

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POJAV DOLGČASA NA DELOVNEM MESTU

Ljubljana, februar 2013

TAMARA MLADENOVIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana TAMARA MLADENović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom POJAV DOLGČASA NA DELOVNEM MESTU, pripravljene v sodelovanju s svetovalko dr. KATARINO KATJO MIHELİČ in sosvetovalcem/sosvetovalko

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega diplomskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV DOLGČASA NA DELOVNEM MESTU	2
2 VZROKI ZA POJAV DOLGČASA	6
2.1 Nizka raven dražljajev iz okolja	7
2.2 Sodelavci kot vir dolgčasa.....	9
2.3 Motnje pozornosti	10
2.3.1 Opredelitev pozornosti ter vpliv distraktorjev na pozornost in dolgčas	10
2.3.2 Dolgčas na delovnem mestu zaradi motenj pozornosti	12
2.4 Potezni dolgčas.....	13
2.4.1 Merjenje poteznega dolgčasa.....	14
2.4.2 Vpliv poteznega in situacijskega dolgčasa na delovno mesto	17
2.5 Druge osebne značilnosti.....	18
2.6 Nezavedne strukture osebnosti	18
2.7 Iskanje smisla in dolgčas.....	19
2.7.1 Smisel življenja.....	19
2.7.2 Smisel dela.....	21
2.8 Podobremenjenost zaposlenih	23
2.8.1 Kvantitativna podobremenjenost	24
2.8.2 Kvalitativna podobremenjenost	25
3 STRATEGIJE SPOPADANJA Z DOLGČASOM NA DELOVNEM MESTU	29
4 POSLEDICE DOLGČASA.....	30
4.1 Posledice dolgčasa za zdravje in posameznikovo psihično počutje.....	30
4.2 Posledice dolgčasa za vedenje zaposlenih	31
4.2.1 Deviantno vedenje zaposlenih	31
4.2.2 Vedenjske strategije sindroma zdolgočasnosti	34
4.2.3 Uporaba interneta na delovnem mestu v osebne namene	36
4.2.4 Druge oblike nezaželenega vedenja zaposlenih	37
4.3 Posledice dolgčasa za podjetje	37
SKLEP.....	40
LITERATURA IN VIRI	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Značilnosti dela, v katerem lahko zaposleni najde smisel	23
Tabela 2: Primerjava med optimalno obremenjenimi in podobremenjenimi zaposlenimi	25

UVOD

Zagotovo lahko trdimo, da ni med nami nikogar, ki se ni vsaj enkrat v življenju dolgočasil. Dolgčas se lahko pojavi pri vseh ljudeh in vsakem položaju. Lahko se dolgočasimo v šoli ali na predavanju, ko čakamo v dolgi vrsti pred blagajno v trgovini ali na pregled pri zdravniku, ko se moramo učiti za izpit, lahko nas dolgočasi televizijska oddaja, pogovor z znancem ali pa se dolgočasimo v prostem času, ko ne vemo, kaj bi počeli.

V strokovni literaturi in v javnosti je veliko govora o stresu na delovnem mestu, zelo redko pa se omenja dolgčas na delovnem mestu, čeprav sta oba prisotna v približno enakem obsegu. Zato menimo, da bi se bilo treba posvetiti tudi proučevanju dolgčasa. Ta še vedno ostaja tabujška tema. Zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, to sami zelo neradi priznajo. Pojav ima prizvok osebnega neuspeha, krivda za dolgčas pa se večinoma pripisuje posamezniku samemu. Menimo, da se delodajalci ne zavedajo razsežnosti tega problema med zaposlenimi in tega, kakšne posledice prinaša za zaposlene in organizacijo. Namen diplomske naloge je opozoriti na problem dolgčasa na delovnem mestu, ga proučiti in pojasniti.

Cilj diplomske naloge je opredeliti pojem dolgčasa, poiskati njegove vzroke in opisati posledice, ki ga ima na posameznikov psihični, fizični in vedenjski vidik ter na podjetje. Poleg tega pa z uporabo opisne metode predstaviti spoznanja o dolgčasu na splošno in ta spoznanja povezati z zaposlenim in delovnim mestom.

Diplomska naloga je teoretična, izdelana je na podlagi literature in virov v slovenščini in angleščini. Sestavljena je iz štirih poglavij. V prvem poglavju opredeljujemo dolgčas in sindrom zdolgočasnosti, teorijo o dolgčasu na delovnem mestu avtorjev Rothlina in Werderja. V drugem poglavju predstavljamo vzroke dolgčasa. Pri pojasnjevanju vzrokov se opiramo na eno izmed psiholoških teorij, ki pravi, da vplivajo na posameznikovo vedenje zunanje okolje, notranje dispozicije in interakcija med obojim. Najprej opisujemo vzroke, ki izhajajo iz okolja. Okolje povzroča dolgčas, če ponuja manj dražljajev, kot bi bilo za posameznika optimalno, kar pojasnjuje teorija notranjega vzburjenja. Drugi zunanji vzrok dolgčasa pa so lahko sodelavci. Nadalje predstavljamo notranje dispozicije: vpliv pozornosti na dolgčas, nagnjenost k dolgčasu kot osebnostno lastnost posameznika, vpliv nekaterih drugih osebnostnih značilnosti in poglede nekaterih avtorjev, ki pojasnjujejo dolgčas s stališča psihoanalize. Nazadnje pa opisujemo dolgčas, ki je posledica skupnega delovanja zunanjih in notranjih dejavnikov. Prikazujemo dolgčas z vidika eksistencializma in dolgčas, ki je posledica podobremenjenosti na delovnem mestu. V tretjem poglavju predstavljamo strategije spopadanja z dolgčasom, v četrtem pa posledice dolgčasa za zdravje, posameznikovo psihično počutje in vedenje ter posledice, ki jih dolgočasenje zaposlenih prinaša podjetju.

1 OPREDELITEV DOLGČASA NA DELOVNEM MESTU

Fahlman, Mercer, Gaskovki, Eastwood in Eastwood (2009, str. 307) opisujejo dolgčas kot navaden, vsakdanji, a vendar zahrbtnen občutek. Na prvi pogled deluje varljivo preprosto, toda globlji pogled nam razkrije kompleksno in interaktivno naravo te bolezni. Pri proučevanju dolgčasa smo naleteli na isto težavo, na varljivo preprostost. Že pri poskusu opredelitve pojma, kaj sploh je dolgčas, zasledimo veliko različnih mnenj. V vsakdanjem pogovoru dolgčas največkrat povezujemo s stvarmi ali dejavnostmi, ki nas ne zanimajo, v definicijah dolgčasa pa interesa skorajda ni zaslediti. V nadaljevanju podajamo opredelitve dolgčasa, ki se pojavljajo v literaturi.

Smith (v Fisher, 1993, str. 2) opredeljuje dolgčas kot doživetje, ki izhaja iz izvajanja dejavnosti, ki jih posameznik dojema kot rutinske in uniformne. O'Hanlon (v Vodanovich, 2003, str. 569) meni, da je dolgčas edinstveno psihofizično stanje, ki je posledica daljšega izpostavljanja monotonim dražljajem. Hill in Perkins (v Vodanovich, 2003, str. 569) pravita, da se dolgčas pojavi, ko posameznik dojema zunanje dražljaje kot monotone. Davies, Shackleton in Parasuraman (v Fisher, 1993, str. 2) definirajo dolgčas kot čustveni odgovor na okolje, ki se ne spreminja ali pa se spreminja enako ali močno predvidljivo. DeCheene in Moody (v Vodanovich, 2003, str. 569) pa pravita, da je dolgčas občutek nezadostne stimulacije iz okolja.

Fisher (1993, str. 3) opredeljuje dolgčas kot kratkotrajno čustveno stanje, v katerem posameznik občuti splošno nezanimanje za dejavnost, ki jo opravlja, in ima težave z zadrževanjem pozornosti na tej dejavnosti. Stanje spremlja še občutek, da je za koncentriranje potreben precejšen miselni trud.

Eastwood, Frischen, Fenske in Smilek (2012, str. 484) opredeljujejo dolgčas kot nezaželeno stanje, ki se pojavi, ko (a) posameznik ni zmožen uspešno ohraniti pozornosti na dejavnosti, ki bi mu prinesla zadovoljstvo, in (b) se težav z zadrževanjem pozornosti zaveda. V odgovor bodisi poveča miselni trud, da znova usmeri pozornost na dejavnost, ali pa trud popolnoma opusti, posledica tega pa je tavanje misli, in (c) vzroke za dolgčas pripisuje zunanjim okoliščinam.

Mikulas in Vodanovich (1993, str. 3) opisujeta dolgčas kot stanje nezadovoljstva in relativno nizke kortikalne vzburjenosti, ki je posledica nezadostnih dražljajev iz okolja.

Zuckermann (v Loukidou, 2008, str. 27) meni, da je dolgčas odpor do ponavljajočih se dejavnosti, rutinskega dela ali pustih in dolgočasnih oseb ter občutek skrajnega nemira, ko pobeg iz ponavljajoče se dejavnosti ni mogoč. Po Fenichlu (v Kerce, 1985, str. 7) pa se dolgčas pojavi, ko ne smemo delati, kar si želimo, ali ko moramo delati tisto, česar nočemo.

Csikszentmihalyi (v Eisenberger, Jones, Stinglhamber, Shanock & Randall, 2005, str. 756) razlaga, da se dolgčas pojavi, ko so zahteve ali izzivi iz okolja nižji od posameznikovih sposobnosti.

Svensden (2005, str. 42) pravi, da je dolgčas odsotnost življenjskega smisla. Po Drobu in Bernardu (v Fahlman et al., str. 310) se kronični dolgčas pojavi, ko posamezniku ne uspe doseči cilja, ki daje smisel njegovemu življenju. Wangh (v Fahlman et al., 2009, str. 310) pa meni, da je kronični dolgčas posledica obrambnih mehanizmov. Razvije se, ko posameznik nagnonske potrebe iz zavesti potlači v podzavest, kar se posledično kaže kot osiromašenje želja, čustev in domišljije.

Kljub različnostim opredelitev dolgčasa, ki smo jih navedli, lahko vendarle poiščemo skupne imenovalce in opredelitve združimo v skupine. V naslednjem poglavju tako pojasnjujemo dolgčas v skladu z opredelitvami, ki pojasnjujejo, da je vzrok dolgčasa:

- okolje: okolje je monotono, rutinsko, nestimulativno, zunanjih dražljajev je malo,
- pozornost: dolgčas je posledica motenj v pozornosti,
- posameznikove osebne značilnosti,
- podobremenjenost: posameznikove sposobnosti so višje od zahtev iz okolja,
- smisel: dolgčas se pojavi, ko posameznik ne vidi smisla v dejavnosti, ki jo izvaja, ali v življenju nasploh.

Med redkimi avtorji, ki proučujejo dolgčas na delovnem mestu, sta Rothlin in Werder. Dolgočasenje na delovnem mestu vidita celo kot tolikšen problem, da sta si zanj izmislila novo besedo » angl. *boreout*« (slo. sindrom zdolgočasenosti). Boreout je skovanka iz besed »angl. *bore*« (slo. dolgočasje) in »angl. *out*« (slo. do kraja) in kaže na to, da je zaposleni dosegel skrajno stopnjo dolgčasa, ne more se dolgočasiti bolj, kot se že (Rothlin & Werder, 2008, str. 7).

Izhajala sta iz raziskave mednarodne agencije za zaposlovanje, ki je pokazala, da je povprečno 27 odstotkov zaposlenih v Evropski uniji preobremenjenih in pod stresom. **Sindrom zdolgočasenosti** (angl. *boreout*) se ukvarja s preostalimi 73 odstotki zaposlenih, s tistimi, ki so navedli, da je njihov občutek stresa ravno pravnjji, oziroma se osredotoča predvsem na tiste, ki so podobremenjeni. V Združenih državah Amerike je leta 2005 več kot tretjina anketiranih zaposlenih poročala, da na delovnem mestu nima dovolj dela, da so podobremenjeni (Malachowski v Rothlin & Werder, 2008, str. 2). Na eni od univerz v Veliki Britaniji so v raziskavi prišli do podobnih izidov. Kar tretjina zaposlenih je navedla, da se v službi dolgočasi, in to večino delovnega dne. Dolgčas se pojavlja tudi v poklicih, ki jih ne bi ravno označili kot dolgočasne, in sicer v poučevanju, pravu, trženju in menedžmentu (Hollis, 2007). Z iste univerze na podlagi najnovejše raziskave poročajo, da kar četrtina pisarniških uslužbencev trpi za kroničnim dolgčasom (Atkinson, 2012). Vzrok za kronični dolgčas tiči v premalo zahtevnih delovnih nalogah.

Sindrom zdolgočasnosti sestavljajo trije elementi: občutek dolgčasa, podobremenjenost in pomanjkanje motivacije, zavzetosti in pripadnosti podjetju. Ti elementi so med seboj povezani in vplivajo drug na drugega. Zaposleni, ki pri delu ne občuti nobenega izziva, se bo sčasoma začel dolgočasiti, zdolgočaseni zaposleni pa bo izgubil zavzetost in motivacijo za delo. Ker pa zaposleni ne more jasno pokazati svoje zdolgočasnosti in nepripravljenosti za delo, se tem trem elementom pridružijo še razne negativne vedenjske strategije, zato da bi zaposleni prikri problem (Rothlin & Werder, 2008, str. 8).

Dolgčas: Avtorja se ne opirata na nobeno od že omenjenih definicij dolgčasa. Razlikujeta pa dve vrsti dolgčasa na delovnem mestu. Prva oblika dolgčasa se pokaže v povezavi z občutkom praznine. Dolgčas opisujeta kot občutek ravnodušja in pomanjkanja elana. Zaposleni si ne želi nič delati. Čeprav se zaveda, da je v službi in bi moral delati, za kar pravzaprav dobi plačilo, si tega ne želi oziroma ne more, njegov »šibki jaz« mu tega ne dovoli. Nadaljujeta, da se občutka ne da pojasniti, pojavi se brez posebnega vzroka. Prvo obliko dolgčasa lahko v grobem opredelimo kot eksistencialni dolgčas, druga vrsta dolgčasa pa je situacijska in je vezana predvsem na občutek podobremenjenosti. Dolgčas je povezan z okoliščinami, ko zaposleni nima dovolj dela. Svoje delovne naloge je že opravil ali pa jih sploh nima, ker so dodeljene drugemu zaposlenemu, in ne ve, kaj bi počel. Dolgčas zato izzove občutke nemoči in brezupa. Vsaka dejavnost zahteva od zdolgočasnega zaposlenega ogromno truda, čas mu mineva zelo počasi. Da bi vsaj začasno ubežal dolgočasju, preusmeri svojo pozornost na zanj prijetnejše dejavnosti, ki pa nimajo nobene povezave z delom. Piše osebna elektronska sporočila, brska po svetovnem spletu, načrtuje počitnice, razmišlja, kaj bo počel v prostem času, in podobno (Rothlin & Werder, 2008, str. 18–19).

Podobremenjenost: Zaposleni čuti, da bi lahko k podjetju prispeval več, kot se od njega zahteva ali pričakuje. Podobremenjenost se lahko kaže v dveh oblikah – kvantitativni in kvalitativni. Kvantitativna podobremenjenost pomeni, da ima zaposleni količinsko premalo dela, da bi zapolnil delovni čas. Ostaja mu čas, v katerem nima nobenih nalog. To je lahko povezano z naravo delovnega procesa, s sezonskim delom, ko so obdobja, v katerih je veliko dela, in obdobja zatišja, ali pa so delovne naloge med zaposlenimi neenakomerno razporejene, tako da nekateri zaposleni niso dovolj obremenjeni. Pri kvalitativni podobremenjenosti pa gre za to, da je delo, ki ga zaposleni opravlja, zanj preveč preprosto. Meni, da ima sposobnosti, znanje ali izkušnje, ki bi jih lahko uporabil v prid podjetju, vendar mu to ni omogočeno. Namesto da bi opravljal naloge, ki ustrezajo njegovim zmožnostim, ima na skrbi manj zahtevna, rutinska dela, dela, ki mu ne prinašajo izziva. Posameznik se počuti nepomembnega, nekoristnega in podcenjenega, delo začne zanj izgubljati smisel. Pozitivni odnos do dela zamenja apatija in brezbriznost, postane mu vseeno (Rothlin & Werder, 2008, str. 12).

Pomanjkanje zavzetosti, motivacije in pripadnosti: Zaposleni se počuti popolnoma odtujen od dela pa tudi od podjetja. Ne z enim ne z drugim se ne more identificirati. Delovne naloge, ki ga ne zanimajo, so zanj nepomembne, v njih ne vidi smisla, od njega zahtevajo precejšen

trud. Težave ima tudi z zavzetimi sodelavci, s tistimi, ki trdo delajo, se s podjetjem identificirajo, se z veseljem učijo novih stvari in so zainteresirani za prihodnost podjetja. Rothlin in Werder (2008, str. 16) sta prepričana, da zaposleni, ki se dolgočasijo, vsega tega nikoli ne počnejo; čim manj opravlja imajo s podjetjem, tem boljše je zanje.

Občasni trenutki dolgčasa so običajni za vsako delovno mesto, to še ne pomeni, da zaposleni trpi za sindromom zdolgočasnosti. Ko pa se začnejo obdobja dolgčasa kopičiti in zaposlenemu delo vse redkeje pomeni izziv, se zave, da je nekaj narobe. Občuti nezadovoljstvo in izgublja motivacijo za delo. Čustveno se oddalji od dela in nima nobene želje, da bi se naprezal. Ker pa mora nemotiviranost in nepripravljenost za delo pred nadrejenimi in sodelavci skriti, začne iz strahu pred izgubo službe ali drugimi negativnimi posledicami uporabljati izogibajoče se vedenjske strategije, s katerimi daje vtis izrazite zaposlenosti in s katerimi, paradokсно, sam ohranja in podaljšuje negativni položaj (Rothlin & Werder, 2008, str. 23). Predstavljajmo si zaposlenega, ki nima dovolj delovnih nalog in večino delovnega dne preživi pri kavnem avtomatu ali v pogovoru s sodelavci, prebira dnevne časnike ali brska po svetovnem spletu. Takšno vedenje bi mu zagotovo prineslo negativne posledice, in tega se zaposleni zaveda.

Na drugi strani Rothlin in Werder menita, da je stres na delovnem mestu skoraj socialno zaželen. Če je zaposleni na delovnem mestu obremenjen, če mu je dodeljeno veliko delovnih nalog ali so te naloge zahtevne, bi lahko sklepali, da velja za sposobnega in pomembnega člana podjetja. Pogovor med sodelavci ali prijatelji o stresu in obremenjenosti ima precej večjo socialno vrednost in veljavo, kot na primer pogovor o dolgčasu. Priznanje, da se posameznik na delovnem mestu dolgočasi, bi pomenilo enako kot priznanje o osebnem neuspehu. Mann (v Hollis, 2007) v skladu s tem ugotavlja, da je dolgčas drugo najpogostejše zatrto čustvo na delovnem mestu.

Katere vedenjske strategije uporabljajo zaposleni, opisujemo v četrtem poglavju, njihov cilj pa je odlaganje dela, preprečitev, da bi bile zaposlenim naložene nove delovne naloge ali podaljševanje rokov za dokončanje nalog. Zaposleni dajejo vtis, da so obremenjeni, da trdo delajo, v resnici pa samo simulirajo zaposlenost. Sindrom zdolgočasnosti je tako neločljivo povezan z upadom produktivnosti. Avtorja trdita, da se zaposleni na delovnem mestu lahko dolgočasi ali je podobremenjen, a če ne uporablja varljivih vedenjskih strategij za odlašanje dela, tega avtorja ne označita kot sindrom zdolgočasnosti. Trije začetni elementi – dolgčas, podobremenjenost in nezavzetost – so potreben, ne pa tudi zadosten pogoj. Voznik taksija se na primer ne more pretvarjati, da prevaža potnike, kmet ne more odložiti sajenja poljščin s pomladi na jesen, delavec za tekočim trakom se ne more samo pretvarjati, da dela (Rothlin & Werder, 2008, str. 84). V poklicih, kjer so rezultati dela natančno merljivi, uporaba vedenjskih strategij ni mogoča, prav tako tudi ne sindrom zdolgočasnosti. Ta je značilen predvsem za zaposlene v pisarnah.

