

UMETNOST NA DELOVNEM MESTU: IZRAŽANJE SKOZI LIKOVNO IN GLASBENO USTVARJANJE

V sodobnem delu, ki je pogosto prežeto s pritiskom, visokimi pričakovanju, razpršenimi odnosi in neprestano izpostavljenostjo spremembam, se psihološka dobrobit zaposlenih izkazuje kot eden ključnih dejavnikov organizacijske učinkovitosti. V takšnem okolju postajajo vse bolj cenjene metode, ki omogočajo celostno doživljanje, čustveno razbremenitev in bolj pristno komunikacijo. Likovna in glasbena terapija, čeprav tradicionalno zasidrani v kliničnem kontekstu, se v zadnji letih vse pogosteje uporabljata tudi kot orodji organizacijskega razvoja. Delujeta kot most med notranjimi psihološkimi procesi posameznika in skupinsko dinamiko ter zaposlenim omogočata, da svoje izkušnje izrazijo na načine, ki presegajo meje verbalne komunikacije.

Ustvarjalno izražanje je naraven človeški proces. Znanstvene raziskave kažejo, da lahko umetnost, ne glede na obliko, zmanjšuje stres, spodbuja občutek povezanosti ter pozitivno vpliva na razpoloženje in duševno zdravje (Stuckey in Nobel, 2010). Skozi risanje, slikanje, modeliranje ali glasbeno ustvarjanje se aktivirajo sistemi, ki uravnavajo čustva, krepijo občutek nadzora ter omogočajo varno raziskovanje notranjih doživljanj. Poleg tega ustvarjalni procesi pogosto razkrivajo vidike timske dinamike, ki jih udeleženci sami na verbalni ravni ne bi izpostavili, s čimer se odpira prostor za refleksijo, povezovanje in iskanje novih načinov sodelovanja.

Kljub temu da sta likovna in glasbena terapija v organizacijskem kontekstu pogosto predstavljeni kot »mehkejši« ali celo sprostitevni dejavnosti, raziskave in izkušnje potrjujejo, da lahko obe metodi v rokah strokovno usposobljenih izvajalcev podpreta psihološko varnost, izboljšata komunikacijo, spodbudita ustvarjalnost, omogočita reševanje konfliktov in prispevata k boljšemu razumevanju timskih procesov (Boštjančič, 2024; Huet in Holttum, 2016).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Likovna in glasbena terapija imata dolgo zgodovino, ki se prepleta z razvojem psihoanalize, humanistične psihologije in sodobne nevroznanosti. Glasbena terapija, ki ji zdravilno moč pripisujejo že antični misleci, se je kot klinična disciplina oblikovala po obeh svetovnih vojnah, ko so opazili pozitiven vpliv glasbe na okrevanje vojakov. V 20. stoletju so nastala prva strokovna združenja in univerzitetni programi, leta 1998 pa je prišlo do združitve ključnih institucij pod okrilje Ameriškega združenja za glasbeno terapijo, kar je utrdilo znanstveno osnovo področja (AMTA, b. d.-a).

Likovna terapija ima prav tako starodavne temelje, od jamskih poslikav do terapevtske rabe umetnosti v starem Egiptu in Grčiji. V 18. in 19. stoletju so zdravniki prepoznali njen terapevtski potencial, Jung in Freud pa sta umetnost vključila v psihoanalizo. Po svetovnih vojnah je pridobila klinični pomen, v 60. letih pa sta bili ustanovljeni osrednji strokovni združenji v Veliki Britaniji in ZDA. Danes je likovna terapija uveljavljeno področje z dokazano koristjo v različnih okoljih (»Art Therapy History«, b. d.).

Pomoč z umetnostjo se je kot samostojna znanstvena disciplina začela razvijati v drugi polovici 20. stoletja. V Sloveniji magistrski študij deluje že več kot 25 let. Pod njenim okriljem se združujejo različni pristopi, med njimi likovna, dramska, plesno-gibalna in glasbena terapija, vse bolj pa se uveljavlja integrativna umetnostna terapija, ki prepleta različne metode in omogoča širši, celosten pristop (Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani, b. d.).

V organizacijah so se umetnostni pristopi začeli uveljavljati šele v 90. letih, ko je Mednarodno združenje za ekspresivno umetnostno terapijo začelo spodbujati njihovo uporabo v razvoju zaposlenih in

izboljševanju odnosov. Danes predstavljajo dragoceno dopolnitev tradicionalnim psihološkim in izobraževalnim metodam (International Expressive Arts Therapy Association, b. d.).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Znanstvena literatura potrjuje, da likovno in glasbeno ustvarjanje ne delujeta le kot obliki izražanja, temveč imata tudi pomembne psihološke, socialne in organizacijske učinke. Umetnostne prakse lahko zmanjšujejo stres, izboljšajo počutje ter krepijo odnose, hkrati pa pozitivno vplivajo na organizacijsko kulturo in učinkovitost dela.

