

**Oskrba bližnjih se ne drži urnika.**

**Potreba po oskrbi se spreminja.**

**Prilagoditi se mora tudi trg dela.**



[www.eurocarers.org/ecd](http://www.eurocarers.org/ecd)

## Pogovor s Tadejo Gotar, Slovensko društvo Hospic - certificiranje Sočutna organizacija

### Kaj pomeni certifikat Sočutna organizacija, od kdaj ga Slovensko društvo Hospic podeljuje in kaj želite organizacijam s tem certifikatom sporočiti oziroma doseči?

Certifikat Sočutna organizacija, ki ga razvijamo v Slovenskem društvu Hospic, je namenjen delovnim organizacijam, ki želijo bolje prepoznati in podpreti zaposlene, kadar se ti soočajo z boleznijo v družini, izgubo, žalovanjem, skrbjo za bližnje ipd. Nastal je kot odziv na zaznano vrzel, ki se pojavlja v delovnih okoljih pri razumevanju, prepoznavanju in naslavljanju stisk zaposlenih, soočenih z izgubo, boleznijo, žalovanjem ter drugimi življenjskimi stiskami. S certifikatom na ta način stremimo k povezovanju ozaveščanja, izobraževanja in razvoja organizacijskih praks, s tem pa je naš cilj prispevati h krepitvi delovne kulture sočutja, k detabuizaciji smrti in žalovanja v delovnih okoljih ter k bolj vključujočemu in podpornemu delovnemu okolju.

Ideja o certifikatu se je na podlagi dolgoletnih izkušenj dela z umirajočimi bolniki in njihovimi svojci razvijala skozi več let, prvotni oz. pilotni model certifikata pa je nastal v okviru projekta IMRO. Pod okriljem projekta je bil certifikat v obdobju 2022-2024 tako tudi prvič pilotno preizkušen v dveh podjetjih. Po zaključenih pilotnih preizkusih v sodelovanju s predstavniki različnih organizacij poteka usklajevanje in nadgradnja certifikata. V tej fazi je zato natančneje govoriti o pilotno preverjenem modelu, ki ga usklajujemo z dejanskimi potrebami in povratnimi informacijami delodajalcev in pripravljamo na širše izvajanje, kot o že ustaljenem sistemu podeljevanja certifikata.

### S kakšnimi situacijami se zaposleni najpogosteje soočajo, ko v družini nastopi huda bolezen, umiranje ali izguba bližnje osebe? Kako lahko delodajalec podpre zaposlenega v takšni situaciji?

Huda bolezen, umiranje ali izguba bližnje osebe ne posežejo le v čustveno doživljanje zaposlenega, temveč v celotno organizacijo njegovega vsakodnevne življenja. Zaposleni se tako znotraj teh situacij srečujejo z zelo raznolikimi zgodbami. Zaposleni lahko, na primer, prevzame vlogo neformalnega oskrbovalca in ob rednih delovnih obveznostih v zasebnem življenju usklajuje še nego družinskega člana, prevoze na zdravstvene obravnave, komunikacijo z različnimi službami, skrb za gospodinjstvo in tudi podporo ostalim družinskim članom. Takšne obremenitve pogosto spremljajo negotovost, izčrpanost, tudi občutki krivde, nemoči ali skrbi, kako uskladiti odgovornost do bližnjega z odgovornostjo do dela.



Če zbolijo zaposleni sam, se lahko poleg soočanja z diagnozo, zdravljenjem in negotovostjo glede zdravstvenega stanja prav tako pojavijo tudi vprašanja delovne zmožnosti, odsotnosti, postopnega vračanja na delo, prilagoditve nalog ter strah pred izgubo poklicne in finančne varnosti. Prav tako velja omeniti, da se izgube, s katerimi se soočajo zaposleni, zrcalijo tudi v širšem delovnem okolju. Pojavljajo se vprašanja, kako kot sodelavec podpreti nekoga, za katerega vem, da je izgubil ljubljeno osebo oz. vem, da se sam sooča z diagnozo težke bolezni. Pojavljajo se tudi primeri, ko umre kdo od zaposlenih v delovni organizaciji.

