

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**VPLIV ODPRTE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU NA
PSIHOLOŠKO ODTUJENOST ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2025

NIKITA STERGAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nikita Stergar, študentka Univerze v Ljubljani Ekonomske fakultete, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv odprte komunikacije na delovnem mestu na psihološko odtujenost zaposlenih, pripravljene ga v sodelovanju z mentorjem red. prof. dr. Matejem Černetom in somentorico asist. Mašo Košak mag. posl. ved

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo pisnih del UL EF;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Univerzi v Ljubljani Ekonomski fakulteti v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljano neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi;
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne 17. september 2025

Podpis študentke.



POVZETEK

V sodobnem delovnem okolju, kjer digitalizacija, hiter tempo življenja in visoka pričakovanja pogosto brišejo meje med službenim in zasebnim življenjem, je duševno zdravje zaposlenih postalo eno ključnih vprašanj trajnostnega razvoja in organizacijske uspešnosti. V tej zaključni strokovni nalogi sem raziskovala, kako odprta komunikacija na delovnem mestu vpliva na psihološko odtujenost zaposlenih, torej na njihovo sposobnost, da se po koncu delovnega dne miselno in čustveno odmaknejo od službenih obveznosti. V teoretičnem delu sem predstavila ključne vidike organizacijske komunikacije in psihološke ločitve od dela ter izpostavila, da odprta komunikacija vključuje preglednost, iskrenost, dvosmernost, pravočasnost in občutek varnosti pri izražanju mnenj. Številni avtorji poudarjajo, da takšna komunikacija ni le sredstvo prenosa informacij, temveč pomemben dejavnik psihološke varnosti, zadovoljstva pri delu in splošne blaginje zaposlenih. Empirični del sem izvedla s spletno anketo, rezultati pa so pokazali, da se zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo odprte komunikacije, lažje psihično odklopijo od dela, redkeje razmišljajo o službi v prostem času in dosegajo večjo čustveno stabilnost. Nasprotno pa nejasna, zaprta ali odsotna komunikacija pogosto vodi v razdražljivost, nespečnost, utrujenost in zmanjšano učinkovitost.

Zaradi jasne osredotočenosti na dobro počutje zaposlenih in kakovostne delovne odnose se moja zaključna strokovna naloga vsebinsko povezuje tudi z dvema ciljema trajnostnega razvoja: Ciljem 3 – zagotoviti zdravje in dobro počutje za vse ter Ciljem 8 – spodbujati dostojno delo in gospodarsko rast. Odprta in varna komunikacija na delovnem mestu namreč pomembno prispeva k duševnemu zdravju zaposlenih, zmanjšuje psihološko obremenjenost ter omogoča boljše ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, kar so ključni vidiki trajnostno naravnane delovnega okolja. Poleg tega odprta komunikacijska kultura spodbuja vključevanje, sodelovanje in spoštovanje – vrednote, ki so temelj ustvarjanja dostojnega dela, večje organizacijske zavzetosti ter dolgoročne produktivnosti. S tem raziskava ne prispeva le k razumevanju neposrednih izkušenj zaposlenih in komunikacijskih procesov, temveč tudi k širšim prizadevanjem za oblikovanje bolj zdravih, trajnostnih in vključujočih delovnih okolij.

KLJUČNE BESEDE: Odprta komunikacija, psihološka odtujenost, organizacijska kultura, duševno zdravje zaposlenih, psihološka ločitev od dela, komunikacijska varnost, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem

CILJI TRAJNOSTNEGA RAZVOJA



ABSTRACT

In today's modern work environment, where digitalization, a fast pace of life, and high expectations often blur the boundaries between professional and private life, employees' mental health has become one of the key issues of sustainable development and organizational performance. This thesis explores how open communication in the workplace affects employees' psychological detachment – their ability to mentally and emotionally disconnect from work-related obligations after the workday ends. The theoretical part presents the essential aspects of organizational communication and psychological detachment, emphasizing that open communication includes transparency, honesty, two-way information exchange, timeliness, and a sense of psychological safety when expressing opinions. Numerous authors stress that such communication is not merely a tool for information transfer, but a crucial factor in promoting psychological safety, job satisfaction, and employees' overall well-being. The empirical part was conducted through an online questionnaire, and the results showed that employees who perceive a higher level of open communication at work find it easier to mentally disconnect, think less about work in their free time, and achieve greater emotional stability. In contrast, unclear, closed, or absent communication often leads to irritability, insomnia, fatigue, and reduced effectiveness.

Due to its clear focus on employee well-being and the quality of workplace relationships, my thesis is also closely aligned with two Sustainable Development Goals: Goal 3 – Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages, and Goal 8 – Promote sustained, inclusive, and sustainable economic growth, full and productive employment, and decent work for all. Open and psychologically safe communication in the workplace significantly contributes to employees' mental health, reduces psychological strain, and enables a better work-life balance (key elements of a sustainable work environment). Moreover, a culture of open communication fosters inclusion, collaboration, and mutual respect – values that are essential for creating decent work, increasing organizational engagement, and achieving long-term productivity. Thus, this research contributes not only to understanding employees' direct experiences and communication practices but also to broader efforts toward building healthier, more sustainable, and inclusive work environments.

KEY WORDS: Open communication, psychological detachment, organizational culture, employee mental health, psychological disengagement from work, communication safety, work-life balance

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



KAZALO

1	UVOD	1
2	PSIHOLOŠKA ODTUJENOST	2
2.1	Oprelitev pojma in teoretična podlaga.....	2
2.2	Vrste psihološke odtujenosti.....	3
2.3	Povezava med psihološko odtujenostjo in duševnim zdravjem	3
2.4	Dejavniki, ki vplivajo na psihološko odtujenost.....	4
2.4.1	Delovni in organizacijski dejavniki.....	4
2.4.2	Individualni dejavniki in strategije.....	5
2.5	Posledice psihološke odtujenosti v delovnem okolju.....	6
3	ODPRTA KOMUNIKACIJA	7
3.1	Oprelitev pojma in teoretična podlaga.....	7
3.2	Vrste odprte komunikacije	8
3.3	Dejavniki, ki vplivajo na odprto komunikacijo.....	9
3.4	Vpliv odprte komunikacije na delovnem mestu	10
4	VPLIV ODPORTE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU NA PSIHOLOŠKO ODTUJENOST ZAPOSLENIH	12
5	EMPIRIČNA ANALIZA VPLIVA ODPORTE KOMUNIKACIJE NA PSIHOLOŠKO ODTUJENOST ZAPOSLENIH	13
5.1	Namen in cilji raziskave.....	13
5.2	Raziskovalno vprašanje in hipoteze.....	14
5.3	Opis vprašalnika.....	14
5.4	Demografski podatki udeležencev	15
5.5	Zbiranje in obdelava podatkov	16
5.5.1	Zbiranje podatkov	16
5.5.2	Obdelava podatkov.....	16
5.6	Predstavitev in interpretacija rezultatov	16
5.6.1	Kvantitativni del (rezultati zaprtega tipa vprašanj)	16
5.6.2	Kvalitativni del (rezultati odprtega tipa vprašanj).....	19
6	SKLEP	22
	SEZNAM KLJUČNE LITERATURE	23
	LITERATURA IN VIRI	23

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

COR – (angl. Conservation of Resources Theory); teorija ohranjanja virov

COVID – 19 – (angl. Coronavirus disease 2019); koronavirusna bolezen 2019

JD – R MODEL – (angl. Job Demands – Resources Model); model delovnih zahtev in virov

1 UVOD

Komunikacija predstavlja eno izmed temeljnih funkcij vsake organizacije. Od kakovosti, odprtosti in preglednosti komunikacije je pogosto odvisno, kako učinkovito potekajo delovni procesi, kako zadovoljni so zaposleni ter kako uspešno se soočajo s stresom, izzivi in zahtevami svojega delovnega okolja. V sodobnem času, ko so delovna mesta pogosto dinamična, kompleksna in psihološko obremenjujoča, postaja vprašanje vpliva organizacijske komunikacije na dobrobit zaposlenih vse bolj aktualno. Še posebej pomembna je sposobnost zaposlenih, da se po končanem delovniku psihološko odklopijo od službenih obveznosti, saj je to ključno za njihovo dolgoročno zdravje, zadovoljstvo in ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

V svoji zaključni strokovni nalogi sem želela raziskati, kako odprta komunikacija na delovnem mestu vpliva na psihološko odtujenost zaposlenih, torej na njihovo sposobnost mentalne ločitve od dela po zaključku delovnega časa. Zanimalo me je, ali je med tema dvema pojavoma mogoče prepoznati neposredno povezavo – in če da, kako se ta kaže v vsakdanjem doživljanju zaposlenih.

Namen zaključne strokovne naloge je bil raziskati, ali lahko odprta, iskrena, dvosmerna in pregledna komunikacija znotraj organizacije prispeva k zmanjšanju psihološke obremenjenosti zaposlenih v njihovem prostem času. Zanimalo me je, kako zaposleni doživljajo komunikacijo na svojem delovnem mestu, katere oblike komunikacije jim pomagajo pri sprostitvi po delu ter kakšne posledice ima pomanjkanje komunikacije na njihovo duševno počutje.

Cilj naloge je bil ugotoviti, ali odprta komunikacija olajša psihološki odklop od dela in zmanjšuje občutek notranje napetosti, premlevanja in skrbi, povezanih z delovnim okoljem. Poleg tega sem želela preučiti, ali imajo zaposleni možnost varnega izražanja mnenj, ali zaznavajo podporo vodstva in ali dobivajo pravočasne povratne informacije – kar so ključni dejavniki odprte komunikacije.

Na podlagi zastavljenih ciljev sem oblikovala osrednje raziskovalno vprašanje: "Ali odprta komunikacija na delovnem mestu vpliva na sposobnost zaposlenih, da se po koncu delovnega dne psihološko odklopijo od službenih obveznosti?"

Struktura naloge je razdeljena na šest vsebinsko zaključenih poglavij. V uvodnem poglavju predstavim tematiko, opredelim namen, cilje in raziskovalno vprašanje ter utemeljim aktualnost raziskave. V nadaljevanju sledi teoretični del, ki je razdeljen na dve poglavji. Prvo obravnava pojem odprte komunikacije, kjer predstavim definicije, značilnosti, pomen in vplive odprte komunikacije v organizacijskem okolju. Drugo teoretično poglavje je posvečeno psihološki odtujenosti od dela, kjer predstavim izhodišča psihološke ločitve, dejavnike, ki vplivajo na sposobnost miselnega odklopa ter pojasnim, kako komunikacija vpliva na to zmožnost zaposlenih. V metodološkem poglavju opišem raziskovalni pristop,

potek zbiranja podatkov, vzorec anketirancev in strukturo vprašalnika. V empiričnem delu sledita podrobna analiza zbranih podatkov in interpretacija rezultatov, pri čemer ugotovitev primerjam s teoretičnimi izhodišči. Zaključno poglavje pa povzame ključne ugotovitve, osvetli omejitve raziskave ter nakaže možnosti za nadaljnje raziskovanje na tem področju.

