

# STRES MENADŽMENT, TIPOVI I NAČIN PRIMJENE ODBRAMBENIH SISTEMA U OTKLANJANJU STRESA NA RADNOM MJESTU

Dr sci. Emir Hujdurović, dipl.ecc<sup>1</sup>

**Apstrakt:** U radu su predstavljene elemente koji su karakteristični za stres menadžment u radnim organizacijama, obzirom da je u posljednje vrijeme ovom pitanju posvećena pažnja iz više razloga. Osnovni problem predstavlja to što stres na radnom mjestu utiče na kvalitet rada, zatim uticaj stresa prenosi se na okruženje, porodicu i društvo u cjelini. Značajno za menadžment organizacije je činjenica da je neophodno prepoznati pojavu stresa, a nadalje odrediti koji je tip stresa u pitanju i da li isti direktno utiče na organizaciju, što je kroz nekoliko segmenata prikazano u radu. Završni dio rada posvećen je strategiji kontrole stresa na radnom mjestu.

**Ključne riječi:** stres menadžment, tipovi stresa, menadžerska bolest, kontrola stresa

## STRESS MANAGEMENT, TYPES AND WAYS OF APPLYING DEFENSIVE SYSTEMS IN AVOIDING STRESS AT WORK PLACE

**Summary:** The paper presents the elements that are typical for stress management in labor organizations, considering that recently this issue been addressed for many reasons. The main problem is that stress at work affects the quality of work, then the effect of stress is transferred to the environment, the family and society as a whole. Significantly for the management of the organization is the fact that it is necessary to recognize the occurrence of stress, and further specify the type of stress in question and whether they directly affect the organization, which has undergone several segments presented in the paper. The final section is devoted to the strategies of control stress in the workplace.

**Keywords:** stress management, types of stress, disease management, stress management

### UVOD

Imajući u vidu pojavni oblik stresa na radnom mjestu, ukazana je potreba da se posveti posebna pažnja ovom segmentu, ne samo sa medicinskog aspekta nego i aspekta funkcionalnosti organizacije. To je doprinjelo da se u određenoj dinamici menadžment organizacije opredjeli za sticanje vještina prepoznavanja stanja stresa. Stres osim što sistematski uništava organizam, uveliko utiče na oštećenje radne sposobnosti, prvenstveno mentalne kontrole organizma. Prepoznavanje tipova stresa, omogućava menadžmentu organizacije pravilan pristup u otklanjanju negativnih posljedica. Poseban problem nastaje kada menadžment nema sluha za pojavu stresa na radnom mjestu i nastavljaju sa pritiscima na zaposlene. S tim u vezi kroz nekoliko tematskih cjelina predstavljeni su određeni činioци povezani sa stresom na radnom mjestu. Na kraju je iznesen zaključak na iznesene elemente predstavljene teme.

### 1. DEFINIRANJE STRESA U ORGANIZACIJAMA

U posljednje vrijeme tematika stres menadžmenta zaokuplja posebnu pažnju menadžmenta u organizacijama. Stres menadžment podrazumjeva učenje i sticanje vještina prepoznavanja stanja

---

<sup>1</sup> Dr sci. Emir Hujdurović, dipl.ecc., Vlada Tuzlanskog kantona e-mail: emir\_hujdurovic@hotmail.com

stresa i upravljanja sopstvenim životom uprkos stresorima s kojim se neprekidno susrećemo, kroz kontrolisanje i smanjivanje uticaja stresora. Vještine naučene kroz adekvatan tretman omogućuju osobi da efikasno izlazi na kraj s teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povratu osećaj kontrole u svoj život. Svi se slažu da je intelektualni kapital najveća vrijednost kompanije. Većina se slaže i o tome da sretna i zdrava radna okolina znači veću produktivnost i bolju uslugu. Međutim, rokovi, konkurencija, konfrontacija, konflikt, termini su koji nas dovode do pitanja drže li poslovne organizacije pod kontrolom <sup>2</sup> stres?

Drugim riječima, stresna je situacija svaka koja zahtjeva prilagođavanje organizma. Stresori podstiču različitu reakciju u svakom pojedincu, ali i opštu stresnu reakciju svojstvenu svima. Čovjek reaguje borbom, bjegom ili imobilizacijom (umrtvljenjem). Menadžerska bolest je pojam koji se danas vrlo često spominje, udomaćen je i u našem jeziku, a predstavlja skup simptoma koji nastaju kao posljedica dugotrajne izloženosti stresu na poslu. Stres je u današnje vrijeme neminovnost i sastavni dio života. Neke grupe zaposlenika su naročito podložne svakodnevnom stresu, kao npr. direktori-menadžeri, zdravstveni radnici, pravnici, ekonomisti, novinari, estradni umjetnici i dr. To su sve profesije s velikom odgovornošću i dužnostima kod kojih zbog preopterećenosti poslom dolazi do fizioloških, a kasnije i psihosomatskih reakcija koje za posljedicu mogu imati pogoršanje zdravstvenog stanja, te krajnju fizičku i psihičku iscrpljenost.

