spodbudnega delovnega okolja, ki bo spodbujalo odprtost, empatijo in spoštovanje med sodelavci.

Ena izmed pogosto uporabljenih strategij je glede na opravljeno raziskavo strategija preusmerjanja čustev. Zaposleni, še posebej tisti na vodilnih delovnih mestih, pogosto poudarjajo pomembnost umirjanja situacije ter usmerjanja v mir in iskanja alternativnih rešitev namesto odgovarjanja s čustvi. Ta strategija omogoča, da zaposleni ostanejo mirni in objektivni, kar prispeva k izboljšanju komunikacije s strankami in reševanju konfliktov na delovnem mestu. Poleg tega se zaposleni osredotočajo na cilje ter iščejo pozitivne vidike situacije, kar jim pri delu pomaga ohraniti motivacijo in samozavest.

Na uspešno sodelovanje zaposlenih ima velik vpliv medsebojno razumevanje, katerega velik del so čustva. Pri razmišljanju o uspehu podjetja se lahko osredotočimo na skupnost zaposlenih, ki deli skupne intelektualne vrednote in norme, ki skupino vodijo k izboljšanju delovnih nalog. Lahko pa pomislimo tudi na čustveno kulturo skupine, ki predstavlja čustvene vrednote, norme in predpostavke, ki določajo izražanje zaposlenih pri delu (Barsade in O'Neill, 2016). Ta čustvena kultura je ključna za uspešno sodelovanje, saj medsebojno razumevanje in čustvena podpora med zaposlenimi krepita povezanost in učinkovitost ekipe. Strategija podpore in razumevanja, ki jo zaposleni uporabljajo za obvladovanje čustev, je pomemben del te kulture.

Med drugimi je pomembna strategija, ki jo zaposleni iz moje raziskave uporabljajo za obvladovanje čustev, prav strategija podpore in razumevanja. Zaposleni se zatekajo k pogovoru s kolegi ali nadrejenimi, športnim dejavnostim ali refleksiji sami s sabo, da bi sprostili čustva in si pomagali pri obvladovanju stresnih situacij. Ta strategija omogoča zaposlenim, da se počutijo bolje in se s čustvenimi izzivi na delovnem mestu lažje spopadajo.

Uspešnost strategij upravljanja s čustvi se kaže predvsem v večji samozavesti in boljšem počutju zaposlenih pri delu. Ti opažajo, da se po uporabi teh strategij lažje spopadajo s stresnimi situacijami ter bolje obvladujejo svoja čustva. To lahko pozitivno vpliva na njihovo produktivnost in zadovoljstvo pri delu, kar pa ima lahko dolgoročne prednosti za organizacijo kot celoto. Kot razlago uporabe različnih strategij pri različnih zaposlenih lahko uporabimo že zapisane ugotovitve prejšnjih raziskav o doživljanju stresnih situacij in stresa nasploh. Modrijan in Ovsenik (2002) ugotavljata, da je stres težko opredeliti, saj ga različni posamezniki doživljajo

različno. Stres je zahteva po prilagodljivosti telesa in duha, kjer prijeten stres spodbuja, neprijeten pa škodi. Posameznikovo dojemanje stresa in njegove zmožnosti obvladovanja sta ključna za uspešno soočanje s stresnimi situacijami. Stres na delovnem mestu lahko vodi do konfliktov, ki vplivajo na delovno uspešnost in organizacijsko klimo (Modrijan in Ovsenik, 2002).

Skupaj lahko uspešne strategije upravljanja s čustvi na delovnem mestu prispevajo k izboljšanju delovnega okolja ter k večjemu zadovoljstvu in uspešnosti zaposlenih. Organizacije bi morale prepoznati pomen teh strategij ter zagotoviti ustrezno podporo in vire za njihovo implementacijo v prakso. S tem bi lahko ustvarile bolj zdravo in produktivno delovno okolje, ki bi koristilo vsem zaposlenim.

Tehnološki napredek

Rezultati kažejo, da večina intervjuvanih poroča, da uporaba tehnologije pri delu lajša doživljanje čustev. Iz rezultatov je videti, da tehnologija lahko deluje kot orodje za ohranjanje profesionalnosti in distanciranja, kar je lahko koristno pri ohranjanju objektivnosti in ravnanju s čustvi, še posebej v stresnih situacijah.

Medtem ko je večina intervjuvanih poročala o pozitivnih vidikih uporabe tehnologije, so bili nekateri izpostavljeni tudi izzivom, kot so težave pri razlagi strankam, izpolnjevanju obrazcev in nervoza med skupinskimi sestanki po spletu. To kaže, da uporaba tehnologije v stiku s strankami ali sodelavci ni vedno brez težav in lahko povzroči stres in nelagodje, še posebej pri manj izkušenih sodelavcih.

Kljub uporabi tehnologije zaposleni poudarjajo pomen osebnega stika s strankami, še posebej v primerih oviranosti. To kaže, da tehnologija ne more popolnoma nadomestiti človeškega stika in čustvene topline, kar je pomembno upoštevati pri oblikovanju storitev in komunikaciji s strankami. De Klerk, Joubert in Mosca (2021) ugotavljajo, da je pandemija pospešila trende dela na daljavo, kar je verjetno zaradi zaznane produktivnosti in privlačnosti za zaposlene postalo trajna praksa. Organizacije morajo zagotoviti ravnovesje med fizično prisotnostjo v pisarni in delom na daljavo ob ustrezni podpori.

Intervjuvani, ki so bili med pandemijo prisiljeni delati od doma, so se srečevali z dodatnimi izzivi, povezanimi z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti. Tukaj lahko vidimo povezavo z ugotovitvami Rapoša Tajnšek (1998), ki poudarja, da težave zaposlenih, ki izhajajo

iz osebnih in družinskih problemov, močno vplivajo na delovno uspešnost. To kaže na potrebo po boljši podpori in prilagoditvi delovnega okolja, da bi zaposleni lažje obvladovali te izzive.

Na teoretični ravni rezultati kažejo na potrebo po razvoju modelov, ki bi obravnavali kompleksno interakcijo med tehnologijo, delovnim okoljem in čustvenimi odzivi zaposlenih. Na praktični ravni pa poudarjajo potrebo po boljši podpori in prilagoditvi delovnega okolja, da bi zaposleni lažje obvladovali stres in napetosti ter ohranjali produktivnost in dobro počutje, tako med delom od doma kot tudi v pisarni.

Dogodki za izboljšanje počutja

Glede na dejstvo, da večino svojega delovnega dne preživimo na delovnem mestu, kar znaša tretjino ali celo polovico časa v budnem stanju, ta vidik zadovoljstva bistveno vpliva na naše čustveno stanje, fizično počutje in ne nazadnje tudi na produktivnost pri delu (Rape, 2010). Skupaj lahko učinkovito upravljanje s čustvi na delovnem mestu prispeva k večji produktivnosti, zmanjšanju stresa in izboljšanju splošnega zadovoljstva zaposlenih. Zato je ključno, da organizacije prepoznajo pomen tega vidika dela in razvijejo ustrezne pristope in programe za podporo čustvenemu blagostanju svojih zaposlenih.

Analiza rezultatov kaže na pozitivno mnenje zaposlenih glede dogodkov za izboljšanje počutja, ki jih organizira upravna enota. Zaposleni so izpostavili prednosti takih dogodkov, ki segajo od boljše povezanosti v kolektivu do osebnega razvoja in lažjega usklajevanja čustvovanja v delovnem okolju.

Ob tem pa so se pojavili tudi izzivi, kot je zmanjšano zanimanje mlajše generacije zaposlenih za sodelovanje v teh aktivnostih. To lahko v prihodnosti vpliva na povezanost kolektiva, zato bi bilo smiselno razmisliti o prilagajanju teh dogodkov tako, da bolje odgovarjajo potrebam in pričakovanjem tudi mlajše generacije.

Organizirani seminarji in druge oblike izobraževanja so bili dobro obiskani, vendar so se pojavljale težave, kot je omejitev pri času za udeležbo ali naklonjenost udeležbi v živo, ne pa prek spleta. Prilagajanje formatov in vsebin izobraževalnih dogodkov bi tako lahko pripomoglo k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

Ne nazadnje so neformalna druženja in telesna aktivnost igrala pomembno vlogo pri izboljšanju počutja zaposlenih. Organizirani dogodki, kot so pikniki, pohodi in jutranja telovadba, so prispevali k večji povezanosti kolektiva in ustvarjanju pozitivne energije na delovnem mestu.

Ugotovitve te raziskave kažejo na pomembnost raznolikih pristopov k izboljšanju počutja zaposlenih na delovnem mestu. Prilagajanje dogodkov in aktivnosti glede na potrebe ter spodbujanje neformalnih druženj in telesne aktivnosti lahko pripomorejo k boljšemu delovnemu okolju in počutju zaposlenih. Tu ima veliko vlogo vodstvo, pri čemer vidim vlogo socialne delavke v delovnem okolju kot nekoga, ki zazna potrebe zaposlenih in predlaga ustrezne ukrepe oziroma dejavnosti, kar izpostavlja že Rapoša Tajnšek (1998).

Hierarhija in dinamika moči

Med zaposlenimi na vodilnih in tistimi na nižjih delovnih mestih so bile opazne razlike v doživljanju hierarhije. Medtem ko se nekateri na vodilnih delovnih mestih bolj zavedajo in čutijo hierarhično strukturo, so zaposleni na nižjih ravneh hierarhijo občutili manj intenzivno, vendar priznavajo njen obstoj.

Dobra medsebojna komunikacija in odnosi med sodelavci so bili izpostavljeni kot pomemben vidik delovnega okolja. Dolgoletno poznanstvo in skupni dogovori so prispevali k dobremu vzdušju. Pomembno je tudi, da je vodstvo odprto za pogovore o težavah ter izražanje čustev, kar prispeva k boljšemu počutju zaposlenih.

Zaposleni na vodilnih delovnih mestih se prilagajajo komunikaciji glede na značilnosti svojih podrejenih. Kljub temu pa so se pojavile tudi negativne izkušnje, ko so morali zaposleni na vodilnih delovnih mestih izvajati ukrepe, ki so se jim podrejeni upirali. To je povzročilo stres in pritisk za obe strani ter zahtevalo dodatno usklajevanje. Zaposleni na hierarhično nižjih delovnih mestih so poročali o zatiranju čustev in regulaciji v odnosu z nadrejenimi, vendar niso izrazili občutka strahu. Poudarili so korekten odnos in spoštovanje, vendar tudi stres in pritisk. Kljub temu je medsebojno sodelovanje in pomoč v stiskah prevladovalo, kar kaže na dobro dinamiko kolektiva.

Na koncu je bilo izpostavljeno tudi pozitivno dejstvo, da je kolektiv manjši, kar olajša povezanost med sodelavci. Skupaj z ustreznim pristopom vodstva k izražanju čustev ter vzpostavitvijo spoštljivega odnosa lahko to prispeva k izboljšanju delovnega okolja in počutja zaposlenih.

Spodbujanje čustvenega izražanja

Raziskave, kot je tista, ki so jo izvedli Gayed in sodelavci (2018), poudarjajo pomen izobraženih menedžerjev in vodij, ki se zavedajo duševnega zdravja svojih zaposlenih. Sistematični pregled in metaanaliza kažeta, da specializirane dejavnosti, predvsem

usposabljanja o duševnem zdravju, izboljšujejo razumevanje, stališča in vedenje menedžerjev glede duševnega zdravja na delovnem mestu. Pozitivni učinki takšnih dejavnosti se ohranijo do šest mesecev po zaključku usposabljanja. Podjetja, ki se osredotočajo na razvoj organizacijske kulture, pripadnosti, smiselnega dela v skupini ter na medsebojno sodelovanje in dobre odnose, pogosto ponujajo številne ugodnosti in programe za izboljšanje delovnih pogojev in kakovosti življenja zaposlenih.

Po drugi strani pa večina zaposlenih v manjših organizacijah, kot je Upravna enota Mozirje, meni, da dodatnih spodbud glede izražanja čustev ne potrebujejo. Ocenjujejo, da je zaradi majhnosti organizacije omogočen odprt pogovor o vseh zadevah. Menijo tudi, da imajo razvite osebne kompetence na področju čustvenega izražanja, da je kolektiv povezan ter da konflikti med zaposlenimi praktično ne obstajajo.

Povezava med tema dvema razpravama je očitna. Izobraženi menedžerji, ki so usposobljeni za prepoznavanje in upravljanje duševnega zdravja, lahko ustvarijo delovno okolje, kjer se zaposleni počutijo podprte in razumljene. To je še posebej pomembno v večjih organizacijah, kjer je lahko komunikacija manj neposredna. V manjših organizacijah, kjer je kolektiv že povezan, konflikti pa so redki, morda ni potrebe po dodatnih spodbudah za izražanje čustev. Kljub temu pa tudi v teh okoljih usposabljanje menedžerjev o duševnem zdravju ni odveč, saj bi lahko še naprej krepilo pozitivno organizacijsko kulturo in preprečevalo morebitne prihodnje težave.

Skupna točka obeh razprav je, da tako v velikih kot v majhnih organizacijah izobraženi in usposobljeni menedžerji igrajo ključno vlogo pri zagotavljanju duševnega blagostanja zaposlenih. Vlaganje v izobraževanje menedžerjev o duševnem zdravju zaposlenih prispeva k boljši organizacijski kulturi, večji povezanosti kolektiva in posledično višji produktivnosti ter zadovoljstvu zaposlenih. Organizacijska čustvena kultura, ki vključuje čustvene vrednote, norme in predpostavke, določa, kako zaposleni izražajo in upravljajo svoja čustva pri delu (Barsade in O'Neill, 2016). Analiza čustvene kulture na Upravni enoti Mozirje lahko ponudi vpogled v to, kako se ustvarja in vzdržuje pozitivno delovno okolje, ki podpira dobro počutje in uspešnost zaposlenih. Prav tu nekateri zaposleni izražajo potrebo po dodatnih ukrepih in dogodkih na upravni enoti, še posebej v primeru novih zaposlenih, predvsem mlajših, ki se še niso vpeljali v delovno okolje in kulturo organizacije. Kot najbolj utemeljeno potrebo izpostavljajo izzive, povezane z uvajanjem novih zaposlenih, ter poudarjajo vrednost supervizij in dodatnih seminarjev o motivaciji in preprečevanju preobremenjenosti.

Supervizijo kot koristno spodbudo izpostavlja zaposlena socialna delavka, ki opaža pomanjkanje ozaveščenosti o superviziji na Upravni enoti Mozirje ter izraža razočaranje nad pomanjkanjem deljenja izkušenj med zaposlenimi. Poleg tega izpostavlja potrebo po vključitvi kadrov socialnega dela ter psihologov in terapevtov za podporo zaposlenim.

Kljub različnim mnenjem glede potrebe po dodatnih spodbudah in ukrepih vsi izpostavljajo pomen dobrega delovnega okolja ter podporo zaposlenim pri obravnavanju čustvenih izzivov. Sprejemanje dodatnih ukrepov in dogodkov bi lahko prispevalo k še večji povezanosti med zaposlenimi ter izboljšalo počutje in učinkovitost v delovnem okolju.

Vloga socialnega dela

Večina zaposlenih prepoznava vlogo socialnega delavca na enoti, ki jo opisujejo kot varovanje pred nasiljem, oporo pri čustvenih težavah ter posredovanje v konfliktih. Poudarjajo tudi vlogo pri preprečevanju mobinga ter izdajanju letnih poročil. Nekateri zaposleni izražajo zaupanje v prispevek k zagotavljanju dostojanstva zaposlenih.

Mnogi zaposleni izražajo dvome glede kompetentnosti socialnega delavca na področju spodbujanja čustvenega izražanja. Nekateri menijo, da bi bili psihologi za to nalogo primernejši, medtem ko nekateri celo dvomijo v kompetentnost same zaposlene socialne delavke za izvajanje zgoraj opisanih vlog. Ti dvomi so lahko posledica nepoznavanja delovnih nalog socialnih delavcev ter njihove izobrazbe.

Obstaja tudi nejasnost glede vloge socialnega dela na enoti, saj nekateri zaposleni menijo, da bi potrebovali osebo, ki je bolj usposobljena za delo z ljudmi, medtem ko drugi opažajo potencial socialnih delavcev kot motivatorjev pri delu. Kljub temu nekateri zaposleni poudarjajo, da so socialni delavci lahko koristni pri oceni ozračja v skupini ter pri deljenju ugotovitev s strokovnjaki z drugih področij.

Kljub dvomom glede kompetentnosti in nejasnosti vloge socialnega dela na enoti mnogi zaposleni še vedno prepoznavajo njeno pomembno vlogo pri zagotavljanju varnega in podpornega delovnega okolja. Dodatno izobraževanje in usposabljanje socialnih delavcev ter boljša komunikacija med zaposlenimi bi lahko pomagali pri razumevanju in boljši izkoriščenosti njihove vloge v delovnem okolju.

Komentar na uporabljeno metodologijo

Izbira kvalitativne raziskave za zbiranje besednih opisov se je izkazala za primerno, saj mi je omogočila globlji vpogled v doživljanje zaposlenih na upravni enoti glede čustev na delovnem

mestu. Odločitev za uporabo intervjujev se mi je zdela zelo dobra, ker sem dobila izčrpne opise, ki so mi omogočili bogatejše razumevanje osebnih izkušenj in mnenj zaposlenih. To je bil tudi glavni namen diplomskega dela, ki se osredotoča na čustva zaposlenih.

Pri uporabi intervjujev sem opazila nekaj izzivov. Ena izmed težav je bila sprememba vodila za intervju po prvotnem preizkušanju, kar je otežilo primerjanje rezultatov med posameznimi intervjuji. Poleg tega sem intervjuje izvajala v dveh terminih, med katerima je minilo skoraj leto, kar bi lahko zaradi morebitnih sprememb v delovnem okolju ali osebnem doživljanju zaposlenih v tem času vplivalo na rezultate.

Opazila sem tudi, da bi lahko odgovori zaposlenih zaradi socialne zaželenosti bili pristranski. Ker je upravna enota majhna, so intervjuvanci morda imeli občutek, da njihova anonimnost ni popolnoma zagotovljena, kar bi lahko vplivalo na iskrenost njihovih odgovorov in s tem nekoliko popačilo rezultate raziskave.

Kljub omejitvam se mi zdi, da je bila moja raziskava koristna, saj sem osvetlila pomembnost izražanja čustev na delovnem mestu. V svojem diplomskem delu sem se osredotočila na analizo čustev na delovnem mestu in prepoznala potencialne prispevke k strokovnemu razvoju na več področjih.

Raziskava je obravnavala vpliv čustev na delovno vedênje, razpoloženje in motivacijo. Preučila sem raznolikost čustvenih izkušenj in izražanja čustev na delovnem mestu, zlasti v upravnih enotah. To je omogočilo boljše razumevanje vpliva čustev na delovno uspešnost, blaginjo zaposlenih in organizacijsko kulturo v teh specifičnih delovnih okoljih.