2 PSIHOLOŠKA ODTUJENOST

2.1 Opredelitev pojma in teoretična podlaga

Psihološka odtujenost (angl. psychological detachment) je v sodobni delovni psihologiji opredeljena kot posameznikova sposobnost, da se po koncu delovnega dne miselno in čustveno odklopi od dela. To pomeni, da zaposleni ne opravlja več službenih nalog in tudi ne premišljuje o delovnih obveznostih ali težavah (Mihelič in drugi, 2024, str. 165). Gre za proces zavestnega preusmerjanja pozornosti stran od službe, kar posamezniku omogoča, da si v prostem času povrne psihološke vire in zmanjša stopnjo stresa (Huyghebaert–Zouaghi in drugi, 2022, str. 348).

Zgodnja definicija psihološke odtujenosti poudarja, da odtujenost pomeni pridobiti mentalno distanco od dela, kadar posameznik ni prisoten na delovnem mestu. Ta distanca je bistvenega pomena za procese okrevanja, saj posameznik z izklopom misli o delu omogoči regeneracijo psihofizičnih virov (Etzion in drugi, 1998, str. 48). Temeljna teoretična podlaga koncepta izhaja iz teorije ohranjanja virov (angl. Conservation of Resources Theory, COR), ki predpostavlja, da ljudje stremijo k varovanju in obnavljanju psiholoških virov, kot so energija, osredotočenost in volja. Če so ti viri izčrpani ali ogroženi, posameznik doživlja stres (Mihelič in drugi, 2024, str. 166).

Psihološka odtujenost deluje kot učinkovit mehanizem obnove virov, saj omogoča znižanje stresa in ponovno vzpostavitev notranjega ravnotežja. Nadalje jo pojasnjuje tudi model stresa in odklopa (angl. Stressor – Detachment Model), ki izpostavlja, da intenzivni delovni stresorji, kot so visok delovni tempo, kratki roki in pretirana pričakovanja, ovirajo sposobnost odklopa, kar vodi v slabše okrevanje in povečuje tveganje za izgorelost (Sonnentag in Fritz, 2015, str. 80).

V okviru modela delovnih zahtev in virov (angl. Job Demands – Resources Model, JD – R) se psihološka odtujenost pojavlja kot osebni vir, ki pomaga ublažiti škodljive učinke visoke delovne obremenitve. V primerih, ko zaposleni ne morejo postaviti meje med delom in prostim časom, se tveganje za čustveno izčrpanost, motnje spanja in zmanjšano produktivnost znatno poveča (Maqbool in drugi, 2024, str. 3). Po drugi strani posamezniki, ki se uspešno odklopijo od dela, poročajo o višjem zadovoljstvu, manjšem stresu in boljši kakovosti življenja (Blake in drugi, 2025, str. 7).

Psihološka odtujenost tako ni zgolj strategija za preprečevanje izgorelosti, temveč tudi ključni mehanizem za dolgoročno vzdrževanje visoke delovne učinkovitosti in dobrega duševnega zdravja. Po Wu in drugih se nezmožnost odklopa neposredno povezuje z višjimi ravnmi depresije, kar potrjuje pomembnost odtujenosti kot psihološke veščine, ki jo je treba razvijati in vzdrževati (Wu in drugi, 2023, str. 5). Kot poudarjajo tudi EAP India, je odtujenost od dela eden ključnih varovalnih dejavnikov v digitalno prenasičenem delovnem okolju, kjer delo pogosto prestopi meje delovnega časa (EAP, 2023).

2.2 Vrste psihološke odtujenosti

V strokovni literaturi psihološka odtujenost najpogosteje nastopa kot enoten konstrukt, ki opisuje splošno zmožnost mentalnega izklopa od dela. V strogem pomenu zato ne govorimo o več ločenih vrstah psihološke odtujenosti, temveč o eni dimenziji, ki je lahko prisotna v večji ali manjši meri. Kljub temu nekateri avtorji poudarjajo, da ima ta konstrukt več vidikov. Psihološka odtujenost od dela namreč zajema kognitivno komponento (prenehanje razmišljanja o delovnih nalogah) in čustveno komponento (opuščanje službenih skrbi in čustvenih povezav z delom) v času zunaj delovnika. V praksi sta ti komponenti tesno povezani in običajno neločljivi – ko prenehamo razmišljati o službi, se običajno umirijo tudi čustva v zvezi z njo (Sonntag in Fritz, 2007). Psihološko odtujenost pogosto obravnavamo kot eno od štirih vrst izkušenj okrevanja po delu, poleg sproščanja, občutka obvladovanja in občutka kontrole nad prostim časom. Med temi štirimi strategijami se je prav psihološki odklop v raziskavah izkazal za najmočnejši napovednik pozitivnih izidov glede blagostanja in hkrati tudi najbolj raziskan dejavnik. To pomeni, da je prav zmožnost odklopa od dela ključna komponenta pri obnovi posameznikovih virov (Karabinski in drugi, 2021).

Posebne podvrste psihološke odtujenosti v literaturi niso opredeljene, lahko pa zasledimo razlikovanje glede na časovni vidik odklopa – npr. dnevna odtujenost po koncu vsakodnevnega delovnika, odklop ob koncih tedna in odklop med daljšimi odmori ali dopusti. Mehanizem je v vseh primerih podoben, razlika je le v trajanju in kontekstu odklopa (čez večer, čez vikend, med letnim dopustom ipd.). V nekaterih novejših delih se psihološka odtujenost preučuje tudi med krajšimi premori med delom (odmori med delovno izmeno), vendar gre še vedno za isti pojav – začasno duševno distanciranje od nalog (Karabinski in drugi, 2021).

2.3 Povezava med psihološko odtujenostjo in duševnim zdravjem

Številne sodobne raziskave potrjujejo, da je psihološka odtujenost od dela tesno povezana z indikatorji duševnega zdravja in blagostanja zaposlenih. Visoka zmožnost odklopa od dela v prostem času praviloma koristi duševnemu zdravju, medtem ko kronična nezmožnost odklopa predstavlja tveganje za razvoj psihičnih težav. Meta-analitične ugotovitve kažejo, da višje ravni psihološke odtujenosti pomembno povežemo z vrsto pozitivnih izidov pri posamezniku: boljše razpoloženje, višja raven energije, manj zdravstvenih težav zaradi

stresa, boljša kakovost spanja, višje splošno blagostanje in nižja raven zaznanega stresa. Psihološki odklop torej deluje kot zaščitni dejavnik – omogoča regeneracijo in preprečuje, da bi se obremenitve z dela nadaljevale v osebni čas, kar bi poslabšalo duševno počutje (Headrick in drugi, 2023).

Z vidika negativnih izidov je dokazano, da pomanjkanje odtujenosti (tj. nenehno razmišljanje o službi in podoživljanje stresorjev tudi doma) prispeva k višji ravni izgorevanja, tesnobe in razdražljivosti (Sonntag in drugi, 2022). Še zlasti v izrednih okoliščinah se je izkazalo, kako pomemben zaščitni dejavnik je psihološka odtujenost - med epidemijo Koronavirusne bolezni 2019 (angl. Coronavirus disease 2019, v nadaljevanju COVID-19) so tisti zaposleni, ki so se znali psihološko ločiti od dela, poročali o boljšem počutju in manj simptomih duševne stiske v času negotovosti (Trógolo in drugi, 2022). Longitudinalna raziskava v Združenem kraljestvu je na primer ugotovila, da je sposobnost odklopa od dela med prvim zaprtjem javnega življenja napovedovala višjo življenjsko zadovoljstvo in manj depresivnih simptomov pri istih osebah leto dni kasneje (Murray in drugi, 2025).

Psihološka odtujenost deluje tudi kot blažilec (angl. buffer) – ublaži negativni vpliv delovnih stresorjev na duševno zdravje. Ugotovljeno je bilo, da pri zaposlenih z visoko ravno odtujenosti od dela prekomerna delovna obremenitev in zahteve manj škodljivo vplivajo na njihovo počutje, kot pri tistih, ki se težko odklopijo (Sonntag in Fritz, 2015).

2.4 Dejavniki, ki vplivajo na psihološko odtujenost

2.4.1 Delovni in organizacijski dejavniki

V kontekstu delovnega okolja so raziskovalci identificirali več dejavnikov na strani dela, organizacije in posameznika. Ti dejavniki vplivajo na to, kako uspešno se zaposleni odklopijo od dela.

Visoke delovne zahteve (velik obseg dela, kratki roki, nadure) pogosto vodijo v nadaljevanje miselne predelave nalog tudi doma, kar oteži odtujenost. Če ima zaposleni zvečer še veliko nedokončanih obveznosti ali skrbi glede dela, se bo težko mentalno distanciral. Raziskave so pokazale, da delovna obremenitev negativno korelira s stopnjo psihološkega odklopa – ob prekomernem delu ljudje zvečer pogosteje razmišljajo o službi in težje izpraznijo glavo. Podobno lahko čustveno zahteven odnos do strank ali pacientov (npr. negovalni poklici) oteži odklop, saj zaposleni doma premlevajo čustvene izkušnje z dela (Sonntag in Bayer, 2005; Moreno–Jiménez in drugi, 2022).

Pomemben dejavnik je tudi organizacijska kultura in podpora vodstva. Če organizacija oziroma vodje spoštujejo meje med delom in zasebnim časom, to močno olajša odklop zaposlenih. Tako imenovana podpora vodje pri okrevanju zajema vedenja nadrejenih, kot so

npr. spodbujanje zaposlenih h koriščenju dopusta, nedostopnost nadrejenega izven delovnika in izogib nalaganju nalog v zadnjem hipu (Bennett in drugi, 2016). Empirični izsledki potrjujejo, da vodje, ki izkazujejo razumevanje za potrebo po počitku (da npr. ne pričakujejo takojšnjih odgovorov na e-pošto zvečer), prispevajo k večji psihološki odtujenosti svojih podrejenih (Park in drugi, 2020; Volman in drugi, 2021). Nasprotno pa kulture, ki povečujejo neprestano dosegljivost ali nadure, zavirajo odklop – zaposleni se lahko čutijo dolžne biti dosegljivi tudi v prostem času, kar preprečuje mentalni počitek. Tehnologija ima pri tem dvojni učinek: možnost dela na daljavo in stalna povezanost preko pametnih naprav lahko zabrišeta mejo med delom in domom. Če zaposleni doma preverja službeno e-pošto ali prejema telefonske klice zunaj delovnega časa, prihaja do vdorov dela v prosti čas, kar močno otežuje psihološko distanciranje. Raziskave v času množičnega dela od doma (med pandemijo) so pokazale, da zabrisane meje med delom in domom vodijo v nižjo raven odklopa in s tem povezano večjo izčrpanost ter nižje zadovoljstvo z življenjem (Pluut in Wonders, 2020).