Menadžersku bolest je teško svesti samo pod jedan naziv, jer simptomi koji se pojavljuju nisu kod svih jednaki. Stres svako doživljava i proživljava drugačije, a tijelo na njega reaguje na različite načine, tako da je i simptomatologija različita. Najčešće su to ubrzana lupanja i „preskakanja“ srca, glavobolje, prekomjerno znojenje, povišeni nivoi glukoze u krvi, povišen holesterol, povišeni krvni pritisak ili bolesti imunološkog i nervnog sistema. Za menadžersku bolest moglo bi se reći i da je epidemija novog doba koja sve više ugrožava ljude mlađe i srednjeg životnog doba. Bolest češće zahvata muškarce nego žene. Muškarcima najčešće donosi srčane tegobe, dok žene koje boluju od menadžerske bolesti pate od tjeskobe, apatije i depresije.

Ako akutni zdravstveni problemi i simptomi ne budu liječeni adekvatno i na vrijeme, prelaze u hronicitet koji sa sobom nosi teže i duže razdoblje izliječenja. Čak 75-90% svih posjeta ljekarima opšte prakse je povezano s hroničnim stresom, a neretko se obilaze i svi dostupni specijalisti ne bi li se došlo do konačne dijagnoze. Svim time se smanjuje i produktivnost i uspješnost zaposlenika. Danas smo svjedoci da se ipak budi svijest o važnosti prevencije, pa su tako i poslodavci shvatili da je poželjno ulagati u zdravlje svojih zaposlenika. Mnogi poslodavci stimulišu odlaske na sistematske preglede i ugovaraju za zaposlenike dobrovoljna zdravstvena osiguranja. Redovni sistematski pregledi su važna karika u zdravstvenoj zaštiti stanovništva, te su nezamjenjivo sredstvo prevencije i ranog otkrivanja poremećaja organizma. Sve veći broj ljudi u savremenom svijetu, zbog neznanja ili ignorisanja signala stresa, trpe psihofizičke tegobe dugi vremenski period, oštećujući određene neurološke funkcije ili organe u tijelu.

Stres menadžment obuhvata učenje ili sticanje vještina prepoznavanja stanja stresa i upravljanja sopstvenim životom uprkos stresorima sa kojima se neprekidno susrećemo, kroz kontrolisanje i smjenjivanje njihovog uticaja.<sup>3</sup> Naučene vještine pružaju osobi mogućnost da efikasno izađe na kraj sa teškim situacijama s ciljem da se osjeća bolje i povratu osećaj kontrole usvoj život. Stres menadžment ili upravljanje stresom obuhvata tehnike koje nam pomažu da uspješno savladamo stres, kako na radnom mjestu, tako i u svakodnevnom životu.

Za jednu uspješnu karijeru kontrola stresa je ključna stvar. Za uspjeh nisu važne samo osobine kao što su samodisciplina, sposobnost i sistemski rad, već i sposobnost kontrolisanja negativnih osećaja kao što je stres i napetost. Stres se ne može izbjeći jer niko ne može živjeti pod staklenim zvonom, ne saradujući sa drugima i živeći samo po svojim željama. Poslovni ljudi i svi koji su izloženi razornom djelovanju stresa morali bi da upoznaju sopstveni način reagovanja na stres da

---

<sup>2</sup> Omazić, A.M., *Stres menadžment*, 2008.

<sup>3</sup> Zvizdić, S., *Mentalno zdravlje, Filozofski fakultet u Sarajevu*, 2009.

bi u svoj repertoar ponašanja mogli da uključe ponašanja djelotvornija od onih koja su ih dovela u stanje stresa.

## **1.1. FAZE SAGORIJEVANJA NA POSLU**

Faze sagorijevanja na poslu mogu se definisati kroz sljedeće oblike:

Prva faza: PREVISOKA OČEKIVANJA I IDEALIZACIJA POSLA - Karakteristična je za entuzijizam vezan za posao, potpuna posvećenost poslu, visok stupanj energije, pozitivni i konstruktivni stavovi, dobro postignuće.

Druga faza: POLETNO NEZADOVOLJSTVO POSLOM I POJAVLJIVANJE POLETNIH ZNAKOVA SAGORIJEVANJA - Simptomi su vidljivi kroz prve znake tjelesnog i mentalnog umora, frustriranost i gubitak nekih ideala, smanjeni radni moral, dosada, teškoće u komunikaciji s kolegama

Treća faza: POVLAČENJE, IZOLACIJA I POVENANJE ZNAKOVA STRESA – Ogleda se na način izbjegavanja kontakta s drugim suradnicima, veće komunikacijske poteškoće, srdžba i neprijateljstvo spram okoline, negativizam, depresivnost i druge emocionalne poteškoće, nesposobnost da se misli i koncentrira, tjelesna i mentalna iscrpljenost, veći broj psihosomatskih teškoća

Četvrta faza: APATIJA I GUBITAK INTERESA UZ OZBILJNO PRODUBLJIVANJE ZNAKOVA STRESA – Karakteristično je kroz nisko osobno i profesionalno samopoštovanje, kronično izostajanje s posla, kronično negativni osjećaji o poslu, potpuni cinizam, nesposobnost komuniciranja s drugim osobama, depresija i tjeskobnost, napuštanje posla.

