

Dr. sc. DOBRIVOJE MIHAILOVIĆ, izvanredni profesor
Fakultet organizacijskih znanosti, Beograd, Sveučilište u Beogradu, SiCG

STRES U ORGANIZACIJI

UDK 159.942

Primljeno: 09.04.2003.

Prethodno priopćenje

Suvremena psihologija organizacije često za predmet svog interesa ima problem stresa u organizaciji i radnoj sredini. U pitanju je sveprisutan fenomen s kojim se sreću sve profesije, pri čemu su neke više, a neke manje izložene njegovim pogubnim utjecajima. Stres i naprezanje na radu proizlaze kod nekih profesija iz gotovo svakog aspekta posla. Ipak, stres se najčešće vezuje za problematiku konflikata.

Značaj proučavanja stresa se posebno aktualizira u situacijama socijalne i ekonomske krize karakteristične za suvremeno doba i naše okruženje.

Ovaj rad je pokušaj teorijskog tumačenja stresa na radu kroz identifikaciju i sistematizaciju izvora stresa, kao i pokušaj da se opiše dalekosežnost i složenost posljedica koje stres ostavlja kako na ličnost, tako i na organizaciju. Također, ideja je i da se ukaže na postupke kojima je moguće upravljati stresom, bilo preuzimanjem odgovarajućih organizacijskih mjera, ili postupcima i tehnikama za individualno prevladavanje stresa.

Naime, polazi se od pretpostavke da izvore stresa na radu treba tražiti kako u samoj organizaciji, odnosno u prirodi posla, ulozi u organizaciji, stupnju odgovornosti, odnosima na radu, kretanjima i psihološkoj klimi na poslu, tako i van nje (u obitelji, životnim teškoćama, osobnim konfliktima).

Posljedice stresa promatraju se kako na razini fizioloških i psiholoških smetnji, tako i na razini organizacijskih problema.

Na kraju, ističu se s jedne strane, značaj adekvatne profesionalne selekcije, adekvatna obuka i odgovarajuća organizacijska kultura kao mjere prevencije stresa koja zavise od organizacije, i tehnike osobne zaštite i ublažavanja, kao i oporavka od stresnih utjecaja, sa druge strane.

Ključne riječi: stres u organizaciji, identifikacija i sistematizacija izvora stresa, upravljanje stresom, prevencija stresa.

UVOD

Suvremena psihologija organizacije kao jedan od najčešćih problema interesiranja ima pojavu stresa, u organizaciji i radnoj sredini. Taj, možemo reći, svakodnevni fenomen sa kojim se ljudi sreću posebno se često vezuje za problematiku konflikata na radu. Značaj proučavanja stresa se posebno aktualizira u situacijama socijalne, ekonomske i svake druge krize karakterističnim za suvremene godine našeg okruženja.

Stres je pojava koja se sreće svuda tamo gdje ljudi žive i rade. Ipak neke profesije su nešto više izložene a kao takve najčešće se apostrofiraju piloti, spasioци, novinari, glumci, rudari, građevinski radnici, ljekari i medicinsko osoblje, posebno oni angažirani u službama hitne pomoći, kontrolori letenja, čuvari zatvora i drugi. Među zanimanjima izloženim stresu vrlo visoko su rangirani menadžeri i rukovodioci uopće. Stres i naprezanje ovih profesija proizlazi iz gotovo svakog aspekta posla a posebno iz radnih operacija: odlučivanja, odgovornosti za obavljene poslove, rješavanja problematičnih situacija, vremenskih pritisaka, iz nastojanja da se u poslu napreduje, da se podigne osobni ugled, međuljudskih odnosa, da se pronađe novi posao ali i iz društvenog, privrednog i političkog okruženja.

1. TUMAČENJE STRESA

Riječ stres je jedna od onih koje se svakodnevno čuju u uobičajenom govoru. Koristi se da bi se označio čitav niz stvari iz čega se može zaključiti da je njegovo značenje u svakodnevnom govoru deformirano i da ne odgovara značenju iz naučnog jezika. U svakodnevnom govoru ovaj termin se najčešće upotrebljava u kontekstu konfliktnih događaja i nepovoljnih situacija kroz koje ljudi prolaze.

Što se tiče naučnog značenja ni sa njim situacija nije mnogo određenija. Mnogi eksperti teško određuju opću teorijsku koncepciju ovog pojma. Što više svako od teoretičara i istraživača ove oblasti se potrudio da formuliра neku svoju definiciju i da neko svoje originalno viđenje. Tradicionalna su već, razilaženja medicinskih stručnjaka, „psihoorganaca“, i psihologa, odnosno sociologa.

Ipak se u šarenilu mogućih određenja stresa dá uočiti osnovna orijentacija shvaćanja ovog pojma. Ona se pojednostavljeno može izraziti kao „psihofizičko stanje u koje čovjek zapada u otežanim prilikama i situacijama“. Da bi se precizirala neophodno je odrediti faze, vrste i posljedice stresa.

1.1. Faze stresa

Prve pokušaje objašnjenja stresa učinio je kanadski fiziolog *Hans Seljeu* još 1959. godine. U tom naporu on je krenuo od razvojne pojave stresa i njegovih posljedica. Uočio je da se u svakoj reakciji na stres mogu uočiti tri osnovne faze:

- Faza alarmne reakcije, je početna faza, koja kratko traje u kojoj se organizam pribiranjem zaštitnih snaga priprema za suočavanje sa stresom;
- U fazi otpora, organizam stupa u borbu sa stresom i nastoji da se adaptira na njega. Ukoliko se pritisak smanjuje to znači da ličnost nadvladava stresnu situaciju. Ako stres potraje nastupa dugotrajna i mučna adaptacija koja može imati niz neželjenih posljedica; i
- Ako se mehanizmi adaptacije ne pokažu efikasnim nastupa faza iscrpljenja. Pojava iscrpljenja je znak da je organizam poklekao, da je iscrpio obrambene snage što se u ekstremnim slučajevima može završiti kolapsom.

Prema *Seljeovom* shvaćanju razvoja stresa duga i iscrpljujuća borba sa stresom može preći u tzv. bolest stresa. Ona je posljedica dugotrajnog odupiranja pritiscima. Manifestira se kroz niz zdravstvenih tegoba koje se ispoljavaju kao kardiovaskularni, cerebrovaskularni, hormonalni ali i mentalni poremećaji. Njihov raspon se kreće od lakših zdravstvenih tegoba koji se i bez terapije daju prebroditi boljom organizacijom života i rada do teških psihosomatskih oboljenja sa neizvjesnim ishodom.

Selje, kao fiziolog, imao je prvenstveno fiziološku i medicinsku orijentaciju pa je savladao psihološke činioce stresa. Prva, fiziološka tumačenja stresa nisu u obzir uzimala psihološku dimenziju stresne reakcije i činjenicu da jedna te ista situacija za neku osobu visoko stresna dok druga na nju ne mora uopće reagirati stresom. Još manje su u obzir uzimana suprotna emocionalna značenja koje stres za individu u može imati.