2.4.2 Individualni dejavniki in strategije

Med posamezniki se zmožnost odklopa od dela razlikuje, deloma zaradi osebnostnih lastnosti in deloma zaradi navad oziroma strategij, ki jih uporabljajo. Ruminativna nagnjenja (težnja k premlevanju težav) in perfekcionizem lahko posamezniku otežita psihološko odtujenost. Tak človek bo tudi doma v mislih analiziral delovne naloge ali skrbel zaradi napak. Nasprotno pa lastnosti, kot sta čustvena stabilnost in prožnost v spoprijemanju s stresom, pripomorejo k lažjemu spuščanju skrbi, ko se delo konča. Pomembno vlogo igra meja med delovnimi in osebnimi vlogami, ki jo posameznik vzpostavi. Teorija meja (angl. boundary theory) razlikuje med ljudmi, ki radi segmentirajo delo in dom (jasno ločijo obe področji) in tistimi, ki ju bolj integrirajo. Segmentatorji običajno lažje odložijo misli o delu, saj vzpostavijo rituale prehoda (npr. ob koncu službe zaprejo prenosnik in se mentalno preklopijo na dom). Integratorji pa imajo delo in zasebnost bolj prepletena, kar lahko pomeni, da misli o enem prehajajo v drugo sfero. Uporaba strategij postavljanja meja lahko pomaga tudi tistim, ki nimajo spontane nagnjenosti k ločevanju. To so lahko vedenjske strategije (npr. izklopiti službeni telefon po 17. uri), časovne (določiti fiksni urnik dela in spoštovati končni čas), fizične (imeti ločen prostor za delo od doma) in komunikacijske (jasno sporočiti sodelavcem, kdaj ne odgovarjate več na službena sporočila). Raziskava, izvedena med zaposlenimi v Sloveniji v času prehoda na hibridno delo, je pokazala, da so prav časovne strategije (dosledno upoštevanje delovnega urnika) najbolj povezane z uspešno psihološko odtujenostjo od dela (Matjašič, 2023). Ista študija je ugotovila, da psihološki odklop posreduje vpliv postavljenih meja na zadovoljstvo. Torej so ukrepi, kot je omejevanje delovnega časa, koristni predvsem zato, ker omogočijo odklop, ta pa vodi v boljše počutje (Matjašič, 2023).

Poleg načrtnega postavljanja mej pomagajo tudi aktivnosti v prostem času, ki spodbujajo odklop. Posamezniki lahko namenoma sprožijo psihološko odtujenost z ustreznimi

prostočasnimi dejavnostmi (Luta in drugi, 2021). Na primer, vključevanje v dejavnosti, ki zaposlujejo misli in preusmerijo pozornost stran od dela, je učinkovita strategija. Karkoli, kar osebo povsem pritegne (šport, ustvarjanje, vrtnarjenje, igranje družabnih iger ali videoiger ipd.), lahko deluje kot mentalna sprostitev od delovnih skrbi. Pomembno je, da so te aktivnosti doživljajske in prijetne, saj tako omogočijo t.i. doživljaje toka, ko misli o delu povsem izpadejo. Raziskave potrjujejo, da prostočasne dejavnosti, ki prinašajo užitek ali občutek mojstrstva (obvladovanja nečesa novega), posredno vodijo do večjega psihološkega odklopa ter boljšega počutja naslednji dan. Pri tem je relevantno tudi, kako posameznik čustveno doživlja svoje hobije (npr. harmonična strast do dejavnosti), kjer hobi doživlja pozitivno in uravnoteženo, to lahko prispeva k boljšemu odklopu kot obsesivna strast (ko tudi prostočasna dejavnost postane vir stresa) (Kočak in drugi, 2024).

Nenazadnje na psihološko odtujenost vplivajo tudi odmori med delom. Paradoksalno se zdi, da odtujenost lahko izboljšamo tudi med delovnim časom z vmesnimi premori. Študije med zdravstvenimi delavci kažejo, da že kratki odmori med izmeno, če se zaposleni med njimi psihično odmakne od nalog, zmanjšajo utrujenost in preprečujejo kopičenje stresa tekom dneva (Kočak in drugi, 2024).

2.5 Posledice psihološke odtujenosti v delovnem okolju

Kot sem omenila že zgoraj, za duševno zdravje in dobro počutje posameznika odtujenost deluje izrazito zaščitno. Zaposleni, ki se po delu uspejo psihično spočiti, poročajo o višjem splošnem zadovoljstvu z življenjem in boljšem ravnotežju med delom in zasebnostjo. V raziskavi na slovenskem vzorcu se je psihološki odklop izkazal za najmočnejši posamezni napovedni dejavnik življenjskega zadovoljstva pri delavcih na domu (Matjašič, 2023). Poleg tega odtujenost zmanjša negativne učinke delovnih stresorjev na čustveno počutje. Ugotovljeno je namreč bilo, da pri zaposlenih z visoko sposobnostjo odklopa službene težave manj vplivajo na pojav simptomov izgorelosti. Dolgoročna redna regeneracija z odklopom ščiti pred kroničnim stresom, posledično pa verjetno zmanjšuje tveganje za stresne bolezni, kot so npr. srčno-žilna obolenja, ki so povezana s kronično obremenitvijo (Sonnentag in Fritz, 2015).

Na drugi strani pa kronična nezmožnost psihološkega odklopa pomeni, da si oseba nikoli zares ne opomore od dela. Posledice tega se kopičijo: pojavijo se lahko motnje spanja (zaradi stalnega premlevanja skrbi), stalna napetost in utrujenost, višja dovzetnost za tesnobo in depresijo ter povečano tveganje za izgorelost. V skrajnem primeru lahko pomanjkanje odklopa vodi v popolno izčrpanost in daljše bolniške odsotnosti (Sonnentag in Fritz, 2015).

Zadnje raziskave kažejo, da ima psihološka odtujenost tudi neposredne koristi za delovno uspešnost in organizacijsko vedenje zaposlenih. Kadar se zaposleni vrne na delo spočit, z obnovljenimi psihičnimi viri, lahko lažje ohranja visoko angažiranost pri delu in proaktivnost. Tako odtujenost posredno vpliva na produktivnost – spočiti in manj izčrpani zaposleni delajo bolj učinkovito in z manj napakami (Sonnentag in Fritz, 2015). Prav tako

so bolj razpoloženi, kar lahko izboljša odnose s strankami in sodelavci. Pošten počitek po delu je povezan tudi z večjo kreativnostjo in sposobnostjo reševanja problemov. Ko se namreč možgani regenerirajo, se povečata koncentracija in kognitivna prožnost (Kočak in drugi, 2024).

Z vidika organizacije se kot posledica spodbujanja odklopa lahko zmanjšata absentizem (odsotnost od dela zaradi bolezni) in presentizem (prisotnost na delu kljub bolezni ali izgorelosti), saj so zaposleni manj pregoreli in bolj zdravi. Nenazadnje pa ima psihološka odtujenost vpliv tudi na zadovoljstvo z delom in organizacijsko zavzetost. Čeprav rezultati raziskav tu niso enoznačni, nekatere študije nakazujejo, da se zaposleni, ki uspejo zunaj dela živeti kakovostno, naslednji dan v službi počutijo bolj izpolnjene in manj cinične do svojega dela (Sonnentag in Fritz, 2015). Omeniti pa velja tudi to, da v nekaterih raziskavah ni bilo neposredne povezave med odtujenostjo in takojšnjim zadovoljstvom z delom, kar pomeni, da odklop predvsem vpliva na osebno blagostanje, medtem ko na stališča do dela lahko deluje prek drugih posrednih dejavnikov (Matjašič, 2023).

3 ODPRTA KOMUNIKACIJA

3.1 Opredelitev pojma in teoretična podlaga

Odperta komunikacija (angl. open communication) na delovnem mestu predstavlja temeljni steber učinkovitega organizacijskega delovanja. V sodobni organizacijski psihologiji je opredeljena kot proces, v katerem si člani organizacije (vodstvo in zaposleni) na jasnem, transparentnem in vzajemnem načinu izmenjujejo informacije, povratne informacije, občutke in mnenja (Orebiyi in drugi, 2020, str. 40). Ključna značilnost odprte komunikacije je dvosmernost. To pomeni, da ne vključuje zgolj enosmernega posredovanja informacij z vrha organizacijske hierarhije navzdol, temveč predpostavlja tudi aktivno poslušanje in upoštevanje mnenj zaposlenih (Lee, 2022, str. 5).

Saleem poudarja, da odprta komunikacija zahteva iskrenost v izražanju, svobodno izrekanje mnenj in neposrednost brez nepotrebnega prikrievanja dejstev (Saleem, 2004, povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 40). V odprtem komunikacijskem okolju lahko zaposleni brez strahu pred sankcijami izražajo svoja stališča, podajajo predloge ali opozarjajo na težave. Organizacije, ki spodbujajo odprto komunikacijo, s tem krepijo notranjo kohezijo, zmanjšujejo negotovost in povečujejo občutek psihološke varnosti med zaposlenimi (Edmondson, 2021, str. 47). Psihološka varnost (občutek, da lahko posameznik brez strahu pred negativnimi posledicami izrazi svoje mnenje) je namreč ena izmed ključnih posledic in hkrati predpogojev odprte komunikacije (Asbari in drugi, 2024, str. 46).

Teoretična podlaga odprte komunikacije izhaja iz teorij organizacijske klime in teorije participativnega vodenja. Buchholz navaja, da so trije ključni elementi odprte komunikacijske klime naslednji: podpora, participacija in zaupanje. Organizacijska klima,

ki spodbuja odprto komunikacijo, omogoča zaposlenim, da soustvarjajo odločitve, aktivno sodelujejo pri oblikovanju strategij in podajajo kritične povratne informacije brez bojzani pred negativnimi posledicami (Bucholz, 2001, povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 40). Po modelu participativnega vodenja odprta komunikacija ni zgolj dobrodošla, temveč nujna za učinkovito delovanje organizacije, saj omogoča hitro zaznavanje problemov, inovativno reševanje izzivov ter povečanje zavzetosti zaposlenih (Tourish in Robson, 2006, str. 409).

Odrpta komunikacija pomembno vpliva tudi na organizacijsko vedenje. Raziskave kažejo, da v organizacijah z visoko stopnjo odprtosti zaposleni pogosteje izražajo kreativne ideje, so bolj zavzeti in pripravljeni prevzeti odgovornost za skupne cilje (Lee, 2022, str. 7). Morrison in Milliken opozarjata na nevarnost t.i. organizacijske tišine, ki nastane v okoljih, kjer ni odprte komunikacije. Zaposleni v takih okoljih zaradi strahu pred negativnimi posledicami zamolčijo težave, kar vodi v slabše organizacijsko delovanje in večje tveganje za organizacijsko disfunkcijo (Morrison in Milliken, 2003, povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 41)

Novejši empirični dokazi potrjujejo, da odprta komunikacija prispeva k večji fleksibilnosti organizacij in lažjemu prilagajanju spremembam, kar je še posebej pomembno v sodobnem hitro spreminjajočem se poslovnem okolju. Poleg tega je odprta komunikacija ključna za vzpostavljanje zaupanja znotraj timov in med različnimi ravnmi hierarhije, kar dolgoročno povečuje organizacijsko uspešnost (Orebiyi in drugi, 2020, str. 40-41; Lee, 2022, str. 8).

3.2 Vrste odprte komunikacije

V prvi vrsti razlikujemo med odprto vertikalno in horizontalno komunikacijo.

Vertikalna odprta komunikacija se nanaša na pretok informacij med različnimi hierarhičnimi ravnmi: od vodstva k zaposlenim (navzdol) ter od zaposlenih k vodstvu (navzgor). Odrpta komunikacija navzdol vključuje jasno in pravočasno posredovanje informacij o ciljih, pričakovanjih, spremembah ter odločitvah, kar omogoča zaposlenim, da razumejo usmeritev podjetja in svojo vlogo v njem (Orebiyi in drugi, 2020, str. 41). Pomembno je, da informacije niso podane zgolj kot ukazi, temveč tudi kot razlage, ki zaposlenim pomagajo razumeti širšo sliko (Lee, 2022, str. 6). Odrpta komunikacija navzgor pa pomeni, da lahko zaposleni brez strahu nadrejenim podajo povratne informacije, opozorijo na težave, predlagajo izboljšave ali izrazijo nestrinjanje s sprejetimi odločitvami. Zaupanje v vodstvo, da bodo takšne informacije sprejeli konstruktivno in ne kaznovalno, je ključno za vzpostavitev resnično odprtega okolja. Politike, kot so t.i. politika odprtih vrat ali uvedba anonimnih predlogovnih škatel, so primeri formalnih mehanizmov, ki spodbujajo odprto vertikalno komunikacijo v organizacijah (Asbari in drugi, 2024, str. 47).