Identificirala sem izzive, s katerimi se soočajo upravni delavci v javni upravi pri obvladovanju čustev, še posebej zaradi stresne narave njihovega dela. Prikaz strategij za učinkovito obvladovanje teh izzivov lahko prispeva k razvoju smernic za izboljšanje delovnega okolja. Raziskala sem tudi mnenje o vplivu tehnoloških sprememb na doživljanje in izražanje čustev pri upravnem osebju, kar je ključno za prilagajanje organizacijskih praks v nenehno spreminjajočih se delovnih okoljih.

Identificirala sem najboljše prakse in intervencije za izboljšanje čustvenega vzdušja, blaginje in produktivnosti upravnega osebja v javni upravi. Preučila sem tudi, kako se hierarhije v organizaciji povezujejo z izražanjem čustev pri zaposlenih, kar bo pripomoglo k boljšemu razumevanju vpliva organizacijskih struktur na čustveno klimo in odnose med zaposlenimi.

Raziskala sem tudi potencial socialnega dela kot sredstva za spodbujanje čustvenega izražanja in blaginje na delovnem mestu.

V prihodnosti bi bilo zelo koristno raziskovati doživljanje čustev na delovnem mestu tudi v večji upravni enoti in primerjati rezultate z ugotovitvami te raziskave. Takšna primerjava bi omogočila globlji vpogled v razlike in podobnosti med majhnimi in velikimi organizacijami glede na čustveno dinamiko zaposlenih. Večje upravne enote pogosto obsegajo kompleksnejšo strukturo in hierarhijo, kar lahko vpliva na to, kako zaposleni doživljajo in upravljajo svoja čustva.

Raziskava v večji enoti bi lahko razkrila, ali so strategije za obvladovanje čustev enako učinkovite v večjih okoljih ali pa se pojavijo specifični izzivi, ki zahtevajo prilagoditev pristopov. Poleg tega bi lahko raziskovanje večje enote omogočilo preučevanje vpliva različnih vodstvenih stilov in organizacijske kulture na čustveno stanje zaposlenih. Takšna študija bi lahko prikazala, ali imajo zaposleni v večjih enotah dostop do več virov podpore in ali to prispeva k boljšemu čustvenemu blagostanju.

Ugotovitve iz takšnih raziskav bi omogočile oblikovanje učinkovitejših programov in intervencij za podporo čustvenemu zdravju zaposlenih ne glede na velikost organizacije ter prispevale k boljšemu razumevanju trenutnih razmer in določanju učinkovitih ukrepov za izboljšanje delovnega okolja in organizacijske učinkovitosti v javni upravi.

6. Sklepi

Čustva na delovnem mestu

- Raziskava v delovnem okolju Upravne enote Mozirje je pokazala, da intervjuvani v večji meri v okviru opisovanja čustev na delovnem mestu omenjajo negativna čustva, kot so strah, jeza in razočaranje.
- Čeprav so pozitivna čustva manj izpostavljena, igra veselje pomembno vlogo zlasti v odnosih med sodelavci. Pozitivna čustva imajo potencial za ustvarjanje produktivnega in pozitivnega delovnega vzdušja.
- Pozitivni odnosi s sodelavci lahko spodbujajo pozitivna čustva in izboljšajo delovno okolje.
- Zaposleni poudarjajo pomen komunikacijskih spretnosti za učinkovito delo.
- Tako že izvedene raziskave kot moja raziskava potrjujejo, da trpinčenje s strani strank zmanjšuje zadovoljstvo pri delu in negativno vpliva na delovno uspešnost.
- Močna negativna čustva so pogosto povezana s postopkom napredovanja.
- Intenzivnejše izražanje čustev v večjih organizacijskih enotah lahko vodi v konflikte.
- Zaposleni na vodilnih mestih pogosteje izražajo negativna čustva, vendar se zavedajo pomena njihovega obvladovanja za učinkovito delo. Zaposleni na nižjih ravneh pogosto izpostavljajo potrebo po zatiranju čustev, zlasti v stiku s strankami.
- Razlike v dojemanju in izražanju čustev med posamezniki so prevelike za posploševanje.

Strategije za izražanje čustev na delovnem mestu

- Ena pogostih strategij, ki jih intervjuvani zaposleni uporabljajo pri svojem delu, je postavljanje meja, kar pomaga pri ohranjanju objektivnosti in profesionalnosti ter ločevanju službenega in zasebnega življenja. Doseganje skladnosti med osebnimi lastnostmi in zunanjimi pogoji je stalen proces. Če se čustva zaposlenih pogosto prenašajo iz službenega življenja v domače, to vpliva na splošno počutje in kakovost življenja.
- Intervjuvani zaposleni uporabljajo tudi strategijo preusmerjanja čustev. Zlasti zaposleni zlasti na vodilnih mestih poudarjajo umirjanje situacij in iskanje alternativnih rešitev, kar prispeva k boljšemu obvladovanju konfliktov in komunikaciji s strankami.
- Uspešno sodelovanje zaposlenih temelji na medsebojnem razumevanju in deljenju skupnih vrednot ter norm, kar izboljšuje izvedbo delovnih nalog. Strategija podpore in

razumevanja, ki vključuje pogovore s kolegi, športne dejavnosti in osebno refleksijo, pomaga pri sproščanju čustev in obvladovanju stresa.

- Raznolikost obstoječih strategij k upravljanju s čustvi kaže na potrebo po individualno prilagojenih strategijah in podpori za zaposlene.
- Učinkovite strategije upravljanja s čustvi vodijo k večji samozavesti in boljšemu počutju zaposlenih. Zaposleni, ki uporabljajo te strategije, lažje obvladujejo stresne situacije, kar pozitivno vpliva na njihovo produktivnost in zadovoljstvo pri delu.

Tehnološki napredek

- Večina intervjuvanih poroča, da uporaba tehnologije pri delu lajša doživljanje čustev. Tehnologija lahko deluje kot orodje za ohranjanje profesionalnosti in distanciranja, kar je koristno za ohranjanje objektivnosti in ravnanje s čustvi, zlasti v stresnih situacijah.
- Medtem ko so številni intervjuvani poudarili pozitivne vidike uporabe tehnologije, so nekateri izpostavili tudi izzive, kot so težave pri razlagi strankam, izpolnjevanju obrazcev in nervoza med skupinskimi spletnimi sestanki. Uporaba tehnologije v stiku s strankami ali sodelavci ni vedno brez težav in lahko povzroči stres, še posebej pri manj izkušenih sodelavcih.
- Kljub prednostim tehnologije zaposleni poudarjajo pomen osebnega stika s strankami, zlasti v primerih oviranosti. Tehnologija ne more popolnoma nadomestiti človeškega stika in čustvene topline, kar je pomembno upoštevati pri oblikovanju storitev in komunikaciji s strankami.
- Intervjuvani, ki so med pandemijo delali od doma, so se srečevali z dodatnimi izzivi, povezanimi z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.
- Na praktični ravni rezultati poudarjajo potrebo po boljši podpori in prilagoditvi delovnega okolja, tako da bi zaposleni lažje obvladovali stres in napetosti ter ohranjali produktivnost in dobro počutje, ne glede na to, ali delajo od doma ali v pisarni.

Dogodki za izboljšanje počutja

- Učinkovito upravljanje s čustvi na delovnem mestu lahko bistveno prispeva k večji produktivnosti, zmanjšanju stresa in izboljšanju splošnega zadovoljstva zaposlenih. Analiza rezultatov kaže, da zaposleni pozitivno ocenjujejo dogodke za izboljšanje počutja, ki jih organizira upravna enota. Ti dogodki prinašajo različne koristi, kot so boljša povezanost v kolektivu, osebni razvoj in lažje usklajevanje čustvovanja v delovnem okolju.

- Kljub splošni pozitivni oceni dogodkov je opaziti zmanjšano zanimanje mlajše generacije zaposlenih za sodelovanje v teh aktivnostih.
- Seminarji in druge oblike izobraževanja so bili dobro obiskani, vendar so se pojavile težave, kot so omejitve časa za udeležbo in preferenca za udeležbo v živo namesto prek spleta.
- Neformalna druženja in telesna aktivnost igrajo pomembno vlogo pri izboljšanju počutja zaposlenih. Organizirani dogodki, kot so pikniki, pohodi in jutranja telovadba, prispevajo k večji povezanosti kolektiva in ustvarjanju pozitivne energije na delovnem mestu.
- Ugotovitve raziskave kažejo na pomembnost raznolikih pristopov k izboljšanju počutja zaposlenih na delovnem mestu. Prilagajanje dogodkov in aktivnosti glede na potrebe zaposlenih ter spodbujanje neformalnih druženj in telesne aktivnosti lahko pripomorejo k boljšemu delovnemu okolju in izboljšanemu počutju zaposlenih.

Hierarhija in dinamika moči

- Zaposleni na vodilnih delovnih mestih intenzivneje občutijo hierarhično strukturo, medtem ko zaposleni na nižjih ravneh hierarhijo priznavajo, vendar jo občutijo manj intenzivno. To kaže na različno percepcijo in vpliv hierarhije glede na položaj v organizaciji.
- Dobra medsebojna komunikacija in pozitivni odnosi med sodelavci so ključni za dobro vzdušje na delovnem mestu. Dolgoletno poznanstvo in skupni dogovori so pomembni za vzdrževanje dobrega delovnega okolja. Odprtost vodstva za pogovore o težavah in izražanje čustev prav tako prispeva k boljšemu počutju zaposlenih.
- Zaposleni na vodilnih delovnih mestih prilagajajo komunikacijo glede na značilnosti svojih podrejenih. Kljub temu se pojavljajo izzivi, ko je potrebno izvajati ukrepe, ki se jim podrejeni upirajo, kar povzroča stres in pritisk obema stranema ter zahteva dodatno usklajevanje.
- Zaposleni na nižjih ravneh poročajo o zatiranju čustev in regulaciji v odnosu z nadrejenimi, vendar ne izražajo občutka strahu. Kljub prisotnemu stresu in pritisku poudarjajo korekten odnos in spoštovanje. Medsebojno sodelovanje in pomoč v stiskah kažeta na dobro dinamiko kolektiva.
- Manjši kolektiv lajša povezanost med sodelavci, kar prispeva k boljšemu delovnemu okolju. Skupaj z ustreznim pristopom vodstva do izražanja čustev ter vzpostavitvijo spoštljivega odnosa lahko to znatno izboljša počutje zaposlenih.

Spodbujanje čustvenega izražanja

- Večina intervjuvanih zaposlenih v manjši organizaciji, kot je Upravna enota Mozirje, meni, da dodatne spodbude glede izražanja čustev niso potrebne. Zaradi majhnosti organizacije imajo omogočen odprt pogovor o vseh zadevah, razvite osebne kompetence na področju čustvenega izražanja, povezan kolektiv in praktično neobstoječe konflikte.
- V večjih organizacijah, kjer je komunikacija manj neposredna, lahko izobraženi menedžerji, usposobljeni za prepoznavanje in upravljanje duševnega zdravja, ustvarijo podporno delovno okolje. V manjših organizacijah, kjer je kolektiv že povezan, dodatne spodbude morda niso potrebne, vendar lahko usposabljanje menedžerjev o duševnem zdravju še naprej krepi pozitivno organizacijsko kulturo.
- Kljub splošnemu prepričanju o nepotrebnosti dodatnih spodbud nekateri zaposleni izražajo potrebo po dodatnih ukrepih in dogodkih. Poudarjajo izzive, povezane z uvajanjem novih zaposlenih ter vrednost supervizij in dodatnih seminarjev o motivaciji in preprečevanju preobremenjenosti.
- Supervizijo kot koristno spodbudo izpostavlja zaposlena socialna delavka, ki opaža pomanjkanje ozaveščenosti o superviziji ter razočaranje nad pomanjkanjem deljenja izkušenj med zaposlenimi. Poudarja potrebo po vključitvi kadrov socialnega dela, psihologov in terapevtov za podporo zaposlenim.
- Kljub različnim mnenjem glede potrebe po dodatnih spodbudah in ukrepih vsi zaposleni izpostavljajo pomen dobrega delovnega okolja ter podporo zaposlenim pri obravnavanju čustvenih izzivov.

Vloga socialnega dela

- Večina zaposlenih prepoznava pomembno vlogo socialnega delavca na enoti. Opisujejo jo kot varovanje pred nasiljem, oporo pri čustvenih težavah, posredovanje v konfliktih, preprečevanje mobinga in izdajo letnih poročil. Prav tako izražajo zaupanje v njen prispevek k zagotavljanju dostojanstva zaposlenih.
- Kljub dvomom o kompetentnosti in nejasnosti vloge socialnega dela na enoti mnogi zaposleni še vedno prepoznavajo pomembno vlogo socialnih delavcev pri zagotavljanju varnega in podpornega delovnega okolja.

- Nekateri zaposleni opažajo potencial socialnih delavcev kot motivatorjev pri delu in poudarjajo njihovo koristnost pri oceni ozračja v skupini ter deljenju ugotovitev s strokovnjaki z drugih področij.

7. Predlogi

Upravna enota lahko sprejme vrsto praktičnih ukrepov za izboljšanje počutja in izražanja čustev zaposlenih na delovnem mestu.

- Upravna enota lahko vzpostavi program podpore, ki vključuje svetovanje, terapevtske storitve in delavnice za obvladovanje stresa in izražanje čustev. To omogoča zaposlenim, da prejmejo pomoč pri obvladovanju osebnih in delovnih izzivov.
- Upravna enota lahko redno organizira dogodke, kot so pikniki, športne aktivnosti, kulturni dogodki ali druženje izven delovnega časa. To ustvarja priložnosti za sprostitev, povezovanje med zaposlenimi in izražanje pozitivnih čustev.
- Vodstveni kader se lahko vključi v usposabljanje o prepoznavanju in obravnavanju čustev zaposlenih, upravljanju konfliktov in spodbujanju odprtega dialoga (delavnice CoproHub, Povej naGlas, Skupina Primera, Pro Acta organizacija Operando). To jim pomaga razviti veščine za podporo zaposlenim pri izražanju čustev in obvladovanju stresnih situacij.
- Upravna enota lahko spodbuja odprt dialog med zaposlenimi in vodstvom ter ustvari okolje, v katerem so zaposleni sproščeni pri izražanju svojih misli, idej in čustev. To prispeva k vzpostavitvi zaupanja in izboljšanju komunikacije v organizaciji.
- Upravna enota lahko vzpostavi sistem zbiranja povratnih informacij zaposlenih o delovnem okolju, vključno s čustvenim vzdušjem. To upravni enoti omogoča, da identificira morebitne težave in sprejme ukrepe za izboljšanje počutja zaposlenih.
- Upravna enota lahko redno spremlja in ocenjuje učinkovitost sprejetih ukrepov za izboljšanje počutja in izražanja čustev zaposlenih. To omogoča prilagajanje strategij glede na potrebe zaposlenih in učinkovito upravljanje z organizacijskimi spremembami.

Predlogi, kako lahko zaposleni posamezniki izboljšajo svoje počutje na delovnem mestu.

- Zaposleni se lahko naučijo prepoznavati svoja čustva in razumeti, kako ta vplivajo na njihovo delovno uspešnost in počutje. Redna samorefleksija lahko pomaga pri obvladovanju stresa in izboljšanju čustvene stabilnosti.
- Vodenje dnevnika o čustvih lahko zaposlenim pomaga pri sledenju svojega čustvenega stanja in identifikaciji vzorcev vedenja. To lahko olajša prepoznavanje situacij, ki sprožijo negativna čustva, in razvoj strategij za njihovo obvladovanje.
- Uvajanje sprostitvenih tehnik, kot so dihalne vaje, meditacija ali joga, lahko zaposlenim pomaga pri zmanjšanju stresa in izboljšanju čustvenega stanja na delovnem mestu.

- Zaposleni se lahko naučijo postavljati meje in se učinkovito braniti pred delovnimi situacijami, ki povzročajo prekomerno obremenitev ali stres. To vključuje sposobnost reči ne, kadar je to treba, in postavljanje prioritet pri delu.
- Zaposleni lahko aktivno iščejo podporo pri sodelavcih, prijateljih ali strokovnjakih za duševno zdravje, če se soočajo s čustvenimi težavami ali stresom na delovnem mestu. Pogovor s kompetentno osebo lahko pomaga pri razreševanju težav in občutku povezanosti.
- Spodbujanje zaposlenih, da si vzamejo čas za svoje hobije in dejavnosti, ki jih veselijo, lahko pomaga pri ohranjanju čustvenega ravnotežja in izboljšanju počutja na delovnem mestu. To lahko vključuje čas za rekreacijo, branje, ustvarjalne dejavnosti ali druženje s prijatelji in družino.
- Zaposleni se lahko aktivno vključijo v programe podpore, ki jih ponuja organizacija, kot so delavnice o obvladovanju stresa, programi samopomoči ali skupinska terapija. To lahko pomaga pri izmenjavi izkušenj z drugimi zaposlenimi in pridobivanju novih veščin za obvladovanje čustev.

Socialno delo lahko v prihodnosti na več načinov prispeva k izboljšanju počutja in izražanja čustev na delovnem mestu.

- Socialni delavci lahko nudijo individualno svetovanje in podporo zaposlenim pri obvladovanju stresa, konfliktov in drugih čustvenih izzivov na delovnem mestu. S tem zaposlenim pomagajo razviti učinkovite strategije za spopadanje s čustvenimi težavami.
- Socialni delavci lahko organizirajo delavnice, seminarje in programe usposabljanja za razvoj čustvene inteligence zaposlenih. To vključuje poučevanje veščin samoregulacije, empatije, komunikacije in reševanja konfliktov, ki so ključne za izražanje čustev na delovnem mestu.
- Socialni delavci lahko sodelujejo pri razvoju organizacijskih strategij, ki vključujejo čustveni vidik, kot je načrtovanje programov za spodbujanje zdravja in dobrega počutja zaposlenih ter vzpostavljanje mehanizmov za obravnavanje čustvenih težav na delovnem mestu.
- Socialni delavci lahko izvajajo izobraževalne programe za vodstveni kader in zaposlene o pomenu izražanja čustev na delovnem mestu, prepoznavanju čustvenih potreb zaposlenih in razvijanju empatije ter podpornih odnosov v organizaciji.
- Socialni delavci lahko sodelujejo pri raziskovalnih projektih in evalvacijah, ki raziskujejo vpliv čustev na delovno uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih in

organizacijsko kulturo. S tem prispevajo k razvoju znanja na področju čustvenega menedžmenta na delovnem mestu.

