

Ena oseba, dva svetova – odgovorno upravljanje intimnosti na delovnem mestu

Mark Floyd Bračič

Odgovorno upravljanje intimnosti na delovnem mestu je ključnega pomena za dobro počutje in učinkovitost zaposlenih. Intimnost na delovnem mestu se kaže skozi proces samorazkrivanja, ki lahko prispeva k vzpostavitvi zaupanja, sodelovanju in celo prijateljstvu med sodelavci. Samorazkrivanje se lahko izkaže za močno orodje pri gradnji tesnih profesionalnih odnosov in zagotavljanju dobrega počutja na delovnem mestu. Kljub temu pa lahko neustrezno ravnanje s samorazkrivanjem prinese tudi tveganja, kot so škodljive posledice za ugled ali diskriminatorno ravnanje. Delovne organizacije imajo ključno vlogo pri ustvarjanju varnega okolja za samorazkrivanje zaposlenih. S pravilnimi usmeritvami, izobraževanjem in spodbujanjem kulture zaupanja lahko prispevajo k učinkovitemu upravljanju intimnosti na delovnem mestu. Poleg tega je pomembno, da samorazkrivanje poteka na pobudo posameznika in v skladu s hierarhično strukturo delovne organizacije ter da zaposleni spoštujejo meje med zasebnim in profesionalnim življenjem. Učinkovito upravljanje intimnosti na delovnem mestu zahteva skrbno uravnoteženje med koristmi in tveganji samorazkrivanja ter ustvarjanje spodbudnega okolja za vzpostavljanje zaupanja in povezovanje med sodelavci.

Intimnost med zasebnim in poklicnim življenjem

Predstavljajte si, da začnate novo delo. Morda boste delali v pisarni, morda boste mobilni in veliko delovnih nalog dosegli z avtomobilskega sedeža, morda obiskovali ljudi na domu. Na svoje delovno mesto boste poleg vaših znanj in izkušenj prinesli še marsikatero namerno ali naključno drobtinico, ki nemara lahko nima veliko opraviti s samo kakovostjo dela, lahko pa se izkaže kot ključna in odločilna za vaše dobro počutje in kapacitete za oblikovanje odnosov na delu. Izraz ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem je tako v strokovni literaturi (Bulger idr., 2007; Kalliath in Brough, 2008) kakor tudi v naših vsakdanjih pogovorih postal stalnica in nakazuje najmanj na zavedanje, da mora obstajati nekakšna delitev našega življenja na vsaj dve pomembni sferi. Še več, na dvoje življenj ali, če pogledamo angleški izraz, na delo in življenje, kar se sliši dokaj zlovesče. Toda po vsakdanjem, intuitivnem razumevanju se zdi koncept jasen – čas v službi in čas doma. Toda opredeliti, kje se to ravnotežje ustvarja in ruši, zahteva zelo poglobljeno obravnavo. Kompleksnost tega koncepta je očitna, ko razmišljamo o človekovih omejenih virih, kot so čas, energija in denar. Cilj je jasen; mora nam uspeli obdržati zadovoljivo zasebno življenje ter hkrati dosegati uspeh pri delu ter pri tem ohranjati svoje zdravje in dobro počutje (Guest, 2002). Včasih se zasebni in delovni cilji dopolnjujejo, lahko pa so si tudi v nasprotju (Parasuraman in Greenhaus, 2002).

Število dejavnikov, ki vplivajo na ravnovesje med omenjenima sferama, je ogromno. Vlogo igrajo organizacijska kultura, klima, razporeditev delovnih nalog, vrsta dela, osebnostne lastnosti zaposlenih in njihova stališča, če jih naštejemo le nekaj (Mokana in Kumarasamy, 2016). Eden izmed poglavitnih dejavnikov je tudi zmožnost razmejevanja. Po mnenju raziskovalcev (npr. Ashforth idr., 2000; Clark, 2000) so močne meje zgrajene, da se delo in družina ohranita kot ločeni domeni, medtem ko šibke meje dopuščajo lažje sodelovanje med obema področjema. Meje so lahko prepustne in prilagodljive; prepustne so, če elementi iz ene domene zlahka preidejo v drugo brez našega nadzora, prilagodljivost pa pomeni zmožnost meje, da upošteva spreminjajoča se pravila in zakonitosti vsake izmed domen. V tem poglavju bomo raziskali le enega izmed kanalov, po katerem se naše razmerje med zasebnim in poklicnim življenjem lahko ogrozi – in, jasno, tudi izboljša. Temu kanalu bomo dejali intimnost, obravnavali pa bomo upravljanje intimnosti, kar označuje prehod iz naših notranjih (pogosto identitetno-specifičnih) lastnosti navzven (Jamieson, 2005; Pittman idr., 2011).

V splošnem izraz intimnost vključuje vse tisto, kar ohranimo zase ali za sebi bližnje ter je po tej plati ne le identitetni gradnik, ampak tudi kaže na zaupanje in kakovost odnosa. Gre za informacijsko zalogo vrednosti, ki je hkrati tudi vrednota, za posameznikov identitetni označevalec in za občutek varnosti (Burke, 2016; Greene idr. 2016). Hkrati lahko na intimnost gledamo tudi kot na vrednostno sredstvo, na izmenjevalno valuto, ki vselej spremlja razvoj odnosov v smeri večje zaupnosti in povezanosti (Sias in Shin, 2019). Širjenje intimnega prostora navzven navadno označujemo s samorazkrivanjem. V nadaljevanju bomo samorazkrivanje na delovnem mestu razumeli kot deljenje tistih osebnih podatkov in okoliščin, ki niso bistveni za opravljanje dela in tako naš delodajalec do njih po zakonu ni upravičen.