Horizontalna odprta komunikacija pa poteka med sodelavci na enaki organizacijski ravni. Ta oblika komunikacije je ključna za učinkovito timsko delo, saj omogoča prost pretok informacij, skupno reševanje problemov ter razvoj inovativnih rešitev. V odprtem

horizontalnem okolju si sodelavci med seboj delijo znanje, izkušnje ter iskreno izražajo mnenja in pomisleke. Takšna odprtost zmanjšuje tveganje za napake, saj omogoča hitrejše odkrivanje in odpravljanje težav, še preden se te razvijejo v večje organizacijske probleme (Buchholz, 2001, povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 40).

Poleg smeri komunikacije (vertikalna, horizontalna) lahko odprto komunikacijo delimo tudi glede na njeno formalnost. Formalna odprta komunikacija poteka preko uradnih kanalov, kot so sestanki, interne komunikacijske platforme, obvestila in uradni dopisi. Ključno je, da je tudi v teh formalnih kanalih prisotna možnost izražanja različnih mnenj in povratnih informacij. Po drugi strani pa neformalna odprta komunikacija vključuje spontana srečanja, pogovore v odmorih, klepete po elektronski pošti ali na družbenih omrežjih podjetja. Neformalni kanali pogosto omogočajo še večjo sproščenost in izražanje pristnih mnenj, zato imajo pomembno vlogo pri gradnji zaupanja in krepitvi organizacijske klime (Lee, 2022, str. 9).

Poseben vidik odprte komunikacije predstavlja tudi razprava o napakah in neuspehih. Organizacije z visoko stopnjo odprte komunikacije spodbujajo odprto razpravo o napakah brez obtoževanja, kar omogoča učenje in stalno izboljševanje procesov. V nasprotju s tem v organizacijah, kjer napake ostajajo zamolčane zaradi strahu pred kaznovanjem, prihaja do stagnacije in ponavljanja istih napak (Edmondson, 2021, str. 52).

Novejše raziskave poudarjajo pomen digitalne odprte komunikacije, zlasti v kontekstu hibridnega in oddaljenega dela. Digitalni kanali omogočajo nove oblike odprte komunikacije, vendar hkrati zahtevajo premišljeno upravljanje, da ne bi povzročili preobremenjenosti z informacijami ali občutka izključenosti. Ključno ostaja, da je komunikacija, ne glede na medij, jasna, transparentna in omogoča dvosmerno izmenjavo informacij (Lee, 2022, str. 10).

3.3 Dejavniki, ki vplivajo na odprto komunikacijo

Eden najpomembnejših pogojev za razvoj odprte komunikacije je organizacijska klima, ki temelji na medsebojnem zaupanju, podpori in sodelovanju. Buchholz poudarja, da so podpora vodstva, participacija zaposlenih in prisotnost zaupanja ključni elementi komunikacijske odprtosti. V takšni klimi se zaposleni počutijo varne pri izražanju mnenj, predlogov in skrbi, saj ne pričakujejo negativnih posledic za svojo odkritost (Buchholz povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 40). Nasprotno pa toge, avtoritarne organizacijske kulture, kjer prevladuje strah pred kaznovanjem, zavirajo odprto komunikacijo in vodijo v pojav organizacijske tišine (Morrison in Milliken, 2003, str. 23).

Zelo pomemben dejavnik odprte komunikacije je psihološka varnost zaposlenih. Asbari in drugi opozarjajo, da psihološka varnost pomeni občutek, da posameznik lahko brez strahu izrazi svoje mnenje, postavi vprašanja ali prizna napake. Če zaposleni občutijo, da njihovo

mnenje šteje in da napake niso prehudo sankcionirane, bodo pogosteje prispevali k odprtem dialogu (Asbari in drugi, 2024, str. 46).

Stil vodenja ima pri tem prav tako osrednjo vlogo. Participativno vodenje, ki temelji na dvosmerni komunikaciji, spodbujanju povratnih informacij in aktivnem poslušanju, bistveno prispeva k odprtosti komunikacije. Lee ugotavlja, da voditelji, ki omogočajo izražanje različnih mnenj in upoštevajo predloge zaposlenih, ustvarjajo okolje, kjer se ljudje počutijo vključene (Lee, 2022, str. 5). Poleg tega jasna, transparentna komunikacija vodstva o ciljih, spremembah in pričakovanih zmanjšuje negotovost in povečuje pripravljenost zaposlenih na odprto izmenjavo informacij. Vodje, ki se zavedajo pomena odprtega dialoga, vlagajo v redne sestanke, spodbudne povratne informacije in ustvarjanje pogojev za vključevanje zaposlenih v odločitve (Asbari in drugi, 2024, str. 47).

Posebno pozornost si zaslužijo tudi formalni in neformalni mehanizmi, ki organizaciji pomagajo vzpostaviti odprto komunikacijo. Politike odprtih vrat, anonimne skrinjice predlogov, redne interne ankete ter uporaba digitalnih platform za komunikacijo (npr. Slack, Yammer) so primeri ukrepov, ki zaposlenim olajšajo izražanje mnenj (Lee, 2022, str. 10). Prav tako imajo pomembno vlogo izobraževanja o komunikacijskih veščinah in treningi asertivne komunikacije, ki zaposlenim nudijo orodja za bolj učinkovito izražanje. Kljub prednostim pa je pri digitalnih kanalih potrebno paziti na nevarnosti informacijske preobremenitve in občutka izključenosti, saj lahko pretiran tok informacij zmanjša občutek jasnosti in pomembnosti poslanih sporočil (Lee, 2022).

Individualni dejavniki, kot so osebnostne lastnosti zaposlenih (npr. odprtost, samozavest, pripravljenost na sodelovanje) ter njihova pretekla delovna izkušnja, prav tako vplivajo na stopnjo komunikacijske odprtosti. Zaposleni, ki imajo pozitivne izkušnje s preteklimi delodajalci in so navajeni na participativno okolje, bodo bolj verjetno prispevali k odprtem dialogu. Tisti, ki so v preteklosti doživeli sankcioniranje za izražanje svojega mnenja, pa bodo previdnejši in bolj zadržani. Pri tem ima pomembno vlogo tudi zaznavanje enakosti in pravičnosti v organizaciji. Če zaposleni čutijo, da so vsi slišani enako, bodo bolj pripravljeni izražati svoja stališča (Lee, 2022).

V novejših študijah se poudarja tudi pomen medkulturne dimenzije komunikacije, zlasti v mednarodnih organizacijah. Kulturne razlike v izražanju, sprejemanju povratnih informacij in hierarhiji vplivajo na to, kako odprta je komunikacija med posamezniki različnih kulturnih ozadij. Ustrezno upravljanje raznolikosti postaja zato vse pomembnejši dejavnik spodbujanja odprte komunikacije (Lee, 2022, str. 24).

3.4 Vpliv odprte komunikacije na delovnem mestu

Odrpta komunikacija ima vrsto pozitivnih posledic na individualni, skupinski in organizacijski ravni. V organizacijah, kjer komunikacija poteka odkrito in brez strahu, zaposleni dosegajo višjo raven zadovoljstva pri delu. Orebiyi in drugi so ugotovili, da odprta

komunikacija bistveno zmanjšuje občutek negotovosti in povečuje vključenost zaposlenih v organizacijske procese. Ko zaposleni občutijo, da so informirani in da njihovo mnenje šteje, se poveča njihovo zadovoljstvo in pripadnost organizaciji. To vodi v manjšo fluktuacijo, večjo stabilnost kadrov in močnejši občutek pripadnosti skupnosti (Orebiyi in drugi, 2020).

Ena najpomembnejših posledic odprte komunikacije je povečana psihološka varnost zaposlenih. Kot ugotavlja Edmondson, je psihološka varnost neposredno povezana z odprtostjo komunikacije, saj zaposleni, ki se počutijo varne, lažje spregovorijo o napakah, podajo predloge za izboljšave in opozorijo na težave, četudi so te neprijetne. Posledično se zmanjša tveganje za organizacijsko disfunkcijo in stagnacijo, saj se problemi prepoznajo in rešujejo že v zgodnjih fazah. Zmanjšanje napetosti in konfliktov v timu vodi v večje zaupanje, izboljšano razpoloženje in večje zadovoljstvo s socialnimi odnosi na delovnem mestu (Edmondson, 2021, str. 47).

Odprta komunikacija spodbuja tudi inovativnost in ustvarjalnost. V okoljih, kjer lahko zaposleni svobodno izražajo nove ideje in predloge, prihaja do večje kreativne dinamike. Lee navaja, da odprta komunikacija vodi do večjega števila inovativnih rešitev in k hitrejši implementaciji sprememb, saj organizacija hitreje zazna potrebe trga in notranje izzive. Poleg tega so zaposleni, ki se čutijo slišane, bolj motivirani za iskanje rešitev in za prevzemanje odgovornosti za skupne cilje, kar vodi v višjo stopnjo angažiranosti (Lee, 2022, str. 7)

Na ravni timov odprta komunikacija krepi kohezijo, medsebojno razumevanje in sodelovanje. Transparentna in iskrena izmenjava informacij pripomore k boljši uskladitvi ciljev, povečani učinkovitosti ter k boljšim medosebnim odnosom. Zaposleni, ki se počutijo slišane, so bolj pripravljeni sodelovati, deliti znanje in pomagati sodelavcem, kar izboljšuje skupno delovno uspešnost. Takšna klima preprečuje nastanek medosebnih konfliktov in omogoča učinkovitejše reševanje nesoglasij, preden se ti razvijejo v večje težave (Orebiyi in drugi, 2020, str. 40-41).

Organizacijsko gledano odprta komunikacija pomeni tudi večjo fleksibilnost, odzivnost na spremembe in hitreje sprejemanje odločitev. Organizacije, ki omogočajo odkriti dialog, se lahko hitreje prilagajajo notranjim in zunanjim spremembam, saj imajo vzpostavljen mehanizem za hitro zaznavanje izzivov in predlogov izboljšav (Lee, 2022, str. 8).

Negativna posledica pomanjkanja odprte komunikacije pa je pojav organizacijske tišine, ko zaposleni zaradi strahu ali nezaupanja zamolčijo pomembne informacije. To lahko vodi v nižjo produktivnost, večjo fluktuacijo zaposlenih, slabšo kakovost odločanja ter v ekstremnih primerih celo v propad organizacije. Zaposleni v takem okolju pogosto doživljajo frustracije, zmanjšano motivacijo in nezadovoljstvo z delom, kar lahko negativno vpliva tudi na njihovo duševno zdravje. Zato ni presenetljivo, da sodobne organizacije prepoznajo odprto komunikacijo kot enega izmed ključnih stebrov trajnostnega razvoja in

uspešnega prilagajanja izzivom sodobnega poslovnega sveta (Morrison in Milliken, 2003, povz. po Orebiyi in drugi, 2020, str. 41).