Sindrom z dolgočasnosti je neke vrste potencirana oblika dolgčasa. Veliko raziskav, ki so proučevale dolgčas na delovnem mestu, se je v preteklosti osredotočalo predvsem na monotonost pri delu zaposlenih v proizvodnji, sindrom z dolgočasnosti pa se osredotoča na proučevanje dolgčasa pisarniških delavcev, zaposlenih z višjo izobrazbo. Avtorja skušata predvsem ovreči mit o stresu in izgorelosti zaposlenih na delovnem mestu in preusmeriti pozornost tudi na podobremenjene zaposlene. Čeprav je delež zaposlenih, ki so podobremenjeni in se dolgočasijo na delovnem mestu, dokaj visok, je bilo proučevanju pojava doslej namenjeno le malo pozornosti.

Največji poudarek je na osebni odgovornosti zaposlenega (Rothlin & Werder, 2008, str. 102). Zaposleni je najodgovornejši sam – za nastanek in razrešitev problema. Čeprav avtorja ne poudarjata krivde vodij, je iz opisa jasno, da je interakcija med zaposlenimi in nadrejenimi neustrezna, spregledano je motiviranje zaposlenih, prav tako razprejanje delovnih nalog in določanje ciljev.

Eden izmed vzrokov za nastanek sindroma z dolgočasnosti je napačna izbira poklica. Posameznik, ki se na primer zanima za študij umetnosti, a si zaradi možnosti zaposlitve in višine zaslužka izbere študij prava, postane potencialni kandidat. Drugi mogoči vzrok je napačna organizacija, v kateri je zaposlen. Posamezniku je lahko všeč njegova izbira poklica pravnika, a bi raje opravljal svoje delo v nepridobitni organizaciji kot v gospodarski družbi. Lahko pa vzrok tiči v tem, da je delo v podjetju razdeljeno tako, da zaposleni opravlja samo preprosta in rutinska dela, zanimive delovne naloge pa prevzame kdo drug (Rothlin & Werder, 2008, str. 51).

2 VZROKI ZA POJAV DOLGČASA

Musek (2005b, str. 24) razlikuje dve kategoriji izvorov in vzrokov posameznikovega psihičnega delovanja in vedenja. Eno mesto izvora je notranje, to je oseba sama s svojimi lastnostmi in dispozicijami (kot so poteze, dimenzije, sposobnosti, motivi), drugo pa je zunanje, to je situacija, v kateri se oseba znajde. Pravi, da ostaja dilema, ali se posamezniki oblikujemo bolj pod vplivi okolja ali bolj pod vplivi dednosti in morda naše samodejavnosti, še vedno nerešena. Na začetku poglavja najprej opisujemo dolgčas, ki je posledica situacije ali okolja – eden izmed vzrokov za nastanek dolgčasa je monotono, nespodbudno okolje, tako, ki posamezniku ne ponuja veliko dražljajev – ter pojasnujemo vpliv sodelavcev na doživljanje dolgčasa. Nadaljujemo z opisom vzrokov dolgčasa, ki izhajajo iz osebnosti posameznika. Opisujemo vpliv motenj v pozornosti na dolgčas, potezni dolgčas ali dolgčas kot posameznikovo osebno lastnost, pokažemo, v kakšni povezavi so nekatere druge osebne značilnosti z dolgčasom, in pojasnujemo, da lahko vzrok dolgčasa tiči tudi v nezavednih strukturah osebnosti.

Tretji izvor, po mnenju raziskovalcev celo najpomembnejši izvor posameznikovega delovanja in vedenja, je interakcija med vplivi posameznika in vplivi situacije. Pogosto situacije in

dispozicije ne delujejo neodvisno druge od drugih, temveč je situacijski vpliv vezan na vpliv dispozicij (pri eni dispoziciji je vpliv enake situacije drugačen kot pri drugi). In nasprotno, v eni situaciji se delovanje enake dispozicije kaže drugače kot v drugi (Musek, 2005b, str. 24). Dolgčas kot interakcijo med posameznikom in okoljem pojasnjujemo na zgledu eksistencialistične teorije in podobremenjenosti.

2.1 Nizka raven dražljajev iz okolja

Okolje, ki je vedno enako, monotono in rutinsko, lahko privede do dolgčasa, ker zaradi majhnega obsega dražljajev, ki ga tako okolje ponuja, pri posamezniku povzroči nižje ravni kortikalnega vzburjenja, kot je zanj optimalno. Od kortikalnega vzburjenja ali vzburjenosti celic možganske skorje je odvisna narava in učinkovitost mnogih psihičnih funkcij. Učinek teh funkcij je optimalen v srednjih vrednostih ravni vzburjenja. Musek (1993, str. 213) razlaga, da se najbolje na primer učimo tedaj, ko nismo niti preveč leni in zaspani niti preveč vneti in motivirani. Posameznik si prizadeva za ohranitev optimalne ravni vzburjenja, nižja raven pa privede do negativnih posledic. Če pride do javljanja potrebe, kar povzroči nelagodje in napetost, se sprožijo motivacijski mehanizmi, ki organizem povrnejo v prejšnje stanje. Gre za doseganje ravnovesja. Najugodnejše stanje za organizem pogosto ni stanje najmanjše vzburjenosti, temveč stanje večje, včasih celo dokaj velike vzburjenosti (Musek, 2005b, str. 118).

Zuckermann (v Loukidou, 2008, str. 27) je razvil lestvico iskanja senzacij (angl. *Sensation Seeking Scale*) z namenom, da bi pojasnil razlike med posamezniki glede optimalne stopnje vzburjenosti. Po njegovem mnenju se posamezniki razlikujejo v stopnji dražljajev, ki jih potrebujejo za optimalno raven vzburjenosti. Posamezniki, katerih optimalna raven je precej visoka, t. i. iskalci senzacij, imajo veliko potrebo po novih, kompleksnih, nenavadnih dražljajih in doživetjih in so za te izkušnje pripravljeni tudi precej tvegati. Taki posamezniki se začno prej dolgočasiti, ko so izpostavljeni rutinskim in monotonim situacijam, dražljajem ali nalogam. Eysenck (v Musek, 1993, str. 215) je izpostavil ekstravertne osebe, ki imajo nižjo stopnjo habitualnega vzburjenja in naj bi zato stremele k večji dodatni stimulaciji. Leary (v Vodanovich, 2003, str. 573) pa dodaja, da je zaradi izpostavljenosti monotonim dražljajem trud, ki ga mora posameznik nameniti za ohranjanje optimalne ravni vzburjenja, povod za začetek dolgočasnega. Prav to ga loči od občutja, ki je precej podobno dolgčasu, to je nezainteresiranost.

Po teoriji vzburjenja sta uveljavljena dva nasprotujoča si pristopa, ki opredeljujeta dolgčas. Prvi trdi, da nizka stimulacija iz okolja pri posamezniku povzroči nizko stopnjo kortikalnega vzburjenja, drugi pa pravi, da pripelje nizka stimulacija do visoke stopnje notranjega vzburjenja. Večina avtorjev zagovarja prvi pristop. Ta opredeljuje dolgčas kot stanje, v katerem posameznik ni niti razdražen niti motiviran, da bi se vključil v neko aktivnost (Merrifield, 2010, str. 3). Nizka stimulacija iz okolja vodi k nizkemu notranjemu vzburjenju, ki se največkrat izraža kot nepozornost, sanjarjenje, zaspanost, zdolgočasnemu posamezniku se

drži sključeno, je mirujoč, skoraj negiben. Pri voznikih je bilo ugotovljeno, da monotonost na dolgih vožnjah povzroča nizko notranjo vzburjenost, nepazljivost na cesti in več nesreč (McBain v Loukidou, 2008, str. 25).

Drugi pristop pa opredeljuje dolgčas kot stanje vznemirjenosti in razdraženosti, v katerem si posameznik želi in je motiviran, da bi sodeloval v kakšni zanj privlačnejši dejavnosti, vendar tega ne zmore (Merrifield, 2010, str. 3). Dolgčas v tem primeru deluje kot motiv ali zagon, ki sproži nemir in aktivnost, s čimer posameznik kompenzira pomanjkanje stimulacij v okolju. Berlyne (v Lesley, 2009, str. 128) je prepričan, da posameznik v agoniji dolgčasa ni videti kot posameznik, ki je v stanju nizke vzburjenosti. Nasprotno, zdolgočaseni posameznik je nemiren, nervozen in čustveno vznemirjen, kar kaže na visoko stopnjo kortikalne vzburjenosti. V pomanjkanju zanimivih zunanjih situacij, takih, ki stimulirajo posameznikove možgane, postane telo nemirno in tako poskuša zviševati potrebno stimulacijo. Daljši kot je čas, ko ni stimulacije, bolj postane posameznikovo telo vznemirjeno in tem večja je raven notranje vzburjenosti. Obe različici teorije sta dobili nekaj podpore iz praktičnih študij, vendar še vedno ostaja nepotrjeno, ali je dolgčas stanje nizke ali stanje visoke kortikalne vzburjenosti.

Monotonost je velikokrat prva asociacija, ko pomislimo na dolgčas na delovnem mestu. Predstavljamo si zaposlenega, ki dneve in mesece ponavlja enake, preproste delovne naloge, in sklepamo, da takšno monotono delo vodi v dolgočasenje. Monotonost se pojavi, ko postanejo delovne naloge bolj specializirane in enostavnejše. Delovna aktivnost je razstavljena na več manjših aktivnosti. Lipičnik (2000, str. 124) se strinja, da razstavljanje celotne aktivnosti na posamezne manjše sestavne dele z namenom delavcem omogočiti enostavno, hitro, neutrujajoče in kakovostno opravljanje dela včasih privede do nasprotnih učinkov. Ponavljanje kratkih, preprostih delovnih nalog ves delovni dan lahko pri delavcu povzroči monotonijo. Monotonijo opisuje kot poseben način doživljanja ponavljajoče se aktivnosti. Ne smemo je enačiti z utrujenostjo, saj pri monotoniji ne gre za nezmožnost organizma, da bi nadaljeval z delovnimi aktivnostmi, pač pa za psihično nepripravljenost nadaljevati delo. Pravi, da je monotonija pojav zasičenosti delavca z delom. Posameznik je fizično še sposoben nadaljevati z delovnimi aktivnostmi, vendar pa ugasne njegova pripravljenost za to. Barmack (v Kerce, 1985, str. 7) pa meni, da ima pri zasičenosti posameznik možnost in se tudi odloči, da bo neko aktivnost prenehal opravljati, pri dolgčasu pa aktivnosti ne sme opustiti tudi po tem, ko do nje že občuti negativna čustva.

Monotonost povzroča dolgčas, ta pa se nadalje izrazi kot nezadovoljstvo z delom in z njim povezane negativne posledice, kot so absentizem, fluktuacija in upad produktivnosti (Hanlon v Phillips, Bedeian & Molstad, 1991, str. 73). Zaposleni, ki opravljajo monotone naloge, ki se ponavljajo v kratkih ciklih, začnejo te sčasoma opravljati počasneje, nepravilno in naredijo pri delu več napak. Kot primarni razlog za nižjo učinkovitost navaja Cox (v Phillips et al., 1991, str. 75) nizko raven notranjega vzburjenja. Poleg negativnih posledic, ki jih imata monotonost

in dolgčas na delovno učinkovitost, še opozarja, da so zdolgočaseni zaposleni bolj anksiozni, depresivni in nevrotični ter imajo več psiholoških in psihosomatskih obolenj.

Nekaterim zaposlenim pa monotonija pri delu ne povzroča nezadovoljstva, pravzaprav izražajo precej zadovoljstva pri opravljanju monotonih dejavnosti. Smith (v Phillips et al., 1991, str. 75) je med delavci v tovarni pletenin ugotavljal precejšnje razlike v občutenju dolgčasa. Čeprav so delavci opravljali zelo monotone in ponavljajoče se naloge, so bile med njimi precejšnje razlike. Nekateri so se pri delu dolgočasili, drugi pa ne. Tudi Vroom (v Phillips et al., 1991, str. 77) in Walker in Mariot (v Phillips et al., 1991, str. 77) menijo, da dajejo nekateri zaposleni prednost rutini, monotonosti, enostavnim delom in ne želijo prevzeti prevelike odgovornosti. Monotonost sama po sebi ne povzroča vedno dolgočasje. Bistveno je, ali posameznik neko dejavnost ali okolje dojema kot monotono, zanj premalo stimulatивно in zato dolgočasno.

2.2 Sodelavci kot vir dolgčasa

Bond in Titus (v Loukidou 2008, str. 18) menita, da navzočnost sodelavcev pri izvajanju monotonih delovnih nalog zmanjšuje občutje dolgčasa, ker sodelavci povečajo obseg in raznovrstnost dražljajev iz okolice ter lahko hkrati vplivajo na to, kakšna čustva ima zaposleni do službe kot celote. Dobri in prijateljski odnosi s sodelavci lahko prevladajo nad negativnimi vidiki monotonih delovnih nalog, tako da posameznik do službe vseeno goji pozitivna čustva.

Bhana (2010, str. 18) je med piloti ugotovil veliko povezavo med dolgčasom in sodelavci. Piloti zaradi vse večje avtomatizacije in računalniške tehnologije niso več tako dejavni pri upravljanju letal, ampak večinoma samo spremljajo in nadzirajo aparate. Udeleženci v raziskavi so navajali, da je njihova raven dolgočasenja najbolj odvisna od tega, ali se lahko s kopilotom in kabinskim osebjem zanimivo pogovarjajo ali ne. Lee (v Loukidou, str. 18) je pri razvijanju vprašalnika za ocenjevanje dolgčasa na delovnem mestu odkril negativen vpliv med dolgčasom in sodelavci, kar kaže na to, da so sodelavci lahko tudi vir dolgčasa. Tudi Fisherjeva (1993, str. 8) je ugotovila, da se zaposleni, če menijo, da so njihovi sodelavci nezanimivi, neprijazni in nekomunikativni, na delovnem mestu začnejo hitro dolgočasiti. Sodelavci lahko vzbudijo dolgočasenje zaradi vsebine pogovora (banalen, egocentričen) ali načina govora (počasen, monoton, neemocionalen).

Sodelavci in nadrejeni lahko vplivajo na posameznikovo dožemanje značilnosti delovnih nalog pa tudi na odnos do dela z mnenji in s socialnimi interakcijami. Enako delovno nalogo tako lahko posameznik dojema kot zanimivo, če neka skupina ljudi izrazi zanimanje zanjo, poudari kompleksnost in izziv, ali pa kot dolgočasno, če jo drugi označijo kot tako (Fisher, 1993, str. 9). S socialnim vplivom se oblikujejo občutja in mnenja. Loukidoujeva (2008, str. 230) je v raziskavi medicinskih sester to potrdila. V skupini je odkrila, da so vplivne zaposlene, ki so se same na delovnem mestu dolgočasile, razvile takšne norme, da se je od

sodelavk in na novo zaposlenih pričakovalo, da se bodo pri delu prav tako dolgočasile, te pa so se sčasoma tem normam podredile.

2.3 Motnje pozornosti

Posamezniki, ki se dolgočasijo, največkrat opisujejo, da ne zmorejo ohraniti koncentracije na delovno nalogo ali da se morajo za to precej truditi. Fisherjeva (1993, str. 3) je prepričana, da je najpomembnejša prvina dolgčasa pozornost. Posvetila se je predvsem proučevanju pozornosti, kateri dejavniki povzročajo motnje pozornosti in kako te vplivajo na občutenje dolgčasa na delovnem mestu.

2.3.1 Opredelitev pozornosti ter vpliv distraktorjev na pozornost in dolgčas

Pozornost je v najširšem pomenu besede osredotočenost na zunanji ali notranji predmet. Čutila nam prenašajo informacije o okolju in lastnem telesu v obliki živčnih signalov, ki jih pošiljajo v zaznavna središča osrednjega živčevja. V teh središčih se oblikujejo celostne zaznave, zaradi katerih opazamo predmete, oblike, gibanje in oddaljenost. Zaznavanje je proces predelave čutnih informacij, njihove selekcije, organizacije in interpretacije. Le energijske spremembe, ki vplivajo na naša čutila, so lahko za nas nosilci informacij, to pomeni, da jih zaznamo, da ustvarijo v naši duševnosti odzive, ki jih imenujemo občutki. Takšnim energijskim spremembam pravimo dražljaji. Ljudje pa ne zaznavamo vseh dražljajev iz okolice. Na nekatere dražljaje so naša čutila neodzivna, drugi dražljaji pa morajo biti dovolj intenzivni, da jih naša čutila zaznajo. Stalni dražljaji povzročijo, da se naša čutila na draženje, ki traja, začno manj močno odzivati. Ta čutna prilagoditev ima svoj smisel. Pomembno je, da se odzivamo predvsem na spremembe v okolju in na nove informacije, stalno draženje pa naj ne bi po nepotrebnem odtegovalo naše pozornosti. Naše zaznavanje je selektivno in zavestno usmerjeno le k določenemu obsegu dražljajev, nato pa se usmeri k drugemu vzorcu dražljajev. Takšnemu zavestnemu usmerjanju in izbiranju dražljajev za informacijsko predelavo pravimo pozornost (Musek, 2005a, str. 80–83).

Pozornost je omejena v obsegu in trajanju. Na smer, trajanje in obseg pozornosti vplivajo različni dejavniki, ki jih delimo na:

- zunanje (intenzivnost dražljajev, velikost, trajanje, vrsta in spremembe dražljajev),
- notranje (posameznikovi motivi, naravnost, stališča in druge kognicije).

Pozornost pa pogosto odvrnejo močnejši prijetni ali neprijetni dražljaji, ki jih imenujemo distraktorji in so prav tako lahko notranjega ali zunanjega izvora. Fisherjeva (1998, str. 506) je prepričana, da distraktorji vplivajo na občutek dolgčasa, ker povzročijo težave s koncentracijo in zahtevajo dodaten mentalni trud, ki ga mora posameznik nameniti za to, da lahko pozornost zopet preusmeri na nalogo.

Med notranjimi distraktorji je proučevala vsiljive misli. Opirala se je na Klingerjev koncept pomembnih vprašanj (angl. *current concerns*). Pomembna vprašanja so cilji, ki si jih posameznik zastavi; lahko so kratkoročni ali dolgoročni. Zelo pogosto se pojavljajo v mislih posameznikov in so povezana z zadevami, ki jih posamezniki visoko cenijo, jih želijo doseči ali zahtevajo aktivnost v bližnji prihodnosti. Vsa pomembna vprašanja niso zmeraj v mislih in ospredju, vendar so nekatere raziskave pokazale, da je kar 65 odstotkov posameznikovih misli povezanih s pomembnimi vprašanji. Fisherjeva (1998, str. 506) je zato domnevala, da bodo pomembna vprašanja motila pozornost zaposlenih pri opravljanju delovnih nalog in zato lahko povzročala dolgočasenje.