Samorazkrivanje kot spontan in načrten proces hkrati

Opredelitev samorazkrivanja temelji na posredovanju osebnih informacij drugim, pri čemer so informacije lahko specifične za dano dejavnost, ki povezuje dve ali več oseb (npr. delovna naloga nas spomni na podoben izziv v zasebnem življenju), ali pa usmerjene neposredno v odnos (Cozby, 1973; Jacobs idr., 2001). Delovno mesto je pogosto zelo primeren oder za samorazkrivanje. Že sam položaj osebe, ki se v delovni organizaciji na novo zaposli, je usmerjen k njeni predstavitvi in dokazovanju njenih sposobnosti. Samorazkrivanje je lahko močno orodje za sklepanje povezav, vzpostavljanje zaupanja in celo pridobivanje podpore. Skupno delo, zanimanja in smisel za humor so odlične iztočnice za oblikovanje prijetnih odnosov ali pa celo ena izmed stopničk proti prijateljstvu, vendar to samo po sebi še ne terja pomembnega posega v lastno intimnost.

Vsak **prijateljski odnos** v pravem pomenu besede zahteva nekaj več kot denimo skupni interes ali sodelovanje v dejavnosti. Zahteva samorazkrivanje kot izmenjevalno valuto, kar posameznika naredi ranljivega in hkrati sporoči drugi osebi, da je pripravljen za prehod na novo raven zaupanja (Collins in Miller, 1994). To pomeni, da oseba nekaj intimnega deli in nekaj podobnega pričakuje v zameno (Altman in Taylor, 1973; Altman idr., 1981), ob čemer sočloveku sporoča, da je na voljo novo področje komunikacije. Če pride do uspešne izmenjave, se s tem utrdi odnos v zaupnosti, in če nekdo prejme pozitiven odziv na razkrite informacije, hkrati pridobi pomembno čustveno oporo. Samorazkrivanje pa je lahko tudi dvorezen meč, saj lahko prinaša marsikatero tveganje; od neželenih sodb in stigmatizacije

do konflikta interesov (Duignan, 2011; Greene idr. 2016). Razumevanje nians samorazkrivanja skozi prizmo raziskav in praktične uporabe lahko posameznika pripelje do samozavestnega upravljanja te dragocene dobrine.

Proces samorazkrivanja igra pomembno vlogo, še preden nekdo zasede novo delovno mesto. Ključen del priprave na selekcijski postopek, predvsem **znotraj selekcijskega intervjuja**, je tudi tehten razmislek o tem, koliko osebnih informacij je posameznik pripravljen deliti s potencialnim delodajalcem. Seleksijski intervjuji ljudem z nevidnimi invalidnostmi, zgodovino vedenjskih težav na delu ali preteklimi psihiatričnimi diagnozami prinašajo intenzivno dilemo. Zaradi pristranskosti v korist pozitivnih informacij na razgovoru, negativne informacije o kandidatu močno vplivajo na zaznavanje intervjuvancev in odločitve o izbiri (Derous idr., 2016; Rowe, 1989). Te okoliščine otežujejo ljudem, da bi razkrili pretekle neuspehe, pomanjkljivosti ali težave, tudi kjer bi te lahko pomembno vplivale na zmožnosti opravljanja dela in potrebne prilagoditve. Več raziskav kaže, da prostovoljne razprave o zdravstvenih težavah ogrožajo možnosti posameznika za zaposlitev (Herold, 1995; Tagalakis in kolegi, 1988) ter negativno vplivajo na možnosti za napredovanje (Dalgin in Gilbride, 2003). Ena od študij je pokazala, da 80 % posameznikov z učnimi težavami ni razpravljalo o svojem stanju s svojim delodajalcem med iskanjem nove zaposlitve (Price idr., 2003). Za posameznike z duševnimi motnjami je vprašanje prikrivanja ali razkritja težko in ponavljajoče se (Allen in Carlson, 2003; Goldberg idr., 2005). Vendar je lahko oseba, ki te informacije ne razkrije na razgovoru za zaposlitev, kasneje razumljena kot neiskrena zaradi zadrževanja informacij. Zaradi opisanih razlogov se največ zaposlenih odloči za samorazkrivanje v fazi uvajanja na delo (72 %), bistveno manj pa med pridobivanjem zaposlitve, torej v času selekcijskega postopka (Banks idr., 2007). Goldberg in sodelavci (2005) ugotavljajo, da je, če je to mogoče, s samorazkrivanjem bolje počakati, da se konsolidira naš profesionalni status v delovni organizaciji. Ob tem pa nekateri avtorji (npr. White in Wills, 2016) občasno dajejo prednost zgodnejšemu razkrivanju, na primer ko je osebna okoliščina zaposlenega takšna, da potrebuje več prilagoditev, kot bi jih bil sicer deležen. Kot okoliščine samorazkrivanja Ellison in sodelavci (2003) ugotavljajo pogostejše samorazkrivanje na selekcijskem intervjuju in ob neformalnem druženju (Jones, 2011) kot na delovnem mestu med delovnim časom.