4 VPLIV ODPRTE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU NA PSIHOLOŠKO ODTUJENOST ZAPOSLENIH

Odrpta komunikacija v organizacijskem kontekstu se izkazuje ko eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na psihološko blagostanje zaposlenih in njihovo sposobnost ohranjanja mentalne povezanosti z delom. V sodobnem delovnem okolju, ki je vse bolj dinamično in zahtevno, predstavlja odrpta komunikacija ključni varovalni mehanizem pred negativnimi psihosocialnimi učinki dela, kot sta izgorelost in psihološka odtujenost. Psihološka odtujenost se v tem okviru nanaša na kognitivno in čustveno oddaljenost zaposlenega od delovnih nalog, ciljev organizacije in kolektivnega smisla dela (Xia in drugi, 2022, str. 3).

Temeljna značilnost odrpte komunikacije je vzpostavitev dvosmernega, transparentnega in varnega dialoga med vodstvom in zaposlenimi. V takšnem okolju si posamezniki brez strahu pred sankcijami izmenjujejo informacije, izražajo mnenja ter postavljajo vprašanja, kar krepi občutek slišnosti in vključenosti (Hallam in drugi, 2023). Številne empirične raziskave potrjujejo, da ravno ta komponenta komunikacijske odprtosti bistveno prispeva k zniževanju psihološke odtujenosti. De Lisser in sodelavci so na primer ugotovili, da je psihološka varnost, ki jo omogoča odrpta komunikacija, zmanjšala učinke slabega delovnega okolja na izgorelost zaposlenih. Zaposleni, ki so imeli občutek, da lahko prosto izražajo svoje misli in pomisleke, so poročali o višjem blagostanju in nižji stopnji emocionalne izčrpanosti (De Lisser in drugi, 2024, str. 6).

V organizacijah, kjer primanjkuje komunikacijske transparentnosti, se pogosto pojavlja organizacijska tišina, ki vodi v nizko participacijo zaposlenih in čustveno distanco od delovnega mesta. Xia in drugi so v svoji raziskavi ugotovili, da nespoštljiva komunikacija ter pomanjkanje spoštovanja in posluha za mnenja zaposlenih bistveno prispevajo k njihovi psihološki odtujenosti. Ti posamezniki se čedalje bolj umikajo iz socialnih interakcij, črpajo manj podpore iz delovnega okolja in se v večji meri kognitivno distancirajo od svojih nalog (Xia in drugi, 2022, str. 5).

Odrpta komunikacija ima neposredne koristi tudi z vidika teorije ohranjanja virov (COR; Hobfoll, 1989, str. 517), ki predpostavlja, da posamezniki stremijo k ohranjanju, obnavljanju in krepitvi psiholoških virov. Psihološka varnost, ki jo spodbuja odrpta komunikacija deluje kot vir, ki blaži vpliv delovnih stresorjev in povečuje odpornost zaposlenih. Kot ugotavljajo Wayne in drugi, visoka kakovost odnosov med vodjo in zaposlenimi (koncept LMX) temelji na zaupanju, spoštovanju in informacijski pretočnosti, kar neposredno zmanjšuje občutek izolacije ter štiti pred kognitivno in čustveno odtujenostjo (Wayne in drugi, 2002, str. 593).

Učinki odprte komunikacije so potrjeni tudi v longitudinalnih empiričnih raziskavah. De Lisser in sodelavci so v svoji kvantitativni analizi ugotovili, da je bila odprta komunikacija pomemben moderator med slabim delovnim okoljem in izgorelostjo. Učinki komunikacije so bili najmočnejši prav v tistih timih, kjer so se izvajali redni sestanki, vodje pa so spodbujali dvosmerno povratno informacijo. Udeleženci so poročali, da so se v takšnem okolju počutili slišane, kar jim je pomagalo ohranjati psihološko distanco od negativnih vsebin dela in zmanjšalo občutek nemoči (De Lisser in drugi, 2024, str. 7).

Zanimiva povezava med odprto komunikacijo in psihološko odtujenostjo se pojavlja tudi v kontekstu pandemije COVID – 19. Kar 67,5 % medicinskih sester naj bi v obdobju pandemije poročalo o izpostavljenosti nespoštljive komunikacije, kar je bistveno povečalo njihovo odtujenost od delovnega okolja. Nasprotno pa so v organizacijah, kjer so uvedli odprte komunikacijske kanale, kot so plenarni sestanki zaposlenih (angl. town-hall), opazili občutno zmanjšanje čustvene izčrpanosti in povečanje zavzetosti (Hallam in drugi, 2023, str. 5).

Tudi v slovenskih organizacijah se vse pogosteje prepoznava pomen odprte komunikacije kot ključne determinante psihološkega blagostanja zaposlenih. Matjašič v svoji raziskavi ugotavlja, da še posebej v kontekstu hibridnega dela, redna, transparentna in odzivna komunikacija z vodstvom pomembno zmanjšuje psihološko odtujenost zaposlenih. Zaposleni, ki so se redno udeleževali sestankov in so imeli občutek, da jih nadrejeni poslušajo in upoštevajo, so izkazovali nižjo raven stresa in večje zadovoljstvo z delom (Matjašič, 2023, str. 6).

Sklepno lahko povzamem, da odprta komunikacija na delovnem mestu predstavlja ključni organizacijski dejavnik, ki prispeva k zmanjšanju psihološke odtujenosti zaposlenih. Z omogočanjem dvosmerne izmenjave informacij, spodbujanjem sodelovanja in gradnjo zaupanja med zaposlenimi in vodstvom, se krepijo psihološki viri posameznikov, zmanjšujejo učinki stresa in preprečuje izgorelost. Empirični podatki in teoretični modeli dosledno potrjujejo, da se psihološka odtujenost najpogosteje pojavlja v okoljih z nizko komunikacijsko odprtostjo in pomanjkanjem psihološke varnosti. Zato naj bodo politike spodbujanja odprte komunikacije sestavni del sodobnega pristopa k upravljanju zaposlenih.

5 EMPIRIČNA ANALIZA VPLIVA ODPRTE KOMUNIKACIJE NA PSIHOLOŠKO ODTUJENOST ZAPOSLENIH

5.1 Namen in cilji raziskave

V raziskavi sem želela ugotoviti, ali in kako odprta komunikacija na delovnem mestu vpliva na psihološko odtujenost zaposlenih po koncu delovnega dne. Teoretična izhodišča so pokazala, da odprta, dvosmerna komunikacija in občutek psihološke varnosti lahko zmanjšata stres ter zaposlenim olajšata mentalni odklop od dela. Moj namen je bil to

predpostavko preveriti v praksi ter ugotoviti dejansko stanje v izbranem vzorcu zaposlenih. Glavni cilji raziskave so obsegali: merjenje stopnje komunikacijske odprtosti v delovnem okolju anketirancev, merjenje ravni psihološke odtujenosti oz. zmožnost odklopa od dela pri istih anketirancih, analizo povezanosti oz. vpliva odprte komunikacije na zmožnost odklopa ter kvalitativno raziskavo osebnih izkušenj in pogledov zaposlenih o vplivu načina komunikacije na njihovo počutje po delu.

5.2 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki sem si ga zastavila, je: Ali odprta komunikacija v organizaciji vpliva na to, kako uspešno se zaposleni psihološko odklopijo od dela v svojem prostem času?

Iz tega vprašanja izhaja glavna hipoteza raziskave (H1): Zaposleni, ki zaznavajo višjo stopnjo odprte komunikacije na delovnem mestu, bodo poročali o manj težavah pri psihološkem odklopu od dela. Pričakovala sem pozitiven odnos med komunikacijsko odprtostjo in odtujenostjo – bolj, ko je komunikacija v delovnem okolju iskrena, transparentna in dvosmerna, lažje naj bi se zaposleni po delu izklopili in ne razmišljali o službi.

Poleg glavne hipoteze sem oblikovala še podrobnejše napovedi (H1a): Odprta komunikacija med zaposlenim in vodstvom je povezana z manj pogostim premlevanjem službenih težav doma, (H1b): Občutek, da lahko zaposleni izrazijo svoje mnenje in pomisleke brez strahu, prispeva k večji umirjenosti in manjši obremenjenosti v prostem času, ter (H1c): Jasen pretok informacij in pravočasno podajanje povratnih informacij zmanjšujeta negotovost zaposlenih in s tem izboljšata psihološko odtujenost od dela.

5.3 Opis vprašalnika

Raziskavo sem izvedla z metodo ankete, pri čemer sem uporabila spletni vprašalnik, oblikovan s pomočjo orodja 1KA. Vprašalnik je bil anonimen, sestavljen pa je iz sklopov zaprtih in odprtih vprašanj.

V prvem sklopu so bili predstavljeni trditveni stavki, povezani z odprto komunikacijo na delovnem mestu. Respondenti so ocenili strinjanje s posameznimi trditvami (npr. "V naši organizaciji se o težavah lahko pogovarjamo odkrito in brez prekrivanja.") na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam). Sklop je vključeval skupno sedem trditev, ki so zajemale ključne vidike komunikacijske odprtosti: možnost odkritega izražanja mnenj in pomislekov, dostopnost in odzivnost nadrejenih, pretok informacij, vključenost zaposlenih v dialog ter odnos do napak (ali se le te obravnavajo konstruktivno). V drugem sklopu je sledilo niz trditev, ki merijo psihološko odtujenost od dela, torej v kolikšni meri se zaposleni po koncu delovnega časa miselno in čustveno odklopijo od službe. Te trditve

(skupaj 9) so opisovale tipične znake nezmožnosti odklopa (npr. "Po zaključku dela pogosto razmišljam o službenih nalogah.", "Pogosto preverjam službene obveznosti tudi izven delovnega časa." ipd.). Udeleženci so tudi te postavke ocenjevali na enaki 5-stopenjski lestvici strinjanja. Višje ocene pri teh postavkah pomenijo več težav z odklopom (nižjo psihološko odtujenost), nižje ocene pa nakazujejo na lažje odklapanje od dela. Tretji sklop zaprtih vprašanj je bil namenjen neposrednemu preučevanju povezave med komunikacijo in odklopom-vključila sem nekaj trditev, ki povezujejo oba koncepta (npr. "Ko imam občutek, da sem v službi dobro obveščen/a, se po delu lažje psihično odklopim." in "Če lahko v službi izrazim svoje pomisleke, se po zaključku dneva počutim bolj sproščeno."). Namen teh trditev je bil ugotoviti, v kolikšni meri se anketiranci sami zavedajo vpliva komunikacije na svoje počutje po delu. Zadnji del vprašalnika je obsegal odprto vprašanje, kjer so lahko udeleženci z lastnimi besedami opisali svoj osebni pogled na to, kako način komunikacije v službi vpliva na njihovo psihološko odklopa doma. S tem sem želela pridobiti kvantitativne vpogled, primere in morebitne dodatne dejavnike, ki jih zaprta vprašanja ne zajamejo. Poleg vsebinskih sklopov so vprašalnik zaključila še vprašanja o demografskih podatkih (spol, starost, delovna doba, položaj v podjetju ipd.), kar mi je omogočilo opis vzorca.