Žalovanje je izrazito individualen proces, ki proces hude bolezni običajno v vseh teh primerih spremlja, in se lahko začne že pred smrtjo. Na delovnem mestu se lahko kaže skozi različne simptome, kot so utrujenost, zmanjšana zbranost, lahko tudi začasno spremenjena delovna zmožnost. Naloga delodajalca ni, da rešuje osebno stisko zaposlenega, temveč da ustvari pogoje, v katerih jo je mogoče varno in dostojanstveno umestiti v delovno realnost. V takšnih življenjskih okoliščinah namreč meja med zasebnim in poklicnim življenjem postane bolj prepustna. Od zaposlenega ni realno pričakovati, da bo ob prihodu na delovno mesto svojo izkušnjo bolezni, skrbi za bližnjega ali izgube preprosto odložil in deloval, kot da ta ne vpliva nanj. Profesionalnost zato ne pomeni zanikanja ali izključevanja človekovih življenjskih okoliščin iz delovnega okolja, temveč sposobnost organizacije, da jih prepozna ter se nanje odzove na jasn, spoštljiv in organizacijsko vzdržen način.

**Ali imajo Sočutne organizacije kakšne ukrepe, namenjene prav neformalnim oskrbovalcem oz. ali se kakšni ukrepi nanašajo tudi nanje? V kolikšni meri po vašem mnenju delodajalci te ukrepe tudi dejansko uvajajo? Imate morda povratne informacije o tem, kako dobrodošli oziroma koristni so ti ukrepi za zaposlene?**

Ja, podpora zaposlenim neformalnim oskrbovalcem je ena izmed izhodišč, iz katerih se je model certifikata razvil. Hkrati pa namen certifikata ni organizacijam predpisati enotnih končnih ukrepov. Različna delovna okolja imajo namreč različne možnosti, zato je pomembneje, da organizacija vzpostavi jasne in predvidljive načine ravnanja ter, da zmore skupaj z zaposlenim vzpostaviti sistem podpore, ki je glede na njegovo konkretno življenjsko situacijo in naravo dela dejansko izvedljiva. To lahko pomeni prilagoditve organizacije dela, ustrezno ureditev odsotnosti, dostop do informacij in strokovne podpore, predvsem pa usposobljenost vodij in kadrovskih služb, da takšno situacijo pravočasno prepoznajo in se nanjo ustrezno odzovejo.

Pomembno je torej, da odziv organizacije ni odvisen zgolj od "dobre volje" ali osebne senzibilnosti posameznega vodje, temveč da obstajajo dogovorjeni načini ravnanja, znotraj katerih je še vedno dovolj prostora za individualno presojo. Ker je certifikacijski model trenutno v fazi nadaljnega razvoja in širšega uvajanja, bi bilo prezgodaj posploševati, v kolikšni meri organizacije te prakse že sistematično izvajajo ali kakšni so njihovi dolgoročni učinki. Izkušnje pilotnega preizkusa ter odzivi delodajalcev oz. kadrovskih strokovnjakov z dosedanjih predstavitev projekta pa kažejo na izrazito potrebo po bolj sistematični podpori zaposlenim v takšnih življenjskih situacijah. Dosedanji odzivi tako predstavljajo pomemben signal, da gre za področje, ki ga organizacije prepoznavajo kot relevantno, hkrati pa pogosto še nimajo ustrezno razvitih notranjih sistemov za njegovo obravnavo.

**Kaj zaposlenemu v takšnem obdobju pomeni največ – fleksibilnost, čas, razumevanje, možnost odsotnosti, pogovor, prilagoditev delovnih obveznosti? Ponekod v tujini podjetja organizirajo tudi usposabljanja in druge podpirne storitve za zaposlene, ki so v vlogi oskrbovalcev - kaj menite o tem?**



Na to vprašanje je težko odgovoriti enoznačno, saj so na tem področju potrebe zaposlenih različne in se skozi čas tudi spreminjajo. Različne bolezni imajo različne poteke, razlikujejo se družinske okoliščine, obseg in trajanje oskrbe ter način, kako posameznik svojo situacijo doživlja in z njo živi. Kar je za enega zaposlenega pomembna razbremenitev, za drugega zato ni nujno ustrezna rešitev. Nekateri viri literature sicer pri zaposlenih neformalnih oskrbovalcih med pomembnejšimi dejavniki podpore izpostavljajo predvsem razumevanje in fleksibilnost delodajalca, vendar tudi to za različne ljudi pomeni različne končne rešitve – nekdo potrebuje začasno prilagoditev delovnega časa ali obsega nalog, drugi možnosti odsotnosti, tretjemu pa morda prav delo predstavlja pomemben vir strukture, socialnega stika in občutka normalnosti. Zato se zdi, da je pomembnejše od vnaprej določenih ukrepov to, da je organizacija pripravljena v dialogu z zaposlenim poiskati rešitev, ki bo zanj dejansko podpora in hkrati izvedljiva v okviru delovnega okolja.