Nasprotno je prišla do sklepa, da na dolgočasenje bolj vplivajo vsiljive misli, ki se pojavljajo brez očitnega razloga. Posamezniki, ki imajo več vsiljivih misli in razmišljajo o stvareh, ki niso povezane z nalogo, hkrati pa misli niso povezane s posamezniku pomembnimi vprašanji, se bolj dolgočasijo. Če na primer zaposleni pričakuje in ga skrbi izid nedavno opravljene zdravstvene preiskave in se zaradi tega ne more koncentrirati na delovno nalogo, ne bo označil delovne naloge kot dolgočasne. Če pa se med opravljanjem dela zaloti, da mu misli tavajo in da razmišlja o tem, kaj bo počel v prostem času, bo težave s pozornostjo in tudi občutenje dolgčasa najverjetneje pripisal delovni nalogi. Fisherjeva (1998, str. 519) žal ne pojasni, ali vsiljive misli povzročajo dolgočasenje zaposlenih, ker odvrtačajo pozornost z delovne naloge, ali pa so posledica dolgčasa – da se zaposleni najprej dolgočasijo, nato pa z razmišljanjem o stvareh, ki niso povezane z delom, skušajo zvišati notranjo stimulacijo in zmanjšati dolgčas.

Podobni sklepi se kažejo tudi v povezavi z zunanjimi distraktorji. V raziskavi, ki sta jo izpeljala Damrad-Frye in Laird (v Danckert & Allman, 2005, str. 2), so udeleženci poslušali branje znanstvenega članka, na koncu pa so jih vprašali, ali se jim je zdela vsebina članka zanimiva ali dolgočasna. Med branjem članka so bili izpostavljeni različno močnim zunanjim motnjam. Daleč največ odgovorov, da je članek dolgočasen, so dajali posamezniki v skupini, ki je bila izpostavljena srednje močnim, a skoraj zaznavnim motečim dejavnikom. Navajali so težave s pozornostjo, a teh niso povezovali z zunanjimi dejavniki. Skupina, ki ni bila izpostavljena nobenim dodatnim zunanjim dražljajem, je opisovala vsebino članka kot zelo zanimivo. Skupina, ki je bila izpostavljena zelo močnim zunanjim dražljajem, pa je motnje pozornosti in nerazumevanje članka pripisovala zunanjim dražljajem in članka samega ni označila kot dolgočasnega. Sklepamo lahko, da posamezniki, ki se ne zavedajo zunanjih ali notranjih motečih dražljajev, motnje pozornosti hitreje povežejo z nalogo ali izvajano dejavnostjo in jo potem dojemajo kot dolgočasno. Tudi Critcher in Gilovich (v Eastwood et al., 2012, str. 485) potrjujejo, da se občutek dolgčasa ne pojavi, če se posamezniki zavedajo, zakaj se ne morejo koncentrirati.

Če vsebuje dolgčas kot pglavitne prvine pozornost in težave z zadrževanjem pozornosti, je to ravno v nasprotju s teorijo zanosa (angl. *flow*), kjer je koncentriranje na delovno nalogo doseženo popolnoma brez posameznikovega truda. Csikszentmihalyi (v Fullagar & Mills,

2008, str. 533) definira zanos kot holistično občutenje, ki ga posamezniki doživljajo ob popolni predanosti. Označuje ga kot optimalno izkušnjo, ki posameznika tako vsrka, da postane izvajanje delovne naloge užitek sam po sebi, in kjer ni potrebe po zunanjih motivacijskih spodbudah. Zanos je stanje, v katerem so posamezniki tako vpleteni, da se zdi, da ni pomembno nič drugega. Izkušnja zanosa prinaša notranje zadovoljstvo, ker omogoča posamezniku popolno vpletenost v dejavnost ter popolno uporabo njegovih zmožnosti.

Značilnost zanosa opredeljuje devet komponent: ravnotežje med izzivom in sposobnostmi, stapljanje dejavnosti in zavesti, jasnost ciljev, nedvoumnost povratnih informacij, popolna osredotočenost na dejavnost, občutek popolnega nadzora, odsotnost samozavedanja, spremenjeno doživljanje časa, avtoteličnost izkušnje (intrinzično zadovoljujoča dejavnost).

Pogoja za izkušnjo zanosa sta, da so posameznikove sposobnosti in izziv, ki ga dejavnost predstavlja posamezniku, visoki in v ravnotežju. Nobena druga kombinacija izziva in sposobnosti ne povzroči zanosa, pripelje pa do manj ugodnih izkušenj. Tako kombinacija nizkih sposobnosti in nizkega izziva privede do apatičnosti, nizkih sposobnosti in visokega izziva do anksioznosti, nizkega izziva in višjih sposobnosti pa do dolgčasa (Csikszentmihalyi v Eisenberger et al., 2005, str. 756).

Csikszentmihalyi in LaFevre (v Eisenberger et al., 2005, str. 757) ugotavljata, da se kombinacija visokega izziva in visokih sposobnosti pojavlja na delovnem mestu trikrat pogosteje kot v prostočasnih dejavnostih, in tako izpostavljata delo kot najpomembnejši vir doživljanja zanosa.

2.3.2 Dolgčas na delovnem mestu zaradi motenj pozornosti

Drugi prispevek kognitivne psihologije k proučevanju dolgčasa, poleg teorije kognitivnega vznburjenja, je na področju povezave pozornosti in dolgčasa. Kar nekaj raziskav na delovnem mestu se je usmerilo na proučevanje, kako delovne naloge vplivajo na občutje dolgčasa. Kot smo že pojasnili, naloge, ki so enostavne, se ponavljajo, od zaposlenih ne zahtevajo veliko koncentracije in umskih dejavnosti (kot na primer proizvodne linije) pogosto povzročajo, da posameznik občuti monotonost in dolgčas (Cox v Fisher & Hadrill, 1994, str. 3). Drugi tip nalog, ki prav tako zelo vpliva na dolgočasenje zaposlenih, so naloge, ki zahtevajo budnost in pozornost, vendar zaposlenemu ne dajejo veliko dražljajev in stimulacije (Thackray v Fisher & Hadrill, 1994, str. 3). Take naloge se pojavljajo predvsem v poklicih, kot so nadzorniki, varnostniki, vojaki, piloti in podobno.

A ni samo značilnost delovne naloge tisti dejavnik, ki povzroča dolgčas. Ista naloga je lahko za enega posameznika dolgočasna, za drugega ne. Prav tako lahko posameznik enkrat zavzeto opravlja nalogo, drugič pa ga enaka naloga neizmerno dolgočasi. Teorije dolgčasa, ki slonijo na motnjah pozornosti, združujejo na eni strani nespodbudno okolje in posameznikovo

zaznavanje okolja kot takega ter njegov odziv v obliki težav pri koncentriranju na nalogo ali dejavnost.

Distraktorji naj bi motili pozornost zaposlenih in povzročali dolgčas. V nasprotju s to opredelitvijo pa Fisherjeva (1998, str. 511) ugotavlja, da imajo motnje pri zaposlenih, ki opravljajo enostavne in rutinske naloge, v resnici pozitivni vpliv. Udeleženci raziskave so kazali višjo raven dolgčasa, ko motenj ni bilo, in manj, ko so bili motnjam izpostavljeni. S tem ko distraktorji zagotovijo dodatno stimulacijo v okolju, kjer je dražljajev malo, navadno izboljšajo reakcije pri opravljanju nalog. Ista raziskava pa je tudi pokazala, da motnje niso vplivale na udeležence, ki so izvajali naloge, ki so od njih zahtevale pozornost, in na udeležence, ki so izvajali kompleksne naloge. Večji dolgčas se je pokazal le tedaj, ko so bile motnje nepomembne ali jih udeleženci niso znali prav identificirati, kar se ujema s prejšnjimi ugotovitvami.

Ko je zaposleni primoran opravljati nalogo, ki jo dojema kot nezanimivo, se njegova pozornost zniža in posledica tega je slabša delovna uspešnost, več napak in nesreč pri delu. Dolgčas, če ga opredelimo kot nezmožnost koncentracije, ni samo del nezahtevnih delovnih nalog ampak tudi neenakomerno razporejenih delovnih obremenitev. Weinger (v Loukidou, 2008, str. 25) trdi, da se kar 90 odstotkov anestezirov občasno dolgočasi pri delu zaradi nizke in neredne delovne obremenitve. Tudi v raziskavah vojakov in varnostnikov se je pokazalo, da se ti redno in intenzivno dolgočasijo pri delu prav zaradi dolgih obdobj nedejavnosti in obenem zahtev, da naj bodo budni, skoncentrirani in v stalni pripravljenosti, da se ob nevarnosti hitro in pravilno odzovejo (Charlton & Hertz v Loukidou, 2008 str. 25).

2.4 Potezni dolgčas

Na posameznikovo vedenje na eni strani vplivajo prehodne, spremenljive značilnosti. Mednje sodijo predvsem stanja, vloge in razpoloženja. Njihova značilnost je, da pri posamezniku variirajo. Isti posameznik je lahko zjutraj dobro in zvečer slabo razpoložen, se v nekih okoliščinah dolgočasi, v drugih pa ne. Tej obliki variabilnosti pravimo intravariabilnost in je največkrat odvisna od okoliščin in situacij. Na drugi strani pa imamo trajne in konsistentne osebnostne poteze, pri katerih je trajnost pomembnejša od znotrajosebnih variacij. Mnoge značilnosti se lahko pojavijo kot trajne poteze in kot intravariabilna stanja. Dolgčas, ki ga čutimo v nekem trenutku, je stanjski dolgčas (angl. *state boredom*) in ga razlikujemo od poteznega dolgčasa (angl. *trait boredom*), ta je osebnostna lastnost, ki se pojavlja konsistentno in intervvariabilno, se pravi, da variira med različnimi posamezniki (Musek, 2005b, str. 19).

Potezne lastnosti, s tem tudi potezni dolgčas, so človekove relativno trajne in stabilne lastnosti. Trajne značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj, imenujemo osebnostne lastnosti. Allport (v Musek, 1993, str. 192) definira pojem osebnostne lastnosti takole:» Osebnostna lastnost je posplošen in osredotočen nevropsihični sistem, ki je značilen

za posameznika in je usposobljen, da funkcionalno izenači številne dražljaje in da omogoči ter usmerja potek in obliko ustaljenih načinov vedenja in izražanja«. Osebnostna lastnost je neka notranja dispozicija, katere delovanje se kaže v doživljanju in posameznikovem manifestnem vedenju. Posameznik z določeno osebnostno lastnostjo se vede in odziva na dražljaje drugače, kot če te dispozicije ne bi imel (Musek, 2005b, str. 36).

Farmer in Sundberg (1986, str. 14) trdita, da obstaja določena skupina ljudi, ki se dolgočasi bolj kot ostala populacija. Pri teh se dolgčas kaže kot potezna oziroma osebnostna lastnost. Posamezniki z izraženim poteznim dolgčasom občutijo različne stopnje depresije, nemoči, osamljenosti in zmedenosti. Imajo težave z opravljanjem vsakdanjih nalog in so nezadovoljni z delom.

2.4.1 Merjenje poteznega dolgčasa

Zaradi raznolikosti razumevanja dolgčasa in različnih načinov proučevanja je bilo sistematičnega merjenja pojava razmeroma malo. Dolgčas se je v raziskavah in vprašalnikih navadno meril na podlagi subjektivnih ocen posameznikov. Vodanovich (2003, str. 569) je prepričan, da raziskovanje in sklepanje na podlagi subjektivnih, pogosto enostopenjskih ocen ne zadošča zahtevam zanesljivosti in veljavnosti znanstvenega raziskovanja. Zato zagovarja uporabo lestvice nagnjenosti k dolgčasu (angl. *Boredom Proneness Scale*), ki sta jo razvila Farmer in Sundberg in za katero meni, da v celoti zajame in meri konstrukt dolgčasa. Lestvica ocenjuje stopnjo posameznikove povezanosti z okoljem v več situacijskih dimenzijah, posameznikovo sposobnost uporabe virov iz okolja in raven poznavanja lastnih zmožnosti (Farmer & Sundberg, 1986, str. 10).

Lestvica poteznega dolgčasa je sestavljena iz 28 vprašanj zaprtega tipa. Mogoči so dihotomni odgovori da–ne, v novejših raziskavah pa je bila največkrat uporabljena 7-stopenjska Likertova lestvica, na kateri vprašani izrazi stopnjo strinjanja ali nestrinjanja od 1 (se sploh ne strinjam) do 7 (se popolnoma strinjam). Trditve, ki se pojavljajo v vprašalniku, so na primer: »Z lahkoto se osredotočam na dejavnosti, ki jih počnem«; »Vedno imam občutek, da čas teče počasi«; »Velikokrat se znajdem v situacijah, kjer sem primoran početi nesmiselne stvari«; »V situacijah, ko moram čakati, na primer v vrsti, postanem zelo nemiren«; »Pogosto imam občutek, da imam preveč prostega časa in nimam kaj početi« in podobno (Farmer & Sundberg, 1986, str. 6-7).

Watt in Vodanovich (1999a, str. 148) sta prepričana, da je dolgčas multidimenzionalen konstrukt, in sta pri preverjanju lestvice poteznega dolgčasa prišla do sklepa, da vsebuje pet dejavnikov: zunanja stimulacija, notranja stimulacija, čustveni odzivi, zaznavanje časa in omejitve.

Zunanja stimulacija (angl. *external stimulation*): Kaže na posameznikovo potrebo po iskanju novih dražljajev in doživetij, na potrebo po spremembah, raznolikosti, vznemirjenju in navdušenju.

Notranja stimulacija (angl. *internal stimulation*): Je (ne)zmožnost, da posameznik ustvari in ohrani notranje zanimanje in zadovoljstvo v neki situaciji ali pri izvajanju dejavnosti. Povezana je tudi z domišljijo in s kreativnostjo.

Čustveni odzivi (angl. *affective responses*): Kažejo na negativne čustvene odzive na dolgčas. Von Gemmingen (v Lesley, 2009, str. 138) slikovito pravi, da je dolgčas kot odprta vrata za celo vrsto negativnih čustev in kognicij. Večino raziskovanja poteznega dolgčasa je potekalo v obliki proučevanja njegove povezanosti oziroma korelacije z drugimi spremenljivkami. Pokazalo se je, da posamezniki z izraženim poteznim dolgčasom občutijo različne stopnje depresije, brezupa, osamljenosti, impulzivnosti, jeze, agresije, anksioznosti, sovražnosti in omahovanja (Vodanovich, 2003, str. 571-573).

Zaznavanje časa (angl. *perception of time*): Že samo ime dolg-čas nam pove, da je bistven del občutenja dolgčasa občutek, da teče čas počasi. Vsakdo, ki se je kdaj znašel v primežu dolgočasje, bo vedel, da se mu je čas vlekel kot jara kača, da so se minute zdele dolge kot ure. Wangh (v Eastwood et al., 2012, str. 489) pravi, da se naše dožemanje časa spremeni, ko se dolgočasimo. Čas se zdi neskončen, ni več ločnice med preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo. Zdi se, da obstaja samo neskončna sedanjost. Čeprav je zaznavanje, da čas teče počasi, za dolgčas bistveno, je na tem področju presenetljivo malo raziskav. Ni natančno pojasnjeno, zakaj je posameznikovo subjektivno zaznavanje časa hitrejša od realnega časa.

Pokazalo se je, da že sam občutek, da neki dogodek traja dalj časa, kot v resnici traja, lahko sproži, da posameznik dožema dogodek kot dolgočasen. London in Monello (v Eastwood et al., 2012, str. 489) sta izpeljala raziskavo, v kateri so udeleženci izvajali neko nalogo, v prostor, kjer je potekal poskus, pa sta postavila uro, ki je tekla bodisi hitreje bodisi počasneje od realnega časa. Pri poskusu, pri katerem je tekla ura počasneje in je kazala, da so udeleženci nalogo izvajali 10 minut, čeprav so jo v resnici izvajali 20 minut, so ti nalogo opredelili kot bistveno bolj dolgočasno kot udeleženci pri poskusu, pri katerem so nalogo izvajali 20 minut, ura pa je pokazala, da je preteklo 30 minut.

Posamezniki, nagnjeni k dolgočasenju, navadno bolj precenijo čas trajanja določenega dogodka kot posamezniki, ki poteznega dolgčasa ne kažejo, sta potrdila Danckert in Allman (2005, str. 7). Avtorja domnevata, da je izid raziskave povezan s tem, da imajo osebe z izraženim poteznim dolgčasom vtis, da je treba v rutinske naloge vlagati več truda, in zaradi tega napačno ocenijo oziroma precenijo čas. Čas namreč doživljamo tako, da zaznamo spremembo, kot je na primer premikanje urnega kazalca, spremembe v svetlobi, položaju sonca, temperaturi in na drugih podobnih primerih. Naš notranji števec tako zapisuje enote časa, ki so pretekle. Eastwood in sodelavci (2012, str. 489) menijo, da je za občutek, da teče

čas počasi, krivo to, da se posameznik ni zmožen popolnoma posvetiti dejavnosti, ki jo izvaja. Namesto tega usmerja pozornost na časovne enote, ki so pretekle, in zato se mu zdi, da teče čas počasneje. Kot zgled navajajo, da se potovanje z vlakom posamezniku zdi krajše, če med potovanjem bere knjigo, kot če sledi in šteje vse vmesne postaje in tako pozornost usmerja na časovne enote. Enako sta Chaston in Kingstone (v Eastwood et al., 2012, str. 489) prišla do sklepa, da kolikor bolj neka dejavnost od posameznika zahteva usmerjeno pozornost, tem krajše bo ocenili čas trajanja dejavnosti.

Omejitve (angl. *constraint*): Občutja nestrpnosti, nemira in razdraženosti, ko posameznik ne more ubežati ali prekiniti situacije, v kateri je. Barmack, Fenichel in Geiwitz (v Kerce, 1985, str. 7) menijo, da so omejitve potreben pogoj za nastanek dolgčasa. Pojasnjujejo, da se dolgčas se ne bi pojavil brez nekih omejitev, bodisi da so te zunanje ali notranje. Barmack je s pomočjo omejitev pojasnil razliko med zasičenostjo in dolgčasom. Zasičenost se po njegovem mnenju pojavi, ko ima posameznik možnost in se tudi odloči, da bo neko dejavnost prenehal opravljati, dolgčas pa se razvije, ko dejavnosti ne sme opustiti tudi po tem, ko do nje že občuti negativna čustva. Po Fenichlu se dolgčas pojavi, ko ne smemo delati, kar si želimo, ali ko moramo delati tisto, česar nočemo. Geiwitz pa pravi, da je dolgčas veliko bolj povezan z omejitvami kot z monotonostjo in občutki neugodja. Nekatere omejitve izhajajo iz okolja. Zaposleni je na delovnem mestu lahko izpostavljen mnogim omejitvam. S pogodbo o zaposlitvi je na primer zavezan preživeti določeno število delovnih ur na delovnem mestu in ga ne more kar zapustiti, če mu je dolgčas, ali prenehati z delovno nalogo, če ga ta dolgočasi.

Eastwood in sodelavci (2012, str. 488) prav tako poudarjajo omejitve kot enega od pomembnih dejavnikov pri doživljanju dolgčasa, vendar se usmerjajo na notranje omejitve. Občutek omejitve se pojavi, ko posameznik ni svoboden pri odločitvi, kam bo usmeril svojo pozornost. Nasprotno, neka zunanja sila določi, na kaj se mora koncentrirati. Pri tem svobodna odločitev ne pomeni samo, da posameznik usmeri pozornost, kamor želi, in na stvari, ki ga zanimajo, ampak mora pozornost ohranjati tudi brez truda. To pojasnjujejo na zgledu študenta filozofije, ki si želi prebrati neko Kantovo delo v izvirniku. Pri branju se potem hitro znajde pred dolgimi in zapletenimi stavki, pozornost mu začne uhajati, in če hoče besedilo razumeti, se mora h koncentraciji prisiliti. Če nezmožnost koncentracije in dodatno vloženi trud pripiše zunanjim okoliščinam, na primer sklene, da je besedilo napisano nerazumljivo, bo knjigo najverjetneje označil kot dolgočasno, čeprav si jo je sprva sam želel prebrati. Prav sposobnost, da posameznik uspešno ohranja pozornost, in subjektivno dožemanje vloženga truda sta temelja občutka omejenosti in s tem tudi dolgčasa.