Likovna in glasbena terapija pomembno vplivata na psihološko počutje zaposlenih. Raziskave potrjujejo, da obe metodi zmanjšujeta stres, anksioznost in simptome depresije ter prispevata k večji čustveni stabilnosti (Stuckey in Nobel, 2010). V sodobnem delovnem okolju, ki se pogosto sooča z visokimi zahtevami in kognitivnimi obremenitvami ter časovnimi pritiski, so ti učinki izjemno pomembni, saj pomagajo zaposlenim ohranяти psihološko odpornost in preprečujejo izgorelost.

Glasba na primer neposredno vpliva na delovanje možganov: uravnava srčni utrip, znižuje raven kortizola ter izboljšuje razpoloženje (Burns idr., 2001). Čeprav številne študije izvirajo iz kliničnih okolij, so psihofiziološki mehanizmi univerzalni. To pomeni, da lahko tudi v delovni organizaciji kratke glasbene intervencije ali sprostitevni glasbeni odmori zmanjšujejo napetost, izboljšajo zbranost in zaposlenim pomagajo hitreje okrevati po stresnem dogodku.

Podobno delujejo tehnike likovne terapije, ki zaposlenim omogočajo, da simbolno izrazijo misli in občutke, ki jih morda ne želijo ali ne zmorejo ubesediti. Likovno ustvarjanje tako postane varen prostor za predelavo frustracij, negotovosti ali delovnih pritiskov. Udeleženci ustvarjalnih programov pogosto poročajo, da umetniško izražanje omogoča boljši stik s svojim notranjim doživljanjem in jasnejše razumevanje lastnih psiholoških potreb (Reynolds in Prior, 2003). V organizaciji lahko tako zaposleni krepijo kompetence, ki so ključne pri komunikaciji, vodenju, sodelovanju in reševanju konfliktov. Zaposleni, ki zmorejo prepoznati lastna čustva, se nanje ustrezno odzvati in jih izraziti na zdrav način, so manj podvrženi impulzivnim reakcijam, imajo bolj stabilen odnos do dela in lažje vzdržujejo kakovostne odnose s sodelavci.

Učinki ustvarjalnih aktivnosti so opazni tudi na kognitivnem področju. Ustvarjalne dejavnosti imajo v podjetjih moč vzpodbuditi ustvarjalne impulze zaposlenih (Bernard, 2018) in dokazano spodbujajo divergentno mišljenje, fleksibilnost, domišljijo in sposobnost reševanja problemov (Forgeard in Elstein, 2014). V delovnem okolju to pomeni hitrejšo prilagajanje, večjo inovativnost in bolj konstruktivno razmišljanje o izzivih, kar bo organizacijam omogočilo dolgoročen obstoj (Bernard, 2018). V eni izmed slovenskih študij (Bernard, 2018) so se zaposleni majhnega, slovenskega, trgovskega podjetja v obdobju dveh mesecev udeležili treh različnih ciklov intervencij (individualno slikanje, skupinsko slikanje, fotografija). Udeleženci raziskave so pol leta po intervencijah poročali o pomembnih spremembah, in sicer so v svoje delo začeli vnašati spremembe v smeri večje ustvarjalnosti in so večkrat razmišljali, kako bi kaj naredili drugače. Umetniško izražanje lahko tako deluje kot nekakšna »mentalna vadba«, ki krepi sposobnost iskanja inovativnih rešitev, kar organizacije pogosto iščejo pri zaposlenih.

Novejše raziskave kažejo, da glasbena terapija okrepi tudi čustveno odpornost. Gre za sposobnost spoprijemanja z izzivi in hitrega okrevanja po stresnih situacijah. V eni izmed študij je na primer osem tednov spletne glasbene terapije udeležencem prineslo večjo psihološko stabilnost, boljšo samoregulacijo in celo večjo samozavest pri iskanju zaposlitve (Feng in Wang, 2025). V organizacijah se to kaže v boljšem obvladovanju čustev, višji toleranci do negotovosti, boljši profesionalni samozavesti in manjši verjetnosti izgorelosti.

Skupinsko ustvarjanje, pa naj bo to slikanje, glasba, improvizacija ali kombinacija različnih medijev, deluje kot močan mehanizem za krepitev skupinske kohezije. Havsteen-Franklin in kolegi (2023) so na

primer ugotovili, da že tudi krajši programi delavnic (4–6 srečanj) vodijo do večje skupinske kohezije, več sodelovanja in boljšega razumevanja med člani znotraj skupine. Kreativne dejavnosti udeležence spodbujajo k izražanju, poslušanju, sodelovanju in izmenjavi izkušenj, kar maksimizira socialno oporo preko normalizacije travmatičnih učinkov različnih dogodkov, hkrati pa krepi razvijanje spoprijemalnih mehanizmov ter zmanjšuje izolacijo. Tudi v raziskavi N. Bernard (2018) so zaposleni pol leta po intervencijah poročali o spoznanjih, kakšne koristi prinašajo medsebojna sodelovanja.