Ashforth, Kreiner in Fugate (2000) ugotavljajo, da v sodobnem času sodelavci drug z drugim več komunicirajo po družbenih medijih, s čemer se možnosti samorazkrivanja pomembnih osebnih informacij povečajo

(Ollier-Malaterre, Rothbard in Berg, 2013). Sodelavci mlajše generacije hkrati bolj kot njihovi starejši sodelavci menijo, da je razpravljanje o osebnih zadevah na delovnem mestu sprejemljivo in zaželeno. (Klaus, 2012). Nedavna raziskava o deljenju osebnih podatkov, ki sta jo izvedla LinkedIn in CensusWide in je vključevala 11.500 polno zaposlenih strokovnjakov z vsega sveta, kaže, da se znotraj generacije milenijcev večini zaposlenih zdi deljenje osebnih podatkov sprejemljivo (npr. višina plače, podatki o družini, prostočasne dejavnosti (Fisher, 2014). Raziskave kažejo, da ima lahko dobro premišljeno samorazkrivanje ključno vlogo **pri gradnji močnih profesionalnih odnosov** in zagotavljanju dobrega počutja na delovnem mestu. Obstaja večja verjetnost, da bodo posamezniki ugodili prošnji nekoga, ki ga imajo za prijatelja (Cialdini, 2001, Williamson in Clark, 1992). Delitev primernih osebnih podrobnosti s sodelavci lahko vzpodbudi razvoj pripravljenosti razumevanja in empatičnega odzivanja (Greene idr. 2016). To poglobi medsebojne povezave, kar vodi do učinkovitejšega timskega dela in sodelovanja (Knapp in Slattery, 2004). Poleg tega se lahko ob tem, ko nekdo razkrije avtentično plat intime, pri drugih okrepi percepcija njegove iskrenosti in integritete (Leary in Baumeister, 1995) in ustvari se vtis večje kredibilnosti. To spodbuja občutek povezanosti, ki presega zgolj delovni odnos in okrepi vezi med sodelavci (Burke, 2016). Deljenje ustreznih osebnih izzivov lahko spodbudi empatično podporo sodelavcev, kar ustvarja bolj pozitivno in podporno delovno okolje (Griffith in Hebl, 2002). Deljenje osebnih informacij o negativnih vidikih lastnega doživljanja lahko zaupanja vrednega sodelavca pripelje do razumevanja, ob katerem predlaga potencialno koristne predloge ali vire (Dutton in Heaphy, 2003).

Čeprav lahko samorazkrivanje ponudi dragocene prednosti, je treba biti pozoren tudi na morebitna **tveganja, ki jih prinaša**. Pretirano deljenje neprimernih ali neprofesionalnih podrobnosti lahko negativno vpliva na ugled posameznika in sodelavčevo zaznavo njegove kompetentnosti (Ashforth in Humphrey, 1993). Zaradi razkritja občutljivih informacij se lahko pojavijo tudi predsodki ali diskriminatorno ravnanje, kar lahko pomembno vpliva na človekovo dobro počutje in potencialno ovira njegovo napredovanje v karieri. Slabostim navkljub prinaša samorazkrivanje tudi marsikatero koristi. Predstavljanje sebe v najboljši luči svojim sodelavcem je čustveno zelo naporno (Grandey, 2003). Ko posamezniki sami razkrijejo svojo šibkost sodelavcu, osvobodijo čustvene in miselne vire, ki bi jih sicer porabili za prikrivanje in prilagajanje informacij, kar povzroči občutek olajšanja (Ragins, 2008). To lahko pomeni tudi boljše počutje ob delu in več

sproščenosti ter celo večji delovni angažma (Cable in Kay, 2012). Pettinger (2005) tudi ugotavlja, da si sodelavci, ki so hkrati prijatelji, težje odrečejo pomoč, kar lahko vodi v razširitev delovnih nalog posameznika in s tem do preobremenjenosti.

Pomemben dejavnik za **odgovorno samorazkrivanje** predstavlja upoštevanje hierarhične strukture delovne organizacije. Na podlagi teoretičnih osnov samorazkrivanja, ki vključujejo tudi element šibkosti, so avtorji (Roberts Gibson idr., 2018) predpostavili, da bo signalizacija ranljivosti spodbudila različne odzive prejemnika, odvisno od statusa osebe, ki se razkriva. Ugotovili so, da je prisotna signalizacija šibkosti v navzočnosti podrejenih povzročila zmanjšan zaznani status in tako privedla do zmanjšane vpliva, pogostejših nesoglasij in zmanjšane želje po ohranjanju odnosa v prihodnosti. Te negativne posledice pa se niso pojavile ob samorazkrivanju sodelavcem z enakim statusom v delovni organizaciji. Raziskovalci s področja samorazkrivanja (Graham idr., 2008) so pokazali tudi, da ljudje, ki so pripravljeni izraziti več negativnih čustev, poročajo o več intimnih odnosih kot njihovi vrstniki, ki so manj pripravljeni razkriti žalost, strah in jezo. Slednje govori v prid temu, da samorazkrivanje slabosti pri drugi osebi povzroči občutke bližine ali všečnosti. Hkrati pa je študija samorazkrivanja na Facebooku (Forest in Wood, 2012) pokazala, da posamezniki z majhno samozavestjo svoje spletne objave, ki vključujejo samorazkrivanje, dojemajo kot večjo šibkost in se zato toliko težje odprejo.