1.2. Vrste stresa

Da bismo detaljnije definirali stres a posebno njegovu psihološku dimenziju potrebno je ukazati na cjelovito psihofizičko stanje čovjeka u otežanim i neprijatnim situacijama. Posebno je potrebno naglasiti emocionalnu reakciju čovjeka u stresnoj situaciji koja se može protezati između sasvim suprotnih emocionalnih značenja koja se mogu označiti kao eustres i distres.

Prva vrsta, eustres, je u emocionalnom smislu prijatan, konstruktivan doživljaj samoispunjenja i radosti, bez obzira što mu prethodi borba i izvjestan stupanj iscrpljenja. Stanje u kome se tada nalazi osoba, vrlo dobro, mada samo slikovito, opisuje jedan psiholog koji kaže „Eustres imamo priliku najbolje vidjeti u izrazu očiju tenora koji je Milansku skalu podigao na noge“.(2)

Distres je prethodnom suprotna vrsta, kod koga je emocionalni doživljaj neprijatan. On se najbolje može opisati kao nepovoljan i poražavajući doživljaj u kome osoba ima osjećaj gubljenja i velikog nezadovoljstva. To je doživljaj stradanja i patnje u datim okolnostima, iz koje bi osoba što prije htjela da izađe.

U svakodnevnom govoru ali i kod proučavanja štetnih posljedica stresa uglavnom se ima u vidu distres. Uvijek se pod stresom podrazumijeva neprijatno emocionalno stanje. Ta forma stresa ima nepovoljne psihofizičke posljedice pa je u tom smislu i značajnija od prijatnih a stresnih doživljaja. Eustres se najčešće spominje kao jedna od mogućih manifestacija stresnih doživljaja.

Određenje stresa, a posebno sistematiziranje njegovih pojavnih oblika, neminovno nameće problematiku konflikata. Konflikta kao pojava koja označava sukob između dvaju suprotstavljenih strana neodvojiv je od stresnog reagiranja, posebno je to izraženo kod negativnih formi reakcija. Možemo načelno reći da stres u osnovi ima konfliktnu situaciju bilo da se ona manifestira intrapsihički ili interpersonalno. Stoga je konflikt izvor stresnih reakcija u organizacijskoj situaciji.

2. IZVORI STRESA

Razmatranje pojave stresa u organizacijskoj situaciji nalaže sistematiziranje izvora ove vrste ponašanja. Nastajanje stresa je važno poznavati u cilju njihovog tumačenja ali još više u naporu otklanjanja ili bar ublažavanja izvora stresa na radu i poboljšanja radnih uvjeta.

Suvremena doktrina rada sa stresom upućuje na raznovrsne izvore ove pojave. Ona ima polazište iz psiholoških disciplina ali i iz medicine, sociologije, a u novije vrijeme, i iz znanosti o organizaciji i menadžmentu. Pri tome se izvori stresa najčešće svrstavaju na one koji proizlaze iz same osobe i njene sklonosti ka stresnom reagiranju i izvore koje sredina nameće. U operativnom smislu sistematiziranje izvora stresa se pojednostavljuje na:

- izvore stresa u organizaciji, i
- izvore stresa van organizacije.

Prema toj sistematizaciji izvori stresa se mogu distribuirati na način koji je prikazan na slici 1.

Slika 1. Distribucija izvora stresa



2.1. Priroda posla

Početa istraživanja stresa i njegovog utjecaja na zdravlje i ponašanje čovjeka bila su usmjerena na prirodu posla kao ključni uzročnik. Ako se radi previše ili premalo u odnosu na osobno očekivanje, a posebno ako se radi pod vremenskim ograničenjima to je stalna stresna situacija. Također stres je prisutan ako posao nalaže da se donese mnogo dalekosežnih odluka, ako se često putuje, radi produženo radno vrijeme, u uvjetima stalnih i neočekivanih promjena, koje su dio posla i dio šire društveno-političke situacije. Ti intrinzični faktori stresa pojačavaju svoje djelovanje ako se zapadne u greške, ako se povuku pogrešni potezi koji zahtijevaju promjenu strategije i prilagođavanja okolnostima koje su nametnute.

Prema Frenchu i Caplanu (French, Caplan, 1979.) prekomjerno angažiranje na poslu može biti kvalitativno i kvantitativno izraženo. Kvalitativno angažiranje podrazumijeva težinu posla, a kvantitativno njegovo trajanje. Svaki sistem koji je na bilo koji način preopterećen teži raspadu, bilo da se radi o tehničkim sistemima, biološkoj ćeliji ili organizmu čovjeka. Oni su pratili odnos prekomjernog opterećenja i pušenja i došli do zaključka da je ono direktan uzročnik ove zavisnosti. Osobe koje su bile izložene velikom broju telefonskih poziva, brojnim sastancima i susretima više puše od ostalih i time sebe dodatno izlažu riziku malignih i kardiovaskularnih oboljenja.

Isti autori su zbrojiti rezultate nekoliko istraživanja koja su analizirala korelaciju između naprezanja na poslu u kvantitativnom i kvalitativnom smislu i simptoma stresa. Naprezanje na poslu vodi općem životnom nezadovoljstvu, slabijem samoocjenjivanju, velikom broju otkucaja srca u miru (puls), povišenom nivou kolesterola, pojačanim znojenjem i većim brojem popušanih cigareta u toku dana. Ipak spomenuti simptomi nisu bili kod svih pojedinaca podjednako izraženi što bi išlo u prilog tvrdnji da je za etiologiju stresa bitan individualan psihološki pristup.

Njihove dalje studije stresa poredale su zdravstveni status dvije grupe menadžera. Jedna grupa je svoj posao produžavala, radila preko radnog vremena i u kasnim noćnim satima pa i preko vikenda. Druga grupa je nastojala da sačuva svoje slobodno vrijeme za odmor i rekreaciju, za obitelj, a posao je završavala u predviđenom radnom vremenu. Radni rezultati jedne i druge grupe su bili gotovo podudarni ali je zdravstveni status druge grupe bio mnogo bolji.

Kanadski kardiolozi Berslow i Buell (Berslow, Buell, 1980.) su kod svojih pacijenata pratili odnos između broja radnih sati i smrtnosti od srčanih bolesti. Zaposleni stariji od 45 godina koji su na poslu bili angažirani više od 48 sati u toku sedmice, bili su dvostruko izloženiji riziku iznenadne smrti od kardiovaskularnih oboljenja nego pripadnici iste starosne grupe koji su tjedno radili manje od 40 sati.(8)

Preopterećenost poslom dovodi do stresnog reagiranja koje može prouzrokovati psihička i somatska oboljenja. Prolongirani stres uzrokuje pad imuniteta organizma, pojave astme, dijabetesa, bronhitisa, dekalifikacije kostiju, artritisa, bolesti srca i krvnih žila, i ubrzava degenerativne bolesti. Sa druge strane stres uzrokuje velike

promjene u moždanoj kemiji što vodi depresiji, uznemirenosti, dekoncentraciji, ekstremnoj razdražljivosti pa i djelomičnoj amneziji.

2.2. Uloga u organizaciji

Na stres utječe i uloga koju zaposleni imaju u poduzeću. Pri tome se mogu promatrati radne uloge i uloge u komunikacijama i konfliktima. Ta dvostruka uloga nastaje kad individua nema jasnu informaciju o tome što se od nje očekuje i što bi trebala raditi. Pri tome je nejasna i vlastita odgovornost u organizaciji. Ovakve osobe kojima je nejasna njihova radna uloga nisu zadovoljne svojim poslom, imaju utisak ugroženosti, uzaludnosti, tjeskobe i napetosti.