Raziskave kažejo, da programi terapije z ustvarjalnimi umetnostmi zmanjšujejo stres in izgorelost pri zaposlenih, zlasti v zahtevnih poklicih (Torres idr., 2023). Čeprav se mnoge študije izvajajo v zdravstvenem sektorju, so opisani mehanizmi povsem prenosljivi na druge organizacije: skupinsko ustvarjanje spodbuja občutek, da so člani ekipe med seboj povezani, da se razumejo in da so drug drugemu vir podpore. Ker je socialna opora ključni zaščitni dejavnik pred izgorelostjo (Lluch idr., 2022, v Torres idr., 2023), je takšen učinek za organizacije izjemno dragocen.

Ustvarjalni procesi lahko delujejo tudi kot prostor, kjer se hierarhije začasno zabrišejo. V umetniškem kontekstu »vsi začnejo na isti točki« ne glede na položaj, izkušnje ali status, kar zmanjšuje tekmovalnost in odpravlja tako formalne kot neformalne bariere. To izboljša komunikacijo, zaupanje in medosebno razumevanje (Torres idr., 2023).

Skupinsko ustvarjanje krepi tudi empatijo in sposobnost zavzemanja perspektive drugega. Ko zaposleni skupaj ustvarjajo, drug drugemu omogočajo vpogled v svoje misli in občutke na način, ki je manj direkten in ogrožajoč kot neposredna komunikacija o težavah. Tako ugotovitve, da ustvarjanje spodbuja občutek vidnosti, slišanosti in razumevanja (Huet in Holtum, 2016), v organizacijah pomenijo izboljšano komunikacijo, večje zaupanje in večjo odprtost v timih.

Medtem ko se koristi ustvarjalnih aktivnosti najprej pokažejo pri posameznikih in skupinah, raziskave potrjujejo, da se ti učinki lahko prenesejo tudi na raven celotne organizacije. Umetnostno izražanje deluje kot spodbuda za boljšo komunikacijo, zmanjševanje konfliktov in krepitev psihološke varnosti, kar posledično vpliva na delovno klimo in učinkovitost delovnih procesov.

V eni izmed študij so raziskovalci ugotovili, da so zaposleni skozi glasbo izboljšali zavedanje svojega stresa in razvili strategije za regulacijo čustev ter umirjanje, kar je vodilo do boljše kakovosti komunikacije med zaposlenimi in manj konfliktov na delovnem mestu (Snyder, 2025). Takšne spremembe imajo na organizacijo neposreden učinek: kadar je komunikacija bolj jasna in se zaposleni počutijo slišane, se izboljšata sodelovanje in pretočnost informacij v vsakodnevnom delu.

Ko se zaposleni skupaj udeležujejo ustvarjalnih programov, se ob tem sproži tudi proces, v katerem lažje prepoznavajo in razumejo stresorje v svojem delovnem okolju. Skupno raziskovanje odzivov na zvoke, glasbo ali druge umetniške dražljaje spodbuja refleksijo, krepi občutek psihološke varnosti in medsebojno podporo. Učinki intervencij se kažejo tako, da zaposleni kasneje pogosto sami opazijo težave, kot so hrup, prekinjanje dela, nejasni komunikacijski kanali ali slabo strukturirani odmori, ter predlagajo izboljšave delovnih rutin (Snyder, 2025). Tako ustvarjalne intervencije ne vplivajo le na posameznika, ampak delujejo tudi kot sprožilec za učenje in pozitivne spremembe na ravni celotne organizacije. Podobne ugotovitve kaže slovenska raziskava, v kateri so udeleženci pol leta po ciklu treh intervencij poročali, da se je okrepilo njihovo doživljanje psihološke varnosti v podjetju (Bernard, 2018).

Umetnostne prakse vplivajo tudi na delovno klimo, saj spodbujajo odprt dialog, krepijo empatijo in vodijo k boljšemu razumevanju med zaposlenimi. Ko se zmanjšujeta stres in napetost v medosebnih odnosih, se praviloma povečata produktivnost in kakovost dela, obenem pa se zmanjša verjetnost izgorelosti. Ustvarjalni programi tako prispevajo k bolj spodbudnemu delovnemu okolju, večji učinkovitosti in tudi večji pripravljenosti na spremembe.