Raziskave na različnih področjih samorazkrivanja, ki zadevajo osebne okoliščine, družinsko situacijo in zdravstvena stanja zaposlenih, kažejo, da **podpora sodelavcev in nadrejenih** lahko ob ustreznih organizacijski klimi odigra ključno vlogo. Razlogi za deljenje omenjenih informacij so navadno praktične narave (npr. Gignac in Xao, 2009; White in Wills, 2016), saj nekatera zdravstvena stanja lahko zahtevajo zdravljenje tudi v času dela, pri čemer jih je težko prikrivati pred sodelavci (npr. merjenje sladkorja in krvnega tlaka). Longitudinalna študija (Jones, 2017) o razkrivanju nosečnosti je pokazala, da so ženske, ki so poročale o večji podpori nadrejenih in delale v družini prijazni delovni organizaciji, prej in z manj zadržki spregovorile o svojih družinskih razmerah. To pomeni, da je organizacijska kultura odigrala ključno vlogo in da je vpliv vodje močan dejavnik. Krouse in Afifjeva (2007) sta v kvalitativni študiji socialnih delavcev prav tako ugotovila, da družini prijazno okolje na delovnem mestu omogoča ljudem, da se pogovarjajo s sodelavci o stresnih družinskih situacijah, ne da bi to služilo kot osnova za diskriminatorno obravnavo, pri čemer je pomembno, da se za

zasebne pogovore med sodelavci zagotovi neformalna okolja in dejavnosti (popoldansko druženje, teambuilding, izleti). Sabat in kolegi (2014) poročajo, da so bili homoseksualni in biseksualni zaposleni bolj verjetno odprti glede svoje spolne identitete, če so upravičeno pričakovali podporo delovne organizacije. Gignac in Xao (2009) sta ugotovila, da je razkritje bolezni na delovnem mestu povezano s percepcijo podpore sodelavcev. Študija Munirja in kolegov (2005) je pokazala, da so bili zaposleni na britanski univerzi bolj verjetno pripravljeni zaupati svojemu nadrejenemu o kronični bolezni, če je nadrejeni že v preteklosti drugim izkazal čustveno podporo ali prilagoditve dela ob razkritju bolezni. Pregled Brohanske in sodelavcev (2012), ki vključuje 48 empiričnih študij o duševnih boleznih in samorazkrivanju na delovnem mestu, ugotavlja, da je bilo samorazkrivanje višje pri čustveno podpornih sodelavcih in nadrejenih, pri čemer so slednji to tudi ustrezno signalizirali navzven (spoštljivo ravnanje, odsotnost zlorabe informacij, empatičen odziv na pretekla samorazkrivanja). White in Wills (2016) ugotavljata, da sta podporno okolje (formalna in neformalna pravila komuniciranja ter prosocialna organizacijska kultura) in empatičen odziv pri sodelavcih napovedovala razkritje med zaposlenimi s kronično oskrbovalno obveznostjo (npr. za dolgotrajno bolnega družinskega člana). Po razkritju so tudi udeleženci v študiji poročali o višji stopnji razumevanja in prilagodljivosti sodelavcev in nadrejenih glede njihovih domačih obveznosti, tudi ko so te posegle v delovni čas ali proces. Študija Evans-Lackojeve in Knappa (2014) v sedmih evropskih državah z več kot 7000 udeleženci razkriva, da so bila razkritja o depresiji pogostejša v državah z večjim odstotkom menedžerjev, ki so izjavili, da bi samoiniciativno pomagali podrejenim, ki so depresivni, z neposredno ponudbo psihološke pomoči, namesto da bi jih zgolj napotili k strokovnjakom, zanemarili problem ali ponudili prilagoditve delovnega urnika. Druge študije kažejo, da lahko že samo razkritje osebne okoliščine brez dodatne razlage pritegne podporo. Pregled študij Joneseve (2011) o razkrivanju duševnih bolezni na delovnem mestu je pokazal, da so bila razkritja praviloma pozitivno sprejeta (npr. Banks idr., 2007) in so redko motila odnose s sodelavci. Avtorica ugotavlja tudi, da je po večini samorazkrivanje vodilo v boljše rezultate na področju trajanja zaposlitve, kakor tudi na področju prilagoditev in ugodnosti za zaposlene. Nedavna študija (Toth idr. 2022) ugotavlja, da načrtovanje razkrivanja duševnih težav povzroča pri zaposlenih veliko negotovosti, tesnobe ter strahov pred diskriminacijo. V večini primerov pa so udeleženci v študiji poročali o dobri izkušnji razkritja, pri čemer je slednje lahko predstavljalo tudi pomemben dejavnik v procesu

okrevanja. Kulkarni in Ross (2016) sta ugotovila, da so ljudje, ki so razkrili, da so bili žrtve medosebnega nasilja, praviloma naleteli na koristne odzive na razkritje, in sicer v obliki čustvene in instrumentalne podpore; vendar je petina udeležencev poročala, da jim povratne informacije niso zares koristile, a hkrati tudi ne posebej škodovala.