## **1.2. PRIMJERI U EVROPSKIM DRŽAVAMA**

Moralno maltretiranje već je zakonski kažnjivo u mnogim europskim državama, a najbolje zakone nalazimo u Švedskoj, Norveškoj, Francuskoj i Švicarskoj. „Mobber” - onaj koji maltretira je krivično odgovoran, a žrtva može zatražiti odštetu za nanесenu joj „biološku štetu”. I u okviru europskog parlamenta raspravljalo se o mobbing-u. Komitet za zapošljavanje i socijalne poslove održao je u februaru 2001. godine sastanak o mobbing-u<sup>4</sup>. Raspravljalo se o učestalosti tog fenomena u zemljama članicama Europske zajednice. Komitet je analizirao zakone u pojedinim državama i naglasio potrebu za razmjenom informacija, edukacijom u europskim državama i potrebom za definiranjem zajedničkih zakona koji bi omogućili dobru prevenciju mobbing-a. Problem mobbinga postaje sve važniji za poslovanje tvrtki.<sup>5</sup>

Iza tog fenomena stoje razni razlozi, ali izgleda kako je najvažniji od tih razloga zapošljavanje na određeno vrijeme: ono poduzećima omogućuje da zapošljavaju onaj profil ljudi koji im u datom trenutku najviše odgovara, ali u isto vrijeme stavlja zaposlenike pod veliki pritisak, zbog stalne mogućnosti da im ugovor o radu bude prekinut, zbog toga jer imaju previše godina, jer njihove poslovne vještine u tom trenutku ne odgovaraju poslodavcu, jer očekuju dijete, jer ih poslodavac smatra nepouzdanima, i sl. Takvo ponašanje managementa često nije utemeljeno u poslovnoj politici tvrtke, ali ima dalekosežne i negativne posljedice na žrtve i vodi izolaciji, osjećaju krivnje, pa i napuštanju posla od strane radnika.

## **2. TIPOLOGIJA STRESA NA RADNOM MJESTU**

Najveći problem poslovnih ljudi je da shvate da su se preforsirali, da trebaju „da stanu na loptu“, da im njihov organizam daje znak da nešto nije uredu. Ko na vrijeme ne može ili ne želi da shvati da mu je zbog stresa život ugrožen i da mora promijeniti način života – na kraju plati cijenu.

---

<sup>4</sup> European parliament, report 2001, 2339INII, Committee on Employment and Social Affairs.

<sup>5</sup> Violence in the Workplace Prevention Guide. CCOHS 2001. 2002

Otkrivene sasvim slučajno, prije tridesetak godina u Americi.<sup>6</sup> Kardiolozi Friedman i Rosenman dijelili su čekaonicu sa kolegom oftalmologom iprimijetili da su stolice ispred njihove ordinacije više oštećene i pohabane nego one ispred vrata njihovog kolege. Zašto bi njihovi pacijenti više rukama stiskali i gužvali rub stolice nego oni koji su došli na pregled vida. Utvrdili su da kod njih dolazi relativno veliki broj ljudi koji su na rukovodećim funkcijama, koji su nestrpljivi i nemaju živaca ni vremena čekati. Nastavljajući opservacije i istraživanje u tom pravcu podijelili su ljude u dva tipa: tip A i tip B.

**Tip A:** potpuno je predan poslu, uvijek se strahovito žuri, radije sam napravi nešto nego što čeka da njegovi suradnici to naprave, agresivan je, nestrpljiv, sklon depresiji, širi nervozu oko sebe, sklon je neprijateljskom raspoloženju. U najkraćem vremenu želi obaviti što više posla. Dva kardiologa su ovaj tip nazvali "trkaći konj".

**Tip B** ili "kornjača" manje je takmičarski raspoložen, manje posvećen poslu i manje užurban. Rjeđe se sukobljava sa suradnicima, ima uravnoteženiji i opušteniji pristup životu. Samopouzdaniji je i sposoban je uporno i istrajno ravnomjerno raditi, sa sistematskim pristupom i ujednačenim tempom. S njim je ugodnije raditi jer se nema osjećaj da vrijeme steže oko vrata. Za razliku od tipa A koji uvijek misli da će zakasnuti, tip B se ne uzbuđuje. Jednako je uspješan kao tip A iako je smireniji, opušteniji, ne viče i ne uzrujava se i sve što radi čini se da radi kao od šale.

Ta dva tipa razlikuju se po svom odnosu i reagiranju na stres. Tip B najčešće neće oboljeti od menadžerske bolesti dok je tip A idealna meta koju stress napada sa svih strana.

Tip A	Tip B
Opće ponašanje	
neprestano u pokretu	mirno čekanje
nestrpljivost	spokojstvo
izduženo lice	opušteno lice
glasno smijanje	tiho smijanje
nezadovoljan, uvijek želi više	zadovoljan svojim uvjetima
takmičar u igri, poslu, sportu	izbjegava takmičenje
često se žali	rijetko se žali
Konverzacija	
govori brzo, glasno	odmjereno, diskretno
nadmen	skroman
gestikulira prilikom izražavanja	miran, rijetko gestikulira
brzo odgovara	odgovara poslije pauze
daje kratke i direktne odgovore	daje duge odgovore
požuruje sugovornika	pažljivo sluša
prekida sugovornika	čeka, a zatim odgovara

Tabela 1: Tipovi stresa

## 2.1. UPOREDNA ANALIZA SRESA U NEKIM ZEMLJAMA

Zbog stresa u svijetu umiru milioni ljudi. Samo u Americi milion ljudi godišnje umre od kardiovaskularnih bolesti. Naravno da svi oni nisu menadžeri, ali način života kojim živi većina Amerikanaca zabrinjavajući je. Japance najviše ugrožavaju moždani udari. Na našim prostorima menadžerske bolesti nisu tako česte kao u SAD, Japanu ili Zapadnoj Evropi ali se zna da pogađaju ljude oko 40. godine i to češće muškarce.