Za občutek dolgčasa ni potrebno, da je prisotnih vseh pet dejavnikov. Nekdo se lahko dolgočasi, ker prejema iz okolja manj dražljajev, kot jih potrebuje ali želi za optimalno delovanje, drugi ni zmožen sam generirati notranjega interesa, tretjemu pa se pri izvajanju neke dejavnosti lahko zdi, da teče čas skrajno počasi, in ga to dolgočasi.

Watt in Vodanovich (1999b, str. 310) strneta, da je za posameznika z izraženim poteznim dolgčasom značilno, da:

- ni motiviran, nima ambicij in postavljenih ciljev, v življenju ne najde smisla in poslanstva;
- občuti različna negativna čustva, kot so depresija, anksioznost, sovražnost in brezupnost;
- razvije nekonstruktivne in nezdrave vedenjske vzorce (zloraba drog in alkohola, motnje prehranjevanja, zasvojenost z igrami na srečo).

2.4.2 Vpliv poteznega in situacijskega dolgčasa na delovno mesto

V raziskavah se je pokazalo, da je potezni dolgčas povezan z nezadovoljstvom pri delu (Kass et al., 2001, str. 322), upadom pozornosti med delovnim procesom (Sawin & Scerbo v Vodanovich, 2003, str. 578) in nezmožnostjo, da se zaposleni popolnoma preda in posveti neki dejavnosti (Seib & Vodanovich v Vodanovich, 2003, str. 578). Posamezniki z nižjo stopnjo poteznega dolgčasa veliko bolj cenijo notranje delovne vrednote, kot so angažiranost, zavzetost pri delu, ponos pri opravljenem delu in izzive. Osebe z izraženo nagnjenostjo k dolgčasu pa bolj cenijo zunanje delovne vrednote, kot so visok zaslužek, varnost zaposlitve, socialni status in podobno. So tudi pasivne primanjkuje notranje motivacije (Watt in Vodanovich, 1999b, str. 310). Imajo nižje sposobnosti zadrževanja pozornosti, pri delu naredijo več napak in so nagnjene k opuščanju zastavljenih nalog (Broadbent, Cooper, Fitzgerald & Parkes, v Vodanovich, 2003, str. 574).

Situacijski dolgčas na delovnem mestu merita dve lestvici. Avtorja lestvic sta Grubb (Job Boredom Scale) in Lee (Lee's Job Boredom Scale), žal pa nobena od njiju ni vzbudila posebnega empiričnega zanimanja. Lestvici sta sestavljeni iz 11 oziroma 17 vprašanj z odgovori na 5-stopenjski Likertovi lestvici. Vprašanja se na primer glasijo: »Ali je vaša služba zelo monotona?«, »Mislite, da je vaša služba dolgočasna?«.

Redke raziskave, v katerih je bila uporabljena Leejeva lestvica, so pokazale močno povezanost med poteznim dolgčasom in situacijskim dolgčasom na delovnem mestu. Kass in sodelavci (2001, str. 321–325) so v raziskavi uporabili lestvico nagnjenosti k dolgočasenju, torej potezni dolgčas in Leejevo lestvico dolgočasenja na delovnem mestu kot merilo situacijskega dolgčasa ter proučevali njuno povezavo z zadovoljstvom na delovnem mestu, absentizmom in časom trajanja zaposlitve. Ugotovili so, da oba, potezni in situacijski dolgčas, negativno vplivata na zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu in sta povezana z visoko stopnjo absentizma. Ni presenetljivo, da so zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, z njim nezadovoljni in se ga bodo poskušali izogibati. Večji občutek dolgčasa je povezan tudi z daljšim trajanjem zaposlitve. Zaposleni, ki je že dlje časa zaposlen na istem delovnem mestu, je stalno izpostavljen podobnim ali že znanim dražljajem, to pa vodi do nižje ravni kortikalnega vzbujenja in s tem k večjemu dolgčasu.

2.5 Druge osebnostne značilnosti

Inteligentnost, ekstravertnost, spol in starost so nekatere od osebnostnih značilnosti in demografskih spremenljivk, ki so jih avtorji proučevali v povezavi z dolgčasom. Starost in dolgčas sta se pokazala v negativni korelaciji z dolgčasom, se pravi, da se mlajši ljudje bolj in hitreje dolgočasijo kot starejši, moški pa dosegajo rahlo višje stopnje v primerjavi z ženskami. Ekstravertom se pripisuje višji dolgčas zaradi večje potrebe po zunanji stimulaciji. Splošna domneva je, da se inteligentnejši ljudje bolj dolgočasijo pri opravljanju preprostih delovnih nalog, ker se posameznikom z višjimi intelektualnimi sposobnostmi zdi enaka naloga manj zahtevna in stimulativna kot posameznikom z nižjimi sposobnostmi. Nekateri avtorji to zvezo potrjujejo (London, Schubert & Washburn v Fisher, 1993, str. 12). Drugi temu ugovarjajo zaradi neskladja, ki ga v zvezo med dolgčasom in inteligenco vnaša dejstvo, da je bila inteligentnost v raziskavah merjena različno. Ponekod je bila vzeta kot kazalnik inteligentnosti dosežena stopnja formalne izobrazbe, drugod pa so raziskovalci merili inteligenčni količnik. Schubert (v Kerce, 1985, str. 11) dokazuje, da različni vidiki inteligence različno vplivajo na dolgčas. Pri reševanju enostavnih nalog se kreativni ljudje precej manj dolgočasijo kot posamezniki, ki imajo višje sposobnosti logičnega sklepanja. Strokovno znanje in izkušnje prav tako lahko povečata dolgočasenje na delovnem mestu. Ko zaposleni tako obvlada delovno nalogo, da se mu ni treba več zavestno truditi, lahko to vodi v dolgočasje. Dyer-Smith in Wesson (v Loukidou, 2008, str. 23) dokazujeta, da se strokovnjaki bolj dolgočasijo, imajo več motenj pozornosti in naredijo pri delu več napak.

2.6 Nezavedne strukture osebnosti

V grobem rečeno se psihoanaliza ukvarja s človekovo podzavestjo, z doživetji, izrinjenimi iz zavesti, in s potlačenimi čustvi. Redki avtorji, ki so dolgčas proučevali iz zornega kota psihonanalize, so nanj gledali kot na patološko stanje, vzrok zanj pa tiči v posameznikovih nezavednih strukturah.

Fenichel (v Bargdill, 2000, str. 190) loči dve vrsti dolgčasa, normalni in patološki. Normalni dolgčas se pojavi kot odgovor na neko situacijo, je vsakdanji in začasen. Patološki dolgčas pa je posledica represije gonov. Kot stanje se pojavi takrat, ko se v posamezniku pojavi potreba, vendar je zadovoljitev te potrebe potlačena. Meni, da ljudje doživljajo napetost med notranjimi impulzi, težnjami in zadovoljivitvijo teh impulzov. Hrepenijo po nečem, a sami ne vedo, po čem. To povzroči neko splošno pasivnost in brezcilnost.

Greenson (v Gabriel, 1988, str. 157) pravi, da je dolgčas pojav, ki ga je lažje opisati kot definirati. Opisuje ga kot stanje, v katerem se prepletajo (a) nespecifično hrepenenje, (b) upiranje aktivnemu ukrepanju, (c) pasivno pričakovanje, da bo zunanji svet prinesel zadovoljitev, (č) izkrivljen občutek časa, čas se ustavi ali teče skrajno počasi in (d) odsotnost domišljije.

Gabriel (1988, str. 160–162) meni, da so pri dolgčasu cilji potlačeni in ni nobenega ustreznega substituta. Kljub mnogim poskusom posameznik ni zmožen ciljno delovati. Tako navaja izkušnjo udeleženca, ki opisuje stanje dolgčasa takole: »Velikokrat se mi ne ljubi nič početi. Vendar imam občutek, da bi vendarle moral kaj delati. A se ne morem pripraviti do tega. Včasih si želim kam iti in hkrati se mi ne ljubi iti nikamor. Ko želim samo sedeti in se sprostiti, se počutim napetega, ker imam občutek, da bi moral kaj delati.«

Med dolgčasom in depresivnostjo obstaja pozitivna povezava. Nuckolls (v Lesley, 2009, str. 141) pojasnjuje razliko med njima in pravi, da posameznik pri depresiji vso notranjo energijo porabi za ustavitve agresivnih in prepovedanih impulzov, da to početje iz njega izčrpa vso vitalnost. Pri dolgočasenju pa so impulzi živi in na površju, a se identifikacija objekta potežitve impulza izmika. Depresivni posameznik noče nič početi, zdolgočaseni posameznik pa si želi nekaj početi, vendar ne ve kaj.

2.7 Iskanje smisla in dolgčas

2.7.1 Smisel življenja

S stališča eksistencializma se največkrat pojavlja delitev dolgčasa na dva tipa, na vsakodnevni, »navadni« dolgčas, ki je posledica zunanjih okoliščin, kot je čakanje na avtobus ali dolgočasenje pri pogovoru s sodelavcem, ter na skrajnejšo različico dolgčasa, ki jo težko pojasnimo in ki nas pripelje do vprašanj o lastnem bivanju, kdo smo in kaj si v življenju želimo. Svendsen (2005, str. 42) deli v skladu s tem dolgčas na situacijski in eksistencialni. Situacijski dolgčas se nanaša na vsakodnevne in začasne zadeve, eksistencialni dolgčas pa povezuje s pomembnimi temami, ki zadevajo vprašanja bivanja in človeške minljivosti. Situacijski dolgčas se pojavi, ko posameznik hrepeni po nečem, kar si želi, eksistencialni dolgčas pa je hrepenenje po želji sami. Eksistencialni dolgčas je predvsem povezan z nenajdenjem ali odsotnostjo osebne smisla.

Frankl (v Fahlman et al., 2009, str. 309) meni, da je stanje v moderni družbi veliko posameznikov privedlo do tega, da v življenju ne najdejo smisla in imajo občutek notranje praznine. To poimenuje eksistencialni vakuum in pravi, da se ta izraža predvsem v občutku dolgčasa. Podoben problem opisuje Maddi (v Fahlman et al., 2009, str. 309) s pojmom eksistencialna nevroza: to je nepretrgano, trajno stanje brezsmiselnosti, apatije in brezciljnosti. Pravi, da se eksistencialna nevroza kaže kot popolna odsotnost čustev, prijetnih in neprijetnih, z izjemo dolgčasa.

Fahlman in sodelavci (2009, str. 321) so v skladu s teorijo Frankla in Maddija prišli do sklepa, da je smisel življenja tisti dejavnik, ki najpomembneje vpliva na dolgčas. Smisel življenja se je izkazal kot najpomembnejši napovednik stopnje dolgčasa, depresija in anksioznost, s katerima je dolgčas tudi močno povezan, pa tega značaja ne kažeta. Sprememba posameznikove percepcije o smislu življenja posledično spremeni občutenje dolgčasa,

sprememba razpoloženja pa na dolgčas ne vpliva. Bolj kot posameznik svoje življenje dojema kot smiselno, manj bo občutil dolgčas. Isto velja tudi v nasprotni smeri, večji občutek dolgčasa bo negativno vplival na občutenje smisla življenja.

Van Tilburg (2011, str. 55) je prepričan, da sta izziv in smisel poglavitnega pomena pri doživljanju dolgčasa. Pravi, da ta najbolje pojasnita razliko med dolgčasom in drugimi negativnimi čustvenimi stanji. Dolgčas definira kot stanje, v katerem posameznik občuti nemir in pomanjkanje izziva, hkrati pa ne vidi smisla v položaju, v katerem je. Dolgčas posameznika opozarja, da nekaj ni prav, in ga motivira, da se preusmeri v dejavnosti ali situacije, ki imajo zanj smisel. Občutek, da je posameznik našel smisel v življenju, je zelo pomemben in dolgčas, ki to stanje ogroža, sproži samoregulacijske procese, zato da se zopet ustvari stanje smiselnosti. To pa se zgodi z dejanji, ki se mu zdijo smiselna. Da je dejanje smiselno, mora zadostiti dvema meriloma, in sicer koliko so za posameznika pomembni cilji, s katerim je dejanje povezano, in koliko dejanje pripomore k doseganju zastavljenega cilja (Van Tilburg, 2011, str. 87).

V raziskavi življenjskega dolgčasa (angl. *study of life boredom*) Bargdill (2000, str. 195–204) ugotavlja, da se posamezniki začnejo dolgočasiti, ker so svoje prvotne življenjske cilje zamenjali z zanje manj privlačnimi cilji (na primer posameznik ne dobi službe na področju, na katerem si jo želi, in sprejme službo na drugem področju). Zaradi tega kompromisa ali spremembe ciljev občutijo čustveno ambivalenco. Na eni strani so jezni na druge, za katere menijo, da so odgovorni za to, ker so morali prvotne cilje zamenjati za druge, hkrati pa upajo, da bodo zunanje okoliščine in drugi ljudje rešili njihov negativni položaj. Na drugi strani pa potlačijo in zanikajo jezo in sram do sebe, ker niso prevzeli odgovornosti ter imeli več moči in poguma, da ne bi dopustili spremembe ciljev. Dolgčas privede do vprašanj lastne identitete in smisla ter se postopoma razširi tudi na druga področja v njihovem življenju. Postanejo pasivni, apatični in občutijo praznino, ker sklepajo, da vsako delovanje privede do dolgočasenja, da je vsako delovanje jalovo. Bargdill meni, da je dolgčas enak zamrznitvi (angl. *freeze response*). Zamrznitev kot odziv na stresno situacijo se zgodi takrat, ko ljudje nimajo možnosti bega ali boja in zato v tej situaciji otrpnejo. Zavedajo se situacije, vendar ne morejo delovati.

Loukidoujeva (2008, str. 230) podobno kot Bargdill meni, da je dolgčas samo zunanja manifestacija, ki v ozadju skriva zamrznitev. V študiji medicinskih sester v psihiatričnem oddelku je ugotovila, da so zaposlene kot odgovor na negativne delovne razmere prevzele zelo pasiven odnos do dela. Velikokrat so v intervjujih poudarjale, da se je bilo treba z danim položajem sprijazniti, se nanj navaditi. Upirale so se celo malenkostim, kot je novoletna okrasitev prostorov, češ kaj bo to dobrega prineslo, in so se fizično in mentalno distancirale od dela. Prepričane so bile, da položaja ne morejo izboljšati, v pasivnem sprejetju negativnega položaja so videle edino možnost. Avtorica povezuje ta odziv s teorijo naučene nemoči. Ta pojasnjuje, da je zavest o nadzoru nad svojim življenjem odvisna od preteklih izkušenj, torej od izidov socialnega učenja. Posamezniki, ki so izpostavljeni položajem, nad katerimi nimajo

nadzora, se naučijo, da so njihovi odzivi na položaj in izid položaja neodvisni. Posledično postanejo pasivni. Ta tip učenja lahko pripelje do tega, da začnejo pričakovati, da njihova dejanja tudi v prihodnje ne bodo vplivala na položaj, v katerem so, isti odgovor pa se lahko razširi tudi na vrednotenje drugih položajev, v katerih bi bil nadzor mogoč in ustrezen. (Alloy, Peterson, Abramson & Seligman, 1984, str. 681)

Je dolgčas problem današnjega sveta ali je vedno obstajal, vendar mu ljudje niso namenjali pozornosti? Svendsen (2005, str. 21–22) meni, da je situacijski dolgčas obstajal od nekdaj. Pravi, da je bil dolgčas v zgodovini dolgo obrobni pojav, skoraj statusni simbol, rezerviran za plemstvo in višjo duhovščino. Dolgčas naj bi bil posebna pravica visokega razreda, samo ta je tudi imel izpolnjene materialne pogoje za nastanek dolgčasa. Eksistencialni dolgčas pa je po njegovem pojav modernega sveta in se dramatično povečuje. Pravi celo, da je dolgčas privilegij modernega človeka. Dufresnes pa trdi, da je »dolgčas bolezen srečnih ljudi; nesrečnim ni nikdar dolgčas, ker so preveč zaposleni«.

Bolchover (2005, str. 51) skuša pojasniti današnje razsežnosti dolgčasa s pomočjo teorije potreb Maslowa. Kot pravi že latinski pregovor: »Najprej živeti, potem filozofirati« (lat. *primum vivere dein philosophari*); človeka, ki je lačen, ne zanima modrost, temveč hrana. Ko imajo ljudje zadovoljene nižje potrebe, se pravi, da imajo dovolj finančnih sredstev za življenje, ne živijo pod pritiskom morebitne grožnje z vojno in imajo pristne čustvene odnose z drugimi, takrat se začnejo vedno bolj zavedati nezadovoljenih višjih potreb, predvsem potrebe po samoizpolnitvi. Maslow pojmuje samoizpolnitev kot potrebo, da posameznik razvije to, za kar je on kot oseba najsposobnejši. Pravi, da se glasbenik mora ukvarjati z glasbo, pesnik mora pisati, slikar mora slikati, če hoče končno živeti v miru s samim seboj. Ko so nižje potrebe zadovoljene, se pri ljudeh pojavita nemir in nezadovoljstvo, če se ne ukvarjajo ali se ne morejo ukvarjati s stvarmi in dejavnostmi, za katere so sposobni (Musek, 1988, str. 361). To nezadovoljstvo navsezadnje lahko privede do vprašanj o smislu življenja in dela. Neizrabljanje lastnih zmožnosti, nenajdenje smisla v zaposlitvi pa nazadnje pripelje do občutkov praznine in dolgčasa. Čeprav je sedanja gospodarska kriza pahnila precejšen del prebivalstva po lestvici navzdol, proti osnovnim potrebam, lahko še vedno sprejememo koncept samoizpolnitve in iskanje smisla na delovnem mestu kot vzrok za naraščanje dolgočasenja zaposlenih.

2.7.2 Smisel dela

Skoraj 90 odstotkov ljudi je v raziskavi na vprašanje, ali bi prenehali delati, če ne bi imeli finančnih razlogov za to, odgovorilo nikalno (Harpaz, 2002, str. 177). Delo je več kot le služenje denarja. Katere so torej potrebe, ki jih delo zadovoljuje? Če potreba po delu ni zgolj finančne narave, posameznik poskuša z delom zadovoljiti svoje psihološke, čustvene in socialne potrebe. Chalofsky, Mitroff in Denton (v Cartwright & Holmes, 2006, str. 200) menijo, da dajejo ljudje prednost osebnemu poslanstvu, samoizpolnitvi, avtonomiji, zadovoljstvu, tesnim odnosom s sodelavci in učenju pred finančno platjo zaposlitve. Guevara

in Ord (v Cartwright & Holmes, 2006, str. 200) sta prepričana, da so spremembe v družbi ter spremembe v podjetjih privedle do tega, da posamezniki vedno bolj cenijo notranje vrednote zaposlitve in se odmikajo od materializma proti postmaterializmu, odklanjajo individualistične vrednote in vedno bolj iščejo ter se sprašujejo o smislu in smotru dela in zaposlitve.