8. Viri in literatura

- Adeyemi, J. K. (2022). Workplace Conflict On Productivity and Emotional Stability of Employee. *International Journal of Management and Business Applied*, 1(2), 103–109.
- Albesher, S. A., & Alsaeed, M. H. (2015). Emotional intelligence and its relation to coping strategies of stressful life events among a sample of students from the college of basic education in the state of Kuwait. *Journal of Educational & Psychological Sciences,* 16(04), 273–395.
- Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. Multi-level issues in organizational behaviour and strategy. *Research in multi-level issues*, 2, 9–54.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Daus, C. S. (2002). Diversity and emotion: The new frontiers in organizational behavior research. *Journal of Management,* 28(3), 307–338. https://doi.org/10.1177/014920630202800304.
- Barsade, S. & O'Neill, O. (2016), *Manage Your Emotional Culture*. Pridobljeno 15. 11. 2022 s https://hbr.org/2016/01/manage-your-emotional-culture.
- Brezovnik, B., Trpin, G., & Pličanič, S. (2019). *Sistem javne uprave*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (Ur.) (1999). *Studying organization: Theory & method*. SAGE Publications Ltd. Pridobljeno 10. 1. 2024 iz https://doi.org/10.4135/9781446218556.
- De Klerk, J.,J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47 Pridobljeno 10. 1. 2024 s https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1883.
- Devčič, B. (2002). Emocionalno delo javnih uslužbencev. *Socialno delo,* 41(6). URN:NBN:SI:doc-8KWXPLGG Pridobljeno 10. 1. 2024 s http://www.dlib.si.
- Ekman, P. (2016). What scientists who study emotion agree about. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 31–34.
- Ekman, P. E. & Davidson, R. J. (1994). *The nature of emotion: Fundamental questions*. Oxford University Press.
- Fotaki, M., Kenny, K., & Vachhani, S. J. (2017). Thinking critically about affect in organization studies: Why it matters. *Organization,* 24(1), 3–17.

- Frijda, N. H., Manstead, A. S. R., & Bem, S. (2000). *Emotions and beliefs: How feelings influence thoughts.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Gayed, A., Milligan-Saville, J.S., Nicholas, J., Bryan. B.T., LaMontagne, A.D., Milner, A., Madan, I., Calvo, R.A., Christensen, H., Mykletun, A., Glozier, N., & Harvey, S.B. (2018). Effectiveness of training workplace managers to understand and support the mental health needs of employees: a systematic review and meta-analysis. *Occup Environ Med.,* 75(6), 462–470. doi: 10.1136/oemed-2017-104789.
- Gorenjak, V. & Rus. J. (2009) Analiza nekaterih elementov zadovoljstva pri delu (Analiza primera). Pridobljeno 10. 11. 2022 s https://wwHYPERLINK"https://www.fvv.um.si/dv2009/zbornik/clanki/GorenakV1.pdf"w.fvv.um.si/dv2009/zbornik/clanki/GorenakV1.pdf.
- Gao, H., Feng, Z. & Zhao, Z. (2021). The Impact of Customer Bullying on Employees' Job Performance: The Locus of Control as a Moderating Effect. *Emerging Markets Finance and Trade,* 57(5), 1333–1348, DOI: 10.1080/1540496X.2019.1708322.
- Hochschild, A.R. (2012). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (1st ed.). Berkeley, Kalifornija, ZDA: University of California Press. Pridobljeno 10. 3. 2024 s http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk.
- Howe, L. C., & Menges, J. I. (2022). Remote work mindsets predict emotions and productivity in home office: A longitudinal study of knowledge workers during the Covid-19 pandemic. *Human-Computer Interaction*, 37(6), 481–507. Pridobljeno 1. 3. 2024 iz https://doi.org/10.1080/07370024.2021.1987238.
- Kobal Grum, D. (2021). *Vem, hočem, čutim: kognitivno-motivacijski vidiki čustev*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani Filozofska fakulteta.
- Kozel, P. (2002). Daniel Goleman: Čustvena inteligenca na delovnem mestu (working with emotional intelligence). *Teorija in praksa*, 39(1), 217–219. http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Kozel.PDF.
- Levec, M. (2010). Vloga čustev na delovnem mestu – dihotomija med čustvi in racionalnostjo (Diplomsko delo). Pridobljeno 10. 11. 2022 s http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_levac-mojca.pdf.
- Mesner Andolšek, D. (2002). »Make me whole again« Čustva v organizaciji. *Teorija in praksa* 39(1), 10–29.
- Ministrstvo za javno upravo (2024a). Državni organi. Pridobljeno 2. 2. 2024 s https://www.gov.si/drzavni-organi/.

- Ministrstvo za javno upravo (2024b). Upravne enote. Pridobljeno 2. 2. 2024 s https://www.gov.si/drzavni-organi/.
- Modrijan, R., & Ovsenik, M. (2002). Spodbujanje delovnega počutja na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. *Socialno delo* 41(3/4). URN:NBN:SI:doc-FV5UFZHT Pridobljeno 20. 2. 2024 s http://www.dlib.si.
- Pandy, J. G. P., Balolong-Garcia, J. C., Cruz-Ordinario, M. V. B., & Que, F. V. F. (2019). Triple negative breast cancer and platinum-based systemic treatment: a meta-analysis and systematic review. *BMC cancer*, 19, 1–9.
- Peterka Novak, J. (2002). Duševno zdravje, spol in čustva bolnic z anoreksijo nervozo: emocionalno delo medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov*, Socialno delo,* 41(6). URN:NBN:SI:doc-CV1YG1J8 Pridobljeno 4. 3. 2024 iz http://www.dlib.si.
- Rape, T. (2010). Zadovoljstvo z delom v javnem zavodu. *Socialno delo,* 49(4), 217–228,. URN:NBN:SI:DOC-H205NQME s http://www.dlib.si.
- Rapoša-Tajnšek, P. (1998). Perspektive socialnega dela v delovnem okolju. *Socialno delo,* 37(3/5). URN:NBN:SI:DOC-DUEK5TLR Pridobljeno 22. 2. 2024 s http://www.dlib.si.
- Rausch, A., Seifried, J. & Harteis, C. (2017). Emotions, coping and learning in error situations in the workplace. *Journal of Workplace Learning,* 29(5), 374–393.
- Reberc, A. (2018). Uravnavanje čustev in čustveno delo (Seminarska naloga). Pridobljeno 10. 11. 2022 s file:///C:/Users/Uporabnik/Desktop/SOCIALNO%20DELO/3.%20letnik/3.%20Modul/Izra%C5%BEanje%20emocij%20na%20delovnem%20mestu/c48custva-in-c48dustveno-delo_pd.pdf.
- Rihter, L. (2021). Kvalitativne metode zbiranja podatkov: intervju, opazovanje, fokusne skupine. Zapiski predavanj pri predmetu Metodologija raziskovanja v socialnem delu II: kvalitativne raziskave, UL, Fakulteta za socialno delo.
- Rihter, L. (2023) *Ocene potreb:* pomen socialnega dela pri oceni potreb. Zapiski predavanj pri predmetu Raziskovanje delovnega okolja, UL, Fakulteta za socialno delo.
- Salovey, P., Caruso, D., & Mayer, J. D. (2004). Emotional intelligence in practice. *Positive psychology in practice*, 447–463.
- Shockley, K. M., Clark, M. A., Dodd, H., & King, E. B. (2021). Work-Family strategies during COVID-19: Examining gender dynamics among dual-earner couples with young

children. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 15–28. Pridobljeno 22. 2. 2024 s https://doi.org/10.1037/apl0000857.

- Šadl, Z. (2002). „We're out to make you smile". Emocionalno delo v storitvenih organizacijah. *Teorija in praksa : revija za družbena vprašanja [na spletu].* 39(1), 49–80. Pridobljeno 13. 3. 2023 s: http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20021Sadl2.PDF.
- Štrancar, K. (2002). Emocionalno delo radioloških inženirjev. *Socialno delo* 41(6). URN:NBN:SI:doc-O3KP9PL Pridobljeno 4. 3. 2024 iz http://www.dlib.si.
- Uitto, M., Jokikokko, K., & Estola, E. (2015). Virtual special issue on teachers and emotions in teaching and teacher education (TATE) in 1985–2014. *Teaching and Teacher Education,* 50, 124–135.
- Weick, K.E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: *The Mann Gulch disaster. Administrative Science Quarterly,* 38(4), 628–652.
- Zakon o varnosti in zdravju pri delu (2011). Uradni list RS, št. 43/11. Pridobljeno 12. 3. 2024 s http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5537.
- Zembylas, M. (2007). Theory and methodology in researching emotions in education. *International Journal of Research and Method in Education,* 30(1), 57–72.
- Zorko, K. (2022). *Upravljanje emocij v delovnem okolju* (Diplomsko delo). Fakulteta za socialno delo, Ljubljana.
- Zhao, B. (2011). Learning from errors: The role of context, emotion, and personality. *Journal of Organizational Behavior,* 32(3), 435–463.

9. Priloge

9.1. Vodilo za intervju

9.1.1. Prvo vodilo za intervju

Zahvaljujem se vam, da ste privolili v sodelovanje v tem intervjuju, ki mi bo pomagal pri seminarski nalogi za predmet na fakulteti za Socialno delo. Izvajam raziskavo o tem, kako upravno osebje v javni upravi izražajo čustva na delovnem mestu. Namen te raziskave je razumeti, kako strategije za izražanje čustev vplivajo na delovno uspešnost in dobro počutje.

Vprašanja niso težka, če pa jih ne razumete, me lahko za dodatno pojasnitev vedno vprašate.

Preden pa začneva z vprašanji o temi, pa me zanima kakšna je vaša karierna pot, kako ste prišli do trenutne zaposlitve?

Mi lahko poveste kaj je trenutno vaše delovno mesto, kakšne so vaše odgovornosti in naloge?

1. Kako upravno osebje v javni upravi uporabljaja strategije za obvladovanje čustev, ki so v skladu z zahtevami delovnega mesta, in ali se z uporabo teh strategij izboljša njihova delovna uspešnost? Kako je z njihovim počutjem?
    a) Prosim opišete, kako upravljate s svojimi čustvi pri delu?
    b) Na kakšne načine spreminjate svoja čustva, da so skladna z zahtevami delovnega mesta?
    c) Kaj ste opazili z uporabo teh strategij opazili kakšne izboljšave pri opravljanju svojega dela?
    d) Če so, na kakšen način so te strategije vplivale na vaše počutje?

2. Kakšni so izzivi in strategije za obvladovanje čustvenih konfliktov in napetosti med upravnim osebjem v javni upravi glede na visoko stresno naravo njihovega dela?
    a) Prosim opišete situacijo, v kateri ste doživeli čustveni konflikt ali napetost na delovnem mestu? Če takšne izkušnje še nimate, bi mi lahko (hipotetično) predstavili, kako bi se odzvali v takšni situaciji.
    b) Kako ste obvladali situacijo?
    c) Kakšne strategije opažate kot učinkovite pri obvladovanju čustvenih konfliktov in napetosti pri delu?

3. Kako upravno osebje v javni upravi doživljajo tehnološke spremembe in nove oblike komuniciranja?
    a) Kako bi opisali svoje izkušnje s tehnološkimi spremembami in novimi oblikami komuniciranja pri delu?
    b) Kako so te spremembe vplivale na vaše čustveno doživljanje pri delu?
    c) Ali ste opazili kakšne strategije, ki so bile učinkovite pri obvladovanju čustvenih izkušenj, povezanih s tehnološkimi spremembami in novimi oblikami komuniciranja?

4. Katere so najboljše prakse in intervencije za izboljšanje čustvene klime, dobrega počutja in produktivnosti upravnega osebja v javni upravi?
    a) Prosim opišete najboljše prakse ali intervencije, ki ste jih izkusili ali opazili na delovnem mestu in so izboljšale čustveno klimo, dobro počutje in produktivnost?
    b) Kako uspešne so bile te prakse ali intervencije?
    c) Bi znali našteti dodatne prakse ali intervencije, ki bi jih predlagali za izboljšanje čustvene klime, dobrega počutja in produktivnosti?

5. Kako upravno osebje izražajo in obvlada čustva na delovnem mestu v javnih upravah glede na hierarhijo v upravah in različno dinamiko moči med zaposlenimi?
    a) Prosim vas, da opišete, kako hierarhija in dinamika moči vplivata na to, kako izražate in upravljate čustva na delovnem mestu?
    b) Na kakšen način spreminjate svoja čustva, da bi se prilagodili dinamiki moči na delovnem mestu?
    c) Katere strategije bi označili za učinkovite pri obvladovanju čustvenih izkušenj, povezanih s hierarhijami in dinamiko moči na delovnem mestu?

6. Kako upravno osebje vidi potencial socialnega dela kot kader za pomoč pri stvarjanju kulture na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje in dobro počutje?
    a) Prosim opišite kakšne posebne pobude ali programe, ki so bili učinkoviti pri spodbujanju čustvenega izražanja in dobrega počutja na delovnem mestu?
    b) Kateri kader bi po vašem mnenju prispeval k spodbujanju čustvenega izražanja in pripomogel k boljšemu počutju na delovnem mestu? Kako bi to dosegel?

c) Kakšna mislite da bi lahko bila vloga socialnega delavca na tem področju? Doživljate socialno delo kot kader, ki bi vas tu lahko podprl?
d) Ali lahko opišete, kakšna bi lahko bila vloga socialnega dela pri ustvarjanju pozitivne kulture na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje in dobro počutje?
e) Kako lahko socialni delavci sodelujejo z drugimi strokovnjaki na delovnem mestu pri spodbujanju čustvenega izražanja in dobrega počutja?

Zaključek:

Zahvaljujem se vam za sodelovanje v tem intervjuju. Vaš prispevek je dragocen za mojo raziskavo o tem, kako upravno osebje in birokratski strokovnjaki v javni upravi izražajo čustva na delovnem mestu. Če imate kakršne koli dodatne pripombe ali predloge, vas prosim, da jih delite z mano

Pija Lucija Kralj

9.1.2. Drugo vodilo za intervju

Zahvaljujem se vam, da ste privolili v sodelovanje v tem intervjuju, ki mi bo pomagal pri diplomski nalogi na fakulteti za Socialno delo. Izvajam raziskavo o tem, kako upravno osebje in birokratski strokovnjaki v javni upravi izražajo čustva na delovnem mestu. Namen te raziskave je razumeti, kako strategije za izražanje čustev vplivajo na delovno uspešnost in dobro počutje.

Vprašanja niso težka, če pa jih ne razumete, me lahko za dodatno pojasnitev vedno vprašate.

Preden pa začneva z vprašanji o temi, pa me zanima kakšna je vaša karierna pot, kako ste prišli do trenutne zaposlitve?

Mi lahko poveste kaj je trenutno vaše delovno mesto, kakšne so vaše odgovornosti in naloge?

Kaj za vas pomeni pojem čustva na delovnem mestu?

- Je to za vas pozitiven ali negativen pojem.
- Lahko opišete čustva.
- Ali se ta veliko spreminjajo…

Kako obvladovati čustvene konflikte in napetosti med upravnim osebjem v javni upravi, glede na stresno naravo njihovega dela, ter kako uporaba strategij za obvladovanje čustev vpliva na delovno uspešnost in počutje tega osebja?

- Kaj vidite kot izzive pri izražanju in obvladovanju čustev na delovnem mestu?
- Prosim opišete situacijo, v kateri ste doživeli čustveni konflikt ali napetost na delovnem mestu? V kolikor te situacije niste doživeli, bi se se lahko vživeli v to vlogo (npr. nesporazum pri rokih za oddajo ipd.)
- Kako ste obvladali situacijo?
- Kakšne strategije opažate kot učinkovite pri obvladovanju čustvenih konfliktov in napetosti pri delu?
- Kaj ste opazili z uporabo teh strategij opazili kakšne izboljšave pri opravljanju svojega dela?
- Če so, na kakšen način so te strategije vplivale na vaše počutje?
- Na kakšne načine spreminjate svoja čustva, da so skladna z zahtevami delovnega mesta?

Kako upravno osebje v javni upravi doživljajo tehnološke spremembe in nove oblike komuniciranja?

- Kako bi opisali svoje izkušnje s tehnološkimi spremembami in novimi oblikami komuniciranja pri delu?
- Kako so te spremembe vplivale na vaše čustveno doživljanje pri delu?
- Ali ste opazili kakšne strategije, ki so bile učinkovite pri obvladovanju čustvenih izkušenj, povezanih s tehnološkimi spremembami in novimi oblikami komuniciranja?

Katere so najboljše prakse in intervencije za izboljšanje čustvene klime, dobrega počutja in produktivnosti upravnega osebja v javni upravi?

- Prosim opišete najboljše prakse ali intervencije, ki ste jih izkusili ali opazili na delovnem mestu in so izboljšale čustveno klimo, dobro počutje in produktivnost?

- Kako uspešne so bile te prakse ali intervencije?
- Bi znali našteti dodatne prakse ali intervencije, ki bi jih predlagali za izboljšanje čustvene klime, dobrega počutja in produktivnosti?

Kako upravno osebje izražajo in obvlada čustva na delovnem mestu v javnih upravah glede na hierarhijo v upravah in različno dinamiko moči med zaposlenimi?

- Prosim vas, da opišete, kako hierarhija in dinamika moči vplivata na to, kako izražate in upravljate čustva na delovnem mestu kadar ste v odnosu z zaposlenimi na isti hierahični lestvici, kako upravljate čustva v odnosu z nadrejenimi, kako (če sploh v takšnem odnosu ste) do podrejenih?
- Na kakšen način spreminjate svoja čustva, da bi se prilagodili dinamiki moči na delovnem mestu (z nadrejenimi, podrejenimi, kako s tistimi, ki so v podobnem položaju)?
- Katere strategije bi (z nadrejenimi, podrejenimi, kako s tistimi, ki so v podobnem položaju) označili za učinkovite pri obvladovanju čustvenih izkušenj, povezanih s hierarhijami in dinamiko moči na delovnem mestu?

Kako upravno osebje vidi potencial socialnega dela kot kader za pomoč pri stvarjanju kulture na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje in dobro počutje?

- Ali ste opazili kakšne posebne pobude ali programe, ki so bili učinkoviti pri spodbujanju čustvenega izražanja in dobrega počutja na delovnem mestu?
- Kateri kader bi po vašem mnenju privedel k spodbujanju čustvenega izražanja in pripomogel k boljšemu počutju na delovnem mestu? Kako bi to dosegel?
- Kakšna mislite da bi lahko bila vloga socialnega delavca na tem področju? Doživljate socialno delo kot kader, ki bi vas tu lahko podprl?
- Ali lahko opišete, kako lahko po vašem mnenju socialni delavci pomagajo ustvariti kulturo na delovnem mestu, ki podpira čustveno izražanje in dobro počutje?
- Kako lahko socialni delavci sodelujejo z drugimi strokovnjaki na delovnem mestu pri spodbujanju čustvenega izražanja in dobrega počutja?

Zaključek:

> Zahvaljujem se vam za sodelovanje v tem intervjuju. Vaš prispevek je dragocen za mojo raziskavo o tem, kako upravno osebje v javni upravi izražajo čustva na delovnem mestu. Če imate kakršne koli dodatne pripombe ali predloge, vas prosim, da jih delite z mano.