Kod muškaraca su napadnuti srce i krvni sudovi, dok žene zapadaju u depresivna i anksiozna stanja. Kronični stres na poslu i razvod braka mogu biti smrtonosna kombinacija za muškarce.

<sup>6</sup> Nemčić J, Stres na radnom mjestu, Zagreb, 2006.

Pojedina istraživanja<sup>7</sup>, 42% Amerikanaca izloženo je stresu na radnome mjestu. Više od 50% ispitanika zbog stresa pati od glavobolje, loše probave, proljeva, stalnog umora i hronične nesanice. Sličan broj ljudi požalio se da ih stres na radnome mjesto čini nestrpljivima, svadljivima i osamljenima, što sve dovodi do ljutnje, promjene raspoloženja i osjećaja bespomoćnosti. Svaki menadžer reagirat će drukčije na stres, ali će prva reakcija većine biti poricanje da postoji ozbiljan problem. Prosječni će menadžer insistirati na tome da ima kontrolu nad situacijom što će ga postepeno dovesti do iscrpljenosti i opštog zamora. Nastavljajući s poricanjem postat će izgledni kandidat za koronarnu ili neku drugu fizičku i psihičku bolest. Problem kod stresa je da se ne može izmjeriti. Većina industrijskih psihologa slaže se da je prvi korak u liječenju i prevenciji najgorega priznanje da stanje stresa postoji i da utječe na svakodnevni život. Osim toga u brzom tempu života mnogi menadžeri zaborave jesti, a neredovita i nepravilna prehrana ključni je problem. Takav se običaj mora popraviti jednostavnim promjenom prehrambenih navika. Borba protiv stresa zapravo je borba sa samim sobom jer se mnogih dotadašnjih navika treba riješiti.

A navika se jako teško riješiti, pogotovo onih loših. Mnogi brokери već su nakon 40. godine života potrošeni ljudi i poslodavci na njih gledaju kao na robu s greškom. Upravo zbog toga oni do tih godina žele zaraditi što više jer znaju da to poslije u pravilu neće biti moguće. Redovna tjelesna aktivnost također je vrlo važna u prevenciji posljedica stresa jer vježbanje oslobađa tijelo od stresa i osnažuje organizam.

Iako se sljedeći savjet čini gotovo nemoguće postići jer je današnji posao stalna utrka za rokovima, on je više nego bitan: jednostavno treba smanjiti tempo i usporiti aktivnosti jer upravo nekontrolisana trka može dovesti do posljedica koje je poslije kasno liječiti. Posao ionako neće ostati, a s bolesnim tijelom i duhom ionako je nemoguće boriti se s konkurencijom i trčati za rokovima i uspjehom. Smanjite tempo, mogao bi se nazvati treći savjet kojim se apelira kako poslovni ljudi ne shvaćaju da su se preforsirali, da trebaju "stati na loptu" i da im organizam daje znak da nešto ne rade kako treba. Održavanje međusobnih odnosa na poslu vrlo je bitno za duševno zdravlje, jer razgovor s kolegama može ponekad djelovati smirujuće, pogotovo kada ih more jednaki problemi.

Kako se nositi sa izazovima današnjice. Ne živimo u stresnim vremenima, već ih sami takvima činimo. Često se može čuti kako se ljudi žale na tegobe izazvane stresom, i za to okrivljuju samo vanjske uzročnike, današnji tempo života. Iako će gotovo svatko reći da je stres vrlo lako definirati, to ipak nije tako. U literaturi se posljednjih stotinu godina može pronaći velik broj različitih definicija stresa. Problem postavljanja definicije stresa leži u tome što stres čine skupine različitih iskustava, životnih puteva, reakcija i ishoda, uzrokovanih širokim rasponom različitih događaja ili okolnosti.

Uobičajeno je shvaćanje pojma stresa kao nečega što nas živcira ili zabrinjava - bolest, svađa, nasilje, problemi na poslu, polaganje ispita.... Međutim naše tijelo shvaća pojam stresa mnogo šire. Stres je sve što od nas zahtijeva prilagodbu, svaka promjena u našim životnim okolnostima, povoljne ili nepovoljne naravi. Već i samo zamišljanje ili predosjećanje promjene stvaraju stres. Stres je i tjelesni napor poput dugog hodanja, nošenja teških predmeta, nagle promjene temperature ili obilnog obroka. Stres je neizbježan dio života svakog čovjeka. To je izrazito složen proces interakcije između određene osobe i njenog života. Predstavlja način na koji mentalno, fizički i emocionalno reagiramo na različita stanja, promjene i zahtjeve u našem životu. Danas postoji jedna, najčešće prihvaćena definicija stresa koja kaže da je stres stanje u kojem se nalazi određena osoba kada smatra da zahtjevi u njenom životu premašuju osobna i društvena sredstva koja ta osoba ima na raspolaganju. Ljudi ne osjećaju stres kada imaju dovoljno vremena, iskustva i sredstava da se nose s nekom situacijom. Suprotno tom, osjećaju veće količine stresa kada smatraju da ne mogu ispuniti zahtjeve koji su postavljeni pred njih.