Primer organizacijskega učinka predstavlja tudi raziskava J. Romanowske in sodelavcev (2011), ki je preučevala 18-mesečni program vodenja, zasnovan na umetnosti. Pozitivni učinki so se pokazali tako pri vodjih kot pri njihovih podrejenih. Pri udeležencih se je pokazalo, da se je znatno izboljšanje duševnega zdravja, boljše spoprijemanje z obremenitvami ter povečanje samozavesti zaposlenih. V praksi to pomeni, da lahko na umetnosti utemeljene metode za razvoj vodij pripomorejo k stabilnejšemu delovanju vodij, večji timski povezanosti in boljši organizacijski klimi.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Izražanje skozi likovno in glasbeno umetnost se v delovnem kontekstu uporabljajo predvsem kot pristopi za razvoj kadrov, krepitev timske dinamike ter podporo organizacijskim spremembam. Njihova uporaba ni usmerjena v klinično zdravljenje, temveč v spodbujanje osebne in skupinske učinkovitosti ter ustvarjanje bolj zdravega, odzivnega in povezanega delovnega okolja.

Eden ključnih namenov teh metod je razvoj mehkih veščin. Sodelovanje v likovnih ali glasbenih aktivnostih zaposlenim omogoča, da na izkustven način krepijo komunikacijo, sposobnost sodelovanja, reševanje konfliktov, refleksivnost in prisotnost v medosebnih odnosih. Umetnost deluje kot nekakšno varno polje, v katerem lahko posamezniki raziskujejo lastne načine delovanja in odzivanja (Bernard, 2018).

Pogosto jih organizacije uporabljajo tudi za spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Raziskave in poročila iz prakse kažejo, da umetniške delavnice vzpodbudijo ustvarjalnost zaposlenih, saj udeležencem odpirajo nove načine razmišljanja, omogočajo divergentno mišljenje in prispevajo k iskanju svežih rešitev (Bernard, 2018; Forgeard in Elstein, 2014).

Metoda se izkaže kot izjemno učinkovita tudi pri krepitvi timskega dela, saj umetniške aktivnosti naravno spodbujajo medsebojno podporo, gradnjo zaupanja in prepoznavanje skupnih vrednot. Skupinsko ustvarjanje razkriva dinamike, ki so sicer težko vidne, ter olajša odpiranje dialoga o sodelovanju (Torres idr., 2023).

Pomemben vidik uporabe je tudi obvladovanje stresa in čustvena regulacija. Umetniško izražanje zaposlenim omogoča, da na varen način predelajo obremenitve, izrazijo čustva in razvijajo večjo čustveno odpornost (Feng idr., 2025; Torres idr., 2023).

Nenazadnje so umetnostne in glasbene metode dragoceno orodje v procesih organizacijskega razvoja in upravljanja sprememb. Posebej učinkovite so v obdobjih kriz, katastrof ali nenadnih organizacijskih prestrukturiranj, ko se lahko zmanjša psihološka varnost zaposlenih in ko timi niso pripravljeni na nenadne izzive. V takšnih okoliščinah umetniški pristopi omogočajo varno raziskovanje občutkov, pomenov in odnosov ter podpirajo ponovno vzpostavljanje stabilnosti in medsebojnega zaupanja (O'Donovan in McAuliffe, 2020, v Havsteen-Franklin idr., 2023).

KOMU JE METODA NAMENJENA?

Likovno in glasbeno ustvarjanje je lahko izjemno koristno v delovnih okoljih, kjer je za uspeh ključna visoka ustvarjalnost in razmišljanje izven ustaljenih okvirjev, kar pa zaradi hitrih sprememb postaja realnost za vse več organizacij. Prav tako je metoda primerna za organizacije, kjer so prisotni visoki pritiski, čustvene obremenitve ter zahtevni medosebni odnosi. Še posebej to velja za poklice v zdravstvu, socialnem varstvu in na področjih duševnega zdravja, kjer se zaposleni pogosto soočajo z izjemnim delom, nepredvidljivimi situacijami in velikimi delovnimi obremenitvami. Takšne obremenitve lahko vodijo v kronični stres ali izgorelost, zato umetniške metode ponujajo prostor za

razbremenitev, refleksijo in čustveno regulacijo (Gibb idr., 2010, v Huet in Holttum, 2016; West idr., 2018, v Torres idr., 2023).

Metoda je učinkovita tudi pri razvoju vodij. Primer dobre prakse predstavlja raziskava J. Romanowske in sodelavcev (2011), kjer so ugotovitve pokazale pomembne pozitivne učinke tako pri vodjih kot pri njihovih timih na področju duševnega zdravja, spoprijemanja z izzivi, pa tudi večjo kohezijo skupini.