Zagotavljanje delovne organizacije, da bo samorazkrivanje varno in učinkovito

Čezmerno samorazkrivanje včasih briše meje med osebno in službeno sfero, kar lahko vodi do nelagodja ali neprimernih sodelovanj, predvsem v situacijah, ker bi nas sodelavci utegnili prositi za določene usluge ali ugodnosti. Stopnjo sprejemljivega samorazkrivanja je včasih novim zaposlenim v delovni organizaciji težko določiti, pri čemer neredko iščejo usmeritve pri sodelavcih. V razmerah brez jasnih usmeritev je lahko iskanje prave mere nekaj, kar povzroča negotovost in zadržanost. Pomembno je, da delovne organizacije ustvarijo okolje, v katerem se zaposleni počutijo varne in udobne pri samorazkrivanju, ne da bi se čutili pod pritiskom, da gre za obvezo. To vključuje **ustvarjanje kulture zaupanja in sprejemanja**, kjer se spoštujejo različne perspektive in izkušnje posameznikov in kjer je se uveljavlja ničelna toleranca do sramotenja in stigmatizacije. Vodstvo organizacije lahko igra ključno vlogo pri ustvarjanju takšnega okolja, tako da **vzpostavi odprto komunikacijo in spodbuja dialog** med zaposlenimi ter z ustreznimi usposabljanji in razvojem komunikacijskih in drugih medosebnih veščin (Kirsh, 2000).

Delovne organizacije bi morale razviti **jasna pravila in smernice glede samorazkrivanja**, ki opredeljujejo, kaj se šteje kot primerno in neprimerno razkrivanje informacij osebnega značaja. Te smernice bi morale pokrivati obseg informacij, ki se lahko delijo na delovnem mestu, ter določiti meje zaupnosti. Jasna navodila lahko zmanjšajo zmedo in nejasnosti med zaposlenimi ter spodbujajo odgovorno in etično ravnanje. Ob količini raziskav z omenjenega področja je treba razmišljati v smeri odsvetovanja samorazkrivanja vodstvenim kadrom v odnosu do zaposlenih na nižjih ravneh in pri delovnih timih, kjer sodelovanje med zaposlenimi ne zahteva veliko stika in je v ospredju naloga (Roberts Gibson idr., 2018). Občutek, da je razkritje odsvetovano, lahko povzroči »organizacijsko tišino« (Morrison in Milliken, 2000), kar lahko vodi v nezadovoljstvo in občutek odtujenosti. Vodje in vodstveni delavci bi morali spodbujati kulturo, ki spodbuja izmenjavo informacij in obenem delovati kot vzorniki za podporo organizacijske

kulture, v kateri se zaposleni počutijo prijetno, ko delijo informacije o svojem osebnem življenju ter dajejo in prejemajo sprejemajoče povratne informacije. Tardy in Smithson (2006) ugotavljata, da se morajo ljudje s tehtanjem tveganj in koristi sami odločiti glede razkrivanja zasebnih informacij na delovnem mestu.

Delovne organizacije bi morale zagotoviti ustrezno **izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o pomenu samorazkrivanja v delovnem okolju**. To vključuje ozaveščanje o koristih samorazkrivanja za medosebne odnose, timsko delo in produktivnost ter ozaveščanje o morebitnih tveganjih in pasteh, ki jih prinaša neustrezno ravnanje s samorazkrivanjem. Zaposleni bi morali biti seznanjeni tudi z varnostnimi in zasebnostnimi politikami delovne organizacije ter s pravicami in odgovornostmi glede samorazkrivanja. Delovne organizacije morajo poskrbeti, da so njihove politike in postopki upravljanja samorazkrivanja skladni z relevantno zakonodajo o zaščiti podatkov. To vključuje spoštovanje pravice do zasebnosti zaposlenih, varovanje občutljivih informacij ter izogibanje nezakonitemu zbiranju, shranjevanju ali uporabi osebnih podatkov. Zaposleni bi morali biti seznanjeni s svojimi pravicami glede zasebnosti in imeti možnost nadzora nad tem, katere informacije o sebi želijo deliti v delovnem okolju.

Usmeritve za samorazkrivanje zaposlenih

Samorazkrivanje na delovnem mestu je pomemben proces, s katerim se ukvarja prav vsak zaposleni, pri čemer v preteklih tridesetih letih področje zaseda tudi pomembno mesto v znanstvenem raziskovanju. Bistveno se je zavedati možnosti predsodkov in informacije deliti le s posamezniki ali skupinami, v katerih se posameznik počuti udobno in varno. Ključno je, da samorazkrivanje poteka na željo in pobudo osebe, ki spregovori o sebi, in ne kot posledica občutka pritiska ali prisile drugih zaposlenih. Prav tako je zelo pomembno, da samorazkrivanje poteka stopenjsko in v majhnih korakih. Vsakdo lahko sam pri sebi razišče svoj intimen informacijski prostor in v kolikor pride do samorazkrivanja, prične z najmanj bistvenimi in najmanj identitetno specifičnimi informacijami ter nato v primeru dobrega, recipročnega odziva, stopnjuje proces samorazkrivanja.

Na deljenje intimnih informacij je treba gledati stopenjsko in z upoštevanjem povratnih informacij, pri čemer je prva stopnja samostojen razmislek o naših plasteh intimnosti. Kaj navadno delimo z drugimi brez zadržkov in kaj prihranimo le za naše bližnje? Kako se ob tem počutimo; morda

nekatero informacijo delimo z veseljem, ob drugih pa smo prizadeti? Če čutimo, da nosimo v sebi nekaj, kar bi želeli deliti na delovnem mestu, bodisi zaradi vpliva na sam delovni proces ali zaradi gradnje odnosa s sodelavci, to najlažje storimo tako, da proces samorazkrivanja pričnemo z deljenjem informacij, ki so za ohranjanje naše identitete manj bistvene in nas zato tudi negativna reakcija nanje ne more močno prizadeti.