Holbeche in Springett (2004, str. 34) ugotavljata, da se vedno več zaposlenih sprašuje in išče smisel svojega dela. Takih je kar 70 odstotkov zaposlenih. Pravita tudi, da se posamezniki bolj sprašujejo o smiselnosti zaposlitve kot o smiselnosti svojega življenja v celoti. Med zaposlenimi, ki želijo najti več smisla v delu, najdemo največ mladih iz starostne skupine od 20 do 30 let, kar 82 odstotkov. Sledijo jim zaposleni, stari od 41 do 50 let (76 odstotkov), nato starejši od 60 let (70 odstotkov) in zaposleni v starostni skupini od 31 do 40 let (59 odstotkov). Najnižji odstotek se pojavlja pri zaposlenih, starih od 51 do 60 let (33 odstotkov).

Vzroke, zakaj se zaposleni vedno bolj sprašujejo o smislu dela Holbeche in Springett (2004, str. 3–4) pripisujeta temeljnim dejstvom:

- zaposleni preživijo večino časa v službi, službi namenjajo več časa in energije kot drugim področjem življenja;
- nenehne spremembe in nelojalna konkurenca, izkoriščevalska drža in etika so privedle do tega, da so odnosi med ljudmi postali nezaupljivi in utilitaristični. Ljudje se ne počutijo več povezani med sabo;
- zaradi obilice političnih škandalov in škandalov v podjetjih ter lažne morale so zaposleni vedno bolj cinični in dvomijo o viziji organizacij in integriteti vodij;
- spremembe vrednot družbe v zadnjih desetletjih v smeri komercializma in sekularizma;
- obilje novonastalih alternativnih, duhovnih gibanj naj bi nakazovalo, da duhovna plat ljudi ni zadovoljena;
- družba v celoti, še posebno pa zaposleni, čutijo vedno večje nezaupanje do vodij in ljudi na oblasti.

Pahl (v Cartwright & Holmes, 2006, str. 202) meni, da je smisel tisti, ki v življenje, polno sprememb in bojazni, vnaša stabilnost. Konec 20. stoletja je označil za začetek nove dobe, polne bojazni in strahu, ki posameznike sili, da iščejo novo ravnotežje med delom, družino in prostim časom. S tem ko posamezniki preživljajo vedno več časa v službi, jo tudi postavljajo na osrednje mesto kjer iščejo smisel, identiteto, stabilnost in povezanost.

Obstajajo trije pristopi k opredelitvi smisla pri delu (Morin, 2004, str. 4):

- pomen dela: kaj delo posamezniku predstavlja in koliko je zanj pomembno. Če delo vsebuje prvine, ki so za posameznika pomembne, bo v njem našel smisel;
- usmerjenost posameznika k delu: kaj posameznik išče v delu, katere so vrednote in kakšni so cilji, ki ga vodijo;
- povezanost med posameznikom in njegovim delom: ravnotežje med njegovimi pričakovanji, vrednotami in delom, ki ga opravlja.

V tabeli 1 vidimo, katere značilnosti naj bi delo vsebovalo, da bi zaposleni v njem lahko našel smisel.

Tabela 1: Značilnosti dela, v katerem zaposleni lahko najde smisel

Značilnosti	Opis
Družbeni pomen	delati kaj koristnega, kar prispeva k celotni družbi
Etičnost	delati kaj, kar ni v nasprotju z moralnimi vrednotami
Dosežek	uživati v delu, imeti delo, ki spodbuja osebni razvoj in omogoča doseganje posameznikovih ciljev
Avtonomnost	možnost, da zaposleni uporablja vse svoje zmožnosti in je samostojen pri odločanju
Ugled	zaposleni opravlja delo, ki ustreza njegovim zmožnostim, njegovo delo je cenjeno in plačilo primerno
Socialni odnosi	delo omogoča in spodbuja pozitivne medosebne odnose

Vir: E. M. Morin, The meaning of work in modern times, 2004, str. 7.

Chalofski (v Cartwright & Holmes, 2006, str. 202) vidi smisel dela v povezavi med posameznikovimi zmožnostmi, vrednotami, poslanstvom in delom. Smisel pomeni ravnotežje med posameznikovim notranjim svetom in zunanjim svetom oziroma delom.

Baumeister in Vohs (v Cartwright & Holmes, 2006, str. 201) tudi menita, da je bistvo smisla povezanost. Povezanost prinaša pozitivne posledice za posameznika in organizacijo v obliki večje delovne uspešnosti, večje pripadnosti in zavzetosti zaposlenih, najpomembnejši zaposleni ostajajo v organizaciji.

Holbeche in Spingett (2004, str. 3) menita, da če zaposleni ne najdejo smisla v delu, to vodi do negativnih posledic, ki se največkrat pokažejo kot cinizem zaposlenih. Dean, Brandes in Dharwadkar (1998, sr. 345-346) opredeljujejo cinizem kot negativen odnos zaposlenega do organizacije, ki se izraža v treh dimenzijah: kognitivni, čustveni in vedenjski. Cinični zaposleni:

- je prepričan, da organizaciji primanjkuje integritete: skladnega, dobrega, etičnega delovanja in odgovornosti;
- do organizacije goji negativna čustva;
- ta prepričanja in negativna čustva izraža javno, kritično in žaljivo.

2.8 Podobremenjenost zaposlenih

Lipičnik (2000, str. 94) pravi, da »Urejanje dela temelji na predpostavki, da sta delavec in delo v medsebojnem odnosu. Delavec mora s svojimi zmogljivostmi in odzivnostjo zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer delo ni opravljeno, ali pa je slabo opravljeno. Enako se

zgodí, če je delovno mesto oblikovano tako, da mu delavec s svojimi zmogljivostmi ne ustreza.«

Pri dolgočasju na delovnem mestu se največkrat dogaja, da zaposleni in njegovo delo nista v ravnotežju. Tu govorimo o podobremenjenosti zaposlenega. Prenizka delovna obremenjenost je eden od pojavov, ki je najpogosteje povezan z občutenjem dolgčasa na delovnem mestu. Zasedimo dva tipa podobremenjenosti, in sicer kvantitativno in kvalitativno podobremenjenost (Fisher, 1993, str. 6). O kvantitativni podobremenjenosti (angl. *quantitative underload*) govorimo takrat, ko ima zaposleni premajhen obseg dela. Tako mu ostaja čas, v katerem preprosto nima dela. Kvalitativna podobremenjenost (angl. *qualitative underload*) pa se pojavi, ko zaposleni meni, da ima več zmožnosti in znanja, kot od njega zahteva njegovo delovno mesto.

2.8.1 Kvantitativna podobremenjenost

V času, ko vlada v gospodarskem okolju huda konkurenca, morajo biti podjetja prilagodljiva, slediti razmeram na trgu in se stalno spreminjati, če hočejo preživeti. Isto se dogaja z zaposlenimi. Zaposleni so pod stresom, pritiskom, od njih se pričakuje, da se znajo spopadati s stresom in spremembami, da obvladajo večopravnost, so samostojni, proaktivni, pripravljeni delati nadure in še marsikaj. Če dodamo še gospodarsko krizo, ta položaj še zaostri. Precej nenavadno je, da na tem mestu pojasnjujemo kvantitativno podobremenjenost zaposlenih, da nekateri zaposleni kratko malo nimajo dovolj delovnih nalog, da bi si zapolnili delovni čas.

O tem, koliko je takšnih zaposlenih, ki nimajo dovolj dela, ni natančnih podatkov. Če pa sklepamo posredno, po nekaterih drugih podatkih, pridemo do precej velikega deleža. V raziskavi o zapravljanju časa na delovnem mestu je kar 73 odstotkov anketirancev odgovorilo, da del časa v službi nameni za opravljanje osebnih zadev (Wasting time at work 2008, 2012). Zaposleni imajo torej dovolj časa, da se poleg delovnih nalog na delovnem mestu ukvarjajo še z zasebnimi zadevami. Vprašanje je, koliko časa namenijo zasebnim zadevam? 64 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da porabi za to do eno uro na dan, 22 odstotkov jih porabi dve uri, preostalih 14 odstotkov pa kar tri ure ali več. To je povprečno 20 odstotkov delovnega časa, ko so zaposleni na delovnem mestu, dobijo za to plačilo, vendar v tem času ne delajo. Med razlogi za to početje se na prvem mestu pojavlja nezadovoljstvo na delovnem mestu. Med najpogostejšimi odgovori leta 2007 pa sta bila dolgčas na delovnem mestu in premajhen obseg dela. Sledili so jim še predolg delovni urnik, občutek, da so za svoje delo premalo plačani, ter premalo izzivov pri delu. Kot dejavnosti zapravljanja časa, ki so jih anketiranci najpogosteje navajali, je uporaba službenega interneta v osebne namene in druženje s sodelavci (Wasting time at work? You're not alone: survey, 2007).

Nova raziskava iz leta 2012 je pokazala nižje odstotke (Gouveia, 2012). Število zaposlenih, ki vsak delovni dan nameni dejavnostim, nepovezanim z delom, se je znižalo na 64 odstotkov.

Tudi število ur, ki jih zaposleni namenijo nedelovnim dejavnostim, se je precej znižalo, in sicer 39 odstotkov anketirancev porabi do eno uro na teden, 29 odstotkov do dve uri in 21 odstotkov do pet ur na teden. Nižji delež je glede na slab gospodarski položaj pričakovan, vendar je Conner (2012) prepričan, da so ti podatki precej podcenjeni. Anketiranci so še vedno navajali pomanjkanje izziva, predolg delovni urnik in dolgčas kot pglavitne razloge za ukvarjanje z osebnimi zadevami na delovnem mestu.

Posledice, ki jih prinaša podobremenjenost na zaposlene, je proučevala agencija Sirota na vzorcu več kot milijon ljudi. V raziskavi so primerjali preobremenjene zaposlene (preveč dela), podobremenjene (premalo dela) in optimalno obremenjene (ravno pravšnja stopnja delovne obremenitve). Izsledke raziskave podajamo v naslednji tabeli.

Tabela 2: Primerjava med optimalno obremenjenimi in podobremenjenimi zaposlenimi

	Optimalno obremenjeni v %	Podobremenjeni v %
Zadovoljstvo pri delu	81	50
Izziv pri delu	71	22
Možnost pri delu uporabiti vse zmožnosti	74	36
Občutek osebnega dosežka	73	38
Ponos na organizacijo	76	51
Sem pomemben del organizacije	61	34

Vir: Sirota, Bored employees are more disgruntled than overworked ones, research finds, 2008.

Ni presenetljivo, da so izidi pri podobremenjenih zaposlenih bistveno slabši od izidov pri optimalno obremenjenih zaposlenih. Zanimivo pa je, da so preobremenjeni zaposleni v raziskavi navajali podobne odgovore kot optimalno obremenjeni. Zaposleni, ki nimajo dovolj dela, so tudi v primerjavi s preveč obremenjenimi zaposlenimi precej bolj nezadovoljni z delom, delo jim ne pomeni izziva in menijo, da pri delu nimajo možnosti uporabiti vseh svojih zmožnosti.

Tudi Žunec (2004, str. 20) opozarja na neresničnost mita, da je stres bolj povezan s preveč dela kot premalo. Pravi, da ljudje, ki nimajo izziva na delovnem mestu, doživljajo veliko več napora in stresa, ne občutijo zadovoljstva s sabo, nimajo dosežkov in spoštovanja, tisti, ki trdo delajo in dosežajo svoje cilje, pa pogosto z doseženimi rezultati precej zmanjšajo obremenjenost s stresom.

2.8.2 Kvalitativna podobremenjenost

Csikszentmihalyi meni, da če so posameznikove zmožnosti višje od izziva, se bo v takem položaju začel dolgočasiti. Caplan (v Kerce, 1985, str. 14) pa pravi, da je podobremenjenost najboljši kazalnik dolgčasa na delovnem mestu.

Mednarodna organizacija za delo (angl. *International Labour Organization*, v nadaljevanju ILO, 2008, str. 4) vključuje kvalitativno podobremenjenost v širši koncept podzaposlenosti. Podzaposlenost je nepopolna izraba (angl. *underutilization*) produktivnih zmogljivosti zaposlenih. Vzroki za podzaposlenost lahko izhajajo iz lokalnega ali nacionalnega ekonomskega okolja. Posebna vrsta podzaposlenosti je neustrezna zaposlenost, v katero spadajo zaposleni, ki delajo pod ravnijo svojih zmognosti. Proučevanje podobremenjenosti se pojavlja pod mnogimi imeni, kot so podzaposlenost (angl. *underemployment*), preizobraženost (angl. *overeducation*), neujemanje zmognosti (angl. *skill mismatch*), preveč kvalificiranost (angl. *overqualification*) in druga.

Neujemanje zmognosti pomeni neujemanje med posameznikovo stopnjo izobrazbe in stopnjo izobrazbe, ki jo zahteva njegova zaposlitev. Zaposleni ima višjo stopnjo izobrazbe za določeno delovno mesto in njegove sposobnosti niso v celoti izrabljene. V kategorijo preveč izobraženih spadajo tudi zaposleni, ki imajo višjo izobrazbo kot drugi zaposleni v istem poklicu (ILO, 2008, str. 25).

Na tem mestu naj opozorimo na nekonsistentnost pojmov, ki se pojavljajo v vsakdanji rabi pa tudi v literaturi, med pojmi sposobnost, spretnost in zmognost. Lipičnik in Mežnar (1998, str. 27–28) opredeljujeta sposobnost kot posameznikov potencial za razvoj določenih zmognosti, spretnost definirata kot zmognost, ki se nanaša predvsem na posameznikovo motorično znanje, zmognost pa opredeljujeta kot kombinacijo znanja, sposobnosti in motivacije. Tudi v literaturi v angleščini, iz katere je večina literature, uporabljene v tej nalogi, se pojem »angl. *skills*« uporablja kot sopomenka za pojme, kot so sposobnost, spretnost, zmognost, kompetence, veščina, talent in druge. Na to opozarja Green (2011, str 4). »Skill« opredeli kot posameznikovo lastnost, ki vsebuje tri temeljne značilnosti:

- produktivno: z njeno uporabo posameznik ustvarja vrednost,
- razvojno: izboljšuje se z izobraževanjem, razvojem in urjenjem,
- socialno: je družbeno determinirana.

Kljub navedenemu in čeprav se zavedamo različnih definicij in pomenov pojmov spretnosti, sposobnosti in zmognosti, te tudi mi v nadaljnjem besedilu uporabljamo kot sopomenke.

Preizobraženost pomeni neravnotežje med posameznikovo doseženo izobrazbo in izobrazbo, ki jo od njega zahteva delovno mesto. Čeprav je med preizobraženostjo in nepopolno uporabo zmognosti visoka pozitivna korelacija, ta dva pojma nista enaka (Green & Zhu, 2008, str. 11).

Chevalier (v Green & Zhu, 2008, str. 10) loči med navidezno preizobraženostjo, ko diplomirani posameznik zaseda delovno mesto, ki ne zahteva diplome, vendar s tem položajem ni nezadovoljen. Na drugi strani pa je resnična preizobraženost, ko posameznik s tem neujemanjem ni zadovoljen. Chevalier tako postavi zadovoljstvo kot pglavitni kazalnik ujemanja med posameznikom in zaposlitvijo.

Green in Zhu (2008, str. 13–18) sta proučevala preizobraženost v Veliki Britaniji v obdobju 2001–2006 na vzorcu posameznikov, ki so dosegli visoko izobrazbo. Preizobraženost sta razdelila na dve kategoriji, na realno in formalno. Realna preizobraženost zajema poleg previsoke izobrazbe za delovno mesto tudi občutek, da zaposleni svojih zmogljivosti ne uporablja popolnoma, pri formalni preizobraženosti pa zaposleni ne občuti, da ima presežek neuporabljenih zmogljivosti. Čeprav sta preizobraženost in nepopolna uporaba sposobnosti pozitivno povezani, so trendi njunega gibanja različni. Ugotovitve so pokazale, da se je v omenjenem obdobju formalna preizobraženost precej zvečala in je leta 2006 obsegala skoraj četrtno diplomantov. Stopnja realne preizobraženosti se je prav tako zvečala, a ne v tolikšnem obsegu kot formalna, obsegala je približno desetino populacije.

Preizobraženost prinaša precej negativnih posledic, kot so nezadovoljstvo z delom, s plačilom, z možnostmi za napredovanje, zaposleni nimajo občutka pripadnosti podjetju, slabo psihično počutje zaposlenih (Johnson, Morrow & Johnson, 2002, str. 440); podatki celo kažejo, da se med preizobraženimi pojavlja upad v kognitivnih sposobnostih (De Grip, Bosma, Willems & Van Boxtel, 2007, str. 14). Zanimivo je, da je nezadovoljstvo z delom precej večje v kategoriji realne preizobraženosti kot v kategoriji formalne.

V literaturi najdemo precej trditev, da se pri preizobraženih posameznikih sčasoma začne pojavljati upad produktivnosti, da se zaradi nalog, ki jim ne pomenijo izziva, poslabša kakovost njihovega dela. Fine in Nevo (2008, str. 16) ugotavljata, da to ne drži. Kot merilo preizobraženosti sta vzela subjektivno oceno kognitivnih sposobnosti. Ta ocena zajema dva dejavnika: ujemanje med posameznikovimi kognitivnimi sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta ter oceno delovnega mesta z vidika izziva, učenja in možnosti za napredovanje. Splošne kognitivne sposobnosti so po njunem mnenju boljši kazalnik subjektivnega pomanjkanja mentalnih izzivov kot druge spremenljivke merjenja preizobraženosti, kot so izobrazba, delovne izkušnje ali možnost uporabe zmožnosti. Avtorja sta ugotovila, da so zaposleni, ki jim delo ne prinaša mentalne stimulacije in izziva, nezadovoljni z delom, se na delovnem mestu dolgočasijo in ga želijo zamenjati. Vendar vse to ni negativno vplivalo na delovno uspešnost. Ta je bila pri preveč kognitivno kvalificiranih zaposlenih v kar 97 odstotkih ocenjena kot nadpovprečna ali povprečna.

Johnson in Johnson (2000, str. 551) menita, da je nezadovoljstvo z delom pri preveč kvalificiranih zaposlenih povezano z občutkom relativne deprivacije. Relativna deprivacija je subjektivno doživljanje prikrajšanosti, ko posameznik čuti, da ima manj, kot si zasluži, in mu pripada manj, kot pričakuje, ali manj, kot imajo drugi, njemu podobni posamezniki. Pogoje dela zaznava kot krivične, meni, da je prikrajšan, njegova pričakovanja v zvezi z zaposlitvijo niso uresničena. Velasco (2011, str. 3) trdi, da se z višanjem izobrazbe višajo tudi posameznikova pričakovanja o zanimivem in stimulativnem delu. Če ta pričakovanja niso uresničena, se izrazijo kot frustriranost in nezadovoljstvo z delom.

V državah, kjer je stopnja brezposelnosti višja, je višja tudi stopnja preizobraženosti (Velasco, 2011, str. 11). Veliko ljudi tekmuje za redka prosta delovna mesta, med njimi tudi višje izobraženi, kot se za prosto delovno mesto zahteva. Posamezniki so za zagotovitev eksistence primorani sprejemati službe, ki so pod ravno njihove izobrazbe in usposobljenosti. Leta 2008 je bilo v Združenih državah Amerike kar 59 odstotkov posameznikov z magistrskim in 22 odstotkov posameznikov z doktorskim nazivom ter približno 17 milijonov posameznikov z visokošolsko izobrazbo zaposlenih na delovnih mestih, ki niso zahtevala te stopnje izobrazbe (Matgouranis, 2011). Glede na razvojna gibanja v rasti preizobraženosti lahko sklepamo, da je danes ta odstotek še višji.

Preizobraženost se pojavi takrat, ko posameznik meni, da je za delo, ki ga opravlja, preveč kvalificiran in ima omejene možnosti za pridobitev in uporabo novega znanja. Zaposleni ima več izobrazbe, več izkušenj ali več zmožnosti, kot to od njega zahtevajo običajne delovne naloge (Johnson, Morrow & Johnson, 2002, str. 425).