Pri uvajanju tovrstnih intervencij pa je pomembno upoštevati, da metode niso privlačne ali primerne za vse zaposlene. Kot poudarja Levine (2017, v Boštjančič, 2024), mora biti sodelovanje vedno prostovoljno, programi pa jasno predstavljeni in prilagojeni ciljni skupini, da omogočijo motivacijo, občutek varnosti in pozitivno izkušnjo. Poleg tega raziskave opozarjajo, da umetniške metode pogosto manj uspešno delujejo v zelo hierarhičnih organizacijah, kjer lahko močne formalne strukture omejujejo odprto izražanje, kreativnost in sodelovanje (Torres idr., 2023).

KAKO METODO IZVEDEMO?

Izvedba umetniških intervencij v organizacijah poteka kot strukturiran proces, ki vključuje jasno pripravo, namensko izbran ustvarjalni pristop ter vodeno refleksijo. Učinkovitost metode temelji na strokovni izvedbi, premišljeni izbiri ciljev ter varnem psihološkem prostoru, ki udeležencem omogoča pristno raziskovanje izkušenj.

Pred začetkom intervencije psiholog ali drug kadrovski strokovnjak opredeli namen in cilje, ki izhajajo iz potreb posameznika, tima ali organizacije. Cilj je lahko usmerjen v krepitev komunikacije, razumevanje timske dinamike, zmanjševanje napetosti ali razvijanje čustvene regulacije. Izjemnega pomena je, da udeleženci razumejo, da umetniški proces ni namenjen estetskemu dosežku ali kot oblika zabave, temveč kot razvojno orodje, ki jim omogoča drugačen vpogled v timske procese (Bernard, 2018).

Umetniško ustvarjanje v delovnem okolju poteka pod vodstvom usposobljenega strokovnjaka, ki združuje psihološka znanja z razumevanjem ustvarjalnih procesov. Za izvedbo je treba zagotoviti varno in mirno okolje, opremljeno z materiali, ki podpirajo izbrano metodo. V likovni intervenciji so to umetniška dela, papir, barve, kolaž papir, glina ali drugi likovni pripomočki. Pri glasbeni intervenciji pa različna glasbila, tolkala ali pripomočki za poslušanje glasbe (AATA, b. d.; AMTA, b. d.-b; Gans, 2025; Tobin, 2025). Uporablja lahko različne ustvarjalne oblike – od opazovanja umetniških del do umetniškega ustvarjanja (bodisi likovnega bodisi glasbenega) (Huet in Holttum, 2016). Ključna elementa sta običajno sprejemanje (npr. gledanje, poslušanje, zaznavanje umetnosti) ter ustvarjanje, ki zaposlenim omogočata drugačen, bolj intuitiven dostop do čustev in misli. Pri opazovanju umetniških del udeleženci ob strokovnem vodstvu raziskujejo svoje odzive, asociacije in občutke ter jih povezujejo z delovnim okoljem. Cilj pri tem ni estetsko vrednotenje, temveč ozaveščanje notranjih procesov. Pri likovnem ali glasbenem ustvarjanju lahko udeleženci na simbolni in sproščen način izrazijo teme, ki so v vsakdanjem delovnem jeziku težko dosegljive. Usposobljen terapevt pomaga razbirati pomen simbolov, spodbuja refleksijo in zagotavlja, da proces poteka v skladu s psihološkimi smernicami (AATA, b. d.-b; AMTA, b. d.-b).

Ko je ustvarjanje zaključeno, sledi vodena refleksija, ki je ključni element intervencije. Udeleženci se pogovorijo o občutkih, ki so se pojavili, o simbolih, ki so jih izbrali, ter o vtisih, ki so jih doživeli med povezovanjem ali usklajevanjem z drugimi (Huet in Holttum, 2016).

Umetnostni terapevt pomaga razkriti povezave med ustvarjalnim izražanjem in vsakdanjim življenjem (npr. kako umetniške simbolike odražajo odnose, kaj ustvarjalni proces razkriva o timskih navadah, poskusih prevzema pobude ali o izogibanju odgovornosti). Ta del zahteva visoko raven strokovnosti, saj izvajalec spodbuja razumevanje globljih procesov ter podpira integracijo ustvarjalnih uvidov v realne delovne situacije. Profesionalnost izvajalca obenem pomembno vpliva na zaupanje udeležencev

in uspešnost programa (Torres idr., 2023). Refleksija se zaključí z usmerjenim pogovorom o tem, kako lahko posameznik ali tim nove uvide uporabi v praksi. Udeleženci oblikujejo konkretne dogovore ali spremembe: npr. izboljšanje komunikacijskih večin, uvedbo novih rutin, krepitev medsebojne podpore ali bolj strukturirano sodelovanje.