Pri odzivu osebe, ki se ji zaupamo, pa moramo biti pozorni na verbalne spodbude, toplino in empatičnost odziva ter neposreden in posreden izraz podpore. S tem odkrivamo odprtost in sprejemljivost kolektiva ter posredno tudi prepoznavamo neformalne zakonitosti komunikacije v delovni organizaciji. Samorazkrivanje je tudi zunaj delovnega okolja tvegan in nelinearen proces in vselej moramo biti pripravljeni na morebitne negativne odzive ter posledice. To ne pomeni, da prevzemamo odgovornost za morebitne krivične ali diskriminatorne obravnave, ki bi sledile, moramo pa se zavedati, da lahko z nekaterimi vsebinami tudi sprožimo neprijeten občutek in posežemo v intimni prostor druge osebe. Na podlagi upoštevanja literature s tega področja lahko usmeritve za odgovorno upravljanje intimnosti razdelimo v dva sklopa, in sicer del vezan na zaposlenega kot posameznika, in del vezan na delovno organizacijo.

Usmeritve za zaposlene

- **Razumevanje svojih motivov za samorazkrivanje:** Preden se odločite, kako in koliko se boste razkrili, razmislite o svojih motivih za deljenje informacij. Vprašajte se, ali je vaša namera deljenja povezana s potrebo po razumevanju in upoštevanju vaših osebnih okoliščin na delovnem mestu (prilagoditve) ali pa želite z osebo na delovnem mestu razvijati odnos.
- **Postopno razkrivanje:** Začnite z manj pomembnimi informacijami in postopoma napredujte do bolj osebnih tem. S tem pristopom lahko gradite zaupanje in se izogibate prevelikemu tveganju na začetku. Hkrati vam to omogoči, da opazujete odzive drugih in s tem tudi prepoznate pomemben vidik organizacijske kulture.
- **Upoštevanje svojih meja:** Preden se odločite za razkritje, jasno določite svoje meje. Bodite prepričani, da se počutite udobno z informacijami, ki jih delite, in da ste pripravljeni tudi na morebitne negativne posledice. Razmislite o svojih drugih odnosih in se skušajte spomniti, kako ste se počutili ob razkrivanju.

- **Ocenite odziv drugih:** Preden nadaljujete razkritje, preverite, kako so informacije, ki ste jih že delili, sodelavci sprejeli. Če opazite pozitiven odziv, se lahko odločite za nadaljnje razkrivanje, v nasprotnem primeru pa ocenite, če je izbrana oseba resnično primerna za teme, ki jih želite nasloviti.
- **Bodite odprti za povratne informacije:** Sprejmite povratne informacije in se nanje odzovite konstruktivno. Razmislite o tem, kako lahko te povratne informacije uporabite za izboljšanje vašega procesa samorazkrivanja v prihodnosti.

Usmeritve za delovno organizacijo

- **Ustvarite varno okolje:** Spodbujajte odprt dialog in ustvarite klimo, v katerem se zaposleni počutijo udobno pri deljenju informacij. Obenem pa se morajo zaposleni zavedati, da ni njihova dolžnost biti na voljo za osebne izpovedi.
- **Jasno predstavite načela komuniciranja:** Določite jasne usmeritve, kaj je sprejemljivo na področju samorazkrivanja. Postavite jasne meje in zagotovite, da so informacije predstavljene vsem zaposlenim.
- **Spoštujte zasebnost:** Spoštujte zasebnost zaposlenih in zagotovite, da se razkrivanje informacij obravnava s spoštovanjem do njihovih osebnih meja. Nikoli ne silite zaposlenih v razkrivanje informacij, ki bi lahko ogrozile njihovo zasebnost ali udobje.
- **Spodbujajte odkrito komunikacijo:** Poudarite pomen odkrite komunikacije in spodbujajte zaposlene, da delijo informacije, ki so pomembne za delovne procese. Omogočite zaposlenim treninge komunikacije in mehkih veščin tako za samorazkrivanje kakor za odzivanje na pobude za deljenje.
- **Nagrajujte konstruktivno samorazkrivanje:** Spodbujajte in nagrajujte zaposlene, ki s svojim samorazkrivanjem dobro vplivajo na ekipo. To lahko vključuje dodatno in pozorno upoštevanje njihovih okoliščin ali preprosto izražanje hvaležnosti za njihov prispevek k odprtosti in sodelovanju v organizaciji.