Konfliktna radna uloga je prisutna u onim situacijama kad pojedinac mora obavljati međusobno neusklađene radne zadatke i kada su mu oni iznudeeni. Tada takva osoba obavlja prisilno i one poslove koje ne želi i za koje smatra da nisu u njenoj nadležnosti. Takvi poslovi se ne uklapaju u sliku koju radnik ima o svom mjestu u organizaciji i on se smatra nekompetentnim za njihovo obavljanje. Na njima on najčešće ne postiže posebne radne rezultate već ih samo odaljava.

U slučajevima konfliktnih radnih uloga prvo je na udaru zadovoljstvo poslom i radna motivacija. Njih slijede poremećaji ponašanja i ugroženost zdravlja posebno kod onih osoba koje su već opterećene povećanim nivoom anksioznosti. Jedna od često citiranih američkih studija Cari Cooper (Cary Cooper i suradnici, 1978.) imala je zadatak da provjeri stresogenost konfliktnih uloga. Otkrila je veoma zabrinjavajuće podatke o zdravstvenom statusu zaposlenih iz različitih kategorija koji su bili u iznudenom položaju dvostrukih uloga. Karakteristični zdravstveni problemi su se odnosili na povišeni krvni pritisak (hipertenziju) i druga oboljenja srca i krvnih žila (infarkt, angina pektoris). Ove manifestacije su posebno učestale ukoliko su kombinirane s nedovoljnom fizičkom aktivnošću u slobodnom vremenu i drugim faktorima rizika. Ta konfliktnost organizacijskih uloga bila je predmet istraživanja i u specifičnim socijalno-ekonomskim zajednicama, kibucima u Izraelu, i ukazala je na njihovu čvrstu vezu sa stresom.

2.3. Odgovornost na poslu

Pored niza zahtjeva koje svaki posao ima, jedan od njih je i odgovornost. Po tome se poslovi razlikuju tako da su neki više a neki manje opterećeni odgovornošću koja proizlazi iz zaduženosti za materijalne i ljudske resurse i njihovu sigurnost i funkcionalnost. U tom smislu organizacija svojim članovima nameće odgovornost za ljude i za materijalna dobra, mada se ove dvije linije odgovornosti ne mogu do kraja diferencirati. Neka istraživanja su pokazala da je izvršiteljima važnija odgovornost za ljude i da ih ona više opterećuje.

U jednom od istraživanja autora Wardvela (Wardwel i suradnici, 1976.) utvrđena je korelacija stupnja odgovornosti i kardiovaskularne simptomatologije. Pri tome je veća povezanost između odgovornosti za kadrove nego za materijalna sredstva.

Utvrđeno je da je rizik po zdravlje izraženiji kod starijih menadžera nego kod mladih. Pri tom treba imati u vidu da je odgovornost starijih menadžera, na kojima je istraživanje vođeno, u principu veća nego što je to slučaj sa mladima. Uz sve to stariji su ugroženi i drugim faktorima rizika ali i saznanjima da napredovanje u karijeri nije više tako izvjesno i da su suočeni sa stagnacijom pa i nazadovanjem. Ponekad su i sami suradnici željni da na mjestu šefa vide neko drugo lice.

2.4. Odnosi na radu

Odnosi na radu podrazumijevaju kontakte koji zaposleni imaju sa kolegama sa kojima surađuju ali isto tako i sa rukovodiocima pa i podređenima ukoliko zauzimaju rukovodeći položaj ili imaju funkciju u menadžmentu. Poremećeni odnosi bremeniti konfliktima uzrokuju neminovno stresne posljedice manifestirane različitim simptomima. Stres i konflikti su sastavni dio međuljudskih odnosa i gotovo ih je nemoguće otkloniti. U toj sferi povećana tenzija motivira na uspjeh pa je poželjno imati u vidu i drugu stranu medalje ove pozicije. Ipak kad stres pređe određenu granicu treba poduzeti odgovarajuće mjere opreza.

U ovoj problematici odnosa na radu kao izvora stresa kritičnu točku čine odnosi između različitih nivoa u hijerarhiji. Na toj relaciji nastaju najčešći konflikti tako da su psiholozi praktičari koji rade na ovoj problematici naviknuti da najčešći uzrok poremećaja međuljudskih odnosa traže u funkciji rukovođenja. Najčešći „kvar“ se otkriva baš na tom mjestu. Stres koji nastaje iz tog izvora vezan je za sposobnost rukovodioca da delegira radne zadatke svojim suradnicima. Ukoliko menadžer nezna upravljati podređenima te mu oni otkazuju poslušnost, bilo da ga otvoreno ili prikriveno bojkotiraju, takva situacija je veoma neprijatna i za jednu i drugu stranu. Dugotrajna izloženost ovakvim odnosima nalaže hitne intervencije na spašavanju odnosa u poduzeću.

2.5. Kretanje u organizaciji

Jedan od osobnih motiva čovjekovog ponašanja je onaj koji ga potiče na razvoj osobne ličnosti, sposobnosti i za stjecanje ugleda u okruženju. Ti motivi potiču ljude da se trude da napreduju kako u svom poslu, u stručnom smislu, tako i u organizaciji, u rukovodećem smislu. Sam taj pritisak za kretanjem, usavršavanjem, napredovanjem i penjanjem je svojevrstan izvor zadovoljenja ali i stresa. Ako se tome doda i činjenica da kretanje u poslu i organizaciji (karijera) ne idu uvijek samo uzlaznom linijom već da mogu stagnirati i degradirati čini ovu pojavu posebno značajnom za problematiku koju razmatramo.

Karijera, odnosno napredovanje u profesiji, je nužno vezana za životne godine. U početku je tipično brzo napredovanje pogotovu u nekim profesijama kao što su menadžerska. U srednjim godinama kad je većina ljudi na nekim srednjim pozicijama svog profesionalnog razvoja javljaju se već prvi problemi u promociji i napredovanju. Napredovanje na najviše pozicije rezervirano je za mali krug „odabranih“. U tim godinama znanja zastarijevaju, neke sposobnosti stagniraju pa i

opadaju (intelektualne) a sa druge strane, raste konkurencija i eventualne greške izlaze na vidjelo. U tim godinama rastu zahtjevi obitelji i djece u materijalnom smislu ali i u smislu društvenog prestiža. Ovaj period života, posebno karakterističan za menadžersku profesiju, Levison (1973.) duhovito naziva „muškim klimaksom“. To su godine krize praćene neugodnim otporom kolega, suradnika ali i obitelji.

U privredama zapadnih zemalja uobičajena je pojava brzog napredovanja u karijeri. Posebno u menadžmentu mladi ljudi sa desetak godina rada doživljavaju vrtoglav uspjeh. Događa se da pojedinci napreduju do „granice svoje nesposobnosti“ što nikako ne može biti u interesu firme. Takvi pojedinci u prvim danima dostizanja „plafona“ osjećaju zadovoljstvo i samoispunjenost ali se vrlo brzo pokaže da oni i uz puno veći trud ne uspijevaju ostvariti očekivane rezultate. Na tom nivou „nekompetencije“ oni su izloženi dvostrukom pritisku – moraju puno više raditi i trpiti kritiku zbog skromnih postignuća. Ovakve pozicije aktiviraju niz psiholoških mehanizama odbrane kojima potiskuju svoju inferiornost ali i narušavaju psihološku ravnotežu čime se izloženost stresu na radu još više pojačava.