Pri načrtovanju in izvajanju metode se je pomembno zavedati, da so najuspešnejše intervencije tiste, ki potekajo v več ciklih in daljšem časovnem obdobju, saj kratki programi pogosto ne zadoščajo za trajnejše spremembe (Bernard, 2018; Torres idr., 2023). Enkratna izvedba lahko sproži začetni uvid ali občutek razbremenitve, vendar redko omogoča, da bi se nova spoznanja prenesla v vsakodnevno vedenje. Postopnost in ponavljanje dajeta udeležencem čas, da preizkusijo nove načine delovanja, se k njim vračajo, jih reflektirajo ter postopno integrirajo v svoje delovne navade. S serijo srečanj se tako poveča verjetnost, da se pozitivni učinki ohranijo tudi po zaključku programa.

PRIMER UPORABE METODE

V raziskavi Hueta in Holttuma (2016) je bil prikazan primer uporabe umetnostne terapije v delovnem okolju, in sicer med zaposlenimi v zdravstvu, kjer je stres pogosto prisoten del vsakdana. V raziskavo je bilo vključenih 20 udeležencev, večinoma žensk, ki so bili zaposleni na različnih zdravstvenih področjih – od zdravnikov in vodij do administrativnega osebja. Temeljna predpostavka raziskave je bila, da lahko gledanje umetniških del ter ustvarjanje lastne umetnosti pomaga zaposlenim ubesediti misli in občutke, povezane z njihovim delovnim kontekstom, tudi tiste, ki jih je sicer težko izraziti. Program je obsegal tri 90-minutne delavnice na delovnem mestu, enkrat mesečno, in je vključeval ogled ter refleksijo umetniških del, umetniško ustvarjanje ter skupinsko razpravo. Prvi del delavnice je bil namenjen ogledu izbranih umetniških del, ki jih je izvajalec predstavil skupaj z osnovnimi biografskimi in tehničnimi informacijami o umetniku. Izvajalec je udeležence spodbujal, da si umetnine ogledajo brez predsodkov o svojem »neznanju« umetnosti, pri čemer so razvijali igrive asociacije, iskali večplastne pomene in razmišljali o možnih povezavah s svojimi delovnimi izkušnjami. Namen tega uvodnega dela je bil olajšati vstop v umetniški svet in sprostiti udeležence, da se lahko osredotočijo na lastna čustva in doživljanje delovnega okolja. Drugi del delavnice je bil namenjen umetniškemu ustvarjanju. Udeleženci so ob uporabi preprostih materialov (flomastri, pastelne barve, pobarvanke, kolaži) ustvarjali svoje izdelke kot odziv na predhodno razpravo. Tovrstna ustvarjalnost ni zahtevala posebnih veščin, temveč je delovala kot varen način izražanja občutkov, misli in notranjih napetosti, povezanih z delom. V tretjem delu srečanja so udeleženci v skupini delili svoja dela, opisovali proces nastajanja ter razpravljali o tem, kako se njihova umetnina navezuje na delovne izzive ali čustvene odzive, ki jih sicer težko ubesedijo. Ta del je omogočil medsebojno prepoznavanje podobnih izkušenj, razvoj empatije in občutek olajšanja, saj (kot je zapisala ena izmed udeleženk): *»It was great to be able to share that and to hear that I was not the only person.«* Celoten cikel delavnic je tako deloval kot strukturiran, a hkrati odprt prostor, v katerem so udeleženci lahko reflektirali stres na delovnem mestu, iskali nove načine razumevanja svojih izkušenj ter poročali o pozitivnih učinkih. Trinajst udeležencev je po koncu sklopa delavnic vsaj delno poročalo o nekaj pozitivnih učinkih na doživljanje stresa na delovnem mestu.

VLOGA PSIHOLOGA

Psiholog v organizaciji ima ključno vlogo pri tem, da likovna in glasbena ustvarjanje postaneta smiselno, strokovno in učinkovito orodje za razvoj zaposlenih v organizaciji. Njegova naloga je zagotoviti, da so intervencije prilagojene potrebam organizacije, ciljno usmerjene in profesionalno izvedene.

Prva naloga psihologa je analiza potreb. To vključuje prepoznavanje oddelkov ali skupin, kjer se kažejo visoke ravni stresa, slabša medosebna povezanost, izgorelost ali druge obremenitve, ki bi jih intervencije lahko učinkovito naslovile. Na podlagi teh ugotovitev psiholog pomaga načrtovati program, pri čemer se jasno definirajo cilji, kot so izboljšanje timske komunikacije, zmanjšanje napetosti, krepitev ustvarjalnosti ali podporo pri obvladovanju čustvenih izzivov.

Psiholog sodeluje tudi pri izboru metod in izvajalcev, pri čemer je pomembno, da se v intervencije vključi usposobljene umetnostne ali glasbene terapevte z izkušnjami v skupinskem delu in delovnem okolju. Med intervencijami je pomembno tudi spremljanje in prilagajanje programa. Psiholog pa lahko udeležencem tudi pomaga povezati izkušnje iz ustvarjalnega procesa z vsakodnevnimi delovnimi izzivi, kar omogoča prenos naučenega v prakso.