Costas in Kärreman (2005, str. 5–11) sta proučevala zaposlene v dveh velikih in uglednih ameriških svetovalnih podjetjih. Podjetji se uvrščata med intelektualno intenzivna podjetja (angl. *knowledge-intensive firm*) oziroma podjetja, ki temeljijo na znanju. Po istem načelu kot v delovno intenzivnem ali kapitalsko intenzivnem podjetju je v podjetju, ki temelji na znanju, znanje poglavitni in najpomembnejši input in output v delovnem procesu. Proučevani podjetji sta zaposlovali visokoizobražene posameznike, sodili sta med tako imenovane lovce na talente, nove zaposlene sta iskali med najboljšimi diplomanti elitnih univerz. Na trgu dela je vladala huda tekmovalnost za zaposlitev, saj sta veljali kot najboljši v svoji panogi. Delo v intelektualno intenzivnem podjetju naj bi bilo intelektualno zahtevno, delovne naloge kompleksne, raznovrstne in zanimive, zaposlenim naj bi bilo omogočeno ukvarjanje z različnimi projekti, ki dajejo poglobljeno specialistično znanje. Prav tu pa avtorja ugotavljata veliko nasprotje med značilnostmi dela v intelektualno intenzivnem podjetju, predstavljanjem podjetja na trgu, pričakovanji posameznikov ter dejanskim doživljanjem in občutki zaposlenih pri delu. Ti so navajali, da doživljajo na delovnem mestu občutke monotonosti, dolgčasa in omejenosti. V intervjujih so opisovali svoje delo kot suhoparno, demotivacijsko, ponavljajoče se, monotono in dolgočasno, nezanimivo, delo, ki jim povzroča frustracije in so ga povsem naveličani. Drugi so navajali, da delo od njih ne zahteva veliko razmišljanja, kreativnosti in znanja, da se počutijo, kot bi vključili avtopilota. Zaposleni so menili, da nimajo veliko možnosti za učenje in napredovanje, namesto tega so se znašli v položaju, ko stagnirajo pri delu in osebnem razvoju. Nekateri so celo trdili, da imajo občutek, da s tem, ko nimajo možnosti docela uporabljati svojih sposobnosti, te celo izgubljajo in jih ne bodo mogli znova pridobiti. Spraševali so se o smiselnosti dosežene izobrazbe v primerjavi z delovnimi nalogami, ki jih opravljajo. Predvsem pa so bili razočarani, da se njihova pričakovanja niso uresničila. Med pričakovanji zaposlenih in resničnim stanjem na delovnem mestu je bila prevelika razlika.

Mihaličeva (2008, str. 18) je prepričana, da je za zaposlene pomembno, da je pri delu in nalogah stalno prisoten izziv. Če zaposleni ne doživljajo izziva, vodi to v pasivno opravljanje dela, nizko stopnjo delovne in umske dejavnosti, premajhno pozornost pri opravljanju del, indiferentnost do dela in nezadovoljstvo pri delu. Prisotnost izziva je odločilnega pomena tudi za motiviranost. Poudarja, da mora biti zahtevnost nalog, ki jih zaposleni opravljajo, vedno v skladu z njegovimi zmožnostmi ali malo nad njimi, nikoli pa pod njimi.

3 STRATEGIJE SPOPADANJA Z DOLGČASOM NA DELOVNEM MESTU

Game (v Skowronski, 2008, str. 204) loči med tremi strategijami spopadanja z dolgčasom na delovnem mestu. Aktivne (angl. *engagement*) strategije vsebujejo vedenjske in kognitivne metode, s katerimi zaposleni išče načine, da bi nalogo naredil čim bolj stimulatивно. Z delno aktivnimi strategijami (angl. *partial engagement*) se zaposleni trudi zmanjšati dolgčas tako, da dela čim hitreje, za kratek čas zvišuje raven koncentracije ali išče bližnjice pri delu. Med neaktivne strategije (angl. *disengagement*) pa spada druženje s sodelavci, jemanje odmorov, opravljanje osebnih zadev v službi in sanjarjenje.

Nett, Goetz in Hall (2011, str. 50) so pri proučevanju, kako se učenci v šoli spopadajo z dolgčasom, uporabili model Holahana, Moosa in Schaeferja. Model je bil namenjen proučevanju spopadanja s stresom, vendar so avtorji dokazali, da je primeren tudi za pojasnjevanje spopadanja z dolgčasom.

Dve temeljni dimenziji sta podlaga strategijam spoprijemanja s stresnimi situacijami. Prva dimenzija loči med aktivnim in pasivnim načinom reševanja stresne situacije, druga dimenzija pa deli posameznikove odzive na vedenjske in kognitivne. V skladu s prvo dimenzijo se nekateri posamezniki s stresno situacijo spopadejo neposredno in poskušajo reševati težave dejavno in neposredno, drugi pa se skušajo neprijetnim in ogrožajočim situacijam izogniti. Druga dimenzija pa pojasnjuje, kako bo posameznik poskušal rešiti stresno situacijo: ali jo bo reševal tako, da bo spremenil svoje vedenje, ali pa bo poskušal spremeniti svoje mišljenje in pogled na situacijo.

Če opisani dimenziji združimo v matriko, dobimo štiri različne strategije spopadanja s stresnimi situacijami oziroma strategije spopadanja z dolgčasom:

- **aktivne kognitivne strategije:** vsebujejo spremembo posameznikovega mišljenja ali vrednotenja situacije. Posameznik se lahko odloči, da se bo osredotočil samo na pozitivne strani situacije, ali situacijo vrednoti glede na prihodnjo vrednost, ki mu jo bo prinesela. Čeprav je za zaposlenega neka delovna naloga dolgočasna, se osredotoči na pozitivne učinke, ki bi jih lahko prinesla v prihodnosti, ali pa se reševanja delovne naloge loti drugače, kreativneje kot sicer;
- **aktivne vedenjske strategije:** posameznik poskuša s svojim vedenjem spremeniti situacijo tako, da skuša neposredno spremeniti ali zmanjšati vpliv dražljajev, ki povzročajo dolgčas,

na primer pomaga sodelavcem pri njihovih delovnih nalogah, nadrejene prosi za druge ali dodatne naloge;

- **pasivne kognitivne strategije:** posameznik preusmeri pozornost z dražljajev, ki mu povzročajo dolgčas, na druge dražljaje, na primer sanjarjenje;
- **pasivne vedenjske strategije:** posameznik poskuša situacijo spremeniti tako, da začne uporabljati druge oblike vedenja, ki niso primerne za primarno situacijo, kot so klepetanje s sodelavci, prepogosto jemanje odmorov za kavo, odmorov za cigareto itn.

Aktivne kognitivne strategije so pri spopadanju z dolgočasjem daleč najučinkovitejše. Pri posameznikih, ki uporabljajo aktivne strategije, je raven dolgčasa nižja, ti se bolj trudijo pri nalogah, so vztrajnejši in bolj samodisciplinirani. Nasprotno se pokaže pri posameznikih, ki uporabljajo pasivne kognitivne in pasivne vedenjske strategije. Pri njih je raven dolgčasa veliko večji, več pa je tudi negativnih čustev, kot so nezadovoljstvo, nemotiviranost, stres in depresivnost.

Fisherjeva (1993, str. 3) pravi, da je dolgčas eno izmed redkih čustev, ki je hkrati neprijetno in pasivno, Bargdill meni, da je dolgčas zamrznitev, Loukidoujeva, da je naučena nemoč, Rothlin in Werder pa opisujeta izogibajoče se strategije. zato menimo, da zdolgočaseni zaposleni pri spopadanju z dolgočasom uporabljajo predvsem pasivne strategije. Te strategije pa največkrat vodijo v deviantno vedenje zaposlenih.

4 POSLEDICE DOLGČASA

4.1 Posledice dolgčasa za zdravje in posameznikovo psihično počutje

Dolgčas pomembno vpliva na posameznikovo psihično počutje in zdravje. Raykov (2009, str. 173) je pri proučevanju podzaposlenosti in z njo povezanim dolgčasom odkril, da ta pomembno vpliva na doživljanje stresa. Posamezniki, ki so subjektivno podzaposleni, pogosteje občutijo depresijo, frustriranost in izražajo večje stopnje sovražnosti kot optimalno zaposleni posamezniki. Pri njih se tudi bolj pojavlja somatizacija, to pomeni izražanje čustvenih in psihosocialnih potreb in težav s telesnimi znaki v obliki psihosomatskih bolezni, kot so glavoboli, bolečine v mišicah, pomanjkanje energije in anksioznost (Johnson, Morrow & Johnson, 2002, str. 440).

Vsi smo že kdaj slišali, da kdo umira od dolgčasa, je na smrt zdolgočasen ali mu je »dolgčas za umret«. Britton in Shipley (2009) dokazujeta, da lahko dolgčas resno vpliva na posameznikovo zdravje in življenjsko dobo. Proučila sta vprašalnike, ki so jih izpolnjevali javni uslužbenci v Veliki Britaniji med letoma 1985 in 1988, med drugim tudi o dolgčasu na delovnem mestu. Ugotovila sta, da je med zaposlenimi, ki so navajali, da se v službi dolgočasijo, veliko več takih, ki so umrli mlajši in zaradi srčnih bolezni. Povezava med dolgčasom in nezdravim načinom življenja (alkohol, kajenje, nezdravo prehranjevanje) ter

dolgčasom in negativnimi čustvi (jeza, depresija) lahko zelo negativno vpliva na posameznikovo zdravje.

Watt in Vodanovich (1999b, str. 303) sta raziskovala vpliv poteznega dolgčasa na psihosocialni razvoj posameznikov v visokošolskem izobraževanju. Opirala sta se na Chickeringa, ki pravi, da so študentje med izobraževanjem izpostavljeni edinstvenim izzivom in priložnostim ter doživljajo spremembe, ki ne vplivajo samo na njihov intelektualni razvoj, ampak na razvoj celotne osebnosti. Pri posameznikih se spreminja in razvija cela vrsta vrednot pa tudi vedenjske, psihosocialne in moralne dimenzije osebnosti. Vpliv dolgčasa sta preizkušala na skupini študentov ter potrdila začetno trditev, da so imeli študentje, ki so na lestvici nagnjenosti k dolgočasenju izkazovali višje stopnje, izrazito slabše izide pri merilih psihosocialnega razvoja. Ta kaže na stopnjo razvoja posameznikov v samostojnosti, medosebnih odnosih in postavljanju ciljev – izobraževalnih, kariernih in življenjskih.

Dolgčas je povezan s celo vrsto negativnih čustev. Pri posameznikih, ki se bolj dolgočasijo, se več pojavljajo občutki sovražnosti, agresivnosti, jeze, depresivnosti, osamljenosti, brezupnosti, anksioznosti, živčnosti, narcisizma, negotovosti, strahu in krivde (Vodanovich, 2003, str. 584–587).

Kako se počutijo zaposleni, ki trpijo za sindromom zdolgočasenosti? V službenem času so popolnoma nemotivirani, podobremenjeni, nezadovoljni in frustrirani in porabijo veliko energije za svoje strategije prikrivanja. Občutek nezadovoljstva pa ne preide, ko zaposleni zapusti delovno mesto. Posameznik je po službi utrujen, brez energije, len, razdražljiv in apatičen (Rothlin & Werder, 2008, str. 65). Ta vpliv pojasnjuje učinek preliivanja (angl. *spillover effect*). Song, Foo in Uy (2008, str. 447) so potrdili, da obstaja precejšnje preliivanje občutkov, pozitivnih in negativnih, iz delovnega okolja v domače okolje, prosti čas in nasprotno. Posameznik, ki se v službi dolgočasi, bo negativne občutke prenašal na čas po službi in mogoče se bo čez čas dolgčas razširil tudi na dejavnosti, ki ga prej niso dolgočasile.

4.2 Posledice dolgčasa za vedenje zaposlenih

4.2.1 Deviantno vedenje zaposlenih

Proučevanje deviantnega vedenja na delovnem mestu je deležno precejšnje pozornosti zaradi obsega, v kakršnem se pojavlja, pa tudi zaradi škodljivih posledic, ki jih povzroča organizaciji in zaposlenim v organizaciji. V literaturi se pojavljajo različni termini za deviantno vedenje zaposlenih, na primer antisocialno vedenje, nezaželeno vedenje, kontraproduktivno vedenje, škodljivo vedenje in drugi. Deviantno vedenje je vrsta oblik vedenja, ki so hotene, zavestno izpeljane in so usmerjene proti organizaciji in/ali njenim članom. Fox, Spector in Miles (2001, str. 292) menijo, da je deviantno vedenje zaposlenih odgovor na stres na delovnem mestu. Stres povzroča pri zaposlenem občutja napetosti in neugodja, in ta se lahko izrazi na posameznikovi psihični, fizični ali vedenjski ravni.

Deviantno vedenje je vedenjska manifestacija stresa. Zajema lahko očitne vrste vedenja, kot sta agresivnost in kraja, ali bolj pasivne oblike, kot sta neupoštevanje delovnih navodil in nepravilno opravljanje delovnih nalog. Lahko je usmerjeno proti organizaciji ali proti drugim posameznikom v organizaciji.

Spector et al. (2006, str. 448–450) razlikujejo pet tipov deviantnega vedenja zaposlenih:

- **nasilje proti drugim posameznikom:** fizično, še pogosteje pa psihično nasilje nad drugimi posamezniki. Pojavlja se lahko kot grožnje, nesramne opazke, ignoriranje, spolno nadlegovanje in fizično nasilje. V to kategorijo sodijo vsa dejanja, ki psihično ali fizično prizadenejo posameznika ali zmanjšujejo njegovo delovno storilnost. Pearson, Anderson in Porath (v Spector et al., 2006, str. 449) vidijo nevarnost v tem, da lahko nasilno vedenje sproži odgovor v obliki spirale, kjer lahko manjši incident privede do zelo resnih in hudih dejanj. Keashly in Harvey (v Spector et al., 2006, str. 448) pa opozarjata na vpliv socialnih norm in organizacijske kulture, ki lahko takšno vedenje spodbuja ali prepoveduje. Nasilno vedenje je pogostejše v organizacijah, kjer se take oblike vedenja tolerira ali se jih ne izrecno prepoveduje;
- **produkcijska deviantnost:** je namerno neučinkovito opravljanje delovnih nalog ali malomarno opravljanje dela;
- **sabotaža:** kvarjenje ali uničevanje delodajalčeve lastnine. Sabotaža je dejavnejša oblika deviantnega vedenja kot produkcijska deviantnost, obe pa izvirata iz agresije, ki je preusmerjena z ljudi na organizacijo. Produkcijska deviantnost je manj opazna, na neki način varnejša oblika deviantnega vedenja. Teže jo je dokazati in zato tudi kaznovati kot sabotažo;
- **kraja:** pomeni za organizacije zelo veliko težavo. Kar 75 odstotkov zaposlenih je v raziskavi priznalo, da so vsaj enkrat kradli delodajalcu (Gross-Schaeffer, Trigilio, Negus & Ro, 2000, str. 89). Med poglavitne razloge za krajo spadajo nezadovoljstvo na delovnem mestu, ekonomske potrebe in občutek nepravilnosti. Med njimi je bila v raziskavah organizacijska pravičnost deležna še največ pozornosti. Zaposleni lahko delodajalcu krade, ker meni, da je delitev nagrad in kazni v organizaciji nepoštena, in se s pomočjo kraje poskuša približati pravičnejši delitvi;
- **absentizem:** absentizem je definiran kot izostanek, ko je zaposleni odsoten z dela. Med oblike absentizma štejemo neupravičeno odsotnost z dela, razne izhode, prepozno prihajanje na delo in odhajanje pred časom, jemanje daljših odmorov, kot je dovoljeno, in podobno. Absentizem je največkrat povezan z nezadovoljstvom na delovnem mestu. Zaposleni se z odsotnostjo z delovnega mesta želi izogniti in ubežati stresu in okoliščinam, ki mu povzročajo nelagodje.

Vzroke za deviantno vedenje se največkrat pripisuje bodisi posameznikovi agresivnosti bodisi organizacijski nepravilnosti. Spector in sodelavci (2006, str. 455–457) pa trdijo, da za različne oblike deviantnega vedenja obstajajo različni vzroki. Med vzroke za deviantno vedenje prištevajo medosebne konflikte, organizacijske pritiske, organizacijsko pravičnost, zadovoljstvo na delovnem mestu ter negativna čustva. Med negativnimi čustvi so proučevali

na eni strani vpliv dolgčasa ter na drugi strani razburjenost kot splet več negativnih čustev skupaj.

V raziskavi so potrdili začetno trditev, da imajo različne oblike deviantnega vedenja različne vzroke. Nasilno vedenje je bolj povezano z medosebnimi konflikti kot z organizacijskimi pritiski in bolj s čustvi razburjenja kot z dolgčasom. Medosebni konflikti in organizacijska pravičnost najbolj vplivata na stopnjo kraje. Absentizem je povezan z vsemi proučevanimi spremenljivkami, je pa edina oblika deviantnega vedenja, ki kaže na zelo pomembno povezavo z dolgčasom. Je tudi bolj povezan z zadovoljstvom na delovnem mestu in negativnimi čustvi kot s konflikti in pravičnostjo. Zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, se bodo želeli iz okoliščin umakniti in se ne bodo vpletali v druge oblike deviantnega vedenja. Odzvali se bodo z umikom ali begom, jezni zaposleni pa bodo najverjetneje ta agresivna čustva usmerili proti drugim posameznikom (šikaniranje) ali proti organizaciji (sabotaža).

Loukidoujeva (2008, str. 201) opozarja poleg absentizma, se pravi odsotnosti zaposlenega z delovnega mesta, na mentalni absentizem zaposlenih. Mentalni absentizem je po njenem mnenju posledica dolgočassenja na delovnem mestu. Zaposleni so sicer navzoči fizično, ne pa tudi mentalno. Na delovnem mestu so pasivni, nepazljivi, brezbržni, nezavzeti, sanjarijo in se odmikajo od delovnega okolja.

Bruursema (2007, str. 72–75) je v raziskovanje deviantnega vedenja zajel tudi vpliv situacijskega in poteznega dolgčasa. Potrdil je pozitivno povezavo med obema oblikama dolgčasa. Posamezniki, ki so nagnjeni k poteznemu dolgčasu, se bodo tudi na delovnem mestu prej dolgočasili. V nasprotni smeri pa tudi situacijski dolgčas vpliva na raven poteznega dolgčasa. Avtor je potrdil pozitivno povezavo med poteznim dolgčasom in vsemi proučevanimi oblikami deviantnega vedenja, ne samo z absentizmom. Pokazalo se je, da na deviantno vedenje vpliva predvsem dejavnik dolgčasa – zunanja stimulacija, notranja stimulacija pa ni pokazala nobene povezave z deviantnim vedenjem. Potezni dolgčas je povezan z doživljanjem jeze in agresivnosti in hkrati z neustreznim nadzorom nad temi čustvi. Zunanja stimulacija se tako kaže predvsem v pozitivni povezavi s sabotažo in z nasiljem nad drugimi.

Med stimulacijo (občutkom vznemirjenosti, spodbude, novosti, izziva) in deviantnim vedenjem je pozitivna povezava, to lahko kaže, da negativno vedenje v delovnem okolju služi kot dodatna stimulacija zaposlenim, ki to potrebujejo (Bruursema, 2007, str. 68). Številne raziskave delinkvence pri mladostnikih navajajo dolgčas kot enega od poglobitnih vzrokov za prestopniško vedenje (Newberry & Duncan v Nett et al., 2011, str. 50; Wasson v Vodanovich, 2003, str. 582). Situacijski dolgčas je bolj povezan z oblikami deviantnega vedenja, ki so usmerjene proti organizaciji. Gre za potrditev Spectorjeve teze, da posameznik svoje negativno vedenje usmerja proti izvoru svojega nezadovoljstva. Če izhaja dolgčas iz

situacijskih dejavnikov, kot je monotono, nestimulativno delo, bo zaposleni izbral tako vedenje, ki je usmerjeno proti organizaciji (Bruursema, 2007, str. 75).