Japanska proizvodna filozofija ovaj problem napredovanja preko granice kompetencije i rizika neadekvatnog obavljanja poslovnih funkcija rješava procesom usporenog napredovanja. U japanskim firmama je pravilo veoma spore promocije tako da su najviša mjesta rezervirana za uzak krug provjerenih kadrova. Tako su nagrađeni trud, sposobnosti ali i vjernost poduzeća, a ostali su zaštićeni od neprijatnog šoka stagnacije.

U bivšim socijalističkim zemljama koje se sada nalaze u fazi tranzicije zbog poremećenog sistema svih vrijednosti situacija je kaotična. Napredovanje nije vezano za sposobnosti ili radne efekte već za pripadnost političkim i „nedefiniranim“ klanovima čime su stručni ljudi potpuno dezorijentirani u ponašanju. Posebna istraživanja njihove izloženosti stresu nisu rađena ali je vrlo upadljiva njihova depresiranost i nemotiviranost.

2.6. Psihološka klima organizacije

Pod psihološkom klimom organizacije, frazom koja je u raširenoj upotrebi, brojni autori podrazumijevaju različite stvari. Uglavnom je to organizacijski psihološki život uvjetovan brojnim činiocima. Među te činioce većinom se svrstavaju demokratičnost, poslovna politika i kultura korporativne organizacije. Svaki od njih, ako ima određene karakteristike, može biti izvor stresa mada se oni ne mogu vezivati samo za poduzeće.

U ovu grupu izazivača stresa mogu se svrstati sljedeće karakteristike organizacije:

- oskudne mogućnosti participacije zaposlenih (odlučivanje u uskom krugu povlaštenih),
- izostanak osjećaja zaposlenih da pripadaju firmi,
- sistem informiranja ne funkcionira te su umjesto pouzdanih informacija prisutne poluinformacije i glasine,

- sistem komuniciranja je nedefiniran i prepušten osobnim kontaktima, i
- nedosljedno i nepredvidivo vođenje poslovne politike firme.

Svaka od ovih odlika može biti izvor stresnog reagiranja ali je teško utvrditi u kojim stupnjevima one utječu, odnosno, koji je to stupanj demokratičnosti, koja politika, kakva kultura i klima poduzeća sprečava stres kod zaposlenih. Sve ove odlike su primjerene općim društveno-političkim i privrednim okolnostima šireg okruženja. U njemu je značajna uloga menadžmenta.

2.7. Izvori stresa van organizacije

Ističući utjecaj psihološke klime u organizaciji naglasili smo utjecaj šireg okruženja na organizaciju i njenu psihološku klimu. To je manje ili više slučaj i sa ostalim izvorima jer se organizacija pojavljuje kao otvoreni sistem podložan djelovanjima šireg okruženja. Sa tim činiocima zaposleni dolaze u organizacijsku sredinu ali se ti utjecaji i dalje nastavljaju, tako da ih je teško razlučiti od onih koji su proizvod organizacije. Organizacijska sredina i posao se ponašaju kao filter, te su neki utjecaji amortizirani, a drugi još pojačani. Dobra radna i organizacijska adaptacija se najčešće pokazuje kao zaštita od izvora stresa sredine i osobnih izvora stresa. Isto pravilo važi i za obrnutu relaciju jer pojedinci sa stabilnim obiteljskim prilikama pokazuju visoku toleranciju na nepovoljne utjecaje radne sredine.

Stresogeni utjecaji izvan poduzeća uglavnom se vežu za individualne probleme, obiteljske prilike, životne faze, materijalne i stambene teškoće i sukobe sa ljudima izvan firme. Po svojoj snazi među njima su na prvom mjestu konflikti koji se pojavljuju s emotivno bliskim osobama, a to su djeca, roditelji, bračni partner, osobni prijatelji. Njima uz rame su problemi sa zdravljem, iznenadni događaji, prolazne životne krize, promjena statusa itd. Za razliku od organizacijskih izvora stresnog ponašanja zaposlenih koji su bili čest predmet naučnih analiza kod ove vrste utjecaja nemamo mnogo podataka u literaturi.

Američka iskustva koja u ovom području, kao i u mnogim drugim, prednjače, fokusiraju pažnju na bračnog partnera, odnosno suprugu. Ta relacija je tradicionalno u anglosaksonskoj a posebno američkoj (doseljeničkoj) kulturi, najsnažnija. Prema njoj je supruga orijentirana na brigu o obitelji, kući i djeci i zaštitnik je obiteljske stabilnosti. Dok muž privređuje žena je čuvar obiteljskog ognjišta što nije strano ni našoj kulturi po kojoj „žena drži kuću“. U tom okruženju žena preuzima ulogu zaštitnika obitelji, a životno zadovoljstvo crpi iz obiteljskog i materijalnog blagostanja osiguranog radom supruga.

Ovakav odnos supružnika Gowler i Leege (1975.) nazivaju „prikrivenim ugovorom“ a ukupne obiteljske prilike „atmosferom tišine“. U takvim obiteljima supruge preuzimaju ulogu „zaštitničkog tima“ i pridruženog člana poduzeća svoga supruga. Same obiteljske funkcije su podijeljene s odlikama „komplementarnih aktivnosti“. Kuća postaje oaza mira, svu tu odgovornost ali i cijenu preuzima supruga. Suprug je zaštićen „toplim obiteljskim gnijezdom“ ali se račun ispostavlja nježnijem spolu kroz porast ženskog alkoholizma, narkomanije i ugroženog mentalnog zdravlja

žena srednjeg sloja u Americi. Te žene nemaju prilike za osobnom afirmacijom i potvrđivanjem kroz svoju profesiju i karijeru, što ih čini podložnim stresu druge vrste.

U suvremenim obiteljima sve prisutnija je pojava da su oba supružnika zaposlena te da su u prilici da grade karijeru. Te okolnosti još više opterećuju jer oba člana mnogo više napora i vremena moraju uložiti kako bi izbalansirali zahtjeve posla i obitelji. Često se ovi zahtjevi međusobno tako suprotstavljaju da je potrebna akrobatska vještina u očuvanju bračne zajednice i ispunjavanju zahtjeva poslova obje strane. Potrebno je mnogo ljubavi, uvažavanja, povjerenja.