5.4 Demografski podatki udeležencev

V anketi je sodelovalo skupno 105 oseb, vendar je vprašalnik v celoti zaključilo 88 udeležencev, katerih odgovori so bili vključeni v analizo. Vsi anketirani so bili vključeni v končno analizo. Vsi anketirani so bili zaposleni v različnih organizacijah. Med njimi je bilo približno nekoliko več žensk kot moških. Natančneje 52 žensk in 36 moških. Starostna struktura je bila raznolika: udeleženci so bili stari med 20 in 60 let, povprečna starost pa je znašala 35 let. Največji delež (približno 45 %) je predstavljala skupina mladih odraslih v starosti od 31 do 40 let, sledili so zaposleni stari med 21 in 30 let (približno 25 % vzorca) ter od 41 do 50 let (približno 20 %). Manjši delež (pod 10 %) je bil starejši od 50 let. Raziskava je zajela zaposlene z različno delovno dobo – od nekaj let delovnih izkušenj do tistih z več kot 20 leti staža. Največ udeležencev je zaposlenih za nedoločen čas, sledijo jim tisti z določenim časom in skrajšanim delovnikom, po eden izmed njih pa je bil samozaposlen in zaposlen preko podjetniške pogodbe. Večina anketirancev je zasedala nevodstvene položaje v svojih organizacijah, približno petina pa jih je poročala, da opravljajo vodstveno ali vodilno funkcijo. Vzorec je bil heterogen tudi glede panoge in sektorja: vključeni so bili zaposleni iz zasebnega sektorja (npr. storitvene dejavnosti, trgovina, proizvodnja) in javnega sektorja (šolstvo, zdravstvo, javna uprava). Takšna raznolikost vzorca mi je omogočila, da so ugotovitve raziskave relativno splošne veljavnosti, saj zajemajo izkušnje iz različnih delovnih okolij. Na koncu naj še poudarim, da so vsi udeleženci v raziskavi sodelovali prostovoljno in anonimno.

5.5 Zbiranje in obdelava podatkov

5.5.1 Zbiranje podatkov

Anketni vprašalnik sem distribuirala v mesecu juniju 2025 preko elektronskih povezav. Udeležence sem povabila k sodelovanju s pomočjo e-pošte in objav na socialnih omrežjih, pri čemer sem poudarila anonimnost in namen raziskave. Kriterij za sodelovanje je bil, da so osebe trenutno zaposlene, saj me je zanimalo njihovo sprotno doživljanje komunikacije in odklopa od aktualnega delovnega mesta. V obdobju zbiranja (približno tri tedne) sem prejela 88 popolnoma izpolnjenih vprašalnikov, kar je predstavljalo zadovoljivo število za načrtovanje analize. Podatki so se zbirali avtomatsko preko platforme 1KA, ki je zagotovila urejen izvoz podatkov za statistično obdelavo.

5.5.2 Obdelava podatkov

Kvantitativne podatke sem obdelala s pomočjo programa 1KA. Najprej sem izvedla deskriptivno statistiko za posamezne postavke – to vključuje frekvenčne porazdelitve odgovorov, izračun povprečij in standardnih odklonov za vsako trditev. Pri obeh sklopih sem preverila tudi zanesljivost merilnih lestvic: s programom 1KA sem izračunala Cronbachov koeficient alfa. Lestvica odprte komunikacije (7 postavk) je imela alfa približno 0,84, kar kaže na dobro interno konsistenco. Lestvica psihološke odtujenosti (9 postavk) je imela alfa približno 0,79, kar prav tako nakazuje zadovoljivo zanesljivost merjenja.

Kvalitativne podatke iz odprtih vprašanj sem obdelala z osnovno vsebinsko analizo. Vsak odgovor sem prebrala in iz izjav izluščila ključne teme in vzorce. Odzive sem sprva kodirala – določila sem kategorije glede na ponavljajoče se motive, ki so jih omenjali udeleženci. Na primer, večkrat so se pojavljale teme, kot so "Zmanjšanje stresa po službi zaradi odprte komunikacije", "Nezadovoljstvo in premlevanje zaradi slabe komunikacije", "Pomembnost pohvale in povratne informacije" ipd. Kode sem nato povezala v nekaj širših tematskih sklopov. Tako sem oblikovala denimo temo "Občutek olajšanja in sprostitve zaradi odprte komunikacije" ter temo "Posledice slabe komunikacije na počutje doma."

5.6 Predstavitev in interpretacija rezultatov

5.6.1 Kvantitativni del (rezultati zaprtega tipa vprašanj)

Rezultati anketnega vprašalnika potrjujejo, da odprta komunikacija v opazovanem vzorcu ni idealna, a je prisotna vsaj v zmerni meri, medtem ko se pri psihološki odtujenosti kažejo določene težave, a tudi odzivnost zaposlenih v smeri ohranjanja ravnotežja.

Podrobneje, pri sklopu trditev o odprti komunikaciji so se povprečne ocene posameznih trditev gibale med 2,6 in 3,6 (na lestvici 1–5). To nakazuje, da se anketiranci v povprečju

delno strinjajo z izjavami, ki opisujejo odprto komunikacijo v njihovih delovnih okoljih, čeprav so prisotna tudi mešana mnenja. Najvišjo povprečno oceno (3,6) je dosegla trditev: "Nadrejeni so dostopni in pripravljeni prisluhniti", s katero se je strinjalo skupno kar 59 % anketirancev (35 % se strinja in 24 % se popolnoma strinja). To je pozitiven pokazatelj, da večina zaposlenih ocenjuje svoje vodje kot dostopne in pripravljene poslušati. Relativno visoko (povprečje okoli 3,2) so bile ocenjene tudi trditve, da "V naših organizacijah se o težavah lahko pogovarjamo odkrito" in da "Zaposleni si med seboj odkrito izmenjujemo mnenja". Pri obeh je približno 45–50 % udeležencev izrazilo strinjanje, medtem ko se okoli 30 % ni strinjalo – kar pomeni, da približno polovica zaposlenih zaznava odprto komunikacijo s sodelavci, medtem ko tretjina nima tega občutka - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritzu, 2015).

Nekoliko bolj mešani so odgovori glede vključevanja zaposlenih v odločitve informiranja. Trditev: "Moje mnenje ima v podjetju realno težo (moje ideje res vplivajo na dogajanje)" je dosegla povprečno oceno le 2,9; le približno 35 % anketirancev se je strinjalo, skoraj enak delež (37 %) pa jih je izjavo zavrnil. Podobno je trditev "Informacije v podjetju krožijo pregledno in pravočasno" prejela povprečno oceno 2,9 – komaj 33 % jih je pritrdilo, medtem ko jih je več (okoli 39 %) izrazilo nestrinjanje. To kaže, da znaten delež zaposlenih meni, da informacije ne pridejo do njih pravočasno ali dovolj pregledno - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Zanimiv je tudi odnos do napak: približno tretjina (33 %) se ne strinja, da se "napake obravnavajo kot možnost za izboljšavo in brez obsojanja", tretjina (32 %) ostaja neopredeljena, le tretjina (35 %) pa to pozitivno ocenjuje. Na splošno indeks odprte komunikacije (sestavljen iz vseh trditev prvega vprašanja) nakazuje zmerno odprto komunikacijsko klimo v organizacijah anketirancev (povprečje indeksa je znašalo 3,1) - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Najbolje je ocenjena pripravljenost nadrejenih prisluhniti in medsebojna iskrenost med sodelavci, najbolj pomanjkljivi pa se zdijo pretok informacij, občutek soodločanja ter konstruktivno obravnavanje napak. To pomeni, da v praksi obstajajo določene ovire in rezerve pri polni komunikacijski odprtosti – mnogi zaposleni še vedno oklevajo izraziti svoje mnenje ali pa čutijo, da nimajo vseh informacij, kar bi lahko vplivalo na njihovo počutje - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Pri sklopu psihološke odtujenosti so rezultati razkrili mešano sliko: nekateri vidiki odklopa od dela so za anketirance razmeroma lahki, drugi pa predstavljajo izziv. Povprečne ocene trditev iz drugega sklopa so bile večinoma nekoliko pod sredino (okoli 2,5–3,1), kar nakazuje, da se večina udeležencev ne strinja v celoti s trditvami, ki opisujejo nezmožnost odklopa – to je pozitiven znak, saj pomeni, da se jim uspe vsaj delno psihološko odklopiti. Na primer, trditev "Zdi se mi, da nikoli zares ne preklopim iz službe v prosti čas (ves čas

sem v glavi v službi)", je imela eno nižjih povprečij, 2,6, pri čemer se je več kot polovica anketirancev (skupaj 51 %) s to izjavo ni strinjala. Konkretno je 24 % odgovorilo, da se sploh ne strinja, 27 % pa da se ne strinja; le 28 % jih je pritrdilo, da se težko izklopijo iz miselnosti službe. Podobno spodbuden je podatek, da je 61 % udeležencev zanimalo trditev "Težko najdem dejavnosti, ki me zares odvrnejo od razmišljanja o službi" (povprečje 2,4) – kar kaže, da večina uspe najti hobije ali opravila, ki jim pomagajo odmisлити delo. Tudi trditev "Ponoči pogosto sanjam o delovnih nalogah ali situacijah, povezanih s službo" je prejelo nizko podporo (povprečje 2,3); kar 65 % anketiranih tega ne doživlja pogosto, le manj kot petina (18 %) pa je pritrdila, da pogosto sanja o službi. Ti rezultati kažejo na pozitivno stran: velik del zaposlenih zna postaviti vsaj nekaj meje med delom in zasebnim življenjem in se psihološko razbremeniti preko aktivnosti ali spanja - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Kljub temu se razkrivajo tudi nekateri zaskrbljujoči vidiki, ki kažejo na nepopoln odklop pri delu znatnega dela vzorca. Skoraj 45 % anketirancev se je strinjalo s trditvijo "Po zaključku dela pogosto razmišljam o službenih nalogah" (12 % se popolnoma strinja, 32 % se strinja; povprečna ocena 3,1). To pomeni, da skoraj polovica zaposlenih zvečer premleva službo, kar lahko ovira njihovo sprostitev. Prav tako je 45 % udeležencev navedlo, da "pogosto preverja službene obveznosti tudi izven delovnega časa (npr. e-pošto ali telefon)" (povprečje 3,0). Ta rezultat kaže na razširjen pojav "vdora" dela v prosti čas – skoraj polovica zaposlenih čuti potrebo ali pritisk, da so dosegljivi in aktivni glede službe tudi po koncu delovnika - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015)