Bauer (2011, str. 73) dokazuje, da je dolgčas na delovnem mestu vzrok za višje stopnje produkcijske deviantnosti, absentizma in šal na tuj račun (angl. *horseplay*). Avtor je poleg že naštetih petih kategorij deviantnega vedenja v proučevanje zajel še dve kategoriji: socialno spodkopavanje in šale na tuj račun. Šale na tuj račun so nedolžno, neškodljivo, a vendar nezaželeno vedenje, ki je v zabavo zaposlenim. V to kategorijo spadajo opravljanje in šaljenje na tuj račun, uporaba interneta v zasebne namene, neupravičena raba službenih sredstev za zabavo zaposlenih in podobno. Bauer meni, da dolgčas vpliva predvsem na neagresivne oblike deviantnega vedenja. Tako vedenje lahko pri zaposlenih poveča raven stimulacije in zmanjša dolgočasenje.

Luksyte, Spitzmueller in Maynard (2011, str. 279) ugotavljajo, da se med razlogi za deviantno vedenje pojavljajo tudi kršitev psihološke pogodbe, izgorelost ter neujemanje med posameznikom in delom, ki ga opravlja. Poleg navedenih razlogov pa so prepričani, da deviantno vedenje najbolj pojasnjuje ciničen odnos zaposlenih do dela. Proučevali so deviantno vedenje med preizobraženimi zaposlenimi in menijo, da zaposleni razvijejo ciničen odnos do dela in smiselnosti svoje zaposlitve, ker imajo občutek, da vsak dan prihajajo v službo, kjer zapravljajo svoj čas in svoje zmožnosti. Ko zaposlenim delo ne pomeni izziva, se začnejo dolgočasiti, postanejo cinični in nato razvijejo deviantne načine vedenja, ki so škodljivi zanje in za organizacijo.

4.2.2 Vedenjske strategije sindroma zdolgočasenosti

Zaposleni, ki na delovnem mestu trpi za sindromom zdolgočasenosti (angl. *boreout*), torej občuti dolgčas, podobremenjenost in nemotiviranost za delo, bo začel, namesto da bi dejavno in konstruktivno reševal negativni položaj, uporabljati izogibajoče se vedenjske strategije, s katerimi negativno stanje samo ohranja in še poslabšuje. Zakaj pa se zaposleni zateče k vedenjskim strategijam? Ko na začetku občuti nezadovoljstvo z delom ter kvalitativno in kvantitativno podobremenjenost, položaj poskuša dejavno reševati. Nadrejene prosi za dodatno delo ali zahtevnejše naloge. Problem navadno ni pozitivno rešen. Zaposleni ne dobi dodatnega dela, ali pa dobi še več dela, ki je zanj enako nezahtevno in nezanimivo, zato sčasoma preneha spraševati (Rothlin & Werder, 2008, str. 53). Če to povežemo s teorijo naučene nemoči, lahko sklenemo, da začne zaposleni glede na pretekle slabe izkušnje sklepati, da tudi v prihodnje problem ne bo rešen, in se preneha truditi.

Avtorja povezujeta sindrom zdolgočasenosti (angl. *boreout*) tudi s problemom izgorelosti (angl. *burnout*). Razlagata, da sta si ta pojava sicer nasprotna, a med seboj povezana. Po njunem mnenju je sindrom zdolgočasenosti povezan s tem, da delo v skupini ali timu ni primerno razporejeno. Nekaterim zaposlenim so dodeljene ali pa sami nase prevzamejo večino pomembnih in zahtevnih nalog ali večji obseg dela. Ti zaposleni so preveč

obremenjeni in na poti k izgorelosti. Drugim pa preostanejo samo enostavna in rutinska dela ali sploh nimajo dovolj delovnih nalog in so podobremenjeni (Rothlin & Werder, 2008, str. 10).

Zaposlenim vsaj na začetku ugaja nekaj prostega časa na delovnem mestu, ki ga potem še povečajo z uporabo strategij. Med strategijami je najpreprostejša in najbolj razširjena **strategija dokumentov** – Zaposleni brska po svetovnem spletu za raznimi vsebinami, ki niso povezane z delom, in poskuša ustvariti vtis, da je nadvse zaposlen. Če pride mimo nadrejeni, ima na računalniku že vnaprej odprte službene dokumente in samo s klikom spremeni okno na zaslonu ali pa ugasi zaslon in se pretvarja, da se ukvarja z delovnimi dokumenti, ki jih ima že pripravljene pri roki.

Strategija navidezne predanosti – To je pretvarjanje, da je zaposleni predan podjetju s tem, da preživlja več časa na delovnem mestu. Zjutraj pride v službo med prvimi in popoldne je eden zadnjih, ki odide. Čeprav je to s stališča opravljenega dela nesmiselno, je videti, kot da zaposleni trdo dela.

Strategija kompromisa – Zaposleni dela zelo hitro in učinkovito in opravi svoje delo v najkrajšem mogočem času. S tem si zagotovi, da ima med trenutkom, ko je dokončal delo, in postavljenim rokom za dokončanje, prosti čas. Ker pa ima delovno nalogo že dokončano, ta strategija zaposlenemu tudi omogoča, da odda delo nekoliko pred rokom in tako prikaže svojo visoko učinkovitost.

Strategija razpotegnjenosti – Zaposleni ima za dokončanje naloge več časa, kot je potrebno, in si delo razpotegne tako, da nalogo opravlja po delcih, čeprav bi jo lahko opravil naenkrat. Vmes pa si privoščiči daljše odmore. Ta strategija deluje, če nadrejeni meni, da zaposleni delo opravlja kakovostno in v ustreznih rokih.

Strategija aktovke – Zaposleni navidezno prenaša delo domov, ker zaradi »prevelikega stresa« ne zmore vsega dokončati v službenem času. S tem želi ustvariti vtis, da je podjetje zanj tako pomembno, da je pripravljen žrtvovati tudi svoj prosti čas, in hkrati, da je na delovnem mestu preobremenjen.

Strategija hrupa – Za zdolgočasenega zaposlenega je značilno pogosto sanjarjenje, ko minute dolgo odsotno strmi skozi okno ali v računalniški zaslon. Ko se nenadoma zave, da vendar mora dajati vtis zaposlenosti, začne glasno udarjati po tipkovnici ter tipkati nesmiselne stvari, in hliniti zaposlenost ali glasno premikati dokumente in povzročati hrup z namenom, da bi opozoril nase (Rothlin & Werder, 2008, str. 26–31).

Našteti so samo deli strategij, ki jih zaposleni uporabljajo zato, da bi prikrili nemotiviranost in se izognili delu. Čeprav se zdi skoraj neverjetno, da jih zaposleni lahko uporabljajo, v določenih razmerah pravzaprav delujejo. Kot že rečeno, sindrom zdolgočasnosti opisuje

predvsem dolgčas med zaposlenimi v pisarni. V razmerah, kjer zaposleni delajo samostojno, rezultati dela niso povsem merljivi in konkretni ter roki niso popolnoma jasni, se sindrom z dolgotrasnosti lahko razvije. Strokovnjaki opozarjajo, da z dolgotrasnost na delovnem mestu narašča. Največ pripomorejo k temu gore dokumentacije, birokracija, neskončni sestanki, brezosebna tehnologija in informacijska preobremenjenost (Hollis, 2007).

Sprva se zaposleni bojijo stresa na delovnem mestu in morebitne preobremenjenosti in se zatečejo k strategijam, da bi se delu izognili. Kmalu pa ugotovijo, da vodi to v še večje nezadovoljstvo in stres. V obdobjih dolgotrasa in brezdelja si želijo biti dejavni, želijo si, da bi jim bilo delo izziv in bi zanje imelo smisel. Vendar z uporabo strategij sami povzročajo in ohranjajo negativni položaj in si ne prizadevajo dejavno za njegovo razrešitev (Rothlin & Werder, 2008, str. 45). Hsee, Yang in Wang (2010, str. 928) razlagajo, da ljudje sovražijo brezdelje, vendar pa za delo potrebujejo razlog. Dejavni ljudje so srečnejši od brezdelnih, tudi tisti, ki so v dejavnost prisiljeni. Toda če posamezniki ne vidijo smisla v nekem dejanju, bodo vseeno izbrali brezdelje, ne dejavnost.

4.2.3 Uporaba interneta na delovnem mestu v osebne namene

Večkrat smo že v nalogi omenili uporabo svetovnega spleta na delovnem mestu v osebne namene. Lim (v Polzer-Debruyne, 2008, str. 40) to poimenuje *cyberloafing* (angl. *loaf* pomeni zapravljanje časa, lenarjenje, postopanje) in ga opiše kot namerno rabo delodajalčeve informacijske tehnologije med delovnim časom za dostop do osebne elektronske pošte in za brskanje po spletnih straneh v osebne namene. Tako vedenje zaposlene odvrča od nemotenega in učinkovitega opravljanja delovnih nalog in avtor ga uvršča med produkcijsko deviantnost. Vzrok za rabo interneta v osebne namene pripiše organizacijski nepravilnosti.

Polzer-Debruyne (2008, str. 235) pa ugotavlja, da sta dva najpomembnejša dejavnika pri uporabi svetovnega spleta v osebne namene dolgotras in moralne vrednote glede takega početja. Kot definicijo dolgotrasa uporabi Svendsenovo definicijo, ki pravi, da je dolgotras odsotnost osebne smisla. Vrednote in norme, tudi občutek krivde, da je uporaba interneta v zasebne namene nemoralna in nesprejemljiva, zaposlenega odvrčajo od tega početja, dolgotras pa ga povečuje. Zaposlitev, v kateri posameznik ne najde smisla, kjer nima občutka osebne dosežke in kjer mu delo ne pomeni izziva, je lahko za zaposlenega precejšen motivacijski dejavnik za večjo uporabo interneta. Osebna elektronska pošta prijateljem, kupovanje po internetu, brskanje po internetu so lahko trenutni odmik od dolgotrasnih delovnih nalog. Lahko pa so protiutež delovnim nalogam, ki se mu zdijo nesmiselne. Na primer pošiljanje osebne elektronske pošte zaposlenemu sicer ne daje večjega smisla, lahko pa mu da občutek ravnotežja, ker je uspešen na drugih življenjskih področjih, kot prijatelj, partner, sin (Polzer-Debruyne, 2008, str. 227).

4.2.4 Druge oblike nezaželenega vedenja zaposlenih

Mann (v Atkinson, 2012) ugotavlja, da se zaposleni, ki se v službi dolgočasijo, dolgčas najpogosteje preganjajo s poživili, kot sta kava in čokolada. Po koncu dolgočasnega delovnega dne pa zelo pogosto posegajo po alkoholnih pijačah. Bolchover (2005, str. 3–6), ki podobno kot Rothlin in Werder proučuje podobremenjenost zaposlenih, opozarja na nekaj presenetljivih podatkov o deviantnem vedenju zaposlenih na delovnem mestu: kar tretjina mladih z visoko izobrazbo v Veliki Britaniji v anketi priznava, da vsaj dvakrat v delovnem tednu prihaja v službo z alkoholnim mačkom, dve tretjini od njih pa sta zaradi alkohola vsaj enkrat v preteklem mesecu vzeli prosti dan v službi; med občasnimi uživalci droge v Združenih državah Amerike je kar 40 odstotkov takih, ki vzamejo drogo v službi, ne v prostem času; 24 odstotkov zaposlenih v Evropi je že zaspalo na delovnem mestu, za pisalno mizo, na sestanku ali stranišču; kar 70 odstotkov obiskov pornografskih internetnih strani se zgodi med 9. in 17. uro torej med delovnim časom; v Veliki Britaniji zdravniki vsako leto prejmejo kar 9 milijonov sumljivih prošenj za izdajo potrdila o upravičeni zadržanosti z dela, največ od teh je ob ponedeljkih in petkih. Loukidoujeva (2008, str. 201) v raziskavi medicinski sester prav tako ugotavlja deviantno vedenje zaposlenih. Najpogosteje se kaže kot pretirano kajenje in pitje alkohola med delovnim časom, kraja zdravil in namerno dajanje pacientom drugačnih odmerkov zdravil od predpisanih.

4.3 Posledice dolgčasa za podjetje

Posledice, ki jih ima dolgčas za podjetje, smo v nalogi navedli že, ko smo opisovali posledice dolgčasa na zaposlene. Ker pa se negativni vpliv dolgčasa na zaposlene posledično prenaša na podjetje, izpostavljamo nekatere najpomembnejše posledice. Opisali bomo vpliv nezadovoljstva in nezavzetosti zaposlenih, stroške, ki ga ima podjetje s tem, ko zaposleni, namesto da bi delali, brskajo po svetovnem spletu, neizkoriščanje zmožnosti zaposlenih, absentizem, fluktuacijo ter napake in nesreče pri delu.

Nezadovoljstvo zaposlenih: Zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu opredeljujemo kot občutek, ki preveva posameznika in na podlagi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli novih delovnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro počuti pri opravljanju dela in podobno (Mihalič, 2008, str. 4). Nasprotno pa nezadovoljstvo zaposlenih lahko opišemo kot negativen čustveni odziv na posameznikovo doživljanje dela, pojmovanje in ocenjevanje stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh prvin dela in delovnega mesta.

Splošno prepričanje je, da zadovoljstvo pri delu zaposlenih vodi k večji uspešnosti. Vendar številne raziskave o njegovem vplivu na delovno uspešnost niso potrdile vzročne povezave. Zadovoljni delavci so lahko visoko, nizko ali povprečno uspešni. Bolj drži povezava, da uspešnost pri delu vodi do večjega zadovoljstva, ki potem v povratni zvezi spet vpliva na večjo uspešnost (Zupan, 2001, st. 104–105). Nasprotno pa lahko trdimo, da nezadovoljstvo

negativno vpliva na podjetje in uspešnost zaposlenih. Zaposleni, ki so na delovnem mestu nezadovoljni, nimajo motivacije za opravljanje dela, si na delovnem mestu ne prizadevajo, nočejo prevzeti dodatnih delovnih nalog in se dodatno truditi. Nezadovoljstvo vodi tudi v večjo odsotnost z dela in zamujanje na delo, nepripadnost in nelojalnost zaposlenih.

Nezavzetost zaposlenih: Zaposleni, ki so čustveno in psihološko navezani na svojo delovno organizacijo, so precej uspešnejši pri svojem delu kot njihovi sodelavci, ki te vezi ne čutijo. Zavzetost je merilo čustvene in razumske navezanosti podjetju in pripadnosti posameznika organizaciji in njenemu uspehu (Gruban, b.l.). Če v matriki zadovoljstva zaposlenih – delovna uspešnost poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Zavzeti zaposleni so se pripravljani angažirati za opazne in merljive poslovne dosežke in so pripravljani prispevati kar največ po svojih močeh, in sicer sami od sebe, brez zunanje prisile (Gruban, 2005, str. 3). Zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, nikakor ne sodijo v kategorijo zavzetih zaposlenih. So nezadovoljni; dolgčas pa lahko na eni strani negativno vpliva na delovno uspešnost, nekateri raziskovalci pa menijo, da na uspešnost zaposlenih ne vpliva. Gruban poudarja, da je kombinacija nizkega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti sicer mogoča (v obliki prisile), a je dolgoročno neperspektivna.

Zavzetost zaposlenih se kaže na treh ravneh (Gruban, 2005, str. 6):

- Zavzeti zaposleni so tisti energični zaposleni, ki delajo s strastjo in čutijo globoko povezanost s podjetjem, v katerem so zaposleni. So izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Zaupajo v sodelavce in vodje.
- Nezavzeti zaposleni so »delno odsotni«. Naredijo le to, kar morajo. Med delovnim časom na »pol spijo«, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti. Pridejo na delo, naredijo, kar morajo, in se spet odpravijo domov.
- Aktivno nezavzeti zaposleni niso samo nezadovoljni na svojem delovnem mestu, svoje nazadovoljstvo tudi dejavno izkazujejo. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci. Škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev. Ta skupina zaposlenih ni predana podjetju in njegovi viziji ter navadno nasprotuje vsemu in vsakomur.

Izsledki raziskave o zavzetosti zaposlenih so pokazali, da je le 26 odstotkov zaposlenih zavzetih. Večina zaposlenih je torej nezavzeta. Povprečno znaša odstotek nezavzetih 55 odstotkov vseh zaposlenih. Preostalih 19 odstotkov zaposlenih je aktivno nezavzetih (Zavzeti in motivirani zaposleni, 2012).

Zavzetost zaposlenih zvečuje produktivnost zaposlenih in pripadnost organizaciji, dobičkonosnost, stopnjo ustvarjalnosti in inovativnosti, donosnost na delnico in omogoča hitrejšo in bolj kakovostno rast podjetja ter znižuje število delovnih nesreč, mankov pri inventurah, fluktuacijo in absentizem (Gruban, b.l.). Nasprotno lahko trdimo za nezavzetost. Podatki kažejo, da zaradi nezavzetosti zaposlenih Združene države Amerike izgubijo okoli

350 milijard ameriških dolarjev na letni ravni v obliki izgubljenih priložnosti, japonsko gospodarstvo pa 232 milijard ameriških dolarjev (Gruban, 2005, str. 5).

Preživljanje delovnega časa na svetovnem spletu: na podlagi podatkov ankete o zapravljanju časa je bilo izračunano, da je to ameriško gospodarstvo leta 2005 stalo kar 759 milijard, leta 2006 pa 544 milijard ameriških dolarjev (Wasting time at work 2008, 2012). Stroški se nanašajo na izplačilo plač zaposlenim. Zaposleni so na delovnem mestu, za to dobijo plačilo, vendar v resnici ne delajo. Bolchover (2005, str. 36) navaja podatke raziskave, da je leta 2003 zaradi uporabe svetovnega spleta ameriško gospodarstvo izgubilo 10 milijonov delovnih ur, kar so ocenili na 250 milijard dolarjev škode. V Veliki Britaniji pa so ocenili, da je v sektorju malih in srednjih podjetji leta 2002 uporaba svetovnega spleta s strani zaposlenih povzročila za 1,5 milijarde funtov škode in približno 15-odstotni upad dobička.

Neizrabljene zmožnosti zaposlenih: Za doseganje uspešnosti podjetja je najpomembnejše, da sodelavci svoje zmožnosti čim bolje uporabijo pri izvajanju nalog za doseganje skupnih ciljev (Zupan, 2001, str. 57). Majcnova (2009, str. 211) poudarja, da je znanje osnovni kapital vsakega podjetja, vendar ima vrednost le, če ga podjetje zna uporabljati in kombinirati z drugimi lastnostmi in zmožnostmi zaposlenih. Če jih samo kopiči, so žal mrtev kapital. Marsikje se še premalo zavedajo, da postaja znanje najpomembnejši dejavnik konkurenčne prednosti podjetja. Zato smo še vedno priča slabemu gospodarjenju z njim. Obstoječe znanje v posameznih podjetjih, ki ga je relativno veliko, je slabo izrabljeno in razpršeno. Pogosto se ne ve, katero znanje je v podjetju, koliko ga je, kdo ga ima in kako se prenaša. Obe avtorici pri tem poudarjata vlogo vodje. Zupanova (2001, str. 57) pravi, da bo dober vodja zaposlenemu dodelil takšno mesto in vlogo, da bo lahko uveljavil svoje prednosti. Majcnova (2009, str. 253) pa meni, da je naloga vodje predvsem spodbujanje, da bi zaposleni kompetentnost kar najbolj tudi zares uporabljali, da omogoči prevzem zahtevnejših in odgovornejših del, da spodbuja pri nadaljnjem razvoju in rasti, da pomaga, da zaposleni spoznajo svojo vlogo v okviru poslanstva podjetja, in dopušča, da lahko kar najbolj in svobodno uveljavljajo svojo kompetentnost. Vodje so tisti, ki bi morali poskrbeti, da bi lahko njihovi sodelavci najbolje izrabili svoje zmožnosti.