Nije samo odnos između bračnih drugova taj koji proizvodi stres već u tome sudjeluju i ostali članovi obitelji. Posebno je tu značajna relacija između roditelja i djece koja je u našoj kulturi posebno naglašena. Ukoliko tu dođe do konflikata i nesuglasica onda su oni skopčani sa nizom psihosomatskih i mentalnih tegoba i oboljenja na obje strane u sukobu. To ne moraju biti samo sukobi već sama otežana situacija nekog od članova obitelji može biti izvor stresa za ostale. Jedno od medicinskih istraživanja obavljeno tokom protekle godine imalo je za predmet pojavu čira na želucu i dvanaestopalčanom crijevu kao posljedica stresa. Istraživanjem su odvojeni razni drugi uzroci i pokazalo se da su vojnici mobilizirani u Jugoslavensku narodnu armiju koji su najviše učestvovali u ratu u Hrvatskoj u velikom postotku oboljeli od čira kao posljedica stresa. Zanimljivo je da su ga u jednakoj mjeri imali i članovi njihovih obitelji, posebno roditelji. To pokazuje da su naše obitelji tijesno povezane i da su svi izloženi stresu. Ostali članovi obitelji su pod stresom zbog strepnje i svoje nemogućnosti da pomognu članu koji je u opasnosti. (12)

Opće društvene i ekonomske prilike su značajan generator reagiranja koje ima karakteristike lančane reakcije. Ekonomska kriza, društvena previranja, političke tenzije imaju svoj otisak na ličnostima članova zajednice. Ratovi, ratne opasnosti, građanski sukobi, društvene revolucije imaju u tom pogledu epidemijske posljedice. Ekonomska ugroženost, nagla osiromašenja ali i iznenadna bogaćenja tjeraju ljude u neshvatljiva ponašanja.

Svjedoci smo zadnjih godina i događaja ne samo kod nas već i u ostalim bivšim zemljama socijalizma koje se sada nalaze u tranziciji. U njima ne samo da raste kriminal i svi vidovi delinkventnog ponašanja već i ukupan morbiditet, a posebno su učestala psihosomatska i mentalna oboljenja. Naša sadašnja situacija se može opisati društvom akutnog stresa, društvom ljudi koji su depresivni, koji ne vide svoju budućnost i koji osjećaju duboku tugu. Taj posttraumatski stres sindrom odlikuje se sveopćom apatijom i gubitkom volje za radom pa i životom. (12)

Izvore stresa ne treba tražiti samo u organizaciji i njenom okruženju već i u samoj ličnosti zaposlenih. Svaki čovjek je svijet za sebe pa stoga neki vrlo lako podnose surove zahtjeve posla dok neki reagiraju i na one najbezazlenije. Neki pojedinci su više a neki manje prilagođeni poslu. Način na koji osoba procjenjuje događaje utiče na njenu reakciju. Ta procjena zavisi od ličnosti, njenih socijalnih uvjeta, razmišljanja, shvaćanja, osobnih iskustava i vještina savladavanja prepreka u datim situacijama. U tom smislu mnogi istraživači govore o genetsko-biološkom faktoru, karakterno-biološkoj zavisnosti podložnosti stresu.

U psihološkoj literaturi sreću se dva tipa reagiranja na stresne doživljaje. „Tip A“ odlikuje visok životni tempo, snažna potreba za samorealizacijom kroz posao, ambicioznost, agresivnost, kompetitivnost, napregnutost, i vlastite osobine. Nasuprot ovome, „B tip“ predstavljaju osobe čija je struktura ličnosti takva da su one stalozene, mirne, spokojne, sa manjim potrebama potvrđivanja kroz posao, i usporenijim životnim tempom. Osobe „tip A“ su znatno podložnije riziku obolijevanja od kardiovaskularnih bolesti, cerebrovaskularnih bolesti, mentalnih poremećaja i niza drugih psihosomatskih i organskih oboljenja nego „tip B“.

Čini se na prvi pogled da ovaj problem jednostavno može riješiti profesionalna orijentacija i selekcija, tako što će pravog čovjeka uputiti na pravo mjesto. Međutim, stvar se dodatno komplicira činjenicom da ambiciozne osobe „tipa A“ biraju baš one poslove koje nose rizike izlaganja stresu kao što su menadžerski, na primjer. Osobe suprotnog tipa biraju smirenije i manje rizične poslove. Još više složenosti unosi činjenica da su ambiciozne osobe uspješnije u dinamičnim poslovima nego one sa smanjenim životnim ritmom. Tako dolazimo do osobne sklonosti bolestima stresa. Situaciju donekle olakšava činjenica da mali broj ljudi pripada isključivo jednom odnosno drugom tipu, već se uobičajeno nalaze između ova dva tipa.

3. POSLJEDICE STRESA

U prvom dijelu ovog poglavlja navedene su faze razvoja stresa kroz koje prolazi osoba u namjeri da se prilagodi ovoj pojavi. Taj tijek ide od prve „alarmne“ faze, preko faze „otpora“ do „iscrpljenja“. Pri prvoj pojavi stresa organizam po automatskom refleksu luči povećane količine hormona. Hipotalamus izlučuje supstancu poznatu pod imenom „kortikotropni faktor“ (Corticotropin Releasing Factor – CRF). Ova supstanca aktivira hipofizu, centralnu žlijezdu s unutrašnjim izlučivanjem, koja šalje u krvotok supstancu adenokortikotropni hormon (ATCH).

ATC hormon podiže opći tonus organizma tako da aktivira nadbubrežne žlijezde odgovorne za izlučivanje adrenalina i noradrenalina. Povećanje adrenalina u krvi uzrokuje aktiviranje rezervi šećera što daje tijelu dodatnu energiju, aktivira rad mnogih mišićnih grupa i ubrzava rad srca.

CRF djeluje i na nervne receptore koji stimuliraju lučenje epinervina i norepinervina (također spadaju u grupu adrenalinskih hormona), što za posljedicu ima povećanu senzomotornu napregnutost. Kad se sve ove lančane reakcije pokrenu i odigraju u organizmu nastaje pravi „šok“, a to je prva faza reagiranja na stres.

U drugoj fazi ovakve situacije osoba se prilagođava uvećanom stresu. Ta faza ima za cilj da smiri posljedice i da pruži „otpor“ nastalom „šoku“. Posljedice uglavnom nisu drastične i organizam se vraća u prijašnje stanje samo ako stresni uvjeti ne postanu kronični. Ako se oni učestalo ponavljaju prirodni mehanizmi regulacije kojima tijelo raspolaže postaju preopterećeni. Mehanizam odbrane kojim organizam raspolaže postaje sve manje efikasan a štetne posljedice stresa sve više izražene.

Kod osoba često izlaganih stresnim doživljajima uglavnom se sreću dvije vrste simptoma kao posljedica ovih događaja. To su simptomi traume i simptomi reakcije na stres. Ove simptome je često vrlo teško diferencirati jer se oni pojavljuju u spletu manifestacija i integralnog reagiranja na ukupnu situaciju.

Traumatski događaji se proživljavaju kroz periodično i nametljivo prisjećanje na stresni događaj, uključujući i slike tog događaja, razmišljanja o njemu i shvaćanja nekih pojedinosti. Često su prisutni snovi tog događaja a kod djece su karakteristični noćni strahovi bez prepoznatljivog sadržaja. Ponašanja i osjećanja osoba su često takva kao da se traumatski doživljaj ponavlja uključujući i „flash back“ epizode. Čak i same aluzije na strašni događaj izazivaju kod osoba stresne reakcije sa svim pratećim doživljajima kao i kod realnog događaja.