Pija Lucija Kralj

9.2. Primer transkripcije dela intervjuja

9.2.1. Intervju A (del)

Datum izpeljave intervjuja: 17.3.2023; Mozirje (pisarna)

Pija: Razumem ja. Torej ste potem uspešno razrešili konflikt?
A: Ne vem, če bi temu rekla konflikt/(A117), nervoza, nervoza je bila prisotna/(A118). In to samo pri meni/(A119). On je bil tako flegma/(A120). In to me je najbolj iz tira vrglo/(A121). Da nekdo nekaj obljubi, to pa to bom prinesel/(A122), potem pa čakaš, da bi rešil neko zadevo/(A123). Ker nam je cilj, da ljudje dobijo popolne upravne storitve/(A124), da dobijo nekaj pozitivnega, to je naše poslanstvo/(A125).
Pija: V novodobnem času, sploh v času COVIDA so se neke stvari spremenile, prišlo je do veliko tehnoloških sprememb. Prosim, da mi opišeš svoje izkušnje s temi tehnološkimi spremembami in novimi oblikami komuniciranja pri delu.
A: Ja, zdaj je komuniciranje precej prešlo na elektronsko obliko/(A126). Veliko ljudi postavlja, zastavlja vprašanja preko elektronske pošte/(A127), tudi več vlog imamo preko elektronske pošte/(A128). Nimamo zdaj nekega vpada strank v živo/(A129), nekaj sicer jih je/(A130), so se tudi elektronsko izobrazili ljudje/(A131). Preko elektronskih sporočil pa ni nekih čustev/(A132), on te nekaj vpraša ti lahko premisliš in čustveno nevtralno odgovoriš/(A133). In pošlješ in ni nekega stresa do strank/(A134). Tako, tako jaz tako vidim vsaj/(A135).
Pija: Pa je to za vas torej bolje? So vam te tehnološke spremembe všeč?
A: Za mene je boljše/(A136), za stranke pa je, tako bom rekla, za nekatere boljše/(A137) za veliko večino pa slabše/(A138). Ker še zmeraj si stranke želijo osebnega stika/(A139), si želijo teh čustev, topline, da pridejo se pogovorijo/(A140). Dobijo informacije/(A141).
Pija: Je potem tudi v živo lažje razrešiti nek upravni problem?
A: Zelo lažje/(A142). Ni prisotnih čustev na elektronskih/(A143), odgovorim in to je to in potem je ta odnos med stranko in nami popolnoma neoseben/(A144), kar je lahko še bolj, če lahko temu tako rečem, birokratsko/(A145).
Pija: Si pa opazila kakšne nove strategije za upravljanje čustev ob tehnološkimi spremembami?

A: Isto kot prej/(A146). Včasih preusmerim/(A147), mogoče samo kaj kar bi bilo v nekem trenutku zelo čustveno stresno preusmerim/(A148) in odpišem kasneje/(A149). Odgovarjam pa zmeraj po zakonodaji/(A150).

Pija: Katre pa so bile najbolje prakse ali intervencije, k ste jih izkusili ali opazili na delovnem mestu in so izboljšale čustveno klimo, dobro počutje, mogoče celo produktivnost?

A: Ja, mi imamo v bistvu seminarje/(A151). Seminarje na temo obvladovanje čustev in stresnih situacij/(A152), predvsem s strankami/(A153). Ti seminarji so brezplačni/(A154), včasih so bili v živo, zdaj so online/(A155), um, bolj ko ne se jih… no vsaj jaz se jih udeležujem redno/(A156), ker se mi zdi fajn, da lahko prepoznaš človeka ko stopi v pisarno/(A157), kakšno čustvo izraža, kaj lahko na podlagi tega pričakuješ od človeka/(A158). Da ga lahko malo razbereš, prebereš/(A159).

Pija: Se vam zdijo da izobraževanje, intervencije koristne?

A: Ja. Meni so zelo/(A160).

Pija: Je pa kakšen poseben program, pobuda, ki se je za vas izkazala še za posebej pomembnega oz. učinkovitega?

A: Ja, ja, nazadnje smo imeli neko izobraževanje, ki je bilo meni super/(A161). Za obvladovanje težavnih situacij ljudi, to je bil naslov seminarja/(A162). Dober seminar/(A163). Vodili so ga pa na daljavo Barbara Lapajne Predin/(A164). To je bi sofinanciran s strani Evropskega socialnega sklada/(A165). In ta seminar je bil okej/(A166). Najprej nekaj teorije, pol smo se v skupine razdeljevali in pač odigrali neke krizne situacije/(A167).

Pija: Je bilo to online ali v živo?

A: Online/(A168). Še prej je bilo pa bolj ko ne v živo, kar mi je bilo pa še boljše, ja/(A169).

Pija: A je udeležba obvezna za vse na upravni enoti, ali gre bolj za to, ali si želiš.

A: Če si želiš ja/(A170). Tisti, ko s strankami delamo se skoraj vsi/(A171). Ampak je, vsak, ki začuti, da to potrebuje se lahko udeleži/(A172). Tu smo potem govorili tudi o čustvih, empatijah, kako se odzvati na negativizem/(A173). Masivno vedenje strank/(A174).

Pija: Kdo pa organizira te seminarje?

A: Organizira jih upravna akademija/(A175), nam pa in vsem upravnim enotam potem pošljejo kakšni seminarji se izvajajo v tem mesecu/(A176), in potem tisti, ki si želi se lahko prijavi/(A177). Vsak lahko, za izobraževanja nikoli ni bil problem/(A178). To pa je v času neuradnih ur/(A179). Po navadi v četrtek, ko ni veliko strank/(A180). Je pa zdaj to še toliko bolj dostopno, ko je vse online/(A181), pa še brezplačno/(A182).

Pija: Torej je na tak način boljše, ker je tudi bolj dostopno, prilagodljivo urnikom?

A: Po eni strani je okej, po drugi strani pa zelo ni/(A183). Ker to so seminarji o čustvih in

empatiji, kar je veliko lažje v živo/(A184). In o neverbalni komunikaciji se pogovarjamo, pa je v resnici preko online nimamo toliko/(A185). Oziroma ne tako pristno/(A186).

Pija: Bi znala našteti še kakšno dodatno prakso ali intervencijo, ki bi jo predlagala za izboljšanje čustvene klime, dobrega počutja, produktivnosti?

A: Um, ne, mislim, da pri nas je to tako narejeno/(A187), da smo mala upravna enota in delujemo kot nek tim/(A188). In če ima nekdo neke probleme s čustvi, je v stiski, si med seboj pomagamo/(A189), kolikor si lahko/(A190). Včasih si slabše volje/(A191) in potem, ko vidiš sodelavca, se malo nasmejiš, skupaj se šalimo, in se tako razbremenimo/(A192). Ker čustva moreš obravnavati, med sodelavci, med strankami, pa družino/(A193). Vsa ta čustva moreš znati usklajevati/(A194) in se soočati z njimi/(A195). Tako da glede izobraževanj intervencij, praks, jih imam jaz zadosti/(A196). Če pa jih še želim, vem da jih imam veliko na voljo/(A197).

Pija: Si pa predstavljam, da je v javnih upravah tudi določena hierarhija, dinamika moči med zaposlenimi.

A: Res je/(A198).

Pija: Zato me zanima, kako izražate n obvladate čustva glede na to različno dinamiko moči in hierarhijo?

A: Ja, mi se z vodstvenim delavcem zelo dobro razumemo/(A199). Tako, da ne čutiš neke hirehije/(A200). Ja, je vodja tisti, ki razdeli delo/(A201), tisti kateremu greš po nasvet/(A202), ni pa to vodja, kot so včasih bili/(A203). Da bi imel neko strahospoštovanje do njega/(A204). To so vodje, do katerega lahko stopiš, se lahko z njim pogovoriš/(A205), vrata so zmeraj odprti, zato lahko rečem da so medsebojni odnosi med nami res perfektni/(A206). In nimam tu nekaj pripomb, da bi bilo nekaj narobe/(A207).

Pija: Tako, da ni situacije v kateri ne bi stopili do vodji?

A: Kadarkoli lahko stopim do njih, ja/(A208). Imamo vsi doma probleme/(A209), mamo starješe starše doma/(A210), tudi o tem se lahko pogovoriš z vodjem, povsem razume, se o tem pogovoriš, te potolaži/(A211). Ali pa če pride neka stranka, ki se zdere na tebe in lahko to poveš vodji/(A212), ali pa sodelavcu, pa te potem potolaži/(A213). Mamo dober odnos/(A214). Ja, je hierarhija, ampak nikoli ni problem/(A215), vrata so zmeraj odprta/(A216).

Pija: Tako da glede na hierarhijo ne čutite potrebe, po spreminjanju in prilagajanju čustev?

A: Ne, ne, jaz imam čisto isti pogled na izražanje čustev do sodelavca kot do vodje/(A217).

Pija: Kateri kader pa bi po vašem mnenju prispeval k spodbujanju čustvenega izražanja in pripomogel k boljšemu počutju na delovnem mestu?

A: Po mojem noben/(A218). Ker kader, ki ga imamo zdaj je super. Ne potrebujemo dodatne pomoči/(A220). Noben v našem kolektivu ni tak, ki bi imel negativna čustva/(A221), ki bi bil,

kako naj rečem, da bi kvaril naše razpoloženje, ni takšnega kadra pri nas, ne/(A222). Ne potrebujemo mediatorja/(A223), ker nimamo konfliktnih oseb/(A224).

Pija: Potem je lažje hodit v službo, če je takšno vzdušje?

A: Tako je/(A225). Drugače bi bilo, če bi imeli nekoga, ki bi nam pil energijo, ki negativno čustvuje/(A226), takih ljudi pa ni in jih nikoli nismo imeli/(A227). Jaz nisem spoznala takega/(A228), tudi če koga vidim da je žalosten, ga skušam pozitivno spodbuditi/(A229), mu rečem: »Pa dej, nasmej se malo, sej bo vse v redu./(A230)« Tako jaz čutim/(A231). Je pa tudi tako narejeno. Čustva vplivajo tudi na nek karierni sistem/(A232).

Pija: Kako to mislite karierni sistem?

A: Če si ti sposoben obravnavati čustva boš lažje tudi karierno napredoval/(A233). Če boš spodbudno deloval na ljudi in sodelavce/(A234), ni rečeno da boš samo zaradi tega napredoval, ampak te bo vodstvo ob napredovanjih drugače obravnavalo/(A235), bolj pozitivno/(A236). Če pa si negativen, vpiješ na stranke, pa ne boš napredoval/(A237). Ampak takih pri nas ni/(A238). Predstavljam si v drugih upravnih enotah/(A239).

Pija: Predstavljate?

A: Ja, takole ko imamo kakšna srečanja, kar pogosto slišim, da imajo večje probleme/(A240). Tako, da mi mamo res srečo/(A241).

Pija: Kakšna pa mislite da bi lahko bila vloga socialnega delavca na tem področju? Doživljate socialno delo kot kader, ki bi vas lahko tu podprl?

A: Mi mamo socialno delavko/(A242). Ni tu zaposlena kot socialna delavka/(A243), ampak dela upravno stvar/(A244). Ona pa je tudi, se mi zdi, da pripomore k temu, drugače gleda na vse skupaj/(A245). Je tako socialno bitje/(A246), da če bi prišlo do nekega konflikta, da bi posegla/(A247). Je tudi predstavnica za mobing/(A248), če bi do tega prišlo, bi se ona aktivirala/(A249). Pri nas tega še ni bilo/(A250). Je pa ona prava oseba, da nosi to funkcijo/(A251), je najbolj usposobljena za to/(A252). Tako da vloga. Ne vem. V kakem smislu bi lahko pomagali/(A253). Tako, da tega kadra ne potrebujemo/(A254).

Pija: Tako, potem pa sva prišli na konec.

A: Joj, saj ne vem, če sem ti s čim pomagala.

Pija: Seveda ste mi, podatki, ki ste mi jih dali v tem intervjuju mi bodo dragoceno pomagali pri izdelavi naloge. Hvala še enkrat za sodelovanje.

A: Z mojim največjim veseljem. Pija, želim ti vse dobro.

Pija: Hvala, enako.

Intervju izvedla: Pija Lucija Kralj

9.3. Primer odprtega kodiranja

9.3.1. Odprto kodiranje intervjuja A (del)

Oznaka	Izjava	Pojem	Kategorija	Tema
A117	Ne vem, če bi temu rekla konflikt nervoza, nervoza je bila prisotna in to samo pri meni	Nervoza	Notranje doživljanje zaposlene	Strategija zatiranja čustev
A120	On je bil tako flegma in to me je najbolj iz tira vrglo	Flegmatično doživljanje stranke	Razlog konflikta na delovnem mestu	Čustven konflikt na delovnem mestu
A122	Da nekdo nekaj obljubi, to pa to bom prinesel potem pa čakaš, da bi rešil neko zadevo	Malomarnost stranke, ki se ni držala dogovor	Razlog konflikta na delovnem mestu	Čustven konflikt na delovnem mestu
A124	Ker nam je cilj, da ljudje dobijo popolne upravne storitve, da dobijo nekaj pozitivnega, to je naše poslanstvo	Želja, nudenje kvalitetne pomoči	Občutki ob konfliktu na delovnem mestu	Čustven konflikt na delovnem mestu
A126	Ja, zdaj je komuniciranje precej prešlo na elektronsko obliko	Več komuniciranja preko tehnologije	Delo med COVID-om	Tehnološki napredek
A127	Veliko ljudi postavlja, zastavlja vprašanja preko elektronske pošte	Zastavljanje vprašanj strank preko spleta	Delo med COVID-om	Tehnološki napredek
A128	tudi več vlog imamo preko elektronske pošte	Večina vlog oddanih preko tehnologije	Delo med COVID-om	Tehnološki napredek
A129	Nimamo zdaj nekega vpada strank v živo	Nobenih večjih sprememb upada komuniciranja v živo	Delo med COVID-om	Tehnološki napredek
A130	nekaj sicer jih je	Nekaj upada strank v živo zaradi tehnologije	Delo med COVID-om	Tehnološki napredek
A131	so se tudi elektronsko izobrazili ljudje	Tehnološka izobrazba strank	Doživljanje tehnologije s strani strank	Tehnološki napredek

A132	Preko elektronskih sporočil pa ni nekih čustev on te nekaj vpraša ti lahko premisliš in čustveno nevtralno odgovoriš	Manj čustev prisotnih preko tehnologije	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A134	In pošlješ in ni nekega stresa do strank. Tako, tako jaz tako vidim vsaj	Odsotnost stresa	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A136	Za mene je boljše	Lažje doživljanje čustev preko spleta	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A137	za stranke pa je, tako bom rekla, za nekatere boljše za veliko večino pa slabše	Večina strank manj zadovoljne	Doživljanje tehnologije s strani strank	Tehnološki napredek
A139	Ker še zmeraj si stranke želijo osebnega stika si želijo teh čustev, topline, da pridejo se pogovorijo, dobijo informacije	Želja strank po osebnem stiku	Doživljanje tehnologije s strani strank	Tehnološki napredek
A142	Zelo lažje	Lažje doživljanje čustev preko tehnologije	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A143	Ni prisotnih čustev na elektronskih	Manj čustev prisotnih preko tehnologije	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A144	odgovorim in to je to in potem je ta odnos med stranko in nami popolnoma neoseben, kar je lahko še bolj, če lahko temu tako rečem, birokratsko	Formalnost odnosa preko tehnologije	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A146	Isto kot prej	Doživljanje ni oteženo	Doživljanje tehnologije s strani zaposlenih	Tehnološki napredek
A147	Včasih preusmerim mogoče samo kaj kar bi bilo v nekem trenutku zelo čustveno stresno preusmerim	V stresni situaciji čustvo preusmeri	Strategije preusmerjanja čustev ob uporabi tehnologije	Strategija preusmerjanja čustev

A149	in odpišem kasneje. Odgovarjam pa zmeraj po zakonodaji	Prestavljanje problema	Strategije preusmerjanja čustev ob uporabi tehnologije	Strategija preusmerjanja čustev
A151	Ja, mi imamo v bistvu seminarje	Seminarji preko upravne akademije	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A152	Seminarje na temo obvladovanje čustev in stresnih situacij predvsem s strankami	Obvladovanje čustev	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A154	Ti seminarji so brezplačni	Brezplačnost seminarjev	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A155	včasih so bili v živo, zdaj so online	Preko internetne povezave	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A156	um, bolj ko ne se jih… no vsaj jaz se jih udeležujem redno	Udeležba seminarjev	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A157	ker se mi zdi fajn, da lahko prepoznaš človeka ko stopi v pisarno kakšno čustvo izraža, kaj lahko na podlagi tega pričakuješ od človeka, da ga lahko malo razbereš, prebereš	Boljše predvidevanje strankinih dejanj	Razlog za udeleževanje	Intervencije za izboljševanje počutja
A160	Meni so zelo. Ja, ja, nazadnje smo imeli neko izobraževanje, ki je bilo meni super	Pozitiven vpliv na delo zaposlene	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A162	Za obvladovanje težavnih situacij ljudi, to je bil naslov seminarja. Dober seminar. Vodili so ga pa na daljavo Barbara Lapajne Predin To je bi sofinanciran s	Obvladovane težavnih situacij	Primer dobrega seminarja	Intervencije za izboljševanje počutja

	strani Evropskega socialnega sklada. In ta seminar je bil okej. Najprej nekaj teorije, pol smo se v skupine razdeljevali in pač odigrali neke krizne situacije			
A168	Online	Preko internetne povezave	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A169	Še prej je bilo pa bolj ko ne v živo, kar mi je bilo pa še boljše, ja	Včasih seminarji v živo, danes preko spleta	Spletni seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A170	Če si želiš ja	Vsem, ki si želijo	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A171	Tisti, ko s strankami delamo se skoraj vsi	Udeležba seminarjev	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A172	Ampak ja, vsak, ki začuti, da to potrebuje se lahko udeleži	Vsem, ki si želijo	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A173	Tu smo potem govorili tudi o čustvih, empatijah, kako se odzvati na negativizem. Masivno vedenje strank.	Obvladovane težavnih situacij	Primer dobrega seminarja	Intervencije za izboljševanje počutja
A175	Organizira jih upravna akademija. Nam pa in vsem upravnim enotam potem pošljejo kakšni seminarji se izvajajo v tem mesecu	Seminarji preko upravne akademije	Seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A177	in potem tisti, ki si želi se lahko prijavi	Vsem, ki si želijo	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A178	Vsak lahko, za izobraževanja	Ponujeno vsem	Dostopnost	Intervencije za

	nikoli ni bil problem			izboljševanje počutja
A179	To pa je v času neuradnih ur. Po navadi v četrtek, ko ni veliko strank.	Čas poteka seminarjev v neuradnih urah	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A181	Je pa zdaj to še toliko bolj dostopno, ko je vse online	Preko internetne povezave	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A182	pa še brezplačno	Brezplačnost	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A183	Po eni strani je okej, po drugi strani pa zelo ni	Spletni seminar za obvladovanje čustev	Spletni seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A184	Ker to so seminarji o čustvih in empatiji, kar je veliko lažje v živo	Seminarji so bili boljši v živo	Spletni seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A185	In o neverbalni komunikaciji se pogovarjamo, pa je v resnici preko online nimamo toliko oziroma ne tako pristno	Neprimernost izvajanja seminarja neverbalne komunikacije preko spleta	Spletni seminarji	Intervencije za izboljševanje počutja
A187	Um, ne, mislim, da pri nas je to tako narejeno, da smo mala upravna enota in delujemo kot nek tim. In če ima nekdo neke probleme s čustvi, je v stiski, si med seboj pomagamo kolikor si lahko. Včasih si slabše volje	Vzajemna pomoč kolektiva pri soočanju z negativnimi čustvi posameznika	Vpliv kolektiva	Strategija podpore in razumevanja
A192	in potem, ko vidiš sodelavca, se malo nasmejiš, skupaj se šalimo, in se tako razbremenimo, ker čustva moreš obravnavati, med sodelavci, med	Kolektiv kot sprostitven dejavnik, ki razbremeni posameznika	Vpliv kolektiva	Strategija podpore in razumevanja

	strankami, pa družino			
A194	Vsa ta čustva moreš znati usklajevati	Kontrola čustev	Izražanje čustev	Čustva na delovnem mestu
A195	in se soočati z njimi	Soočanje s čustvi	Izražanje čustev	Strategija podpore in razumevanja
A196	Tako da glede izobraževanj intervencij, praks, jih imam jaz zadosti	Ima dovolj znanja	Razlog za me potrebo po intervencijah	Intervencije za izboljševanje počutja
A197	Če pa jih še želim, vem da jih imam veliko na voljo	Vsem ki si želijo	Dostopnost	Intervencije za izboljševanje počutja
A198	Res je	Zavedanje da hierarhija obstaja	Obstoj hierarhije	Hierarhija in dinamika moči
A199	Ja, mi se z vodstvenim delavcem zelo dobro razumemo	Odprtost nadrejenih za pogovor	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A200	Tako, da ne čutiš neke hierarhije	Ne čuti hierarhije	Obstoj hierarhije	Hierarhija in dinamika moči
A201	Ja, je vodja tisti, ki razdeli delo	Delitev dela med zaposlenimi	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A202	tisti kateremu greš po nasvet	Možnost pogovora z nadrejenim	Posluh do podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A203	ni pa to vodja, kot so včasih bili, da bi imel neko strahospoštovanje do njega	Zaposleni se drug drugega ne bojijo	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A205	To so vodje, do katerega lahko stopiš, se lahko z njim pogovoriš. Vrata so zmeraj odprta, zato lahko rečem da so medsebojni odnosi med nami res perfektni	Možnost pogovora z nadrejenim	Posluh do podrejenih	Hierarhija in dinamika moči