Za kakovosten dialog in ustrezen odziv je pomembno tudi znanje, s katerim organizacije razpolagajo. Zato certifikat Sočutna organizacija ne temelji le na posameznih ukrepih, temveč dodatno na opolnomočenju vodij, kadrovske službe in zaposlenih za ustrezno prepoznavanje in obravnavo takšnih situacij. V model certifikata bo zato vključen cikel izobraževanja, ki so namenjeni predvsem krepitvi znanj in kompetenc kadrovske strokovnjakov in vodij, vsebine pa bodo dostopne tudi zaposlenim.

Iz dolgoletnih izkušenj izvajanja programov društva dodatno vemo, da človek globlji vpogled v vprašanja bolezni, umiranja, izgube in žalovanja pogosto pridobi šele takrat, ko lahko vsebino poveže tudi z lastnim doživljanjem in izkušnjo. Zato pri svojem izobraževalnem delu pomembno mesto namenjamo izkustvenim izobraževanjem. Tudi ob nadaljnjem razvoju certifikata razmišljamo v smeri, kako bi lahko izobraževalne vsebine v prihodnje dopolnjevali z bolj izkustvenimi oblikami učenja, na primer s tematskimi delavnicami ali team buildingi. Tudi pri tem bomo izhajali iz dejanskih potreb organizacij ter iz povratnih informacij, ki jih bomo pridobili v procesu uvajanja in nadaljnega razvoja certifikata, saj želimo posamezne vsebine preveriti v praksi ter jih oblikovati tako, da bodo za delovna okolja dejansko uporabni in izvedljivi.

### **Kako lahko vodja pristopi k zaposlenemu v takšni situaciji na človeški in hkrati profesionalen način? Česa delodajalec v takšni situaciji ne bi smel narediti?**

Izkušnje Slovenskega društva Hospic kažejo, da pri teh temah zgolj dajanje nasvetov ali izhajanje iz predpostavke, da vemo, kaj posameznik potrebuje, nista najbolj ustrezna pristopa. Pomembneje je ustvariti prostor, v katerem je zaposlenega mogoče videti, slišati in vprašati, kaj bi mu v konkretni situaciji pomagalo, nato pa skupaj z njim poiskati rešitev, ki je zanj podpora in v delovnem okolju izvedljiva.

Pomembno je tudi zavedanje, da vodja v takšno situacijo ne vstopa zgolj skozi svojo profesionalno vlogo. Tudi vodje so ljudje in zaposleni z lastnimi življenjskimi izkušnjami, med katerimi so lahko bolezen, skrb za bližnjega, smrt in izguba. Zato namen izobraževanja ni vodjem predpisovati pravilnega načina odzivanja, temveč širiti njihovo razumevanje področja, krepiti zavedanje lastnih odzivov ter jim ponuditi dovolj znanja in opore, da lahko v konkretni situaciji ravnajo premišljeno.

Organizacijo v tem kontekstu lahko razumemo kot sistem odnosov, v katerem stiska enega človeka ne ostane omejena samo nanj. Dotakne se lahko vodje, sodelavcev, ekipe in tudi same organizacije dela. Zato odgovornosti za sočuten odziv ne želimo polagati zgolj na posameznega vodjo. Vodja ima zaradi svoje vloge večjo odgovornost, vendar za dobro ravnanje potrebuje jasen organizacijski okvir, poznavanje možnosti podpore ter prostor, kjer lahko tudi sam pridobi dodatno znanje ali podporo.

Ko govorimo o konkretnem pristopu k zaposlenemu v stiski, se človeški in profesionalni pristop ne izključujeta. Tudi strokovna literatura opozarja, da je predstava o strogi ločenosti zasebnega in poklicnega življenja ob žalovanju pogosto nerealna – zaposleni svojih izgub, skrbi ali bolezni ob prihodu na delovno

mesto ne morejo preprosto odložiti. Profesionalne norme oziroma prepričanja, ki zahtevajo popolno ločevanje čustev od dela, lahko zato včasih prispevajo k temu, da stiska ostane prezrta ali nepriznana.