Da bi se ove neprijatne traume izbjegle organizam poduzima niz napora, koji se manifestiraju trudom da se izbjegnu misli, osjećaji i konverzacija na ugrožavajuće sadržaje. Ulaže se napor da se izbjegnu i same aktivnosti, mjesta i ljudi koji pobuđuju prisjećanja na traumatski doživljaj. Taj napor ide do potiskivanja traume iz svijesti i nemogućnosti sjećanja na važne aspekte doživljaja.

Ukoliko su stresni doživljaji isuviše neprijatni nesvjesno je prisutno smanjenje interesa ili opažanja karakterističnih situacija. To može prerasti u osjećaj odvojenosti i otuđenosti od drugih, sužavanje emocija (nemogućnost doživljavanja osjećaje ljubavi) i u osjećaj neuspješne budućnosti (osoba ne očekuje da će napraviti karijeru, sklopiti brak, osnovati obitelj, dobiti djecu ...). Simptomi pojačanog odupiranja uzbuđenju su: nesanica ili prekidan san, razdražljivost i česti izljevi bijesa, teškoće koncentracije, produžena budnost, preuveličavanje strašnih doživljaja. (24)

Asocijalno ponašanje je česta manifestacija doživljavanog stresa koja varira od blagih do vrlo upadljivih poremećaja. Blaga asocijalnost je prisutna kod mnogih ljudi koji su izloženi prekomjernom stresu. Primjeri takve asocijalnosti u nedostatku pažnje i obraćanju pažnje na druge ili u nemogućnosti prisjećanja skorašnjih događaja.

Umjereni asocijalnost se obično opisuje kao „crna rupa“ koja se javlja u određenom periodu, ili se tiče određenih događaja, koji su imali traumatski efekat na pojedinca. Uz pomoć odgovarajuće etičke terapije mnogim osobama sa umjerenom asocijalnošću se može pomoći u prisjećanju na potisnuta iskustva kao i da spoznaju vlastiti identitet koji su izgubili u tim praznim sjećanjima. Ove osobe pate od posttraumatskog stresnog poremećaja.

Jak asocijalni poremećaj ima višestruka ispoljavanja u ličnosti. Ljudi sa ovim problemima, potpuno su nesvjesni različitih aspekata svoje ličnosti. Kod njih ne samo da su prisutni periodi nesjećanja već kod njih postoje ponašanja, stavovi, želje koje nisu svojstvene njihovoj ličnosti. Njihova uobičajena svijest se mijenja jer dio svijesti koji pokreće ličnost ne funkcionira tako da ličnost u cjelini djeluje drugačije. Drugim riječima, kod jakih asocijalnih poremećaja je ugrožen dinamički sistem ličnosti. Njihova motivacija je oštećena što ih vodi apatiji i bezvoljnosti. (24)

4. SOCIJALNO EKONOMSKE POSLEDICE STRESA

Stres se ne odražava samo na pojedince koji su mu izloženi već ima značajne društvene i ekonomske posljedice. Njime je ugrožen pojedinac ali i organizacija u kojoj je zaposlen i šira socijalna zajednica. Njime se ometaju važne poslovne i proizvodne funkcije i umanjuju postavljeni ciljevi.

U izvještaju Ujedinjenih nacija za 1993. godinu (United Nations Report, 1993.) stres na poslu je opisan kao „bolest XX stoljeća“. Svjetska zdravstvena organizacija (World Health Organization) ugroženost ljudi stresom na radnom mjestu imenuje „svjetskom epidemijom“ ili pandemijom.

U razvijenim industrijskim zemljama stres na poslu je daleko najveći izvor stresnog reagiranja kod odraslog stanovništva. U jednoj od suvremenih studija 78% Amerikanaca ocjenjuje posao koji radi kao stresan. Nepovoljna tendencija je i u procjeni da se taj aspekt posla pogoršao tijekom zadnjih 10 godina. U komparaciji sa 1973. godinom kada je skoro 40% ispitanika izjavljivalo da je zadovoljno svojim poslom sada je taj broj (1998.) sveden na svega 25%.

U patologiji liječnika opće prakse prevladavaju stresna oboljenja. Čak 75-90% pacijenata dolazi sa tom vrstom problema. U prosječnom danu čak jedan milijun zaposlenih izostaje sa posla zbog ovih problema. Stres se dramatično povećava ne samo u drugim zemljama već i u drugim demografskim grupama. Njime su opterećena čak i djeca, tinejdžeri i starije osobe. U brojnim istraživanjima stres na poslu se povezuje sa kardiovaskularnim oboljenjima, tumorima, bolestima kože, neurološkim i mentalnim poremećajima i padom imunobiološke obrambene sposobnosti organizma.

Ekonomске posljedice stresa su ogromne. Procjenjuje se da ova pojava američku industriju godišnje košta između 200 i 300 milijardi dolara. U tu sumu ulaze gubici zbog izostajanja sa posla, smanjene produktivnosti, fluktuacije zaposlenih, njihovom otpuštanju ili prijevremenom penzioniranju, nezgodama i povredama i direktnim medicinskim, pravnim i osiguravajućim troškovima. Njima treba dodati i troškove kompenzacije, isplate i obuke novih radnika. Usporedbe radi to su neusporedivo veći troškovi od onih izazvanih svim mogućim štrajkovima.

Nesreće koje se događaju na poslu u 60-80% nastaju kao posljedica stresa. Te povrede neki istraživači nazivaju „nuklearnom katastrofom“. U SAD je samo tokom 1992. godine registrirano 111 tisuća nasilnih slučajeva od kojih je 750 rezultiralo smrtnim ishodom. I samoubojstva su u uskoj vezi sa stresom na poslu. Neki procjenjuju da su radne prilike u 20% slučajeva ključni razlozi samoubojstva. Kod zaposlenih žena to je vodeći uzrok.

Stres je glavni činioc radne fluktuacije (otpuštanja, odlaska iz organizacije, odlaska u penziju, zapošljavanja i obuke novih radnika...). Korporacija Xerox procjenjuje da zamjena prosječnog radnika košta 2.000 do 13.000 dolara po osobi a da zamjena glavnog menadžera košta između 1 i 1,5 milijuna dolara.

5. UPRAVLJANJE STRESOM

Glavni cilj svakog znanstvenog napora je stvaranje mogućnosti predviđanja budućih pojava ili daljnje odvijanje proučavane pojave. U tehničko-tehnološkom i organizacijskom smislu taj cilj bi se mogao svesti na mogućnost upravljanja nekom pojavom. Stoga je i smisao proučavanja stresa u radnoj sredini usmjeren na mogućnosti njegovog kontroliranja, odnosno usvajanje postupaka i tehnika ali i organizacijskih rješenja da se ova dimenzija čovjekovog rada izbjegne, svede na podnošljiv nivo ili spriječe njene nepovoljne posljedice. Napori u tome tijekom zadnjih godina posebno dobivaju na aktualnosti.

Dosadašnja saznanja ali i praksa rada sa stresom njeguje dvije grupe zadataka: one koje treba učiniti organizacija i one koji su u nadležnosti učesnika u stresnom događaju, pojedinaca. Stoga se, u cilju prevladavanja stresa, u životnoj i radnoj sredini preporučuju mjere poduzeća i postupci i tehnike izbjegavanja i oporavljanja od stresa. Ta dva pristupa međusobno ne isključuju jedan drugi već se komplementarno izvode sa istim zadacima.