A207	In nimam tu nekaj pripomb, da bi bilo nekaj narobe. Kadarkoli lahko stopim do njih, ja.	Občutek, da bo nadrejena pomagala v stiski	Posluh do podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A209	Imamo vsi doma probleme mamo starejše starše doma tudi o tem se lahko pogovoriš z vodjem, povsem razume, se o tem pogovoriš, te potolaži. Ali pa če pride neka stranka, ki se zdere na tebe in lahko to poveš vodji ali pa sodelavcu, pa te potem potolaži	Zavedanje vodje, da ima podrejeni tudi privatno življenje	Posluh do podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A214	Mamo dober odnos	Povezanost zaposlenih	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A215	Ja, je hierarhija, ampak nikoli ni problem	Zavedanje da hierarhija obstaja	Obstoj hierarhije	Hierarhija in dinamika moči
A216	vrata so zmeraj odprta	Občutek, da bo nadrejena pomagala v stiski	Posluh do podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A217	Ne, ne, jaz imam čisto isti pogled na izražanje čustev do sodelavca kot do vodje	Povezanost zaposlenih	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A218	Po mojem noben, ker kader, ki ga imamo zdaj je super. Ne potrebujemo dodatne pomoči.	Zaposlen na tem področju ne bi imel dela	Razlog za ne potrebo po dodatni spodbudi	Spodbujanje čustvenega izražanja
A221	Noben v našem kolektivu ni tak, ki bi imel negativna čustva, ki bi bil, kako naj rečem, da bi kvaril naše razpoloženje, ni takšnega kadra pri nas, ne. Ne	Dober in povezan kolektiv	Razlog za ne potrebo po dodatni spodbudi	Spodbujanje čustvenega izražanja

	potrebujemo mediatorja ker nimamo konfliktnih oseb Tako je. Drugače bi bilo, če bi imeli nekoga, ki bi nam pil energijo, ki negativno čustvuje takih ljudi pa ni in jih nikoli nismo imeli			
A228	Jaz nisem spoznala takega tudi če koga vidim da je žalosten, ga skušam pozitivno spodbuditi mu rečem: »Pa dej, nasmej se malo, sej bo vse v redu« Tako jaz čutim	Osebne že razvite kompetence	Razlog za ne potrebo po dodatni spodbudi	Spodbujanje čustvenega izražanja
A232	Je pa tudi tako narejeno, čustva vplivajo tudi na nek karierni sistem	Vplivanje čustev na napredovanje	Napredovanje	Čustva na delovnem mestu
A233	Če si ti sposoben obravnavati čustva boš lažje tudi karierno napredoval. Če boš spodbudno deloval na ljudi in sodelavce ni rečeno, da boš samo zaradi tega napredoval, ampak te bo vodstvo ob napredovanjih drugače obravnavalo	Če deluješ pozitivno v kolektivu imaš več možnosti za napredovanje	Napredovanje	Čustva na delovnem mestu
A236	bolj pozitivno. Če pa si negativen, vpiješ na stranke, pa ne boš napredoval	Vodstvo te bo bolj pozitivno obravnavalo, če boš pozitivno čustvoval	Napredovanje	Čustva na delovnem mestu
A238	Ampak takih pri nas ni	Povezanost zaposlenih	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči

A239	Predstavljam si v drugih upravnih enotah. Ja, takole ko imamo kakšna srečanja, kar pogosto slišim, da imajo večje probleme	Več zaposlenih, ki izražajo negativna čustva	Druge upravne enote	Čustva na delovnem mestu
A241	Tako, da mi mamo res srečo	Povezanost zaposlenih	Dobri odnosi nadrejenih in podrejenih	Hierarhija in dinamika moči
A242	Mi mamo socialno delavko	Izobražena socialna delavka	Vloga socialne delavke, ki je zaposlena na upravni enoti	Vloga socialnega dela
A243	Ni tu zaposlena kot socialna delavka ampak dela upravno stvar	Socialna delavka opravlja upravne zadeve	Vloga socialne delavke, ki je zaposlena na upravni enoti	Vloga socialnega dela
A245	Ona pa je tudi, se mi zdi, da pripomore k temu, drugače gleda na vse skupaj. Je tako socialno bitje	Pomen izobrazbe pri delovnem mestu	Vloga socialne delavke, ki je zaposlena na upravni enoti	Vloga socialnega dela
A247	da če bi prišlo do nekega konflikta, da bi posegla	Posredovanje v primeru konflikta	Vloga socialne delavke, ki je zaposlena na upravni enoti	Vloga socialnega dela
A248	Je tudi predstavnica za mobing, če bi do tega prišlo, bi se ona aktivirala	V primeru mobinga je pristojna zaposlena socialna delavka	Mobing	Vloga socialnega dela
A250	Pri nas tega še ni bilo	Nobenih prijav o mobingu	Mobing	Vloga socialnega dela
A251	Je pa ona prava oseba, da nosi to funkcijo, je najbolj usposobljena za to	Kompetentnost za mobing zaradi izobrazbe	Mobing	Vloga socialnega dela
A253	Ne vem, v kakem smislu bi lahko pomagali. Tako, da tega kadra ne potrebujemo	Nevednost kako bi lahko pomagali	Dvom v kompetentnost socialnega delavca na tem področju	Vloga socialnega dela

9.4. Osno kodiranje

TEMA: POKLICNA POT

KATEGORIJA: IZOBRAZBA

a) Stopnja izobrazbe

- Srednja šola (D9), (D20), (A2), (F1)
- Zaposlitev po srednji šoli (D10)
- Višja šola (D11)
- Visoka šola (D12) (A3)
- Vpis na univerzitetni program (B23)
- Nedokončan magisterij (A4), (G20)
- Končan študij (D24), (B9)

b) vrsta izobrazbe

- Srednja šola policijska šola (H1)
- Gimnazija (E14)
- Izreden študij prava (C1)
- Diplomirana pravnica (C4), (G12)
- Nedokončan študij prava (E15)
- Študij socialnega dela (B1), (B8)
- Diplomirana socialna delavka (B22)
- Študij ekonomije (E13)
- Upravna fakulteta (F2)
- Magistra na Evropskih študijah (F3)

c) ocena pomena izobrazbe

- Izobrazba kot način izboljšanja položaja (D13)
- Mreženje med izobraževanjem (G25)
- Pomembnost izkušenj (G24)

d) izobraževanje na delovnem mestu

- Opravljen pravosodni izpit (G19)
- Želja po opravljenem pravosodnem izpitu (G13)
- Spodbuda nadrejenega za opravljanje pravosodnega izpita (G17) (G21)
- Nekoristnost pravosodnega izpita za trenutno delovno mesto (G22)

e) ostalo

- Še ne obstoj univerzitetnega programa (B4)
- Študij ob delu (E11)

- Obveznosti družinskega življenja kot razlog za nedokončan študij prava (E16)

KATEGORIJA: ZAPOSLITEV

a) Prejšnje zaposlitve

- Začetek poklicne poti v InterEvropi (D2)
- Pripravništvo (D4), (B21)
- Prva zaposlitev kot policist (H2),
- Prva zaposlitev v kadrovski službi (D6)
- Zaposlitev v kadrovski službi (D17)
- Prva zaposlitev nudenje učne pomoči otrokom v osnovni šoli (B11)
- Prva zaposlitev na zavodu za zaposlovanje (F4)
- Prva zaposlitev na občini (G3)
- V času zaposlitve na občini s srednješolsko izobrazbo (D16)
- Zaposlena na Centru za socialno delo (C6), (C3)
- Izkušnje z delom na sodišču (G18)
- Študentska dela (C10)
- Brezposelna (B14)
- Ustanovitev upravne enote Mozirje (D22)
- Zaposlitev ob študiju (C2), (B10)
- Notranja dilema ali socialni delavec sodi na upravno enoto (B17),
- Zaposlitev po srednji šoli (E1),(E6), (E8),
- Zgodnja zaposlitev zaradi nosečnosti (E3), (E7)
- Bivša vodja oddelka za okolje in prostor (G7)

b) trenutna zaposlitev

- Premestitev na upravno enoto Mozirje (D23), (G4)
- Zaposlitev na Upravni enoti Mozirje (B15), (A1), (A6), (F6), (G5), (H4)
- Prva zaposlitev na okencu upravne enote (E10)
- Štiri leta zaposlen na trenutnem delovnem mestu (H5)
- Na upravni enoti je zaposlena sedem let (C8)
- Na upravni enoti je zaposlena 25 let (F6)
- Trenutno delovno mesto (D31)
- Naziv svetovalka (B27)
- Naziv svetovalka za pomoč strankam (A10), (A14), (A16)
- Naziv višja svetovalka (B28)

- Vodja notranjih zadev (E12), (E20)
- Vodja oddelka za okolje in prostor (F7)
- Delo na področju kmetijstva (G6)
- Prijava na razpis delovnega mesta načelnika (G10)
- Delovno mesto načelnika (G11), (G27)
- Vodja desetim sodelavcem (E23)
- Napredovanje na delovno mesto vodje (E19)
- Postopno napredovanje (G1)

KATEGORIJA: DELOVNA PODROČJA

a) Oddelek za upravne notranje in skupne zadeve:

- Področje financ (D28), (D52), (D61), (D65), (B38)
- Sodelovanje s finančno službo v Celju (D53)
- Denacionalizacija (C16), (C18)
- Področje gospodarstva in turizma (A7)
- Postopki na področju tujcev (E29)
- Statusne spremembe tujcev (E39)
- Začasna prebivališča za zaščito beguncev iz Ukrajine (C14)
- Vodja notranjih zadev (E30)
- Javni red in mir (E40)
- Organizacijsko področje (A13), (A19)
- Opravljanje tudi drugih področij ne le vodstvenih nalog (E24)
- Splošna dela upravne enote (D30), (D68), (D87), (F14)
- Razumevanje zakona (H14)
- Najtežji upravni postopki (E26), (F10)
- Poznavanje vseh področij (A8), (A15), (G38), (G36)
- Sodelovanje z načelnico (D72)
- Sodelovanje z ministrstvom za javno upravo (D69), (D73)
- Delo z dobavitelji (D82)
- Kadrovsko področje (D18), (D21), (D25), (D32)
- Delo z zaposlenimi (D80)
- Usklajevanje in potrditev dela za zaposlene (F9), (G35)
- Odgovornost za vse področja (G28)

- Vodenje letnih razgovorov (F13)
- Medsebojna pomoč v primeru odsotnosti med zaposlenimi (A21)

b) Oddelek za prostor, kmetijstvo ter druge upravne zadeve:

- Delo na področju vojnih veteranov (B29), (B51), (A12)
- Delo na področju kmetijstva, sindikatov, ugotavljanju prebivališč (B30), (G39)
- Delo z osebami z oviro (B32), (B57), (B63)
- Gradbeno dovoljenje (C13), (C19), (B55)
- Sodelovanje v razpisni skupini za urejanje vojne zakonodaje (B39)
- Uveljavljanje pravic do tehničnih prilagoditev (B59)

c) Druga specifična področja:

- Delo na nerešenih konfliktnih situacijah podrejenih s strankami (E31),(E43)(E50), (E52), (G31)
- Delo na področju osebnih stanj (E35)
- Delo dogovarjanjem s strankami o postopkih (F12)
- Delavna področja s strankami in zaposlenimi (C20), (G34)
- Mediacija kot ne področje dela (E49)
- Zaupanje v podrejene (E51)
- Neznanje opravljanja osnovnih preprostih nalog (G39)
- Področje povezuje s prejšnjim delovnim mestom (H11), (H18)

TEMA: ČUSTVA NA DELOVNEM MESTU

KATEGORIJA: Dojemanje pojma

a) Čustva in delovno okolje:

- Prepovedana čustva na delovnem mestu (A28)
- Čustva, ki te prizadenejo (D89),
- Pozitivna in negativna čustva (E57), (E84), (G47), (H20)
- Močna čustva posledica količine dela (E158)
- Močna čustva posledica zapletenosti dela (E159)
- Čustva vplivajo na učinkovitost dela (F18)
- Čustva določajo odnos do dela (H21)
- Čustva, ki jih prinese in določa stranka (G44)

b) Razumevanje in interpretacija čustev:

- Razumevanje teme raziskave (B120), (E53)

- Razlike med posamezniki (E140), (F50), (H19), (H33)
- Razlaganje svojih čustev na podlagi astrologije (G55)
- Obdobja močnih čustev (G58)
- Čustva kot stanje, ki ga doživlja posameznik (F16)

KATEGORIJA: Primer zgodbe, ki je vzbudila močna čustva

a) Ocenjevanje in napredovanje:

- Ocenjevanje za napredovanje (D95)

b) Empatija in občutljivost do strank:

- Prizadenejo jo zgodbe beguncev in družin (C24)
- Prizadenejo jo nesramni odnosi strank (C26), (E73)
- Stranka, ki je od najstniških let na invalidskem vozičku (B73), (B87)
- Veliko zgodb, ki vzbudijo močna čustva (B86), (B88)

c) Podpora in svetovanje strankam:

- Motivacija stranke, da bi naredila izpit za avto (B77)
- Stranki pomagati urediti prilagoditve (B79)
- Stanki izdana negativna odločba (E62)

d) Pravni in administrativni postopki:

- Pridobitev državljanstva (E59)

KATEGORIJA: Druge upravne enote

- Imajo več težav (D226), (C229)
- Težko usklajevanje želja (D227)
- Obstoj konfliktov (D229)
- Več zaposlenih, ki izražajo negativna čustva (A239)

KATEGORIJA: IZRAŽANJE ČUSTEV

- Empatija (C21) (C241), (E63)
- Vidno izražanje čustev (C23), (C242)
- Čustvena stabilnost (B136)
- Kontrola čustev (A25) (A32) (A194), (E55)
- Nezmožnost podrejenih obvladovanja čustev (G61)
- Želja, da podrejeni ne kažejo preveč čustev s strankami (G65)

KATEGORIJA: PSIHIČNO IZSILJEVANJE

- Stranke jo žalijo (C27), (C35), (C206)
- Grožnje s tožbami (C30), (C196), (C198)

- Vedno več izsiljevanja (C202)
- Grožnje s pištolo (C197)
- Grožnje po telefonu (C205)
- Nobena grožnja se ni izvedla (C195), (C201)
- Stiska, ko ne more pomagati (C33)(C207)
- Želi si, da bi bilo med njo in stranko vzajemno spoštovanje (C36)

KATEGORIJA: METAFORA

- Osebe, ki jo kličejo jo potrebujejo (C167)

KATEGORIJA: UGOTAVLJANJE PREBIVALIŠČ

a) Odnosi s strankami:

- Slaba volja strank zaradi opravljanja zaposlenkinih obveznosti (B91)
- Ne želja strank po sodelovanju (B92)
- Težave v prijavi zaradi bivših partnerjev (B95)
- Ne-skupni interesi stranke z njenim najemodajalcem (B97)
- Strah stranke, da jo bo najemodajalec vrgel iz stanovanja (B103)
- Pogovor v neformalnem kontekstu z najemodajalcem (B104)
- Zaustavljen začetek postopka ugotavljanja prebivališča (B109)
- Mnenje, da gre za čustveno naporne situacije (B112)

b) Formalni postopki:

- Nujnost ravnanja po formalnih postopkih (B101)

c) Vpliv družinskih razmerij:

- Vpletenost otrok (B99)

KATEGORIJA: NAPREDOVANJE

- Vplivanje čustev na napredovanje (A232)
- Če deluješ pozitivno v kolektivu imaš več možnosti za napredovanje (A233)
- Vodstvo te bo bolj pozitivno obravnavalo, če boš pozitivno čustvoval (A126) (A237)
- Močna čustva pri napredovanju (E219)
- Javno vedenje kdo napreduje (E220)
- Žalost zaposlenih zaradi ne napredovanja (E221)
- Jeza zaposlenih zaradi ne napredovanja (E222)
- Užaljenost zaposlenih zaradi ne napredovanja (E223)
- Nujnost pogovora z osebo, ki ne napreduje (E224)

KATEGORIJA: POZITIVNA ČUSTVA

- Veselje (E70) (G49)
- Doživljanje pozitivnih čustev zaradi kolektiva (F38),
- Doživljanje pozitivnih čustev na trenutnem delovnem mestu (H23)
- V komunikaciji z ljudmi (H34)

KATEGORIJA: NEGATIVNA ČUSTVA

a) Občutki nemoči in frustracije:

- Nemoč pomagati stranki (E72), (F82)
- Opravljanje sodelavcev (E229)

b) Čustva zaradi negativnih interakcij s strankami:

- Občutek užaljenosti zaradi nesramnosti stranke (E74) (F23), (F29)
- Napad stranke zaradi neugodnega postopka(F25), (F51),(F46)
- Strah pred jezo strank zaradi neugodnih postopkov (F48)
- Povzročena zaradi strank (F44)

c) Jeza, jeznost in razočaranje:

- Jeza (E81), (E83), (G50)
- Doživljanje jeze kot dovoljenega čustva (E82)
- Nesrečnost (E85), (G52)
- Bolj pogosta in intenzivnejša kot negativna (G53)

d) Dvomi, utrujenost in zaskrbljenost:

- Dvomi (E142), (E143)
- Utrujenost (E160)
- Zaskrbljenost (G51)

e) Vpliv negativnih čustev na delovno okolje:

- Na delovnem mestu doživljanje slabih čustev (F21)
- Kljub dobremu počutju pred službo, se razvije negativizem (F22)
- Izkušnje pomagajo pri procesu čustev (F30), (G78)
- Čustva, ki privedejo v jok (G74)
- Takšna močna čustva, da mora zapustiti delovno mesto (G76)

f) Vpliv prejšnjih delovnih izkušenj:

- Negativna čustva iz prejšnjega delovnega mesta (H22)

KATEGORIJA: ODNOSI S SODELAVCI

- Vpliv odnosa med sodelavci na stranko (E244)

- Odnos vpliva na delo (E247)
- Stroga pravila glede odmorov negativno vplivajo na odnose (E252)
- Avtoritativni vodstven položaj negativno vpliva na odnose (E255)
- Odnosi pozitivno vplivajo na počutje (F40)
- Želja, da bi imela kontakt le s sodelavci (F41)

KATEGORIJA: ODNOS S STRANKAMI

- Delo z ljudmi kot nekaj pozitivnega (H24)
- Komunikacijske spretnosti kot predpogoj za opravljanje dela (H27)
- Stranke prinašajo svoja čustva v odnos (H29)

TEMA: STRATEGIJA POSTAVLJANJA MEJA

KATEGORIJA: S sodelavci

- Je ne prizidane (D102)
- Sklicevanje na zakonske akte (D104)
- Objektivna (D106)
- Svoja čustva takoj ubesedi (B145)

KATEGORIJA: Primer uporabljene strategije

- Besedno usmerjanje in razlaga (D126) (D137), (C61)
- Mirnost (D125)
- Stranka napade (D133), (C55)

KATEGORIJA: S stranko

- Med stranko in sabo vzpostavi distanco (C43), (C51) (E86), (F37)
- Vzpostavi formalno mejo delovnega odnosa (C45) (B186), (E66), (F34), (H52)
- Svoja čustva takoj ubesedi (B145)
- Vljudna in strokovna razlaga (C44), (C143), (B185), (H37), (H53)
- Ustna obarvana (C54),
- Učinkovitost pisne razlage stranki o postopku (C180)
- Čustva strank ne smejo vplivati nanjo (F36)

KATEGORIJA:IZID STRATEGIJE

- Učinkovita strategija (B147)
- Dokaz da je strategija učinkovita na letnih razgovorih (B149)
- Hitro opravljen postopek (H39)

KATEGORIJA: LOČEVANJE DRUŽINSKEGA IN DELOVNEGA OKOLJA

- Jasne razlike v čustvih doma in na delovnem mestu (E146)
- Čustvene napetosti v privatnem okolju (E147)
- Premor pred preklopitvijo okolij (E175)
- Težnja po ignoranci čustev iz privatnega okolja (E148)
- Neuspešna ignoranca čustev iz privatnega okolja (E149)
- Želja po ne obremenitvi družinskih članov (E162)

TEMA: ČUSTVEN KONFLIKT NA DELOVNEM MESTU

KATEGORIJA: OKOLIŠČINE KONFLIKTA NA DELOVNEM MESTU

a) Vpliv osebnih dejavnikov:

- Vpliv osebnosti intervjuvanke (D109)

b) Pretekli konflikti:

- Lanskoletni konflikt na delovnem mestu (B155), (B54)
- Konflikt izpred več leti (E102), (E104), (G89)

c) Konfliktne situacije in izzivi:

- Doživet konflikt na delovnem mestu (E101), (F84), (F75)
- Pritiski zaradi konsistentnih groženj (B172)
- Vse zaposlene so imele težave s to stranko (B156)
- Primer stranke v času božiča, ko je bila storjena napaka s strani upravne enote (B199)
- Obstoj več konfliktov na delovnem mestu (E103)
- Lažna obtožba diskriminacijskega vedenja zaposlene (E105)
- Stranka podaje lažne informacije o zaposleni (F112)
- Nesramnost stranke (F113)
- Želja stranke za gradbeno dovoljenje brez pogojev (F85)
- Stranka ne želi sprejeti opravičeno negativne odločbe (F89)
- Delovne izkušnje vplivajo na doživljanje (F75)
- Opravičevanje zaposlene zaradi napake (B203)
- Pisni odgovori zaposlene glede obrazložitve odločbe (F95)
- Sestanek z očetom in sinom glede želje po stranski udeleženosti (G94)
- Stranka v postopku je pravnik (G96)

d) Upravne rešitve konfliktov:

- Struktura za reševanje vlog za javno predstavitev (A81)

KATEGORIJA: ABSENTIZEM KONFLIKTOV

- Ne doživet konflikt (D112), (D116)
- Ne konflikten kolektiv (D113) (C66)
- Večinoma stranke niso težavne (C65)
- Okolje kjer vsak lahko pove svoje mnenje (C69)
- Obveza razumevanja strank spoštovanja zakona (C71)
- Konflikt na področju lažne obtožbe se ni ponovil (E134)

KATEGORIJA: HIPOTETIČEN KONFLIKT

- Prošnja po hipotetični situaciji (D123)

KATEGORIJA: RAZLOG ZA LAŽJE SPOPRIJEMANJE S STRANKAMI

- Delovne izkušnje (D139)(C41), (A78)
- Majhnost upravne enote (A72)
- Poznavanje strank (D142), (A73), (A80)
- Tolažba s strani kolektiva (B164)
- Pisanje osebnega dnevnika dogodkov na delovnem mestu (B183)
- Dobro poznavanje zakonodaje (H54)

KATEGORIJA: RAZLOG ZA KONFLIKT NA DELOVNEM MESTU

a) Izkoriščanje in manipulacija:

- Izkoriščanje strank osebnih informacij zaposlene (C84)
- Stranke izkoriščajo besede zaposlene (C86)
- Lažna obtožba kot način izsiljevanja s strahom (E115)

b) Komunikacijski izzivi:

- Zaposlena bolj previdna v dopisovanju s stranko (C88)
- Zaposlena pisno ne odgovarja strankam (C90)
- Grožnje stranke (B160), (B167) (F92)
- Grožnje z nasiljem (F93)(F98), (F104)
- Namigovanje na negativno odločbo (G90)
- Neupravičena želja stranke stranske udeleženosti (G92)
- Mnenje stranke, da ve kako bi morala zaposlena v resnici ravnati (G98)
- Stranka se je zaradi negativne odločbe obrnila na inšpekcijo (G104)

c) Vedenje in odzivi strank:

- Nesramnost stranke zaradi ne dobljenega dodatka (B192) (B196), (B202)
- Nesramnost je lažja v majhnem kraju (B195)
- Malomarnost stranke, ki se ni držala dogovor (A85) (A93) (A102), (A122)

- Flegmatično doživljanje stranke (A120)
- Čustveno nestabilna stranka (A65)

d) Ocene in sprejemanje konfliktov:

- Fiksni delež konfliktnih strank v populaciji (F77)
- Sprejetje dejstva o težavnih strankah (F80)

e) Odnos do upravne enote:

- Nezadovoljstvo stranke z delom upravne enote (H40)

f) Plačilni nalogi in upravne odločbe:

- Izdani plačilni nalogi (H42), (H69)

KATEGORIJA: IZID KONFLIKTA NA DELOVNEM MESTU

a) Pozitivni izidi in rešitve:

- Zrcaljenje strankinega obnašanja (C73)
- Če dovoljenja ne more izdati, stranko informira o njenih alternativnih možnostih (C92)
- Stranka se opraviči (B205)
- Problemi so končani (B206) (A95), (E122)
- Možnost dobrega izida (B208)
- Samoreflektiranje čustvenega konflikta (E111)
- Reflektiranje čustvenega konflikta z nadrejeno (E112)
- Ustno mirno zagovarjanje pred inšpekcijo (G108)
- Inšpekcija prepusti odločanje zaposleni (G110)
- Zakonska razrešitev (H71)

b) Strokovna obrazložitev in dokumentacija:

- Pisna strokovna obrazložitev (B170) (B175)
- Pisanje obrazložitev vzame veliko časa (B176)

c) Odnos in komunikacija:

- Nikoli ni dobila povratnega maila po postavitvi meja (B178)
- Odmik k formalnosti (B187), (B197) (F101)
- Ustno mirno zagovarjanje pred inšpekcijo (G108)
- Inšpekcija prepusti odločanje zaposleni (G110)

d) Izid odločb in končni rezultati:

- Negativno izdana odločba za stranko (F101)

KATEGORIJA: OBČUTKI OB KONFLIKTU NA DELOVNEM MESTU

a) Negativni občutki:

- V času konflikta te prizadane (B209)(F107)
- Nervoza (B159), (A94)
- Jeza (B211) (A96) (A100) (A103), (F106), (G106) (G115)
- Jeza zaradi prepoznane hinavščine stranke (G114
- Obremenjevanje (A98)
- Žalost ob strankah, ki so invalidi (B213)
- Čustvena stiska (A89) (E107), (E138), (F91), (G112)
- Čustvena stiska, ki pušča posledice (E123), (E136)
- Dvomi v svoje delo (E108), (E143) (F116)
- Občutki krivice zaradi lažne sodbe (E139)
- Fizične bolečine zaradi obremenjevanja (B163)
- Izguba fizičnih bolečin zaradi stresa (B166)
-

b) Notranji občutki motivacije:

- Notranja želja po pozitivnem sklepu vloge (A91)
- Želja nudenje kvalitetne pomoči (A124)

c) Razumevanje konflikta:

- Konflikt kot izziv in ne težava (H66)

KATEGORIJA: IZZIVI ZARADI ČUSTEV NA DELOVNEM MESTU

- Obvladovanje čustev (E97)
- Ne dopuščanje vpliva čustev na počutje (E98)
- Ne dopuščanje vpliva čustev na odnos (E99)
- Majhnost kraja in nenehno srečevanje konfliktnih strank (G118)
- Slabi odnosi s strankami izven delovnega mesta (G120)

TEMA: STRATEGIJA ZATIRANJA ČUSTEV

KATEGORIJA: ODZIV ZAPOSLENE

a) Občutljivost in premislek:

- Občutljivost na doživljanje čustev sogovorca (D111)
- Premislek pred odzivom (D110), (D121)

b) Upravljanje čustev:

- Delo, ki zahteva zatiranje čustev (G70), (G73), (G82), (G145)
- Zatiranje jeze (D122), (C39), (A104) (A115) (G72)

- Zatrta pristna čustva (H35) (H38)
- Odziv s čustveno distanco (C77), (H32)
- Prijazen odziv ne glede na čustva (E250)
- Daljši časovni odmik pred odzivom (F210) (F217) (F220)
- Po odmiku lažje komuniciranje (F221)
- Čustev ne izrazi (E87), (E67), (E249), (F108), (G69)

c) Napotki k ukrepanju:

- Nudenje več pomoči kot bi bilo nujno (A111)
- Želja po končanem konfliktu glavni motiv (A116)
- Po odhodu stranke čustven izbruh (G83)

KATEGORIJA: NOTRANJE DOŽIVLJANJE ZAPOSLENE

- Čustvena distanca od dela (C42)
- Zatiranje čustev od doma (A31) (A35)
- Pritisk zaradi količine vpletenih (A110)
- Doživljanje jeze (A112) (F216)
- Nervoza (A117)

KATEGORIJA: ODZIV PO SLUŽBI

- Predelovanje čustev doma (F223)
- Čustev od dela ne odmisli doma (G149), (G154)
- Lažje če tvoje delo in življenje ni v istem kraju (G143)
- Nespečnost (G152)
- Čustva po delu odmisli (B115)(B153)
- Čustev od doma ne prinaša na delo (G148)

KATEGORIJA: DELOVNE IZKUŠNJE

- Z leti dojemanje te strategije kot nujne (E89) (G137), (G142)
- Mnenje, da je taka strategija najboljša (F216)
- Čustveno bolj otujena na delu (G140)

TEMA: TEHNOLOŠKI NAPREDEK:

KATEGORIJA: DOŽIVLJANJE ČUSTEV PREKO TRANSFERJA TEHNOLOGIJE

a) Doživljanje čustev:

- Doživljanje ni oteženo (D151), (D165), (D173), (B225), (B234), (B237), (A146), (E202), (E189), (E199), (H85)

- Ne razumevanje ostalih, ki oteženo doživljajo (D167), (D177)
- Ostali težko doživljali (D170), (B236)
- Stres (C110)
- Stres zaradi težav kombinacije otrok s službo (C152)
- Doživljanje frustracij (C147)
- Sprva jo spremembe frustrirajo, a se jih navadi (E195)
- Odsotnost stresa (A134), (F152)
- V primeru invalidnosti se izogneš sočustvovanju s pomiljevanjem (B247)

b) Doživljanje preko tehnologije:

- Sprememb v tehnologiji se ne ustraši (B238), (E178)
- Lažje doživljanje čustev preko tehnologije (A136), (B243), (A142)
- Manj čustev prisotnih preko tehnologije (B248), (A143), (A132), (G168)
- Lažje prekrivanje čustev (G169)
- Formalnost odnosa preko tehnologije (A144)
- Doživljanje komunikacije preko tehnologije primerljivo z komunikacijo v živo (E200), (G176)
- Napetost ob vklopljeni kameri (F141), (F144)
- Zaradi izkušenj raje opravlja delo v živo ali preko klica (F146), (H88)
- Težave pri razlagah strankam (C144) (C149)
- Težave pri pomoči izpolnjevanja obrazca (C146)

KATEGORIJA: DELO MED COVID-OM

a) Komunikacija in tehnologija:

- Več komunikacije preko tehnologije (D145)
- Komuniciranje preko spleta in klica (C96) (D148) (B221) (B231), (B242), (G167)
- Tehnične težave (C104)
- Kamera kot moteč faktor (G165)

b) Prilagoditev dela:

- Ni veliko sprememb (D146), (H74)
- Ni težav (D150), (E187)
- Veliko sprememb (C94), (G160)
- Potreben čas za prilagoditev (E182) (G164), (G166)
- Spremembe niso ljube (H81)

- Zamudno delo (D152)(C108)
- Zaposleni so bili prepuščeni sami sebi (C98)
- Strah zaradi nenadnih sprememb (G161)
- Sledenje navodil vlade in ukrepov (H75)

c) Delo od doma in družinski izzivi:

- Delo od doma (D147), (C101) (B218) (E181)
- Rada dela od doma (B220), (B226), (B232)
- Stresno zaradi otrok na domu (C116)
- Nezadovoljstvo z majhnim ekranom (E188)
- Njegovo delo več stika z ljudmi kot druga (H77)
- Elektronske oddaje vlog (H83)
- Težnja, da bi delo potekalo kot prej (H79) (H82)
- Težko obdobje (C95), (C97), (C161)
- Vsi dokumenti niso pri roki (E184)
- Podaljšani procesi dela (E186)

KATEGORIJA: Mnenje o delu od doma

- Delo raje opravlja v živo (D154)(C162), (E191)
- Delo lažje in hitreje opravlja v živo (D156) (D161)
- Doma ni dostopa do vseh dokumentacij (D158)
- Doma veliko motečih dejavnikov (C162)
- V službi jasneje ločuje družinske vloge od profesionalne (C157) (E192)
- Možnost vedno poklicati sodelavca, če potrebuješ pomoč (B227)
- Enostavnost kontaktiranja sodelavke(B229)
- Večji stroški ob delu doma (B240)
- Finančno področje lahko rešuje od doma (D162)
- Klic doživlja bolje kot sporočila (F147)

KATEGORIJA: DOŽIVLJANJE STRANK TEHNOLOGIJE

- Strankam se je dalo osebne številke (C111)
- Stranke je niso klicale v času prostega časa (C138)
- Če oseba pride v živo ji je lažje komunicirati (B249)
- Invalidi lažje komunicirajo v živo(B251)
- Večina strank manj zadovoljnih (A137)

- Želja strank po osebnem stiku (A139)

KATEGORIJA: NAROČANJE

- Pozitivna praksa naročanja v COVID času se je obdržala (C121), (C126)
- Stranke ne prihajajo brez naročanja (C122)
- Nenapovedano obiskovanje strank jo zmoti (C132)
- Zaradi naročanja je pod manjšim stresom (C127) (C134)

KATEGORIJA: UPORABLJANJE TEHNOLOGIJE

- Delo ves čas vezano na tehnologijo (E176)
- Podpora državne uprave pri uporabi novih programov (E194)
- Poznavanje počasnega vpletanja tehnologije v delo (F135)
- Lažje komuniciranje pri sestankih brez slike (F139), (F143)
- Za aktivno sodelovanje na sestankih ne potrebuje slike (F145)
- Razumevanje, da se tehnologija ves čas spreminja (G158)

TEMA: INTERVENCIJE ZA IZBOLJŠANJE POČUTJA

KATEGORIJA: RAZLOG ZA UDELEŽEVANJE

- Boljša povezanost (D178)
- Izobraževanja pripomorejo ne samo službi ampak tudi osebnemu življenju (C190),
- Da se zaposleni zavedajo svojih pravic (C192)
- Za lažje usklajevanje čustvovanja (A38) (E215)
- Boljše predvidevanje strankinih dejanj (A157)
- Boljše počutje (F16O)

KATEGORIJA: VKLJUČEVANJE NOVIH ZAPOSLENIH

- Prihod mlajše generacije (D180)
- Organizirani teambuilidingi za vključevanje novih zaposlenih (D183)
- Slab odziv mladih, v primerjavi s stalnimi zaposleni (D185)
- Želja po udeležbi mladih (D190)

KATEGORIJA: PROMOCIJA ZDRAVJA V NARAVI

- Plan promocija zdravja (D37)
- Pohodi (D42), (H106)
- Brezplačne aktivnosti (D43)
- Izlet s kolektivom (B254)
- Konsistentnost teh izletov je pomembna (B260)

- Pogovori kolektiva tudi o osebnih stvareh (B258)
- Lažje govorijo o čustvih med sabo po intervencijah (B256) (B262)

KATEGORIJA: SODELOVANJE Z ZDRAVSTVENIM DOMOM

- Izvajanje delavnic (D44)
- Teambuilding (D49)

KATEGORIJA: SEMINARJI

a) Udeležba na seminarjih:

- Odvisno od interesa zaposlenih (D50)
- Udeležba seminarjev (B277), (A156), (A171), (E207)
- Ni jih veliko (D204), (B265)
- Ne ve kakšnega seminarja bi si že želela (B282)

b) Vsebina seminarjev:

- Seminarji preko upravne akademije (D196), (B253), (A151), (A175)
- Tema boljšega počutja na delovnem mestu (D199)
- Seminarji za sprostitev (F156)
- Obvladovanje čustev (A40), (A43), (A152), (G68)
- Pozitiven vpliv na delo zaposlene (A160), (E204), (E209), (E313), (F165), (G67)
- Obvladovanje stresnih situacij (E206), (G64)
- Pomen predavatelja in tehnik na posameznikovo doživljanje seminarja (E211)

c) Organizacija seminarjev:

- Na seminarju je potrdila svoja znanja (C186)
- Če bi se udeležila vseh seminarjev, bi ji ostalo preveč dela (B274)
- Ponudba seminarjev za zaposlene (E203), (E205), (E300), (F153), (G63)
- Če bi bilo več financ, bi jih organizirali bolj pogosto (G211)
- Zahteva aktivnega sodelovanja (G213)

KATEGORIJA: RAZLOG ZA NE POTREBO PO INTERVENCIJAH

- Ni slabe klime zato jih ne rabijo (D205) (E258) (H110)
- Ima dovolj znanja (A196)
- Teambuilding kot nepotrebna intervencija (E234)
- Mali kolektiv (G179)
- Dobri odnosi s sodelavci (H99)

KATEGORIJA: PREVERJANJE POTREB

- Ankete zaposlenih kot dokaz (D209)

- Nadrejeni prepoznajo in podrejenim pošiljajo članke na željeno temo (G198)

KATEGORIJA: DOSTOPNOST

- Ponujeno vsem (D193), (D195), (D200), (A178)
- Vsem, ki si želijo (D201)(B266), (A170), (A172), (A177), (A197), (E301), (E303), (H137)
- Preko internetne povezave (D203), (B267). (A155), (A168), (A181), (E214), (E302)
- Brezplačnost seminarjev (A154), (A182)
- Čas poteka seminarjev v neuradnih urah (A179)
- Preferiranje seminarjev v živo (E213)
- Včasih so predavatelji predavali v živo (E307), (F163)
- Ko so bili seminarji v živo, so bili bolj obiskani (E308)

KATEGORIJA: PRIMER DOBREGA SEMINARJA

- Seminar za boljšo komunikacijo (D194), (A44)
- Vodenje spoštljive komunikacije (C173)
- Obvladati je potrebno preprosto komunikacijo (C177)
- Strokovne besede stranko Tema o delu s težavnimi strankami (C169)(B264)
- zmedejo (C182)
- Razumevanje čustev strank (A41)
- Obvladovane težavnih situacij (A162) (A173)
- Vsi seminarji enako dobri (E312), (E317)

KATEGORIJA: SPLETNI SEMINARJI

- Spletni seminar za obvladovanje čustev (B270), (A183)
- Seminarji so bili boljši v živo (B268)(B271), (A184), (F164)
- Široka ponudba seminarjev, ki so na voljo (B272)
- Včasih seminarji v živo, danes preko spleta (A169)

- Neprimernost izvajanja seminarja neverbalne komunikacije preko spleta (A185)

KATEGORIJA: RAZLOG ZA POTREBO PO INTEVENCIJAH

- Zaznana potreba po intervencijah (E232)
- Prepričanje, da je zmeraj prostor za izboljšavo (E233)
- Potreba po ritualih (E235)
- Težnja po manj strogih pravilih o odmorih (E236), (E238)
- Težnja po bolj sproščenih odnosih z nadrejenimi (E237), (E257)

- Premalo pogosto izvedene intervencije (F167)

KATEGORIJA: JUTRANJA TELOVADBA

- Dvakrat tedenska dejavnost pred začetkom dela (F171)(G180)
- Telovadbo vodi sodelavka (F173)
- Pozitivni učinki na zaposlene (F174) (G181) (H107)
- Pozitivni vpliv na klimo na delovnem mestu (F178)(G183), (G186)
- Začetek dneva s smehom in pozitivom (G84)

KATEGORIJA: ORGANIZIRANA NEFORMALNA DRUŽENJA

- Pikniki, ki povezujejo kolektiv (F181)
- Pohodi, ki povezujejo kolektiv (F184)
- Zabave, ki povezujejo kolektiv (F185)
- Zaposleni se bolje poznajo in lažje delajo skupaj (F186), (G193), (G195)
- Ekskurzije kolektiva (H187)
- Primer ekskurzije v Escaperoom (G190)
- Zaposleni izrazili željo po več druženj (G194)
- Finančna omejenost (G296), (G197)

UREJENO DELOVNO OKOLJE

- Zavedanje vodstva o pomembnosti le-tega (G201) (H90)(H108), (H134)
- Primerna temperatura (G203)
- Dostop do hrane in pijače (G204)
- Nudenje avtonomnosti zaposlenim (G205)
- Pravica do odmora (G207)
- Pomembnost dobrega odnosa z osebo v pisarni (H94)
- Z leti pridobljeno zavedanje o pomembnosti dobrih odnosov (H103)

TEMA: STRATEGIJA PREUSMERJANJA ČUSTEV

KATEGORIJA: USMERJANJE V MIR

- Odgovor ne z jezo (D117)
- Odgovor na agresivna čustva (B141) (F69)
- Aktivno umirjanje situacije (F56), (G133), (G135)
- Predstavitev alternativnih rešitev (F70), (G134)
- Izkušnje nujne za to strategijo (G136)

KATEGORIJA: PRIMER IZ IZOBRAŽEVANJA

- Preusmerjanje v neko drugo stvar (A46) (A53)
- Nujnost poskušanja stranke (A50)
- Fizična sprememba telesa za lažje preusmerjanje (A54)
- Miren odgovor stranki (A55)
- Neupoštevanje strategije (A57)

KATEGORIJA: OSEBNA STRATEGIJA

- Preusmerjanje v neko točko (A58)
- Ne poznavanje strategij drugih (A61)
- Zavedanje, da mora stranko poslušati (A106)
- Preusmerjanje v formalnost (A107)
- Fokusiranje na motiv, da se problem reši (A108)

KATEGORIJA: VPLIV STRATEGIJE

- Pozitiven vpliv strategije preusmerjanja (A62)

KATEGORIJA: STRATEGIJE PREKO TRANSFERJA TEHNOLOGIJE

- V stresni situacijo čustvo preusmeri (A147)
- Prestavljanje problema (A149)

KATEGORIJA: SAMOGOVOR

- Zavedanje, da jeza ni usmerjena vate (F31)
- Kontrola nad svojimi čustvi (F32) (F131), (F134)
- Prevzeta odgovornost nad potekom pogovora (F53)
- Aktivno mirjenje svojega doživljanja (F128), (F130), (F133)
- Spodbujanje k dihanju (F129)
- Usmerjanje v oddih (G155)

KATEGORIJA: POZITIVEN ZORNI KOT

- Predstavitev drugih pozitivnih pogledov na situacijo (F60)
- Osredotočenje na cilj kot motivacijo (F63)

KATEGORIJA: ANALIZA STRANKE

- Predvidevanje njene reakcije (G125)
- Vodenje pogovora na podlagi karakterja stranke (G127), (G132)
- Dopuščanje izražanja čustev stranki (G128)

KATEGORIJA: USMERJANJE V ZAKONODAJO IN STROKOVNOST

- Pogosto uporabljena praksa (H47)
- Naučena strategija iz prejšnjega delovnega mesta (H49), (H51)

- Obvarovanje pred impulzivnim odzivom (H50), (H62)
- Zakon kot varen prostor za zaposlenega v odnosu (H57)
- Dobri izidi strategije (H59) (H64)

TEMA: HIRARHIJA IN DINAMIKA MOČI

KATEGORIJA: OBSTOJ HIERARHIJE

- Ne čuti hierarhije (D215); (B283) (A200)
- Hierarhija mora obstajati (C217)
- Zavedanje da hierarhija obstaja (C216) (A198) (A215), (G216)
- Na drugih upravnih enotah so napetosti med zaposlenimi večje (B293
- Primerjanje s prejšnjim delovnim mestom na policiji (H111), (H122), (H128)
- Morda jo novo zaposleni doživljajo drugače (B297)
- Odvisen od nadrejenih (B298)
- Obstoj hierarhije čuti (E260),(F192)
- Zabrisane meje (H114)
- Spol vpliva na stopnjo izražanja hierarhije (H125)

KATEGORIJA: DOBRI ODNOSI NADREJENIH IN PODREJENIH

a) Osnovni elementi dobrih odnosov:

- Dolgoletna poznanstva (D217), (B285), (B295), (F194)
- Skupno dogovarjanje (D222)
- Zaposleni se drug drugega ne bojijo (D214), (D216), (C224), (A203)
- Ni konfliktov (D213)
- Odprtost nadrejenih za pogovor (D211), (D212), (B289), (A199)
- Med seboj si ne nagajajo (C210), (C228)

b) Sodelovanje in delovno okolje:

- Delitev dela med zaposlenimi (C214), (A201)
- Ob bolezni si pomagajo pri delitvi dela (C215)
- Povezanost zaposlenih (C222), (C208), (B291), (A241), (A238), (A214), (A217), (E290)
- Povezanost, ker je manjši kolektiv (C227), (B295)
- Kolektiv, ki se pozna med sabo skozi vso svoje napredovanje (E271)
- Različni karakterji, ki se med seboj razumejo (F193), (F195)

c) Komunikacija in čustvena podpora:

- Odprto izražanje čustev (F203), (H131), (H133)
- Presenečen nad visoko stopnjo izražanja čustev (H129)
- Cenjenje odnosa (H124), (H130)
- Spoštovanje do nadrejene (B286), (E285)

KATEGORIJA: POSLUH DO PODREJENIH

- Zanimanje nadrejenih o počutju podrejenih (C211) (H113), (H120), (H123)
- Občutek, da bo nadrejena pomagala v stiski (C218), (A207) (A216), (H132)
- Možnost pogovora z nadrejenim (B299) (A202)
- Nadrejeni gredo podrejenim nasproti (B301)
- Zavedanje vodje, da ima podrejeni tudi privatno življenje (A209)
- Posluh zaradi izkušnje vloge nadrejene in podrejene (E262)

KATEGORIJA: ODNOS Z ZAPOSLENIMI V ISTEM HIERARHIČNEM NIVOJU

- Skupno ogovarjanje nadrejenih (E264)
- Lažje izražanje mnenja in čustev (E269)

KATEGORIJA: ODNOS S PODREJENIMI

a) Zavedanje o različnih mnenjih in stališčih podrejenih:

- Zavedanje, da se podrejeni z vsem ne strinjajo (E267), (G240), (G258)
- Prepričanje, da podrejeni ogovarjajo njene odločitve (E266), (E268)
- Težnja po brisanju mej s podrejenimi (E273)

b) Komunikacija in čustvena regulacija:

- Grajo podati na spoštljiv način (E292)
- Reguliranje čustev s podrejenim (E296)
- Prepričanje, da se podrejeni počutijo, da lahko izrazijo čustva (F206)(G239)
- Z besedami izražena čustva (G268)
- Zatiranje čustev, da ne izpade šibka (G270)
- Največ stika s podrejenimi (G217)
- Čuti spoštovanje podrejenih (G259)

c) Razumevanje in prilagajanje:

- Dobro poznavanje podrejenih (F197), (G238)
- Prilagajanje pristopa glede na karakter podrejenega (F198)

d) Reševanje konfliktov in trenj:

- Primer trenja zaradi uveljavitve ukrepa (G241) (G253)
- Zaradi nestrinjanj morala govoriti s predsednico sindikata (G250)
- Trenje s podrejenimi jo zelo prizadene (G251), (G256)
- Trenja so izjeme (G260)
- Podrejeni prepoznajo njeno prizadetost (G261)
- Trenja s podrejenimi pripeljejo do joka (G264), (G272)

KATEGORIJA: ODNOS Z NADREJENIM

a) Izražanje in regulacija čustev:

- Zatiranje čustev z nadrejenim (E270), (E286)
- Reguliranje čustev na podlagi čustev nadrejenega (E297),
- Ni občutka strahu (G231), (H118)
- Nevtralna čustva (G233)

b) Vloga in pozicija podrejenega:

- Samo ena oseba pri kateri je v podrejenem položaju (E279)
- Zavedanje svoje vloge podrejenega (E284), (E289)

c) Odnos in interakcija:

- Korektnost odnosa (E282)
- Odnos enak kot s podrejenimi (F201)
- Nadrejeni ni prisoten na delovnem mestu (G218)
- Konsistentna menjava nadrejenega (G221) (G228)
- Odnos raje sklepa v živo (G230)
- Večja spoštljivost (G236), (H116)

d) Pritisk in stres:

- Ni občutenega pritiska v odnosu (E281), (E283)

TEMA: SPODBUJANJE ČUSTVENEGA IZRAŽANJA

KATEGORIJA: RAZLOG ZA NE POTREBO PO DODATNI SPODBUDI

- Zaposlen na tem področju ne bi imel dela (D224), (A218)
- Velikost upravne enote to ne zahteva (D223), (D225), (G274), (G281)
- Osebne že razvite kompetence (C238) (A228)
- Dober in povezan kolektiv (C230) (A221)
- Ni konfliktnih zaposlenih (H156)
- Lahko pride do sprememb (H158)

- Vsa odgovornost je na posamezniku/zaposlenemu (H140)

KATEGORIJA: SUPERVIZIJE

- Na upravnih enotah ni dobro poskrbljeno (B121)
- Občutek, da so druga delovna okolja bolj ozaveščena glede potreb po supervizijah (B122)
- Potrebo po supervizijah zaznava pri sodelavcih(B124)
- Doživljanje pritiskov na delovnem mestu (B126)
- Zaposleni so glede izražanja čustev prepuščeni sami sebi (B129)
- Stres zaposlenih ob govoru o reorganizaciji (B132), (B134)(B139)
- Stres ob govoru o odpuščanjih (B133)
- Deljenje izkušenj (B308)
- Vodja supervizije (B310)
- Osebno mnenje, d so dobre (B311)

KATEGORIJA: KADER, KI BI LAHKO PRISPEVAL

- Psiholog (B304), (F246), (G277)
- Socialni delavec (B305)
- Delavnice, kot oblika prispevanja kadra (F245), (F247)
- Omejitve zaradi financ (G276)
- Terapevti (G280)
- Zunanji izvajalec, predavatelj, ki bi opravljal obiske (G282)
- Pozitivni vplivi za tiste, ki sprejmejo znanje (G285)

KATEGORIJA: RAZLOG PO POTREBI

- Osebni problemi zaposlenih (B296) (B307)
- Nov mlad kader, ki še ni povezan s kultur organizacije (E318),(E322), (E337)
- Pomembnost povezanosti in kulture organizacije (E321), (E333)
- Večletna poznanstva sodelavcev kot močna kultura, ki pozitivno vpliva na delo (E323)
- Ves čas se dogajajo spremembe (F243)

DODATNI SEMINARJI

- Seminarji za preventivo preobremenjenosti (F236)
- Motivacijski seminarji (F238)
- Pomanjkanje seminarjev (F239)
- Preko upravne akademije v Ljubljani (F240)

TEMA: VLOGA SOCIALNEGA DELA

KATEGORIJA: VLOGA SOCIALNE DELAVKE, KI JE ZAPOSLENA NA UPRAVNI ENOTI

- Izobražena socialna delavka (D231), (A242), (G287)
- Obravnavanje nasilja (D232)
- Pomen izobrazbe pri delovnem mestu (D239), (B65) (B214), (A245)
- V primeru težav s čustvi (D243)
- Sposobnost vodenja supervizij (B218)
- Posredovanje v primeru konflikta (A247)
- Socialna delavka opravlja upravne zadeve (A243) (G288), (H149)

KATEGORIJA: MOBING

- Vsakoletno poročanje o mobingu (D232)
- V primeru mobinga je pristojna zaposlena socialna delavka (D233), (B35), (A249)
- Nobenih prijav o mobingu (D237) (A250)
- Področje zagotavljanja dostojanstva zaposlenih (B33)
- Kompetentnost za mobing zaradi izobrazbe (D242), (A251)

KATEGORIJA: DVOM V KOMPETENTNOS SOCIALNEGA DELAVCA NA TEM PODROČJU

a) Ocenjevanje kompetentnosti vodij in zaposlenih:

- Vodje je dovolj kompetenten za reševanje problemov (C258), (C263)
- Vodje in vsi zaposleni so samozadostni za boljše izražanje čustev (C260)

b) Dvom v izobraževanje in znanje:

- Prepričanje, da v času njenega izobraževanja ni dobila dovolj znanja (B322)
- Psiholog bolj kompetenten pri temi izražanja čustev (B320), (G289), (G291)
- Za delo na tem področju se mora povezati z drugimi kadri (G290)

c) Vloga socialnega delavca:

- Socialni delavec kot pomoč pri dokumentaciji (B313), (G293)
- Socialni delavec podpira zaposlene pri vpisu njihovih otrok v šolo (B317)

d) Nejasnost in neznanje:

- Nevednost kako bi lahko pomagali (A153), (A254), (G294)
- Potreba le po osebi, ki zna z ljudmi (E343), (E347)

e) Pomanjkanje razumevanja kompetenc:

- Ne poznavanje kompetenc socialnih delavcev (H145), (H150), (H152)

- Socialno delo kot moteč člen v avtoritativno vodeni organizaciji (H151)

(f) Ne potreben na upravni enoti (C256),(E346), (E341) (H153)

- Prepričanje, da v času njenega izobraževanja ni dobila dovolj znanja (B322)

KATEGORIJA: STRANKE Z ČUSTVENIMI ZGODBAMI

- Zgodbe žrtev vojnega nasilja (B69)

KATEGORIJA: OSEBNA IZKUŠNJA

- Opravljanje dela z odvisniki z alkoholom (B326)

KATEGORIJA: DOPRINOS SOCIALNEGA DELA

- Socialne veščine (E348)
- V večjih upravnih enotah bolj pomemben (E351)
- Vloga motivatorja pri delu (F251)
- Socialni delavci bi se morali prijaviti, da si želijo opraviti neke storitve (F255)
- Socialno delo ne potrebuje sodelovanja z drugimi (F260)
- Primernejši za delovno okolje policije (H154)

KATEGORIJA: RAZISKOVANJE KLIME IN POROČANJE

- Socialni delavec dobi vpogled v odnose in klimo skupine (E352)
- Socialni delavec poroča o klimi in problemih drugim strokovnjakom (E354)