Literatura

- Allen, S. in Carlson, G. (2003). To conceal or disclose a disabling condition? A dilemma of employment transition. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 19(1), 19–30.
- Altman, I. in Taylor, D. A. (1973). *Social penetration: The development of interpersonal relationships*. Holt, Rinehart and Winston.
- Altman, I., Vinsel, A. in Brown, B. B. (1981). Dialectic conceptions in social psychology: An application to social penetration and privacy regulation. In *Advances in experimental social psychology*, 14 (str. 107–160). Academic Press.
- Ashforth, B. E. in Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115. <https://doi.org/doi/10.2307/258824>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. in Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Banks, B. R., Novak, J., Mank, D. M. in Grossi, T. (2007). Disclosure of a psychiatric disability in supported employment: An exploratory study. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 11(1), 66–80.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A. in Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365–375. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.12.4.365>
- Burke, R. J. (2010). Psychologically intimate, romantic, and sexually intimate relationships in the workplace. V R. J. Burke (ured.), *Risky Business* (str. 227–260). Routledge.
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76–81.
- Cable, D. M. in Kay, V. S. (2012). Striving for self-verification during organizational entry. *Academy of Management Journal*, 55(2), 360–380. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2010.0397>
- Clark, S. C. (2002). Communicating across the work/home border. *Community, Work and Family*, 5(1), 23–48. <https://doi.org/10.1080/13668800020006802>
- Cozby, P. C. (1973). Self-disclosure: A literature review. *Psychological Bulletin*, 79(2), 73–86. <http://dx.doi.org/10.1037/h0033950>
- Derous, E., Buijsrogge, A., Roulin, N. in Duyck, W. (2016). Why your stigma isn't hired: A dual-process framework of interview bias. *Human Resource Management Review*, 26(2), 90–111. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.09.006>
- Duignan, K. (2011). Risky business: Psychological, physical and financial costs of high risk behavior in organizations psychological and behavioral aspects of risks. *Ergonomics*, 54(10), 984–986. <https://doi.org/10.1080/00140139.2011.623875>
- Dutton, J. E. in Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 3(1), 263–278.
- Ellison, M. L., Russinova, Z., MacDonald-Wilson, K. L. in Lyass, A. (2003). Patterns and correlates of workplace disclosure among professionals and managers with psychiatric conditions. *Journal of Vocational Rehabilitation. Special Psychiatric rehabilitation*, 18(1), 3–13.
- Evans-Lacko, S. in Knapp, M. (2014). Importance of social and cultural factors for attitudes, disclosure and time off work for depression: findings from a seven country

- European study on depression in the workplace. *PLoS One*, 9(3), e91053 <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0091053>
- Fisher, C. (2014). LinkedIn study reveals work BFFs make us happier at the office. Pridobljeno dne 23. 10. 2024 z <https://www.linkedin.com/blog/member/career/work-bffs>
- Forest, A. L. in Wood, J. V. (2012). When social networking is not working: Individuals with low self-esteem recognize but do not reap the benefits of self-disclosure on Facebook. *Psychological Science*, 23(3), 295–302. <https://doi.org/10.1177/0956797611429709>
- Gibson, K. R., Harari, D. in Marr, J. C. (2018). When sharing hurts: How and why self-disclosing weakness undermines the task-oriented relationships of higher status disclosers. *Organizational behavior and human decision processes*, 144(1), 25–43.
- Gignac, M. A. in Cao, X. (2009). Should I tell my employer and coworkers I have arthritis? A longitudinal examination of self-disclosure in the work place. *Arthritis Rheum*, 61(12), 1753–1761. <https://doi.org/10.1002/art.24889>
- Goldberg, S. G., Killeen, M. B. in O'Day, B. (2005). The disclosure conundrum: How people with psychiatric disabilities navigate employment. *Psychology, Public Policy, and Law*, 11(3), 463–500. <https://doi.org/doi/10.1037/1076-8971.11.3.463>
- Greene, K., Derlega, V. J. in Mathews, A. (2006). Self-disclosure in personal relationships. V A. L. Vangelisti in D. Perlman (ured.), *The Cambridge handbook of personal relationships* (str. 409–427). Cambridge University Press. <https://doi.org/doi/10.1017/CBO9780511606632.023>
- Griffith, K. H. in Hebl, M. R. (2002). The disclosure dilemma for gay men and lesbians: »Coming out« at work. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1191–1199. <https://doi.org/doi/10.1037/0021-9010.87.6.1191>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279. <http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Herold, K. P. P. (1995). *The effects of an interviewee's self-disclosure and disability on selected perceptions and attitudes of interviewers*. The University of Southern Mississippi.
- Jacobs, R. S., Evans, K. R., Kleine, R. E. in Landry, T. D. (2001). Disclosure and its reciprocity as predictors of key outcomes of an initial sales encounter. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(1), 51–61. <http://dx.doi.org/10.1080/08853134.2001.10754256>
- Jamieson, L. (2005) Boundaries of intimacy. V L. McKie in S. Cunningham-Burey (ured.) *Families in society: Boundaries and relationships* (str. 189–206). Policy Press.
- Jones, A. M. (2011). Disclosure of mental illness in the workplace: A literature review. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 14(3), 212–229. <https://doi.org/doi/10.1080/15487768.2011.598101>
- Jones, K. P. (2017). To tell or not to tell? Examining the role of discrimination in the pregnancy disclosure process at work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(2), 239–250. <https://doi.org/doi/10.1037/ocp0000030>
- Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/doi/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kirsh, B. (2000). Work, workers, and workplaces: A qualitative analysis of narratives of mental health consumers. *Journal of Rehabilitation*, 66(4), 24–30.