Pomemben, a pogosto spregledan del vloge psihologa je tudi evalvacija. S spremljanjem učinkov intervencij na ravni posameznika in skupine psiholog zagotavlja povratne informacije vodstvu in pripomore k nadaljnjemu oblikovanju programov, ki so učinkoviti in trajnostni.

PREDNOSTI IN OMEJITVE METODE

Prednosti metode izvirajo predvsem iz njene sposobnosti, da nagovarja področja, ki so v tradicionalnih pristopih pogosto težje dosegljiva. Udeleženci poročajo o občutkih olajšanja, sprostitve in večje povezanosti, kar kaže na to, da metoda učinkovito podpira ustvarjanje varnega prostora za raziskovanje čustev. Poleg tega krepi ustvarjalnost, v timskem kontekstu pa pomaga razkrivati vzorce sodelovanja, komunikacije in konfliktov na nekonfrontacijski način.

Kljub številnim pozitivnim učinkom likovnega in glasbenega ustvarjanja na delovnem mestu se v literaturi in praksi pojavljajo tudi pomisleki, ki jih je pri uvajanju takšnih metod potrebno upoštevati. Ti se najpogosteje nanašajo na vprašanja relevantnosti, merljivosti rezultatov in organizacijske izvedljivosti (Levine, 2017, v Boštjančič, 2024).

Pogosta kritika zadeva samo percepcijo umetniških intervencij. Nekateri avtorji opozarjajo, da se tovrstne dejavnosti v organizacijah lahko razume kot obliko zabave ali nekaj postranskega, kar naj ne bi imelo resne vrednosti za profesionalni razvoj ali izboljšanje učinkovitosti (Beckwith, 2003, v Bernard, 2018). Takšna percepcija lahko zmanjša zaupanje zaposlenih v proces in vodi do površnega vključevanja.

Izziv predstavlja tudi nepredvidljivost rezultatov ter omejena empirična podprtost. Ker so umetniške intervencije procesno usmerjene in odprte, ne omogočajo vedno neposrednih ali takojšnjih učinkov. Rezultati se pogosto pokažejo šele dolgoročno in jih je težko napovedati, kar predstavlja težavo za organizacije, ki si želijo hitrih in merljivih sprememb. Poleg tega številne obstoječe raziskave temeljijo na deskriptivnih zapisih ali subjektivnih izkušnjah, medtem ko primanjkuje kritičnih in sistematičnih analiz učinkovitosti (Berthoin Antal, 2009, v Bernard, 2018). Zaradi tega je oteženo objektivno vrednotenje vpliva intervencij na posameznike, skupine ali organizacijo kot celoto.

Kvantitativne raziskave dodatno kažejo, da se učinki umetniških intervencij ne odražajo vedno v statistično značilnih spremembah merjenih konstruktov. N. Bernard (2018) na primer ugotavlja, da v proučevanem obdobju ni bilo zaznati statistično pomembnih razlik, temveč predvsem smeri sprememb, ki nakazujejo potencialni vpliv. Nasprotno pa kvalitativni podatki, kot so intervjuji, refleksije in opisi izkušenj, udeležencev pogosto kažejo izrazito podporo programom in pozitivne izkušnje. To nakazuje, da učinki obstajajo, a jih je težko sistematično zajeti in kvantificirati.

MOJ POGLED NA METODO

Verjamem, da likovna in glasbena terapija v organizacijskem okolju predstavljata pomemben korak k oblikovanju bolj razumevajočih, varnih in celostnih delovnih kultur. Njuno posebna vrednost vidim v tem, da zaposlenim omogočata dostop do čustev, misli in izkušenj, ki jih v zahtevnem in hitrem delovnem ritmu pogosto prezremo ali potisnemo na rob. Umetnost v takšnem kontekstu ponuja orodje, s katerim lahko posamezniki na drugačen, bolj intuitiven način reflektirajo stres, negotovost in medosebne odnose. Zato se mi zdi metoda izjemno uporabna predvsem tam, kjer se organizacije soočajo z visoko stopnjo obremenitev, pomanjkanjem psihološke varnosti ali potrebo po večji medsebojni povezanosti.

Poseben potencial vidim tudi na področju razvoja vodij in podpora timom v negotovih ali kompleksnih razmerah. Umetniške intervencije lahko pomagajo vodjem ozavestiti lastne odzive, izboljšati empatijo ter razviti bolj človeški in avtentični slog vodenja. Prav tako se lahko izkažejo kot zelo učinkovite pri povezovanju hibridnih ali virtualnih timov, saj ustvarjalne aktivnosti spodbujajo občutek pripadnosti, zmanjšujejo distanco in krepijo timsko kohezijo. Čeprav postaja znanstvena podlaga za uporabo umetnostnih metod v organizacijah vse bolj prepričljiva, pa bi bilo smiselno razviti še bolj standardizirane merilne instrumente in evalvacijske pristope, ki bi omogočili natančnejše vrednotenje učinkov. Kljub temu verjamem, da je potencial teh metod dovolj izrazit, da bosta likovna in glasbena terapija v prihodnje postali pomemben del sodobnega organizacijskega razvoja.