Stres ne mora uvijek imati negativan utjecaj. Niske razine stresa mogu proći neprimijećeno, dok blago povišene nivoe stresa mogu čak pozitivno uticati na neku osobu te poboljšati kreativnost i

---

<sup>7</sup> Prema istraživanju *Multi-Health Systema*, 2009.

uspješnost. Takava nivo stresa često je pozitivan u poslovnim okruženjima i prema nekim ispitivanjima izaziva veću uspješnost zaposlenika. Visoki nivoi stresa ipak mogu biti vrlo štetne i pogoršati neke od ozbiljnih hroničnih oboljenja. Kako prolazimo kroz životni ciklus odrastanja, diplomiranja, promjene posla, vjenčanja, dobijanja potomaka, proživljavamo i sve te različite razine stresa.

Razlikujemo dva osnovna tipa stresa; stres u ekstremnim životnim situacijama, odnosno šok, te stres kao trajno nezadovoljstvo – adaptirani stres. Dok je šok jednokratni doživljaj, koji najčešće ne ostavlja negativne trajne posljedice na tijelo, već izaziva prije svega socijalnu reakciju, adaptirani je stres puno pogubniji za zdravlje – on je trajno stanje u kojem gubimo kontakt sami sa sobom i potpuno zaboravljamo uzroke svoga nezadovoljstva i tuge. Takav stres godinama ruši organizam i dovodi do hroničnih bolesti pa i do staničnih promjena. Često je uzrok trajnog nezadovoljstva, na primjer, to što radimo posao koji ne volimo ili smo okruženi ljudima koji nas ne razumiju ili se pak trudimo ispuniti očekivanja okoline koja su u potpunom nerazmjeru sa našom osobnošću.

U tom kontekstu valja naglasiti kako bi se naša nastojanja trebala usmjeriti ka izgradnji raznovrsnog društva zdravih pojedinaca, a ne trendovskog društva koje propisuje standarde za to kakvi bismo trebali biti. Lična odgovornost, nezavisno o trendovima u okolini, temelj je pozitivnog pristupa problemima i stresu koje nam donosi svakodnevica. Jedan od važnijih dijelova stres menadžmenta, odnosno nošenja sa stresom su tzv. strategije. Mnoge od tih strategija mogu se vrlo lako naučiti i nisu potrebna neka dodatna objašnjenja. Važno je napomenuti da ne postoji neka najbolja strategija, niti je jedna važnija od drugih.

## 2.2. KLJUČNI ELEMENTI RIJEŠAVANJA STRESA

Prosto, ljudi moraju pronaći onu koja najbolje deluje u njihovoj situaciji. Ključ uspješnog života sa stresom je redovna upotreba slijedećih strategija <sup>8</sup>:

- **fizička aktivnost** – fizičke aktivnosti mogu uveliko smanjiti stres i intenzitet reakcija na stres. Posebno su značajne aerobne vježbe poput hodanja, trčanja, plivanja ili vožnje biciklom. Istezanje je korisno kod napetosti mišića. Aerobne vježbe podižu i nivo određenih hemikalija u mozgu koje poboljšavaju raspoloženje i čine nas zadovoljnijima samim sobom. Redovna fizička aktivnost vrlo je korisna strategija nošenja sa stresom.
- **pisanje** – sve je više istraživanja koja pokazuju kako pisanje o stresnim situacijama i okolnostima može pomoći opuštanju stresa i poboljšanju bolesti i stanja na koja utiče stres. Preporučuje se oko 10 do 15 minuta pisanja dnevno, a na papir možete prenijeti vaše viđenje stresnih situacija i vaših osećanja;
- **razgovor o vašim osećanjima** – izražavanjem i dijeljenjem svojih razmišljanja sa članovima porodice ili prijateljima moći ćete bolje razumjeti svoja osećanja;
- **smijeh i plač** – predstavljaju prirodne načine nošenja sa stresom i opuštanja napetosti. Oboje predstavljaju dio procesa zacjeljivanja rana;
- **učestvovanje u aktivnostima u kojima uživate** – organizovane aktivnosti pomažu otpuštanju napetosti, a mogu uključivati neki hobi, fizičku aktivnost ili umjetnost. Briga i igra s kućnim ljubimcima takođe mogu pomoći.

Mnogi pokušavaju posljedice stresa ublažiti na neprikladan ili čak štetan način, konzumirajući nikotin, alkohol, kofein, šećer, sredstva za smirenje i sl. Ta sredstva koja nas potiču na akciju ili stimulansi djeluju tako da podstiču lučenje neurotransmitera serotonina, noradrenalina i dopamina, ali time uzrokuju stalne velike uspone i padove energije i raspoloženja. Organizam se s vremenom na njih privikava, tako da treba povećati dozu stimulansa za postizanje istog učinka. Upotreba već navedenih sredstava ne samo da ne smanjuje stres, već stvara zavisnost razbijajući prirodne antistresne mehanizme. Umesto uzimanja stimulansa i sredstava za smirenje,

---

<sup>8</sup> Zvizdić, S.: *Mentalno zdravlje, Filozofski fakultet u Sarajevu, predavanja, 2009.*

savrijemeni čovek bi trebao da nauči metode za izbegavanje stresa i smanjivanje njegovih štetnih učinaka. Neke od njih možemo sprovoditi sami, kao što je smanjenje obima dnevnih obaveza (radnih, porodičnih, školskih, društvenih), uvođenje zdrave ishrane s mnogo vitamina i minerala, izbegavanje stimulansa i sedativa, uredan ritam spavanja i budnosti, redovna fizička aktivnost uz tehnike opuštanja i meditacije.