Absentizem: Absentizem zaposlenih podjetju največkrat povišuje stroške v obliki izplačil nadomestil plač začasno odsotnim delavcem in povečanjem nadur ali intenzivnosti dela zaposlenih, ki delajo namesto odsotnega zaposlenega. V času, ko je zaposleni odsoten, se lahko zmanjša produktivnost, če zaposleni, ki nadomešča, delovne naloge ne obvlada popolnoma. Stroški absentizma pa se lahko pojavljajo tudi v obliki plačevanja zaposlenih, kot da bi delali, ti pa si jemljejo neupravičene odmore, zamujajo v službo in prezgodaj odhajajo.

Fluktuacija: V raziskavi o zapravljanju časa iz leta 2012 je 46 odstotkov vprašanih priznalo, da del časa, ki ga preživi na svetovnem spletu, nameni temu, da pregleduje oglase in išče novo zaposlitev (Gouveia, 2012). Zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, imajo težnje, da bi tako mesto zapustili. Fluktuacija zaposlenih pa negativno vpliva na podjetje: vodi

v večje stroške, otežuje nemoteno poslovanje, vpliva pa tudi na zaposlene, ki ostanejo v podjetju. Podjetje, ki izgubi zaposlenega, se najprej sooči s pomanjkanjem kadra. Vrzel lahko začasno nadomesti s premeščanjem ali povečanjem intenzivnosti dela drugih zaposlenih, kar pa tem zaposlenim pogosto povzroča nezadovoljstvo. Nazadnje pa mora zaposlenega, ki je zapustil podjetje, nadomestiti z novim. Z nadomestitvijo zaposlenega so povezani stroški, ki se kažejo v obliki porabljenega časa, in kot stroški z iskanjem, izbiro, zaposlitvijo, vpeljevanjem in usposabljanjem novega zaposlenega. Med vpeljevanjem lahko upade produktivnost, ko novi zaposleni še ne dela dovolj hitro in učinkovito, produktivnost pa upade tudi zaposlenemu, ki vpeljuje novega zaposlenega.

Napake in nesreče pri delu: Dolgčas in z njim povezana nepozornost pri delu lahko vodi do tega, da zaposleni pri delu naredijo več napak ali povzročijo nesrečo. Posledice so slabša kakovost izdelka ali storitve, poškodbe zaposlenih in poškodovanje ali uničenje delovne opreme. Vse to pa zvečuje stroške podjetja. Z izdelki slabše ali neustrezne kakovosti ima podjetje stroške s popravili, z zamenjavo, reklamacijami izdelkov, stroške z zavrženimi izdelki in stroške izmeta. Nesreče pri delu lahko vodijo do poškodb zaposlenih in slabše produktivnosti ali bolniških odsotnosti. Poškodovanje opreme pa zahteva popravila ali zamenjavo in s tem povezane stroške. Navsezadnje lahko neustrezni in nekakovostni izdelki ali storitve vplivajo na zadovoljstvo in lojalnost kupcev ali celo zmanjšajo ugled podjetja na trgu.

SKLEP

Voltaire je zapisal, da je dolgčas naš največji sovražnik. V diplomski nalogi smo videli, da dolgčas ni preprost in trivialen pojav, ampak precej kompleksen. Čeprav je vsakdanje čustvo, vsak posameznik se je v življenju že bolj ali manj dolgočasil, ga ni moč preprosto opredeliti in opisati. Phillips pravi, da dolgčasa ne moremo obravnavati kot enoten konstrukt, saj vsebuje množico občutkov in razpoloženj. Meni, da ne obstaja dolgčas, ampak dolgčasi.

Nekateri avtorji trdijo, da se širi po zasebnem in poslovnem svetu epidemija dolgčasa. Menijo tudi, da bi se moralo v delovnem okolju žarišče proučevanja premakniti od stresa k dolgčasu. V preteklih proučevanjih se je dolgčas povezoval predvsem z monotonostjo ter zaposlenimi z nižjo izobrazbo, ki opravljajo fizična in nezahtevna dela. V nalogi smo hoteli prikazati, da nobeno delo, delovno mesto in noben zaposleni ni zavarovan pred dolgčasom.

Na delovnem mestu se pojavlja dolgčas iz cele vrste vzrokov. Zaposleni lahko iz okolja prejema manj dražljajev, kot jih potrebuje ali si jih želi za optimalno delovanje. Delovno okolje zato doživlja kot monotono in dolgočasno. Nekdo drug ima težave z ohranjanjem pozornosti na delovni nalogi, ki jo opravlja. Prepričan je, da je za to kriva delovna naloga sama, ki je dolgočasna. Pri tretjem se dolgčas pojavlja kot osebna lastnost, tak zaposleni se začne v večini položajev hitro dolgočasi. Četrty v svoji zaposlitvi ne najde smisla. To praznino občuti kot dolgčas. Spet peti nima dovolj dela, da bi si zapolnil delavnik. Šesti

opravlja delovne naloge, ki mu ne pomenijo izziva. Glede na znanje, izkušnje in sposobnosti, ki jih ima, so zanj preveč preproste in ga dolgočasijo.

Dolgčas je zelo neprijeten občutek ali razpoloženje. V povezavi z drugimi čustvi in vedenjem pa še bolj negativno vpliva na posameznikovo psihično in telesno počutje. Povezan je z negativnimi čustvi, kot so depresija, anksioznost, jeza in razdražljivost, slabša pa tudi zdravstveno stanje. Zdolgočaseni posamezniki se velikokrat zatekajo v nezdrave načine življenja. Na delovnem mestu je dolgčas povezan predvsem z nezadovoljstvom zaposlenih in visoko stopnjo absentizma. Prisotne pa so tudi druge oblike deviantnega vedenja. Zaposleni, ki se na delovnem mestu dolgočasijo, niso motivirani in zavzeti pri delu ter ne čutijo pripadnosti podjetju.

Uspešnost podjetja je v veliki meri odvisna od uspešnosti njegovih zaposlenih. Negativne posledice dolgčasa, ki jih čutijo zaposleni, prinašajo ekonomske in neekonomske posledice tudi za podjetje. Opozorili smo na vpliv nezadovoljstva zaposlenih, nezavzetosti, absentizma in fluktuacije, nepopolno izrabo znanja in zmožnosti zaposlenih ter stroške, povezane z uporabo svetovnega spleta na delovnem mestu v zasebne namene zaposlenih. Vsi ti vplivi škodljivo delujejo na poslovanje in razvoj podjetja. Lahko se kažejo neposredno, kot višji stroški. Veliko več pa je takih, ki jih je težko opredeliti in izmeriti, a so po obsegu in pomembnosti lahko veliko večji od denarnih stroškov. Ti se kažejo kot izgubljene in neizrabljene priložnosti.

V diplomski nalogi smo se osredotočili predvsem na negativne posledice, ki jih povzroča dolgčas. Vseeno pa je nekaterim posameznikom dolgčas lahko tudi povod za večjo produktivnost, učinkovitost in kreativnost. Sir Bob Geldof je dejal, da je strah pred dolgčasom največji motivator v njegovem življenju in delu. In njegov opus je izjemen. Zato je pomembno, da so zaposleni in podjetja pozorni na problem dolgčasa, ga dobro spoznajo in se zavedajo njegove nevarnosti. Le tako ga bodo lahko učinkovito obvladovali, preprečili negativne posledice in spodbudili pozitivne.

LITERATURA IN VIRI

1. Alloy, L. B., Peterson, C., Abramson, L. Y., & Seligman, M. E. P. (1984). Attributional Style and the Generality of Learned Helplessness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 681–687.
2. Atkinson, R. E. (2012, 12. januar). Boredom drives office workers to chocolate and drink. Najdeno 26. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.uclan.ac.uk/schools/psychology/boredom_drives_office_workers_to_choc_and_drink.php
3. Bargdill, R. W. (2000). The study of life boredom. *Journal of Phenomenological Psychology*, 31(2), 188–219.
4. Bauer, J. A. (2011). The Role of Discrete Emotions in Predicting Counterproductive Work Behavior. Najdeno 17. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://scholarcommons.usf.edu/etd/3002>
5. Bhana, H. (2010). Correlating Boredom Proneness and Automation Complacency in Modern Airline Pilots. Najdeno 3. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.aaa.aero/sitefiles/aaa/resourcebin/CAR_2010_No1.pdf#page=9
6. Bolchover, D. (2005). *The Living Dead. Switched Off, Zoned Out. The Shocking Truth About Office Life*. Chichester: Capstone Publishing Limited.
7. Britton, A., & Shipley, M. J. (2009). Bored to death?. *Oxford Journals*. Najdeno 15. novembra 2012 na spletnem naslovu <http://ije.oxfordjournals.org/content/39/2/370.full>
8. Bruursema, K. (2007). How individual values and trait boredom interface with job characteristics and job boredom in their effect on counterproductive work behavior. Najdeno 20. julija 2012 na spletnem naslovu <http://scholarcommons.usf.edu/etd/646>
9. Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynism. *Human Resource Management Review*, 16, 199–208.
10. Conner, C. (2012, 17. julij). Employees Really do Waste Time at Work. Najdeno 4. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/cherylsnappconner/2012/07/17/employees-really-do-waste-time-at-work/>
11. Costas, J., & Kärreman, D. (2011). 'The McDonald's of the Consultancy World?': Boredom, Dullness and Fractured Aspirational Identities in Knowledge-Intensive Firms. Najdeno 25. aprila 2012 na spletnem naslovu http://www.organizzazione.unina.it/cms7/proceedings/proceedings_stream_20/Costas_and_K%C3%A4rreman.pdf
12. Danckert, J. A., & Allman, A. A. (2005). Time flies when you're having fun: Temporal estimation and the experience of boredom. Najdeno 26. aprila 2012 spletnem naslovu http://arts.uwaterloo.ca/~jdancker/publications/Danckert_Allman_2005.pdf
13. De Grip, A., Bosma, H., Willems, D., & Van Boxtel, M. (2007). Job-Worker Mismatch and Cognitive Decline. Najdeno 18. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://arno.unimaas.nl/show.cgi?fid=13710>

14. Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
15. Eastwood, J. D., Frischen, A., Fenske, M. J., & Smilek, D. (2012). The Unengaged Mind: Defining Boredom in Terms of Attention. *Perspectives on Psychological Science*, 7(5), 482-495.
16. Eisenberger, R., Jones, J. R., Stinglhamber, F., Shanock, L., & Randall, A. T. (2005). Flow experiences at work: for high need achievers alone?. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 755-775.
17. Fahlman, S. A., Mercer, K. B., Gaskovski, P., Eastwood, A. E., & Eastwood, J. D. (2009). Does a lack of life meaning cause boredom? Results from psychometric, longitudinal, and experimental analyses. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 28(3), 307-340.
18. Farmer, R., & Sundberg, N. D. (1986). Boredom Proneness – The Development and Correlates of a New Scale. *Journal of Personality Assessment*, 50(1), 4-17.
19. Fine, S., & Nevo, B. (2008). Too Smart for Their Own Good? A Study of Perceived Cognitive Overqualification in the Workforce. Najdeno 12. novembra 2012 na spletnem naslovu http://www.careerharmony.com/PDF/Fine&Nevo_PerceivedOQ_IJHRM_In_press.pdf
20. Fisher, C. D. (1993). Boredom at work: A Neglected Concept. *School of Business Discussion Papers*. Najdeno 15. marca 2012 na spletnem naslovu http://epublications.bond.edu.au/discussion_papers/19/
21. Fisher, C. D. (1998). Effects of external and internal interruptions on boredom at work: two studies. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 503-522.
22. Fisher, C. D., & Hadrill, C. (1994). Interruptions, task type and the experience of boredom. *School of Business Discussion Papers*. Najdeno 2. marca 2012 na spletnem naslovu http://epublications.bond.edu.au/discussion_papers/55/
23. Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
24. Fullagar, C. J., & Mills, M. J. (2008). Motivation and flow: toward an understanding of the dynamics of the relation in architecture students. *The Journal of Psychology*, 142(5), 533-554.
25. Gabriel, M. A. (1988). Boredom: Exploration of a developmental perspective. *Clinical Social Work Journal*, 16(2), 156-164.
26. Gouveia, A. (2012). Wasting time at work 2012. Najdeno 4. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.salary.com/wasting-time-at-work-2012>
27. Green, F. (2011). What is Skill? An Inter-Disciplinary Synthesis. Najdeno 5. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/Green-What-is-Skill-reduced.pdf>
28. Green, F., & Zhu, Y. (2008). Overqualification, Job Dissatisfaction, and Increasing Dispersion in the Returns to Graduate Education. Najdeno 21. aprila 2012 na spletnem naslovu

- http://kar.kent.ac.uk/4836/1/Overqualification_dissatisfaction_increasing_dispersion_KentDP.pdf
29. Gross-Schaefer, A., Trigilio, J., Negus, J., & Ro C. (2000). Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 89-100.
 30. Gruban, B. (2005). Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija? *Dialogos.si*. Najdeno 18. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zavzetost/>
 31. Gruban, B. (b.l.). Vodje krivi za nezavzetost zaposlenih? *Dialogos.si*. Najdeno 18. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/krivi-vodje/>
 32. Harpaz, I. (2002). Expressing a wish to continue or stop working as related to the meaning of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(2), 177–198.
 33. Holbeche, L., & Springett, N. (2004). In search of meaning at work. Najdeno 12. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.roffeypark.com/SiteCollectionDocuments/Research%20Reports/meaning.pdf>
 34. Hollis, L. (2007, 24. februar). Dulling down. *The Guardian*. Najdeno 30. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/money/2007/feb/24/careers.work>
 35. Hsee, C. K., Yang, A. X., & Wang, L. (2010). Idleness Aversion and the Need for Justifiable Busyness. *Psychological Science*, 21(7), 926–930.
 36. International Labour organization (2008). Beyond Unemployment: Measurement of Other Forms of Labour Underutilization. *Geneva: 18th International Conference of Labour Statisticians*. Najdeno 17. septembra 2012 na spletnem naslovu http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_100652.pdf
 37. Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis. *The Journal of Psychology*, 134(5), 537-555.
 38. Johnson, W. R., Morrow, P. C., & Johnson, G. J. (2002). An Evaluation of a Perceived Overqualification Scale Across Work Settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441.
 39. Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: relationship to absenteeism, tenure and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 317–327.
 40. Kerce, E. W. (1985). Boredom at work: implications for the design of jobs with variable requirements. Najdeno 10. septembra 2012 na spletnem naslovu: <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a160337.pdf>
 41. Lesley, K. (2009). Boredom escape us: a cultural collage in eleven storeys. Najdeno 5. septembra 2012 na spletnem naslovu https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/30046/1/Kenny_Lesley_200906_PhD_thesis.pdf
 42. Lipičnik, B. (2000). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

43. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
44. Loukidou, E. (2008). Boredom in the workplace: A qualitative study of psychiatric nurses in Greece. Najdeno 20. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://hdl.handle.net/2134/4432>
45. Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 279-296.
46. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
47. Matgouranis, C. (2011, 14. februar). Educated and Underemployed. Najdeno dne 3. januarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.forbes.com/sites/ccap/2011/02/14/educated-and-underemployed>
48. Merrifield, C. (2010). Characterizing the Psychophysiological Signature of Boredom. Najdeno 22. julija 2012 na spletnem naslovu http://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/5439/1/Merrifield_Colleen.pdf
49. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
50. Mikulas, W.L., & Vodanovich, S.J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record, 43*, 3-12.
51. Morin, E. M. (2004). The meaning of work in modern times. Najdeno 3. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://web.hec.ca/criteos/fichiers/upload/MOW_in_MTimes_EMM200804.pdf
52. Musek, J. (1988). *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
53. Musek, J. (1993). *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy.
54. Musek, J. (2005a). *Predmet, metode in področja psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
55. Musek, J. (2005b). *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
56. Nett, U. E., Goetz, T., & Hall, N. (2011). Coping with boredom in school: An experience sampling perspective. *Contemporary Educational Psychology, 36*(1), 49–59.
57. Phillips, C. R., Bedeian, A. G., & Molstad, C. (1991). Repetitive Work: Contrast and Conflict. *The Journal of Socio-Economics, 20*(1), 73–82.
58. Polzer-Debruyne, A. M. (2008). Psychological and Workplace Attributes that Influence Personal Web Use (PWU). Najdeno 4. junija 2012 na spletnem naslovu <http://mro.massey.ac.nz/bitstream/handle/10179/772/2whole.pdf?sequence=1>
59. Raykov, M. (2009). Underemployment and Health-related Quality of Life. Najdeno 5. novembra 2012 na spletnem naslovu https://tspace.library.utoronto.ca/bitstream/1807/19161/1/Raykov_Milosh_M_200911_PhD_thesis.pdf

60. Rothlin, P., & Werder, P. (2008). *Boreout! Overcoming workplace demotivation*. London and Philadelphia: Kogan Page.
61. Sirota (2008). Bored employees are more disgruntled than overworked ones, research finds. Najdeno 5. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.sirota.com/pdfs/Bored_Employees_Are_More_Disgruntled_Than_OverworkedOnes.pdf
62. Skowronski, M. (2008). When the bored behave badly: an interest enhancement model of counterproductive work behavior. Najdeno 3. maja 2012 na spletnem naslovu <http://ojs.acadiau.ca/index.php/ASAC/article/viewFile/790/687>
63. Song, Z., Foo, M., & Uy, M. A. (2008). Mood Spillover and Crossover Among Dual-Earner Couples: A Cell Phone Event Sampling Study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 443–452.
64. Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446–460.
65. Svendsen, L. (2005). *A Philosophy of Boredom*. London: Reaktion Books.
66. Van Tilburg, W. A. P. (2011). Boredom and its psychological consequences: a meaning-regulation approach. Najdeno 2. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://ulir.ul.ie/bitstream/handle/10344/1938/2011_VanTilburg,%20Wijnand.pdf?sequence=6
67. Velasco, M. S. (2011). Evidence on Graduate Over-education in Europe: Underutilization of Educational Skills and Unrealized Expectations. Najdeno 2. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.alde.es/encuentros/anteriores/xeea/trabajos/s/pdf/044.pdf>
68. Vodanovich, S. J. (2003). Psychometric measures of boredom: a review of the literature. *The Journal of Psychology*, 137(6), 569–595.
69. *Wasting time at work 2008*. Najdeno 2. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.salary.com/Articles/ArticleDetail.asp?part=par1083>
70. Wasting time at work? You're not alone: survey. (2007, 25. julij). *Reuters*. Najdeno 2. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.reuters.com/article/2007/07/25/us-work-time-idUSN2541395620070725>
71. Watt, J. D., & Vodanovich, S. J. (1999b). Boredom proneness and psychosocial development. *The Journal of Psychology*, 133(3), 303–314.
72. Watt, J. D., & Vodanovich, S. J. (1999a). The relationship between time structure and boredom proneness: an investigation within two cultures. *The Journal of Social Psychology*, 139(2), 143–152.
73. *Zavzeti in motivirani zaposleni*. Najdeno 7. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.moj-mentor.si/zavzeti-motivirani-zaposleni.html>
74. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
75. Žunec, B. (2004, 17. januar). Stres je lahko naš zaveznik. *Finance*, str. 20.