LITERATURA

- American Art Therapy Association (AATA). (b. d.). *About Art Therapy*.
<https://arttherapy.org/about-art-therapy>
- American Music Therapy Association (AMTA). (b. d.-a). *History of Music Therapy*.
<https://www.musictherapy.org/about/history/>
- American Music Therapy Association (AMTA). (b. d.-b). *What is Music Therapy?*
<https://www.musictherapy.org>
- Art Therapy History* (b. d.) Thearttherapist.co.uk. <https://www.thearttherapist.co.uk/history-of-art-therapy#:~:text=Explore%20the%20rich%20history%20of%20art%20therapy%2C%20tracing,individuals%20express%20and%20manage%20emotions%20through%20creative%20expression.>
- Bernard, N. (2018). *Spodbujanje ustvarjalnosti s pomočjo umetniških intervencij*. Hrm-revija.si.
<https://www.hrm-revija.si/spodbujanje-ustvarjalnosti-s-pomocjo-umetniskih-intervencij>
- Boštjančič, E. (2024). Pri nas skrbimo za zaposlene – metode in pristopi, ki vzpodbujajo dobro počutje zaposlenih. V E. Boštjančič (ur.), *Dobro počutje na delovnem mestu: Psihološki pogledi, raziskave in priporočila* (str. 13–32). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Burns, S. J., Harbuz, M. S., Hucklebridge, F. in Bunt, L. (2001). A pilot study into the therapeutic effects of music therapy at a cancer help center. *Alternative Therapies in Health Medicine*, 7(1), 48–56.
- Feng, Y. in Wang, M. (2025). Effect of music therapy on emotional resilience, well-being, and employability: a quantitative investigation of mediation and moderation. *BMC Psychology*. 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02336-x>
- Forgeard, M. J. C. in Elstein, J. G. (2014). Advancing the clinical science of creativity. *Frontiers in Psychology*, 5, 613. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00613>
- Gans, S. (30. 10. 2025). *What to Know About Music Therapy*. Verywellmind.com.
<https://www.verywellmind.com/benefits-of-music-therapy-89829#citation-22>
- Havsteen-Franklin, D., de Knoop, J., Agtarap, T., Hackett, S. in Haeyen, S. (2023). Evaluation of an arts therapies approach to team development for non-acute healthcare teams in low control

- and high-pressure environments. *The Arts in Psychotherapy*, 83.
<https://doi.org/10.1016/j.aip.2023.102003>
- Huet, V. in Holttum, S. (2016). Art therapy-based groups for work-related stress with staff in health and social care: An exploratory study. *The Arts in Psychotherapy*, 50, 46–57.
<https://doi.org/10.1016/j.aip.2016.06.003>
- International Expressive Arts Therapy Association. (b. d.). <https://www.ieata.org/>
- Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani (b. d.). *Pomoč z umetnostjo*.
<https://www.pef.uni-lj.si/studij/studijski-programi-druge-stopnje/pomoc-z-umetnostjo-2/>
- Reynolds, F. in Prior, S. (2003). 'A lifestyle coat-hanger': A phenomenological study of the meanings of artwork for women coping with chronic illness and disability. *Disability and Rehabilitation: An International, Multidisciplinary Journal*, 25(14), 785–794.
<https://doi.org/10.1080/0963828031000093486>
- Romanowska, J., Larsson, G., Eriksson, M., Wikström, B. M., Westerlund, H. in Theorell, T. (2011). Health effects on leaders and co-workers of an art-based leadership development program. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 80(2), 78–87. <https://doi.org/10.1159/000321557>
- Snyder, K. M. (2025). Exploring the value of arts-based interventions in organizations from a systems perspective. *Systemic Practice and Action Research*, 38(7).
<https://doi.org/10.1007/s11213-025-09719-0>
- Stuckey, H. L. in Nobel, J. (2010). The connection between art, healing, and public health: A review of current literature. *American Journal of Public Health*, 100(2), 254–263.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.2008.156497>
- Tobin, J. M. (12. 6. 2025). *What Is Art Therapy?* Psychology.org.
<https://www.psychology.org/resources/what-is-art-therapy/>
- Torres, K., Glaros, C., Henry, M., Reed, K., Moss, M. in Tietbohl, C. (2023). Creative arts interventions to reduce burnout and distress. *The Arts in Psychotherapy*, 84.
<https://doi.org/10.1016/j.aip.2023.102021>