- Knapp, S. in Slattery, J. M. (2004). Professional boundaries in nontraditional settings. *Professional Psychology: Research and Practice*, 35(5), 553–558. <https://doi.org/doi/10.1037/0735-7028.35.5.553>
- Krouse, S. S. in Afifi, T. D. (2007). Family-to-work spillover stress: Coping communically in the workplace. *Journal of Family Communication*, 7(2), 85–122. <https://doi.org/doi/10.1080/15267430701221537>
- Kulkarni, S. in Ross, T. C. (2016). Exploring employee intimate partner violence (IPV) disclosures in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 204–221. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1213637>
- Leary, M. R. in Baumeister, R. F. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/doi/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Mokana, M. K. in Kumarasamy, P. M. (2016). Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance. Utara: Universiti Utara Malaysia. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n25p111>
- Morrison E. W. in Milliken F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Munir, F., Leka, S. in Griffiths, A. (2005). Dealing with self-management of chronic illness at work: predictors for self-disclosure. *Social Science and Medicine*, 60(6), 1397–1407.
- Ollier-Malaterre, A., Rothbard, N. P. in Berg, J. M. (2013). When worlds collide in cyberspace: How boundary work in online social networks impacts professional relationships. *Academy of Management Review*, 38(4), 645–669. <https://doi.org/doi/10.5465/amr.2011.0235>
- Parasuraman, S. in Greenhaus, J. H. (2002). Toward reducing some critical gaps in work-family research. *Human Resource Management Review*, 12(4), 299–312. [https://doi.org/doi/10.1016/S1053-4822\(02\)00062-1](https://doi.org/doi/10.1016/S1053-4822(02)00062-1)
- Pettinger, L. (2005). Friends, relations and colleagues: The blurred boundaries of the workplace. *The Sociological Review*, 53(2), 37–55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00571.x>
- Phillips, K. W., Rothbard, N. P. in Dumas, T. L. (2009). To disclose or not to disclose? Status distance and self-disclosure in diverse environments. *Academy of Management Review*, 34(4), 710–732. <https://doi.org/doi/10.5465/AMR.2009.44886051>
- Pittman, J. F., Keiley, M. K., Kerpelman, J. L. in Vaughn, B. E. (2011). Attachment, identity, and intimacy: Parallels between Bowlby's and Erikson's paradigms. *Journal of Family Theory and Review*, 3(1), 32–46. <https://doi.org/doi/10.1111/j.1756-2589.2010.00079.x>
- Price, L., Gerber, P. J. in Mulligan, R. (2003). The Americans with Disabilities Act and adults with learning disabilities as employees: The realities of the workplace. *Remedial and Special Education*, 24(6), 350–358.
- Rowe, P. M. (1989). Unfavorable information and interview decisions. In R. W. Eder in G. R. Ferris (ured.), *The employment interview: Theory, research, and practice* (str. 77–89). Sage Publications.
- Sias, P. M. in Shin, Y. (2019). Workplace relationships. V A. M. Nicoreta (ured.), *Origins and traditions of organizational communication: A comprehensive introduction to the field* (str. 187–206). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203703625>

- Smith, S. A. in Brunner, S. R. (2017). To reveal or conceal: Using communication privacy management theory to understand disclosures in the workplace. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 429–446. <https://doi.org/10.1177/08933189176928>
- Tardy, C. H. in Smithson, J. (2018). Self-disclosure: Strategic revelation of information in personal and professional relationships. *The Handbook of Communication Skills*, 217–258. Routledge.
- Toth, K. E., Yvon, F., Villotti, P., Lecomte, T., Lachance, J. P., Kirsh, B., ... in Corbière, M. (2022). Disclosure dilemmas: how people with a mental health condition perceive and manage disclosure at work. *Disability and Rehabilitation*, 44(25), 7791–7801. <https://doi.org/10.1080/09638288.2021.1998667>
- White, Z. M. in Wills, J. B. (2016). Communicating about chronic caregiving in the workplace: Employees' disclosure preferences, intentions, and behaviors. *Communication Research Reports*, 33(1), 32–39. <https://doi.org/10.1080/08824096.2015.1117439>
- Widianti, S. (2021, November). *Interpretation of verbal and nonverbal communication in the Japanese workplace*. In Fifth International Conference on Language, Literature, Culture, and Education (ICOLLITE 2021) (str. 660–667). Atlantis Press.
- Williamson, G. M. in Clark, M. S. (1992). Impact of desired relationship type on affective reactions to choosing and being required to help. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 10–18. <https://doi.org/10.1177/0146167292181002>

ONE PERSON, TWO WORLDS – RESPONSIBLE MANAGEMENT OF INTIMACY IN THE WORKPLACE

Responsible management of intimacy in the workplace is crucial for the well-being and effectiveness of employees. Intimacy in the workplace is manifested through the process of self-disclosure, which can contribute to establishing trust, cooperation, and even friendship among colleagues. Self-disclosure can prove to be a powerful tool in building strong professional relationships and ensuring a good atmosphere at work. However, inappropriate handling of self-disclosure can also bring about risks with regard to reputation, as well as discriminatory behaviour. Organizations play a crucial role in creating a safe environment for employee self-disclosure. With proper guidelines, education, and by fostering a culture of trust, they can contribute to the effective management of intimacy in the workplace. Additionally, it is important for self-disclosure to occur at the initiative of the individual and in accordance with the hierarchical structure of the organization, and for employees to respect the boundaries between personal and professional life. Effective management of intimacy in the workplace requires a careful balance between the benefits and risks of self-disclosure and creating a supportive environment for building trust and connections among colleagues.