Međutim, veoma je bitno da menadžment kompanije i svaki zaposleni zna da umanju intenzitet i štetne posljedice raznih stresora kako u okviru svog radnog mesta tako i kompanije. U tom smislu možemo razlikovati dvije vrste strategija koje sačinjavaju program upravljanja stresom: lična i organizaciona. Obje strategije su kompatibilne jedna sa drugom i ne mogu se međusobno odvajati jedna od druge.

Svijest (misli, ideje)	
ODLIKE	DJELOVANJA
Koncentracija i pažnja	Nedovoljna koncentracija u teškim aktivnostima, čest gubitak pažnje.
Pamćenje	Kapacitet memorije se smanjuje, kako u kratkom tako i u dugom vremenskom periodu.
Trenutne reakcije	Problemi koji zahtijevaju trenutnu i spontanu reakciju rješavaju se na nepredvidljiv način.
Greške	Svi problemi koji zahtijevaju mentalnu aktivnost rješavaju se uz mnogo grešaka.
Procjena sadašnjosti i projekcija budućnosti	Čovjek nije u stanju procijeniti trenutnu situaciju i ne uspijeva je projicirati u budućnost.
Logika i organizacija misli	Način razmišljanja ne slijedi logične, povezane sheme, ne poštuje red, već se iskazuje na neorganiziran način.

Tabela 2: Uticaj jakog sresa na organizam povezano sa svijesti

### 3. STRATEGIJE KONTROLE STRESA NA RADNOM MJESTU

U praksi se susrećemo sa dva oblika strategije i to: lična i organizaciona strategija. *Lična strategija* vezana je za pojedinca i podjednako se odnosi na sve ljudske resurse u kompaniji. S tim da svi ljudski resursi nisu podjednako otporni na stres i stresne situacije, što zavisi od niza faktora, kao što su: karakter ličnosti, pol, životno doba, IQ, ekonomska i porodična situacija i slično. Stabilni i uravnoteženi ljudskim resursima (LJR) po pravilu su otporniji i daleko lakše podnose djelovanja raznih stresora, od psihički nestabilnih i neuravnoteženih.

Što se tiče polova, danas su oni prilično izjednačeni na stres i stresnu situaciju, jer su razlike između muških i ženskih poslova praktično nestale, za razliku od ranijih vremena kada su muškarci zbog prirode posla bili daleko izloženiji djelovanju faktora stresa pri obavljanju muških poslova.

Dalje, kroz brojna klinička ispitivanja dokazano je da su mlađi LJR osjetljiviji na djelovanja stresa u odnosu na starije i iskusnije. Isto tako, i količnik inteligencije utiče na otpornost prema stresu. Što je veći IQ, recimo iznad 120, pojedinac je u poziciji da objektivnije procjenjuje stresnu situaciju i sopstvene mogućnosti konfrontiranja sa njom. I na kraju, dobro porodično i ekonomsko stanje štiti LJR od dejstva raznih stresora, i obrnuto, loša porodična i ekonomska situacija (loš uspeh dece u školi, niska najamnina, nerješeno stambeno pitanje) pogoduje djelovanju brojnih stresora i nastanku stresne situacije.

Emocije / osjećanja	
ODLIKE	DJELOVANJA
Napetost	Teškoće s emocionalnim i fizičkim opuštanjem.
Hipohondrija	Osim stvarne fizičke neuravnoteženosti, čovjek počinje sumnjati u postojanje drugih bolesti.
Karakteristike osobnosti	Povećanje nestrpljivosti, netolerancije, autoriteta i manjak razumijevanja prema drugima.

Etika	Moralni i etički principi koji oblikuju život pojedinca slabe, a samokontrola opada.
Depresija i obeshrabrenje	Povećava se obeshrabrenje, a smanjuje želja za životom.
Ponašanje	
ODLIKE	DJELOVANJA
Govor	Nemogućnost tečne komunikacije, mucanje, smanjanje rječitosti
Interes	Gubitak volje i oduševljenja za hobije ili omiljene stvari
Odsustvo	Izostanci s posla, škole, fakulteta
Stimulansi	Povećanje potrošnje alkohola, duhana, kave i drugih droga
Energija	Razina energije se mijenja iz dana u dan, ali je u globalu niska.
San	San je poremećen. Osoba uglavnom pati od nesanice, a s vremena na vrijeme pokazuje ekstremnu potrebu za snom.
Odnosi	Osoba postaje sumnjičava, okrivljuje druge. Odgovornost prepušta drugima.
Promjene u ponašanju	Pojavljaju se čudne reakcije nesvojtvene određenom pojedincu.
Samoubojstvo	Pojavljuje se ideja o suicidu, a ponekad i pokušaji da se sprovede u djelo.
Samosvijest	Osoba sebe smatra slabom i nesposobnom.