V povezavi s tem ni presenetljivo, da se je 40 % anketiranih strinjalo, da "vodstvo pričakuje, da so dosegljivi na službeni telefon tudi izven delovnega časa" (povprečje 3,0). Takšna pričakovanja s strani organizacije otežujejo popoln odklop, saj se zaposleni težko mentalno distancirajo, če morajo biti ves čas "na preži" za službene klice ali e-pošto. Posledice nepopolnega odklopa se kažejo tudi v počutju: skoraj polovica (46 %) anketirancev je pritrdila, da se "zjutraj pogosto počuti utrujeno, še preden začne z delom" (povprečje 3,1). To bi lahko nakazovalo, da se mnogi ne regenerirajo v celoti čez noč – verjetno zaradi stresa ali premlevanja, povezanega z delom - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Poleg tega je 37 % priznalo, da "so zaradi preobremenjenosti z delom pogosto manj zbrani in včasih pozabijo na pomembne stvari" (povprečje 2,9), kar kaže na kognitivno utrujenost, ki lahko izhaja iz nezmožnosti "izklopa" misli o delu. Na splošno se zdi, da ima večina zaposlenih v raziskavi vsaj do neke mere razvit mehanizem psihološkega odklopa, vendar pa približno tretjina do polovica njih še vedno občuti določene simptome psihološke odtujenosti oz. nezmožnosti odklopa - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Zanimiv vpogled daje tretji sklop trditev, kjer so anketiranci sami ocenjevali, kako komunikacija vpliva na njihovo sposobnost odklopa. Ti rezultati dodatno podkrepijo kvantitativne ugotovitve. Na primer, kar 69 % udeležencev se je strinjalo z izjavo "Ko imam občutek, da sem v službi dobro obveščen/a, se po delu lažje psihično odklopim." (povprečna ocena 3,7). Podobno visok delež (69 %) jih je pritrdil, da "odprt odnos z nadrejenim mi omogoča, da se po delu hitreje miselno umirim" (povprečje 3,7). Največ soglasja je prejela izjava "Če lahko v službi izrazim svoje pomisleke, se po zaključku dneva počutim bolj sproščeno.", kjer se je kar 76 % anketirancev strinjalo ali popolnoma strinjalo (povprečje ocen 3,9). Zelo visoke ocene sta prejeli tudi trditvi "Če v službi prejmem jasno povratno informacijo, sem po delu manj zaskrbljen/a glede svoje učinkovitosti." (skupaj 82 % strinjanja; povprečje 3,9) in "Kadar lahko v službi odkrito govorim o težavah, jih ne nosim s seboj domov." (skupaj 68 % strinjanja, povprečje 3,8). Te številke pomenijo, da se velika večina anketirancev zaveda konkretnih prednosti odprte komunikacije: občutek informiranosti, možnosti izražanja in odprti odnosi z nadrejenimi ter sodelavci jim omogočajo hitrejše izklapljanje in manj skrbi doma. Nasprotno se le majhen delež (v povprečju od 5 do 12 %) s temi trditvami ni strinjal, kar pomeni, da je nestrinjanje marginalno. Strinjanje anketirancev s povezovalnimi trditvami namiguje, da zaposleni sami prepoznajo odprto komunikacijo kot dejavnik, ki jim pomaga pri psihološki regeneraciji izven dela. Ti podatki so dragoceni, saj potrjujejo hipotezo tudi na subjektivni ravni: ne gre zgolj za statistiko, temveč za zavedanje posameznikov, da odprta komunikacija izboljšuje njihovo počutje in zmožnost odklopa - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

5.6.2 Kvalitativni del (rezultati odprtega tipa vprašanj)

V odgovorih na prvo odprto vprašanje: "Kako bi opisali vpliv odprte komunikacije na svoje počutje po koncu delovnega dne? (Zanima me vaš osebni pogled na to, kako način komunikacije v službi vpliva na vašo zmožnost psihološkega odklopa doma.)", sem opazila izrazit vzorec, da večina udeležencev odprto komunikacijo dojema kot pomemben dejavnik pri lažjem psihološkem odklopu od dela. Številni anketiranci so navedli, da jim iskrena in pravočasna izmenjava informacij ter dvosmerni dialog z nadrejenimi in sodelavci ob koncu dneva prinaša občutek olajšanja. Ti posamezniki poročajo, da se po delu lažje sprostijo in ne premlevajo službenih težav doma, kadar so bili tekom delovnega dne slišani in so lahko izrazili svoja mnenja. Takšni odzivi nakazujejo, da odprta komunikacija na delovnem mestu krepi psihološko varnost in zaupanje, kar zaposlenim omogoča miselno distanco od dela. Nasprotno pa nekateri udeleženci, ki v svojem delovnem okolju zaznavajo pomanjkljivo komunikacijo, opisujejo več težav pri odklopu – doma se namreč pogosto znajdejo v začaranem krogu razmišljanj o nedorečenih nalogah ali nerešenih konfliktih. Ti odgovori potrjujejo teoretično izhodišče, da komunikacijska klima z visoko stopnjo odprtosti zmanjšuje podoživljanje službenih skrbi po koncu delovnika. Moja analiza torej kaže, da odprta, transparentna komunikacija deluje kot zaščitni dejavnik pred pretiranim razmišljanjem o službi doma, s čimer zaposleni lažje izklopijo misli o delu in obnovijo svoje

psihološke vire - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Iz odgovorov na drugo odprto vprašanje: "Katere oblike odprte komunikacije v vašem delovnem okolju (če obstajajo) vam najbolj pomagajo, da se po delu psihično sprostite?" lahko razberem, da se udeleženci raziskave pri iskanju psihične sprostitve po koncu delovnega dne močno opirajo na neformalne oblike odprte komunikacije. Med najpogosteje omenjenimi oblikami sproščujoče komunikacije so bili neformalni pogovori s sodelavci ob kavi, malici ali v odmoru med delom. Ti sproščeni stiki v neobvezujočem okolju zaposlenim omogočajo, da izrazijo svoje misli, stiske ali pritožbe, ne da bi čutili pritisk presoje ali sankcij. Pogosto je bila vzpostavljena tudi vrednost individualnih pogovorov, bodisi z bližnjim sodelavcem ali nadrejenim, kadar je bil ta dostopen in pripravljen poslušati. Nekateri anketiranci so poudarili pomen iskrene dvosmerne komunikacije, pri čemer posebej cenijo možnost, da lahko brez zadržkov izrazijo mnenje ali predlog in da se njihovo mnenje dejansko upošteva. V tem kontekstu se kot pomembna izkaže čustvena validacija – občutek, da je posameznik slišan in razumljen, kar zmanjšuje notranjo napetost in spodbuja psihično sprostitve. Pojavljala se je tudi omemba strukturiranih oblik komunikacije, kot so redni timski sestanki ali letni razgovori, ki omogočajo izražanje mnenj na bolj uraden način, a vseeno pomembno prispevajo k zmanjševanju napetosti in krepijo občutek vključenosti. Kljub temu so številni poudarili, da takšni mehanizmi niso prisotni v vseh okoljih. V delovnih kolektivih, kjer teh oblik komunikacije ni, so zaposleni pogosto prepuščeni sami sebi pri obvladovanju čustvenega bremena dela. To se sklada z ugotovitvami iz teoretičnega dela, da odprta komunikacija deluje kot psihosocialni varovalni mehanizem – zlasti, kadar omogoča sprotno ventiliranje stisk in prepoznavanje skupnih izkušenj znotraj tima. Ugotavljam, da sproščujoče oblike odprte komunikacije, tudi če so neformalne, pripomorejo k čustveni razbremenitvi zaposlenih ter zmanjšajo psihološko odtujenost in notranje konflikte med delom in prostim časom. Te ugotovitve potrjujejo, da odprta komunikacija ni strogo organizacijska strategija, temveč lahko učinkuje tudi v obliki vsakodnevne interpersonalne bližine in razumevanja med sodelavci - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Na tretje odprto vprašanje, ali so udeleženci že doživeli, da jih pomanjkanje komunikacije v službi obremenjuje tudi v prostem času, je večina anketirancev odgovorila pritrdilno. Med najbolj izstopajočimi učinki pomanjkanja odprte komunikacije se pojavljajo spalne motnje, ki jih navaja zelo velik delež sodelujočih. Ti so poročali o slabem spanju, prebujanju ponoči, nespečnosti, utrujenosti ter celo o tem, da še dolgo po koncu delovnika v mislih znova in znova podoživljajo težave iz službenega okolja. Več posameznikov je izrazilo tudi, da pogosto razmišljajo o nedokončanih nalogah, konfliktih ali nerazjasnjenih situacijah, kar jim onemogoča sprostitve doma. Eden od udeležencev je izpostavil, da pred spanjem zapisuje opombe, da česa naslednji dan ne bi pozabil, drugi pa, da pogosto razmišlja o tem, kar ni bilo narejeno, kar kaže na nenehno kognitivno obremenjenost - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Poleg tega sem zaznala številne omembe psihičnih simptomov, kot so razdražljivost, žalost, zaskrbljenost, frustracija, anksioznost in celo panični napadi. Nekateri anketiranci so opisali, da jih ti občutki spremljajo tudi doma, v obliki napetosti v odnosih z bližnjimi, razdraženosti ali umikanja. V določenih primerih je pomanjkanje jasne in odkrite komunikacije privedlo do splošnega slabšega psihičnega počutja, izgorelosti in občutka odtujenosti. Prisotne so bile tudi izjave, ki so nakazovale nezaupanje do sodelavcev ali nadrejenih, kot npr. primer, ko je nekdo doživel sovražnost sodelavca, ki mu ni nikoli neposredno povedal svojega mnenja, kar je pri posamezniku povzročilo dolgotrajno psihološko obremenitev - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Več udeležencev je izpostavilo tudi težave s koncentracijo, slabšo storilnost pri opravljanju domačih opravil, pomanjkanje motivacije ter izgubo veselja do vsakdanjih aktivnosti. Prisotni so bili tudi izrazi, kot so: zmedenost, slaba volja, nezbranost, psihična utrujenost in premlevanje, kar potrjuje, da je zaprtost komunikacije pomemben dejavnik, ki ruši posameznikov notranji mit tudi v času, ko bi se moral obnavljati in počivati. Kljub temu so nekateri posamezniki navedli, da težav s komunikacijo ne občutijo, bodisi zato, ker so se naučili službo odklopiti, bodisi zato, ker imajo v podjetju vzpostavljene dobre komunikacijske odnose. Manjši delež je menil, da zaprtost komunikacije ni nujno glavni problem, temveč da so bolj obremenjujoči zunanji dejavniki, kot so preobremenjenost z delom, tekmovalnost v kolektivu ali pomanjkanje kadra - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Zadnje odprto vprašanje je udeležence pozvalo k podajanju predlogov za izboljšanje komunikacije v njihovem delovnem okolju, z namenom zmanjšati stres in olajšati psihološki odklop od dela. Skupna točka številnih odgovorov je bila potreba po več povratne informacije in pohvale s strani nadrejenih. Anketiranci menijo, da bi rednejše izražanje priznanja za dobro opravljeno delo ter konstruktivna povratna informacija zmanjšala negotovost glede pričakovanj in uspešnosti, s tem pa tudi omejila premlevanje službenih zadev doma. Prav tako se pogosto omenja želja po bolj strukturirani in transparentni komunikaciji. Udeleženci predlagajo redne sestanke ali vsaj kratke dnevne povzetke, kjer bi vodstvo jasno predstavilo prioritete, spremembe in morebitne rešitve težav. Takšna praksa bi po njihovem mnenju preprečila, da bi zaposleni domov odhajali z občutkom nejasnosti ali skrbi - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonntag in Fritz, 2015).

Poudarjena je bila tudi pomembnost varnega okolja za izražanje mnenj – nekateri so kot rešitev izpostavili uvedbo anonimnih kanalov (npr. skrinjica zaupanja) ali neformalnih pogovorov, kjer bi lahko brez strahu delili predloge in težave. Ti predlogi neposredno naslavlajo koncept psihološke varnosti, saj ciljajo na vzpostavitev kulture, v kateri se glas zaposlenih upošteva. Več respondentov je omenilo, da bi izboljšave zahtevale tudi usposabljanje vodij na področju komunikacije. Menijo, da bi vodje z dodatnimi veščinami poslušanja, podajanja jasnih navodil in reševanja konfliktov bistveno prispevali k boljši komunikacijski klimi. To stališče odraža zavedanje, da ton odprte komunikacije v veliki meri

narekuje vodstvo – če nadrejeni spodbujajo dvosmerno komunikacijo in zgledno upoštevajo mnenja, se vzpostavi zaupanje v timu. Takšno delovno okolje ima po teoretičnih dognanjih neposreden vpliv na zmanjšanje psihološke odtujenosti in stresa zaposlenih - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonnentag in Fritz, 2015).