5.1. Organizacijske mjere

Organizacija može poduzeti čitav niz mjera kako bi rizik od stresa svela na najmanju mjeru a njegove posljedice u podnošljive okvire. One započinju još samim ulaskom članova u organizacijsku sredinu. Ključnu ulogu ima profesionalna selekcija pri čemu princip nije da tolerantne osobe dođu na više rizična radna mjesta već da se postigne što bolja profesionalna i organizacijska adaptacija. Načelo je da pravi čovjek bude na pravom poslu jer su tada sudari posla i njegovih izvršioaca najmanji.

U preventivnom smislu posebno su korisni programi obuke i stručnog usavršavanja zaposlenih. Razvijanje znanja i sposobnosti doprinosi većem skladu i boljoj prilagođenosti. Obuka i usavršavanje trebaju obuhvaćati stručna znanja ali i konceptualne i organizacijske vještine. U sklopu obuke mjesto treba tražiti i za same postupke i tehnike relaksacije i izbjegavanja stresa.

Prevenciju stresu posebno gradi organizacijska kultura i međuljudski odnosi u poduzeću. Njih treba njegovati na principima povjerenja, otvorenosti i spremnosti na neposredne međusobne komunikacije. Članove treba poticati i stvarati uvjete da izraze svoje probleme, nesigurnosti i strahove. Interpersonalna klima treba raspolagati mogućnostima ukazivanja na nedostatke u radu ali i isticanja uspješnih poteza. Takva klima pruža podršku učesnicima, omogućuje participaciju u donošenju važnih odluka i postavljanju zajedničkih ciljeva.

Organizacijsku harmoniju grade i veze između poduzeća i obitelji zaposlenih. Velike korporacije nastoje da članovi obitelji njihovih radnika sudjeluju u njihovom profesionalnom životu. To se postiže kroz informiranost o planovima i zahtjevima poduzeća, teškoćama u radu, proizvodnim ambicijama. Razna okupljanja, zajednički boravci, druženja, kulturne, rekreativne i sportske priredbe su u tom smislu veoma

korisne. Vezu obitelji i organizacije učvršćuje pomoć obitelji u kriznim situacijama bilo da je ona materijalne ili moralne prirode.

Organizacijska poboljšanja mogu biti vrlo korisna. Ona se mogu učiniti mnogobrojnim postupcima i adaptacijama od uvođenja kliznog radnog vremena i njegovog skraćivanja na optimalnu mjeru do popravljivanja mikroklimatskih uvjeta rada i stupnja ugroženosti samih radnika.

5.2. Postupci i tehnike izbjegavanja, relaksacije i oporavak

U stručnoj literaturi sreću se brojne preporuke za borbu protiv stresa i njegovih posljedica. Uglavnom se mogu diferencirati mjere koje treba da djeluju preventivno u smislu izbjegavanja stresa ali i preporuke za relaksaciju i oporavak od stresa. Imajući u vidu značaj ovog faktora i njegove posljedice tijekom zadnjih desetljeća razvijene su posebne škole i doktrine za zaštitu od stresa. Na zapadu niču specijalizirane institucije, sa školama, kampovima i rehabilitacijskim zavodima namijenjene prvenstveno menadžerima ali i drugim profesijama koje pate od ove suvremene bolesti.

U mnoštvu raznovrsnih savjeta, više ili manje utemeljenim na postojećim psihološkim teorijama i psihoterapeutskim postupcima, mogu se prvenstveno uočiti oni koji inzistiraju na promjeni životnog stila i općeg pristupa radu. Među njima najčešće su one preporuke koje inzistiraju na realnom sagledavanju životnih ciljeva u svjetlu vlastitih sposobnosti. Suviše visoke ambicije i ciljevi koji nemaju pokriće u objektivnim mogućnostima vode sudaru sa okolinom i samim sobom. Važi pravilo "ne hvataj prvi, već svoj vlak". Od velike koristi je oslušivanje „vlastitog glasa razuma“ i svaku situaciju sagledati što hladnokrvnije, u cjelini i prodiskutirati je „u sebi“. Ne treba po svaku cijenu i protiv sebe prihvatiti svaki posao i svaku priliku koju okolnosti nameću. Poželjno je znati „stati na loptu“ i kada je to opravdano reći „ne“ i poći drugim putem ili sačekati novu priliku.

Da bi se to i ostvarilo preporučuje se „pojednostavljenje“ stvari i oslobađanje zadataka koji nose stres, a od kojih je korist mala. Treba napraviti prioritetnu listu problema i rješavati problem po problem polazeći od najprioritetnijih. Riješiti problem na najbolji mogući način a zatim pristupiti sljedećem. Da bi se to operacionaliziralo treba sačiniti listu dnevnih obaveza i u njoj odvojiti ono što je važno od nebitnih stvari. Pri tome treba procijeniti na što se može utjecati, a što je izvan domašaja. U tom naporu treba se oslobađati perfekcionističkih razmišljanja i nerealnih zahtjeva. Osnovna orijentacija u svemu tome je ono što je bitno, a ostalo se može sačekati ili preskočiti.

Sljedeća grupa savjeta se odnosi na izbjegavanje samog stresa. U tom smislu se treba distancirati zadataka, i briga i stresova na koje se ne može uticati. Shvatiti da će i najstrašnji osjećaji nestati kako vrijeme odmiče. Pri tome treba otkrivati pokretače stresa i razviti načine za izbjegavanje stresa te vrste ili razviti strategiju za rješavanje problema za situacije koje zahtijevaju brze reakcije radi smanjenja stresa. U borbi sa stresom važno je da čovjek ima nade da će se teškoće prevladati, a stanje popraviti. U

ovu grupu mjera mogu se uvrstiti preporuke o izbjegavanju svih onih aktivnosti koje remete prirodne biološke ritmove, dnevne, sezonske, godišnje i uklapati se sa onim procesima koji organizam drže u skladu sa ritmovima prirode. Tu posebno treba biti obazriv sa radom u smjenama, radnim vremenom dužim od uobičajenog koji i kada se ne mogu izbjeći treba da budu praćeni periodima kvalitetnog odmora i opuštanja, dovoljnog za oporavak.

I na sam stil života treba obratiti pažnju. Pri tome se preporučuje svakodnevni san u neprekinutom trajanju od osam sati. Važna navika je u svakodnevnom ili bar povremenom bavljenju fizičkim vježbama. Ishrana treba biti takva da u njoj bude zastupljena raznovrsna hrana u odgovarajućim količinama (ni premalo ni previše) sa preporukom da se ona uzima u manjim obrocima. U tom smislu česta posljedica stresa je i prekomjerna tjelesna masa (suvišni kilogrami) koja tu situaciju pojačava novim zdravstvenim problemima (arterioskleroza, dijabetes, hipertenzija, reumatizam, neurotičnost, anksioznost ...).

Duhan i alkohol su specifične navike koje na kratak rok reduciraju stres ali na duži rok postaju bolesti zavisnosti kojih se teško oslobađamo a koje nanovo proizvode stres i niz neželjenih posljedica. Te pojave su indikatori gubitka samokontrole i stavljaju u sumnju sve ostale vrijednosti, pa i one vezane za rad, i treba ih se kloniti ma kako se činilo da one donose privremeno olakšanje.