TEMA: STRATEGIJA PODPORE IN RAZUMEVANJA

KATEGORIJA: POGOVOR

- Bolj objektiven nasvet (C252)
- Ko se pogovori o čustvih ji je lažje (C250) (B119), (E168)
- Ljudje prepoznajo njeno slabo boljo in jo vprašajo kaj je narobe (C249)
- Pogovor z nadrejeno o situaciji (E125) (F123)
- Analiziranje celotne situacije (E131) (F118)
- Pogovor sam s sabo o situaciji (E145), (F114)
- Pogovor o situaciji s prijateljico (E169) (E172)
- Pogovor z osebo, ki ni neposredno vpletena v situacijo (E171), (E173)
- Sestanek z zaposlenimi o situaciji (E230)

KATEGORIJA: IZRAŽANJE ČUSTEV

- Ne skriva čustev (C244)
- Jezo izrazi sama (B140)
- Soočanje s čustvi (A195)

- Nezmožnost takojšnjega mirnega odziva (F120)
- Držanje čustev v sebi (F122)

KATEGORIJA: ŠPORT

- Sprostitev čustev preko hoje (B117), (E161), (E165), (F224), (G85)
- Sprostitev preko hoje v službo in iz nje (E151)
- Način lažjega preklopa iz delovnega v domače okolje in obratno (E154)
- Strategija, ki ne pomaga vedno (E166)
- Pohodi v hribe (F227), (F232)
- Polnjenje z novo pozitivno energijo (F228) (F234)
- Pogosto uporabljena strategija (G178)

KATEGORIJA: VPLIV KOLEKTIVA

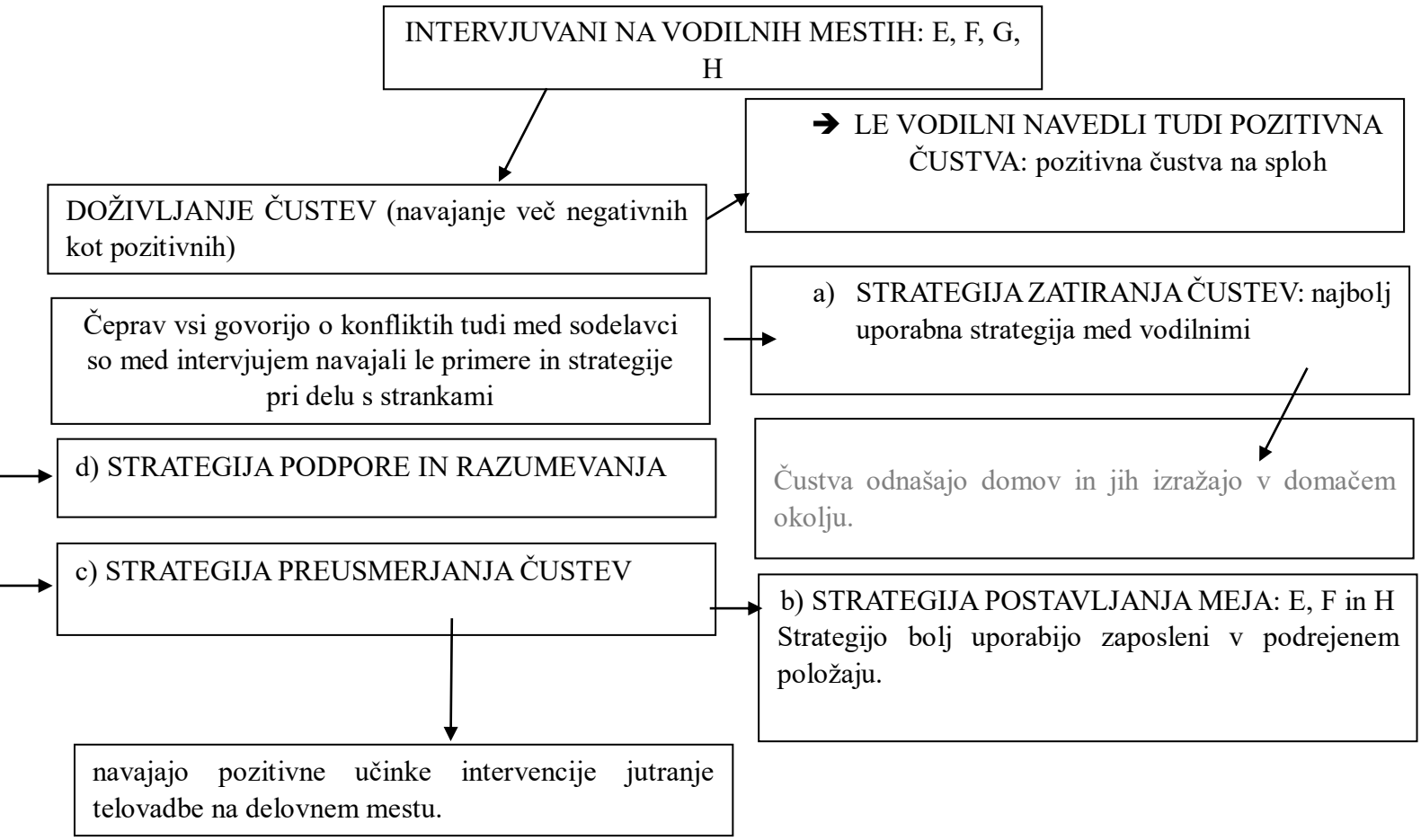
- Vzajemna pomoč kolektiva pri soočanju z negativnimi čustvi posameznika (A187)
- Kolektiv kot sprostitven dejavnik, ki razbremeni posameznika (A193)

KATEGORIJA: USPEŠNOST STRATEGIJE

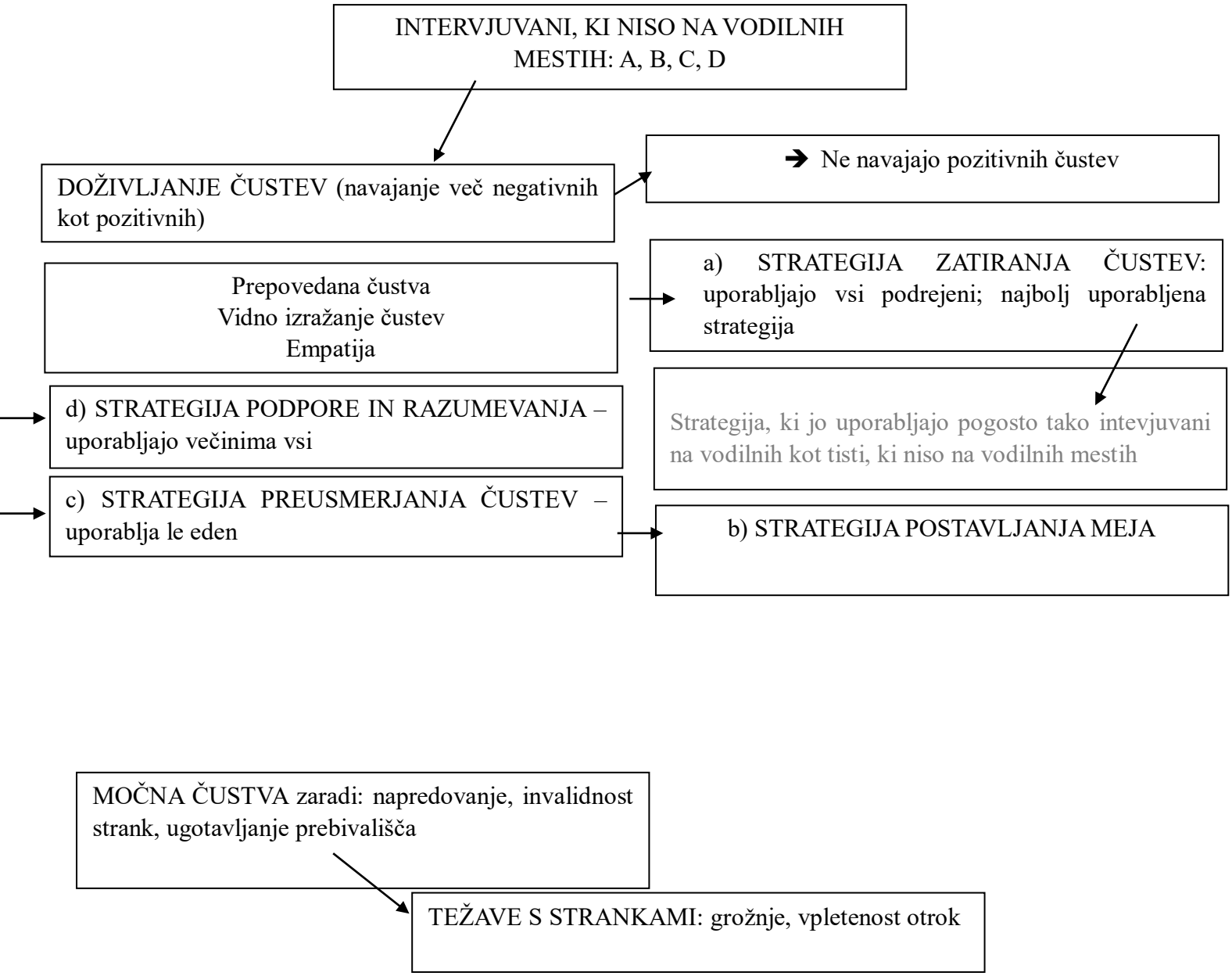
- V kasnejših situacijah je zaposlena bolj samozavestna (E133) (E135)
- V primeru sprotnega reševanja (G88)

9.5. Odnosno kodiranje

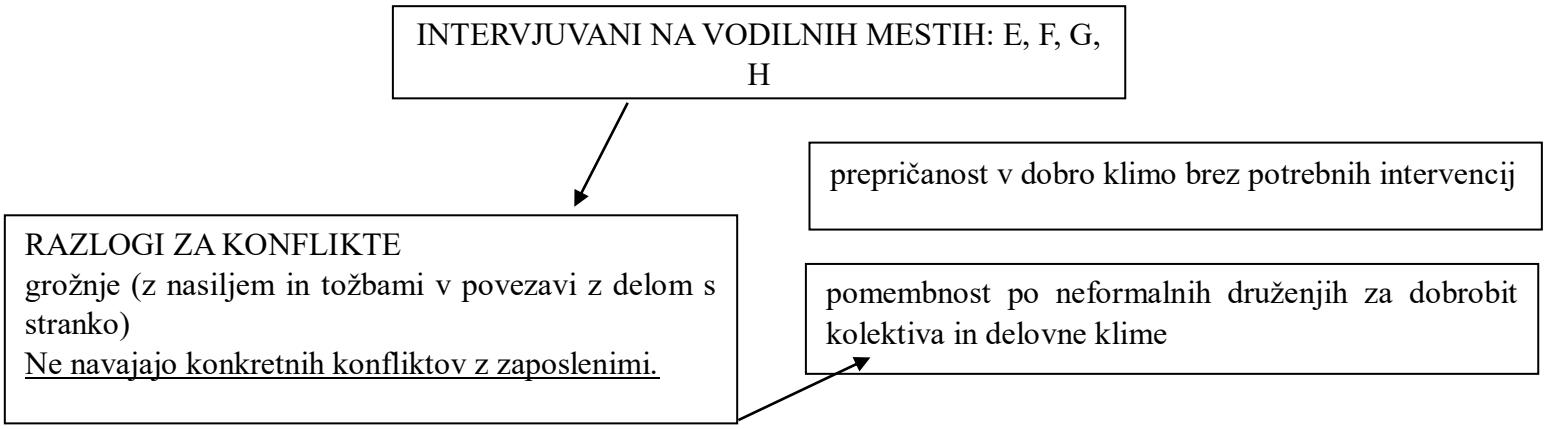
9.5.1. Doživljanje čustev na delovnem mestu v povezavi z uporabo strategij pri intervjuvanih na vodilnih mestih



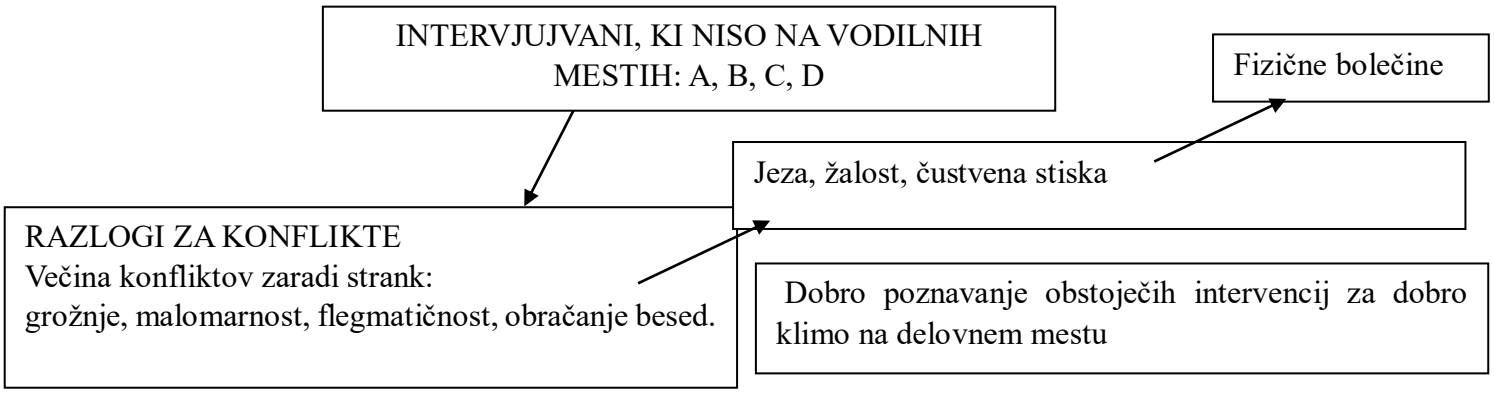
9.5.2. Doživljanje čustev na delovnem mestu v povezavi z uporabo strategij pri intervjuvanih, ki niso na vodilnih mestih



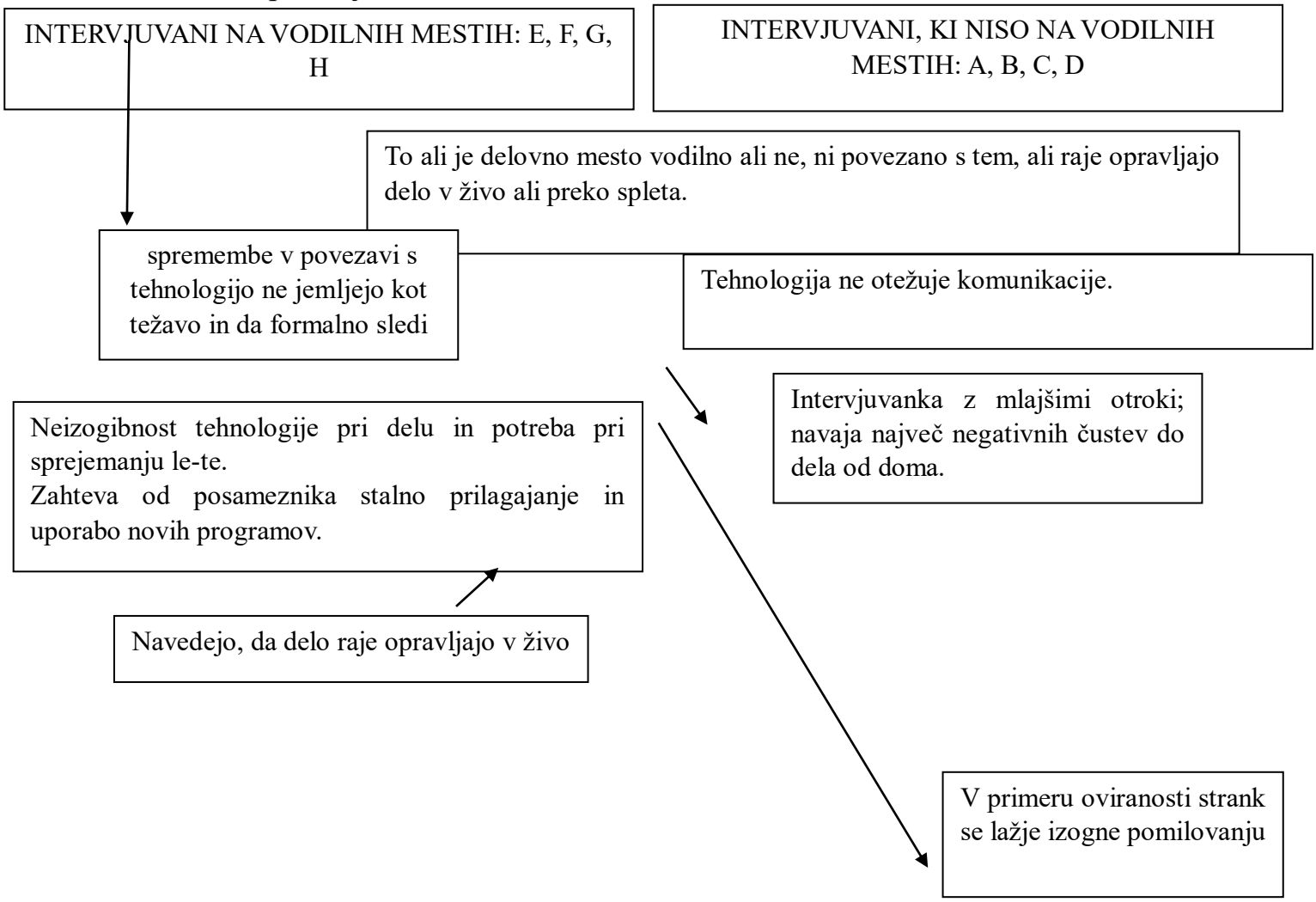
9.5.3. Doživljanje konfliktov intervjuvanih na vodilnih mestih in povezava z začutenimi potrebami intervencij



Doživljanje konfliktov intervjuvanih, ki niso na vodilnih mestih in povezava z začutenimi potrebami intervencij



9.5.4. Primerjanje mnenj glede tehnoloških sprememb s strani intervjujvanih na različnih položajih



9.5.5. Primerjanje mnenj glede vloge socialnega dela intervjujvanih na različnih položajih

INTERVJUVANI NA VODILNIH MESTIH: E, F, G, H

INTERVJUVANI, KI NISO VODILNIHMESTIH: A, B, C, D

Skupno: Vsi vedo, da imajo na upravni enoti zaposleno socialno delavko. natančnejši opis navaja le socialna delavka.

Psiholog bolj primeren kader za zagotavljanje dobrega delovnega okolja in izražanja čustev na delovnem mestu.
Socialnega delavca ne potrebujejo.

Vloga socialnega delavca v primeru mobinga na delovnem mestu; vodilni tega ne navajajo.
Socialni delavec kader, ki je ne nujen; vodje imajo dovolj znanja in ne potrebujejo podpore

Klima dovolj dobra in ni potrebe po kadru, ki bi skrbel za to.

Upravna enota premajhna, da bi se potreba zaznala.

V času njenega izobraževanja niso dobili dovolj znanja za opravljanje socialnega dela v delovnem okolju.

Ne prepoznan pomen vloge socialnega dela pri ostalih zaposlenih kot posledica ne prepoznavanje možne vloge pri zaposleni, ki je socialna delavka?