Nenazadnje so nekateri anketiranci izpostavili potrebo po jasnih mejah glede dosegljivosti izven delovnega časa. Predlagali so denimo politiko, da se izven delovnika ne pričakuje takojšnjega odgovora na e-pošto ali klic, kar bi zaposlenim pomagalo brez občutka krivde odložiti skrbi do naslednjega dne. Vsi navedeni predlogi kažejo na željo po bolj odprti, a hkrati urejeni komunikaciji, ki bi krepila dobro počutje - analizirano na podlagi trditev merske lestvice psihološkega odklopa (Sonnentag in Fritz, 2015).

6 SKLEP

V svoji zaključni strokovni nalogi sem raziskovala vpliv odprte komunikacije na delovnem mestu na psihološko odtujenost zaposlenih. V teoretičnem delu sem izpostavila pomen odprte, dvosmerne, spoštljive in varne komunikacije, ki zaposlenim omogoča izražanje mnenj brez strahu pred negativnimi posledicami. Avtorji, kot so Matjašič, Sonnentag, Fritz, Edmondson in drugi, poudarjajo, da takšna komunikacija pomembno prispeva k večji zavzetosti zaposlenih, večjemu občutku psihološke varnosti, zmanjševanju stresa ter višji kakovosti medosebnih odnosov. Prav tako literatura opozarja, da dolgotrajno pomanjkanje odprtosti v komunikaciji vodi v nezadovoljstvo, slabše duševno zdravje in občutek psihološke ločenosti od organizacije.

Empirični del moje raziskave, ki je temeljil na spletni anketi z 88 popolnoma izpolnjenimi vprašalniki, je te ugotovitve večinoma potrdil. Ugotovila sem, da zaposleni, ki imajo v delovnem okolju možnost odprtega dialoga, prejmejo jasna navodila in povratne informacije ter se čutijo slišane, lažje zaključijo delovni dan brez pretiranega razmišljanja o službi. Takšna komunikacija jim pomaga ohraniti notranji mir, znižuje verjetnost nespečnosti, utrujenosti in psihološke napetosti. Po drugi strani pa so tisti, ki odprte komunikacije ne zaznavajo ali čutijo komunikacijske blokade z nadrejenimi ali sodelavci, poročali o premlevanju službenih težav doma, slabšem spancu, utrujenosti, frustracijah in zmanjšani sposobnosti za regeneracijo. Kvalitativni odgovori so razkrili, da so pogosti viri obremenitve slabo podane informacije, ignoriranje težav zaposlenih in občutek, da ni varno izraziti mnenja. Skladno s temi rezultati potrjujem glavno hipotezo (H1), da odprta komunikacija omogoča boljši psihološki odklop po delu ter nudi vse tri podhipoteze (H1a), (H1b) in (H1c).

Kljub jasnim ugotovitvam ima raziskava nekaj omejitev. Vzorec je bil relativno majhen in je temeljil na prostovoljni udeležbi, kar lahko vpliva na reprezentativnost. Zaradi anonimnosti niso bile zajete panoge ali konkretna delovna okolja, prav tako pa raziskava ni bila izvedena longitudinalno in ni vključevala poglobljenih intervjujev, ki bi dodatno osvetlili izkušnje zaposlenih.

Menim, da kljub omejitvam rezultati raziskave podpirajo spoznanja iz sodobne literature in potrjujejo, da je odprta komunikacija ključna ne le za uspešno delovanje organizacij, temveč tudi za dobrobit zaposlenih. Organizacije, ki vlagajo v razvoj transparentne, vključujoče in spoštljive komunikacijske klime, ustvarjajo pogoje za večjo psihološko varnost, večje zadovoljstvo zaposlenih ter boljše ravnovesje med delom in prostim časom.

SEZNAM KLJUČNE LITERATURE

1. Asbari, M., Novitasari, D., Monoarfa, M. in Wardoyo, S. (2024). Strategic team management for improved engineering performance: A collaborative perspective. *Journal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 1(01), 43-55. <https://doi.org/10.70508/mrvbxq04>
2. Blake, H., Corner, J., Cirelli, C., Watson, A., Parmar, D., Knight, H., Vythelingum, G. in Sargeant, S. (2025). Psychological detachment from work predicts mental wellbeing of working – age adults: Finding from the "Wellbeing of the Workforce" (WoW) study. *PLOS ONE*, 20(1), e0269999. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0269999>
3. Koçak, Ö.E., Gorgievski, M. in Bakker, A.B. (2024). Okrevanje po delu z igranjem video iger. *Uporabna psihologija (Applied Psychology)*, 73(3), 1331-1360. <https://doi.org/10.1111/apps.12519>
4. Sonnentag, S. in Bayer, U.V. (2005). Mentalni izklop: napovedovalci in posledice psihološke odmaknjenosti od dela v času izven dela. *Revija za psihologijo zdravja pri delu (Journal Of Occupational Health Psychology)*, 10(4), 393-414. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.393>
5. Sonnentag, S. in Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor – detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>

LITERATURA IN VIRI

1. Baktash, M.B. in Pütz, L. (2025). Detach to Thrive: Psihološka ločitev od dela in dobrega počutja zaposlenih. *Revija za študije sreče*, 26(4), 1–31.
2. Blake, H., Hassard, J., Thomson, L., Choo, W.H., Dulal–Arthur, T., Karanika–Murray, M., Delic, L., Pickford, R. in Rudkin, L. (2025). Psihološka odmaknjenost od dela napoveduje duševno dobro počutje delovno sposobnih odraslih: ugotovitve prospektivne longitudinalne kohortne študije "Dobro počutje delovne sile" (WoW). *PLOS ENA*, 20(1), e0312673. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312673>

3. De Lisser, R., Dietrich, M.S., Spetz, J., Ramanujam, R., Lauderdale, J., in Stolldorf, D.P. (2024). Psihološka varnost je povezana z boljšim delovnim okoljem in nižjimi stopnjami izgorelosti zdravnikov. *Strokovnjak za zdravstvene zadeve*, 2(7). <https://doi.org/10.1093/haschl/qxae091>
4. EAP India. (2023, 6. junij). *What is the meaning of detachment from work and how to achieve it?* <https://www.eap-india.com/>
5. Harvard Business School. (brez datuma). *Neustrašna organizacija: Ustvarjanje psihološke varnosti na delovnem mestu za učenje, inovacije in rast*. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=54851>
6. Habib, J., Prentice, C., Thaichon, P. in Gururajan, R. (2024, januar). Razvoj kobotičnega modela za sodelovanje zaposlenih in strank. *Revija turizmem in gostinstvo 2024 (THI 2024) – Kongresni zbornik* (str. 195–203). <https://doi.org/10.20867/thi.27.29>
7. Hallam, K. T., Popović, N. in Karimi, L. (2023). Opredelitev ključnih elementov psihološko varnih delovnih mest v zdravstvenih ustanovah. *Znanosti o možganih*, 13(10), 1450. <https://doi.org/10.3390/brainsci13101450>
8. Headrick, L., Newman, D.A., Park, Y.A. in Liang, Y. (2023). Izkušnje okrevanja za delovne in zdravstvene rezultate: metaanaliza in model okrevanja – angažiranosti – izčrpanosti. *Revija za poslovanje in psihologijo*, 38(4), 821–864.
9. Hobfoll, S.E. (1989). Ohranjanje virov: nov poskus konceptualizacije stresa. *Ameriški psiholog*, 44(3), 513.
10. Huyghebaert–Zouaghi, T., Berjot, S. in Gillet, N. (2022). Benefits of psychological detachment from work in a digital era: How do job stressors and personal strategies interplay with individual vulnerabilities? *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(4), 346–356.
11. Karabinski, T., Haun, V.C., Nübold, A., Wendsche, J. in Wegge, J. (2021). Intervencije za izboljšanje psihološke odmaknjenosti od dela: metaanaliza. *Revija za psihologijo zdravja pri delu*, 26(3), 224.
12. Lee, Y. (2022). How dialogic internal communication fosters employees' safety behavior during the COVID–19 pandemic. *Public Relations Review*, 48(1), 102156.
13. Matjašič, M. (2023). *Uporaba segmentacijskih strategij pri delu na domu: magistrsko delo* (Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta).
14. Maqbool, S.T., Pattusamy, M. in Parray, Z.A. (2024). Psychological detachment: A bibliometric investigation within the organization's behavior domains. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(9), 1–19.

15. Mihelič, K. K., Zupan, N. in Merkuž, A. (2024). Čutim potrebo – potrebo po hitrosti! Nerazumne naloge, delovni tempo, psihološka nenavezanost in čustvena izčrpanost. *Revija za organizacijsko učinkovitost: ljudje in uspešnost*, 11(1), 162–177.
16. Morrison, E.W. in Milliken, F.J. (2003). Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations – Guest editors' introduction. *Journal of Management studies*, 40(6), 1353–1358.
17. Orebiyi, A.O., Odetoyinbo, C.A. in Adebimpe, P.O. (2020). Odnosi z zaposlenimi: Vpliv komunikacijske odprtosti na zadovoljstvo zaposlenih (študija srednješolskih učiteljev v državi Kogi, Nigerija). *Globalni časopis za družbene študije*, 6(1), 39–50.
18. Pluut, H. in Wonders, J. (2020). Ne morete voditi zdravega življenja, ko ga najbolj potrebujete: dvojna vloga življenjskega sloga v povezavi zamegljenih meja med poklicnim in zasebnim življenjem z dobrim počutjem. *Meje v psihologiji*, 11, 607294. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294>
19. Sagherian, K., McNeely, C., Cho, H. in Steege, L.M. (2023). Nurses' rest breaks and fatigue: the roles of psychological detachment and workload. *Western Journal of Nursing Research*, 45(10), 885–893.
20. Sonnentag, S. in Fritz, C. (2007). Vprašalnik o izkušnjah okrevanja: razvoj in potrjevanje ukrepa za ocenjevanje okrevanja in okrevanje z dela. *Revija za psihologijo zdravja pri delu*, 12(3), 204.
21. Tourish, D. in Robson, P. (2006). Ustvarjanje smisla in izkrivljanje kritične komunikacije navzgor v organizacijah. *Revija za študije upravljanja*, 43(4), 711–730.
22. Trógolo, M.A., Moretti, L.S. in Medrano, L.A. (2022). Nacionalna presečna študija duševnega zdravja delavcev med pandemijo COVID–19: vpliv sprememb delovnih pogojev, finančne težave, psihološka odmaknjenost od dela in vmesnika med delom in družino. *Psihologija BMC*, 10(1), 73.
23. Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. in Tetrick, L.E. (2002). Vloga pravične obravnave in nagrajevanja pri dojemanju organizacijske podpore in izmenjave med vodjo in člani. *Revija za uporabno psihologijo*, 87(3), 590.
24. Wu, Q., Qi, T., Wei, J. in Shaw, A. (2023). Razmerje med psihološko odmaknjenostjo od dela in depresivnimi simptomi: posredna vloga čustvene izčrpanosti in zmerna vloga samosočutja. *Psihologija BMC*, 11(1), 344.
25. Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y. in Wang, W. (2022). Kako nevljudnost na delovnem mestu vodi do odtujitve dela: moderirani model mediacije. *Meje v psihologiji*, 13, 921161.