*Tabela 3: Uticaj jakog stresa na organizam povezanog sa emocijama i ponašanjem*

### 3.1 ORGANIZACIONA STRATEGIJA

*Organizaciona strategija* vezana je za kompaniju, njen menadžment i strukturu, u smislu da ta menadžment struktura bude što više decentralizovana i približena neposrednim LJR, kako bi osetili da su deo kompanije, deo menadžmenta, i da djele njihovu sudbinu, a ne da je kompanija i njena menadžment struktura otudjeni centar moći, koji često nepromišljenim potezima mogu dovesti do nastanka stresne situacije, kako u oblasti odlučivanja tako i u oblasti realizacije biznis plana, pristrasnog promovisanja i nagrađivanja ljudskih resursa (LJR) i sl.

Pored decentralizacije odlučivanja, kompanija može mnogo da učini na prevenciji od stresa kroz promjene u prirodi posla, u smislu da je novozaposlenim LJR jasno i precizno utvrđena priroda i karakter radnih obaveza, jasno definisani poslovi, utvrđena odgovornost, kako bi jasno znali šta rade, kako rade i kome odgovaraju. U uskoj vezi sa definisanjem prirode posla je i pravilna procena radnog učinka, i pravedno nagrađivanje koje bez sumnje smanjuje nezadovoljstvo, napetost, a time i mogućnost pojave stresa. Dakle lična i organizaciona strategija zakonito moraju biti povezane u okviru zajedničkog programa upravljanja stresom. Pored navedenih strategija program uključuje i kombinaciju raznih tehnika, sredstava i aktera, kako bi se zaštitila mentalna i fizička strana LJR.

### 3.2 PROMJENE ŽIVOTNOG STILA

*Promjene životnog stila ljudskihresursa izloženih rizicima stresa* predstavlja u u prvom redu o upražnjavanju fizičke aktivnosti i vežbanja, gde se unose nove navike u filzofiju života, što zahteva dosta volje, truda i "samodiscipline". Kroz fizičke aktivnosti zaboravljaju se stresne situacije koje su preživljene, a preostala pozitivna energija usmerava se na jačanje sopstvenog imuniteta, kako bi se eventualni stresni izazovi lakše prevazišli i ublažili. Menadžment kompanije, sindikat i služba zaštite na radu trebaju obezbediti objekte za vežbanje u kojima bi se sprovodio "program zdravlja". za sve LJR. Taj program bi bio sastavni deo biznis plana i sprovodio bi se pod direktnim nadzorom: ljekara, profesora za sport i rekreaciju, inženjera zaštite na radu i slično. Promjene u načinu ishrane, gde brojna medicinska istraživanja dokazuju da se pravilnom ishranom uz više voća i povrća, manje soli i masnoća znatno povećava otpornost organizma na izazove stresa i stresne situacije.

Od fizioloških tehnika kojima se suprostavljamo stresu, najvažnije su meditacija i odmaranje. Cilj ovih tehnika je da pomognu ljudskim resursima u suprostavljanju stresu putem opuštenosti, gdje

se zaboravlja i "šef" i "menadžer" i "kompanija" i misli se okreću sasvim drugim stvarima i vrijednostima (očuvanje zdravlja, porodice i sl). Zabava, igra i dokolica su specifične psihičke tehnike koje čovjek vrši bez prinude, slobodno po sopstvenoj volji i zadovoljstvu, radi uživanja i relaksacije. Kroz ove tehnike LJR se aktivno odmaraju, što doprinosi njihovom "emocionalnom i duševnom praznjenju", zaboravljajući pri tome neprijatne stresne situacije proistekle iz prirode i karaktera ljudske radne djelatnosti. Kroz tjelesnu zabavu (sport) i duhovnu zabavu (film, pozorište, TV) ljudski resursi u njima nalaze "emocionalni odušak" i svežinu kao branu za lakše eventualno suprostavljanje budućim stresnim izazovima.

<p>Zdrave životne navike</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•dovoljna količina sna</li> <li>•zdrava i pravilna ishrana</li> <li>•redovne fizičke aktivnosti</li> </ul>	<p>Poboljšanje radnih uslova -određivanje prioriteta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•fizičko dobrostanje</li> <li>•psihičko dobrostanje</li> <li>•emocionalno dobrostanje</li> <li>•duhovno dobrostanje</li> <li>•socijalno dobrostanje</li> <li>• broj radnih dana</li> </ul>	<p>Poboljšanje zahtjeva posla</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• smislenost</li> <li>• predvidljivost posla</li> <li>• broj radnih sati</li> </ul>
<p>Upravljanje vremenom</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dozvoliti prostor između projekata</li> <li>• ne dozvoliti drugima da kontrolišu vaš raspored</li> <li>• odrediti prioritete</li> <li>• djelegirati poslove</li> <li>• dosadne poslove slijediti zanimljivim</li> <li>• ne nositi posao kući</li> </ul>		<p>Prepoznavanje potreba</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stimulacija zaposlenih</li> </ul> <p>Priznavanje uspjeha i sankcionisanje neuspjeha</p>