Možda najvažnija grupa preporuka ide za tim da se u svim prilikama izbjegavaju konflikti. Sukobi bilo da su oni konstruktivni ili destruktivni, nose sobom veliku količinu stresa tako da ih se treba kloniti. U tom smislu treba graditi važne interpersonalne vještine u slušanju drugih, izražavanju svojih osjećaja, ciljeva i očekivanja, uljudnog ponašanja, kontrole bijesa i priznavanja vlastitih pogrešaka. Treba održavati smisao za humor, pa čak činiti i poseban napor da se naglase smiješni i zabavni događaji koji se svakodnevno dešavaju. Humor je velika brana stresu ali pri tome dobro dođe i vrijeme koje provodimo u društvu i sa ljudima koji nam pomažu da se osjećamo bolje, i izbjegavanje onih sa kojima se ne osjećamo dobro. U potrazi za društvom poželjno je uključiti se u korisne projekte, zajednice i organizacije.

Treba nastojati da se osigura podrška u samoj organizaciji. U tom smislu treba naći načine kako pružiti i dobiti pomoć od drugih. Ta pomoć i podrška treba biti svakodnevni zadatak pa treba razvijati i podizati jaku, pozitivnu grupu koja će vas podržavati. Ukoliko trenutno nema takvih grupa podrške treba se pridružiti nekima od već postojećih.

Rezimirajući generalne preporuke za izbjegavanje stresa Barbara Red (Barbara Reade, 1998.) daje 10 korisnih savjeta:

1. Odlučiti što je najvažnije;
2. Utvrditi na što se može uticati;
3. Distancirati se od briga, zadataka i stresova na koje se ne može utjecati;
4. Sprovesti metode prioriteta – prvo obaviti najvažnije stvari;
5. Imati povjerenja u vlastite sposobnosti (ili jaku duhovnu moć koja će nam pomoći da savladamo teške trenutke);

6. Odvojiti vrijeme za odmor. Udahnuti pet puta, postepeno čineći svaki dah dubljim;
7. Sa svakim dahom osloboditi se svih stresova;
8. Osloboditi se svih perfekcionistačkih razmišljanja i nerealnih zahtjeva koje sebi zadajete;
9. Usredotočiti se na ono što je važno; i
10. Imati na umu da se poslije relaksacije oslobađamo stresa.

Stres je dio života te poznata izreka „otkloniti stres iz života“ nije moguća. Ona čak nije ni preporučljiva jer stresne situacije potiču i motiviraju ljude na napor i uspjeh. Međutim, kad stres pređe određenu granicu onda ga treba kontrolirati, kanalizirati, upravljati njim. To treba da bude dugoročna strategija ali i svakodnevna obaveza. U kratkom roku za smanjenje stresa Barbara Red preporučuje:

- tražite „time aut“,
- udaljite se od problema,
- prošetajte se 5-6 minuta,
- sjesti mirno i disati polako i duboko,
- otići na kratko na neko mirno mjesto,
- spriječiti negativne misli,
- ne preuzimati na sebe stres drugih ljudi,
- promijeniti svoje poglede,
- razgovarati sa nekim povjerljivim – prijateljem, psihologom, svećenikom ili nekim bliskim,
- malo odspavati (pridrijemati),
- umjesto samo uzimati, nešto i dati – toplu riječ, vrijeme, zagrljaj, i
- meditirati ili moliti se.

LITERATURA

1. Allport G. „Sklop i razvoj ličnosti“, Beograd, 1969.
2. Argyris C. „Integrating the individual and the organization, New York, Wiley, 1964.
3. Berg I. A., Bass B. M. „Conformity and deviation“, New York, 1961.
4. Bojanović R. „Neki problemi međuljudskih odnosa u radnoj grupi i radnoj organizaciji“, Beograd, 1980.
5. Bojanović R. i grupa autora, „Psihologija u menadžmentu“, Beograd, 1995.
6. Cattell R. B., Stice G. E. „The dimensions of groups and their relations to the behavior Members“, 1960.
7. Cohen D. J., Whitmyre J. W., Funk W. H. „Effect of group cohesiveness and training upon thinking“, Journal Applied Psychology, 1960.
8. Čizmić S. „Psihologija u menadžmentu“, Beograd, 1995, str. 122.
9. Đurišić M. „Komunikacije na radu“, Beograd, 1995.
10. Fridman Ž. „Problemi čovjeka u industrijskom mašinizmu“, Zagreb, 1964.

11. Golubović-Pešić Z. „Problemi savremene teorije ličnosti“, Beograd, 1966.
12. Korać Ž. „Emotivna kuga“, Beograd, 1998.
13. Manc C., Sims H. „Super leader ship“, New York, 1990.
14. Mandić T. „Komunikologija“, Beograd, 1995.
15. Maslov H. A. „Motivacija i ličnost“, Beograd, 1982.
16. Mihailović D. „Čovek i buka“, Niš, 1992.
17. Mihailović D. „Motivacija za rad“, Beograd, 1985.
18. Mihailović D. „Psihofizilogija rada“, Arandelovac, 1980.
19. Mihailović D. „Struktura motivacije za rad“, Beograd, 1988.
20. Mihailović D. „Zaštita na radu“, Arandelovac, 1980.
21. Mihailović D. „Psihologija organizacije“, Beograd, 1998.
22. Mihailović D. „Rukovođenje i konflikti“, Kadrovska praksa, br. 4, Beograd.
23. Možina S. „Konflikti u radnim organizacijama“ Sociologija br. 3, 1989.
24. Read B. „Posttraumatic Stress Disorder“, Dalas, 1998.
25. Rot N. „Psihologija grupa“, Beograd, 1983.
26. Smiljanić V. „Sociometrija i ispitivanje socijalne percepcije“ Beograd, 1973.
27. Šuković F. „Istraživanje socijalnih odnosa u organizacijama udruženog rada (metode i problemi)“, Privredna štampa, Beograd, 1982.

Summary

ORGANIZATIONAL STRESS

Contemporary organizational psychology very often takes problem of organizational stress as one of its subjects. It is a phenomenon with which almost every profession must deal, but some of them are more exposed to its jeopardizing influences. For some professions stress is part of almost every work aspect. Nevertheless, it is usual to connect stress with the problem of conflicts.

The importance of studying stress is especially actualized in situations of social and economic crisis that are characteristic for modern age and our environment.

This paperwork is an attempt to give a theoretical explanation of work stress through identification and systematization of sources of stress as it is an attempt to describe far-reaching and complexity of its consequences on person and organization. Also, there is an idea to show methods that can be used for managing stress, through organizational measures, or through techniques for individual coping with stress.

We started from the hypothesis that it is possible to look for sources of organizational stress in organization itself, connected with the nature of work, organizational role that one has, in the degree of his responsibility, work relations, dynamics and psychological climate in organization, and if factors outside the organization (in family, life difficulties, personal conflicts).

The consequences of stress can be seen on the level of physiological and psychological interruptions, and on the level of organizational problems.

Consequently, on one side the importance of adequate professional selection and education, and adequate organizational culture is seen as important measure for stress prevention, and there is an emphasizing of personal techniques for protecting, mitigation and recovering of the stress, on the other side.

Key words: organizational stress, identification and systematization of stress, managing stress, stress prevention.