Vloga vodje pri tem ni, da postane terapevt ali da zaposlenemu podaja nasvete, temveč da v skladu z razvitimi organizacijskimi okviri pristopi človeško in spoštljivo, prizna situacijo ter odpre možnost pogovora/dogovora. Pomembno je, da stiske ne zmanjšuje, zanika ali se ji izogiba zgolj zato, ker jo razume kot nekaj zasebnega.

**Ali je dovolj, da je sočutnost odvisna od osebnosti posameznega vodje, ali bi morale biti možnosti podpore sistemsko urejene v podjetju? Kako lahko izobraževanje zaposlenih in vodij vpliva na to?**

Podpora, ki je odvisna zgolj od sočutnosti kot osebne naravnosti posameznega vodje, je neenakomerna, kar pomeni, da zaposleni v primerljivih življenjskih okoliščinah prejmejo različno podporo. Hkrati tudi ni ustrezno, da bi posamezen vodja sam nosil odgovornost za presojo, kako ravnati v takšnih situacijah, še posebej če za to nima jasnih usmeritev, znanja in podpore organizacije. Zato je zelo pomembno, da organizacija vzpostavi osnovni sistemski okvir (pravila, protokole ravnanja, opredeljene odgovornosti, dogovorjene možnosti podpore s katerimi so vodje, kadrovska služba, zaposleni seznanjeni). Ta vidik omogoča predvidljivost, večjo pravičnost in tudi razbremenitev posameznika.

Ob tem pa sam pravilnik ali protokol nista dovolj. Izobraževanje je pomembno zato, ker ljudem pomaga razumeti, zakaj določeni postopki obstajajo in zakaj so potrebni, pomaga pa jim tudi prepoznati različne življenjske situacije in jih podpreti, da se nanje ustrezneje odzovejo. Vodjem in kadrovskim strokovnjakom daje več znanja in samozavesti pri komunikaciji ter uporabi možnosti, ki jih organizacija že ima, zaposlenim pa pomaga graditi več razumevanja za sodelavce v stiski. Cilj je torej povezati jasen organizacijski okvir z dovolj znanja in človeškosti, da sistem v praksi tudi zares zaživi.

**Kje vidite možnosti za nadaljnji razvoj podpore zaposlenim oskrbovalcem in kakšno vlogo pri tem ima lahko Slovensko društvo Hospic?**

Možnosti za nadaljnji razvoj podpore zaposlenim oskrbovalcem vidimo predvsem v postopnem premiku od posameznih dobrih praks k širšemu razumevanju, da je skrb za bližnjega ena od življenjskih okoliščin zaposlenih, na katero se mora znati odzvati tudi delovno okolje. Organizacije so pri tem danes na različnih izhodiščih. Nekatere že razvijajo fleksibilnejše in zaposlenim prijaznejše prakse, druge pa so bolezni, oskrbovanje, izguba in žalovanje še vedno razumljeni predvsem kot zasebne okoliščine posameznika.

Slovensko društvo Hospic ima v projektu certifikat Sočutna organizacija vlogo nosilca projekta, ki v sodelovanju s strokovnjaki iz drugih sektorjev, relevantnih za projekt, skrbi za vsebinsko smer in strokovno utemeljenost vseh aktivnosti, ki se v podjetjih izvajajo. Prav tako skrbi za prenos znanj s področij bolezni, umiranja, žalovanja in podpore svojcem v delovna okolja. Nadaljnji razvoj želi društvo graditi s sodelovalnim pristopom – prek nadaljnega povezovanja z delovnimi organizacijami, vključevanjem dodatnih strokovnjakov glede na potrebe, ki se bodo pokazale v praksi. Zato društvo presoja, da je v tem trenutku pomembno projekt še naprej razvijati na podlagi povratnih informacij, izkušenj podjetij ter evalvacije podatkov, ki jih bo skozi izvajanje pridobilo.

V širšem smislu je Slovensko društvo Hospic organizacija z več kot tremi desetletji neposrednih izkušenj pri spremljanju umirajočih in podpori njihovim svojcem, zato ima pomemben vpogled v potrebe ljudi, ki ob hudi bolezni in umiranju prevzemajo različne oblike neformalne oskrbe. Neposreden stik s svojci umirajočih kaže, kako raznolike so njihove obremenitve, potrebe in možnosti podpore. Na tej podlagi društvo



prepoznavna prostor za nadaljnji, sistematičen razvoj dela na področju podpore neformalnim oskrbovalcem ter za povezovanje teh vsebin z delovnimi okolji, saj številni svojci svojo oskrbovalno vlogo usklajujejo tudi z zaposlitvijo.