Tabela 4: Prevencije stresa

### 3.3. PROMJENE SAZNAJNIH TEHNIKA

Primjena sazajnih tehnika polazi od poznate maksime "Pojedinaac ne može da izmeni svet oko nas ali može da izmeni svoje reagovanje na njega". To znači da LJR moraju drugačije razmišljati o stresu, u pravcu prihvatanja pozitivnog načina mišljenja i shvatanja da se ne treba previše brinuti, frustrirati i sekirati za mnoge pojave koje ne možemo izmeniti, a posebno ne o "sitnicama" koje nas svakodnevno izazivaju i iritiraju. Kod sebe moramo stvoriti jak tzv. "kočioni sistem" koji će naše reakcije na stresne izazove ublažiti ili pak držati pod kontrolom. U uskoj vezi sa primenom sazajnih tehnika je i potreba da menadžment kompanije uključi spoljne konsultante, eksperte za stres, kako bi se LJR edukovali i upoznali sa štetnim posledicama stresa i na koji način najlakše mu se suprostaviti.

Program upravljanja stresom, menadžment organizacije mora da shvati kao jednu prevenciju i opštu korisnost za dobrobit svih LJR, jer eventualni apsentizam i fluktuacija kao posledica dejstva raznih stresora daleko su skuplji od bilo kakve prevencije, edukacije i programa preventivnog djelovanja. Menadžerska bolest pogađa i muškarce i žene najčešće nakon četrdesetih, kod muškaraca su češće srčane bolesti, kod žena tjeskoba ili depresija. Javlja se dakle kod ljudi koji su na takvim pozicijama gdje su izloženi konstantnom stresu.

Osim rukovoditelja odnosno direktora, posebno su ugroženi ekonomisti, ljudi koji se bave estradnim poslovima te novinari. Naravno, muškarci su ugroženiji, ne samo zbog statistike (više ih je na odgovornim pozicijama nego žena) već zato što su i po prirodi ili možda "sociološkom naslijeđu" ambiciozniji, više nego žene se dokazuju kroz posao. Ambiciozne i uspješne žene, koliko god im je možda u praktičnom smislu i teže ako imaju i obitelj, istovrijemeno im djeca, briga o njima, često pomažu u neutraliziranju stresova nagomilanih tijekom radnog dana.

Često se postavlja pitanje zašto je posao rukovoditelja tako stresan? Koje su to ubojite misli, osjećaji, želje? Često na neki novi posao, novu šansu, on "zagriže", doslovce kao da mu život, opstanak ovisi o njemu. Naravno da nije propast svijeta ako se određeni posao ne dobije, ili ako se ne obavi naročito uspješno. Ipak, njemu će se učiniti da jest, da mu se rapidno ruši reputacija, da su mu konkurenti ovo jedva dočekali.

Nadalje, što više ljudi i života njihove obitelji ovisi o tom "menadžeru" veća je i odgovornost, a i ambicija. Odgovornost je svakako ovdje pozitivna stvar, no ona ne mora uvijek biti i "bolesna" ambicioznost. Jer sav stres, pa makar se činilo da nije bio uzaludan ukoliko je rezultat - uspjeh, vraća nam se poput bumeranga. Sa druge strane u nekom drugom obliku kao psihosomatska bolest. U stvarnosti, ono na čemu rukovoditeljima zavide, postaje njihov osobni preteški teret, jer počinje ozbiljno narušavati njihovo zdravlje. A bez zdravlja, uzalud nam sve. Svi to dobro znamo, bar onako teoretski.

## ZAKLJUČAK

Problem stresa na radnom mjestu predstavlja poseban segment o kome menadžment organizacije treba da vodi računa, naročito ako se uzme u obzir da na stresne situacije reagiraju svi bez obzira na status, radno mjesto, školsku spremu itd.

Bitno je za svakog radnika kontrola stresa što je ključno za uspješnu karijeru i menadžer treba da usmjeri svoje snage na pomoći u rješavanju stresnih situacija na poslu.

Da bi se smanjio stresu u organizacijama i stavio pod kontrolu, potrebna je primjena odgovarajućih strategija koje menadžer treba da primjenjuje.

## LITERATURA

1. *Nemčić, J.: Stres na radnom mjestu, Zagreb, 2006*
2. *Omazić, A.M.: Stres menadžment, 2008*
3. *Radošević-Vidaček, B.: Stres na poslu: metode intervencije, Sigurnost. 45, 2003.*
4. *Sutović, A.: Prvi kongres medicine rada BiH, Stres na radnom mjestu, Medicinski fakultet Univerziteta u Tuzli, BiH, 2004.*
5. *Zvizdić, S.: Mentalno zdravlje, Filozofski fakultet u Sarajevu, 2009.*
6. [https://www.healthunit.com/.../workplace\\_violence\\_and\\_harassment\\_fs-june2011.pdf](https://www.healthunit.com/.../workplace_violence_and_harassment_fs-june2011.pdf) *Violence in the Workplace Prevention Guide. CCOHS 2001, (10.12.2014).*
7. [www.europarl.europa.eu/committees/en/empl/draft-reports.html](http://www.europarl.europa.eu/committees/en/empl/draft-reports.html) *European parlament, report 2001, 2339INII, Committee on Employment and Social Affairs (12.12.2014).*