

Boris Popov

# Stres u radnom okruženju



Novi Sad  
Jul 2018.

UNIVERZITET U NOVOM SADU,  
FILOZOFSKI FAKULTET NOVI SAD,  
21000 Novi Sad,  
Dr Zorana Đinđića br. 2  
[www.ff.uns.ac.rs](http://www.ff.uns.ac.rs)

*Za izdavača*

Prof. dr Ivana Živančević Sekeruš

Boris Popov

**Stres u radnom okruženju**

*Recenzenti*

Prof. dr Nebojša Majstorović, Filozofski fakultet, Univerzitet u Novom Sadu  
Prof. dr Svetlana Čizmić, Odeljenje za psihologiju, Filozofski fakultet, Univerziteta u  
Beogradu

*Lektura*

doc. dr Nataša Polovina

*Tehnička priprema*

Igor Lekić

ISBN

978-86-6065-464-1

URL

<http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-464-1>



Novi Sad

2018

Zabranjeno preštampavanje i fotokopiranje. Sva prava zadržava izdavač i autor.





## SADRŽAJ

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>1. DEO: RAZUMEVANJE STRESA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU</b> .....                        | 9   |
| <b>1. Uvod</b> .....                                                                       | 11  |
| <b>2. Određenje stresa</b> .....                                                           | 14  |
| 2.1. Rane koncepcije stresa .....                                                          | 14  |
| 2.2. Savremene koncepcije stresa .....                                                     | 15  |
| Medicinski pristup u proučavanju stresa .....                                              | 17  |
| Klinički pristup u proučavanju stresa .....                                                | 19  |
| <b>3. Organizacijski pristup u proučavanju stresa</b> .....                                | 22  |
| 3.1. Organizacijski modeli stresa .....                                                    | 24  |
| Procesni model .....                                                                       | 25  |
| Modeli „zahtevi-kontrola” i „zahtevi-kontrola-podrška” .....                               | 26  |
| Model „zahtevi-resursi” .....                                                              | 28  |
| Model usklađenosti osoba-posao .....                                                       | 30  |
| Model organizacijskog zdravlja .....                                                       | 33  |
| <b>4. Izvori stresa na radu</b> .....                                                      | 40  |
| 4.1. Faktori koji potiču od samog posla .....                                              | 42  |
| 4.2. Uloge u organizaciji .....                                                            | 49  |
| 4.3. Međuljudski odnosi na radnom mestu .....                                              | 53  |
| 4.4. Razvoj karijere .....                                                                 | 57  |
| 4.5. Organizacijski nivo izvora stresa .....                                               | 59  |
| 4.6. Izvanorganizacijski stresori i balans privatnog i poslovnog života .....              | 63  |
| <b>5. Moderatori stresa i individualne razlike</b> .....                                   | 68  |
| 5.1. Individualne razlike kao moderatori .....                                             | 70  |
| Sociodemografske karakteristike .....                                                      | 70  |
| Dispozicione varijable i osobine ličnosti .....                                            | 74  |
| 5.2. Faktori i uslovi iz radne sredine koji utiču na doživljaj stresa kod zaposlenih ..... | 88  |
| Resursi na radu .....                                                                      | 88  |
| Socijalna podrška .....                                                                    | 90  |
| Zelenilo u radnom okruženju .....                                                          | 93  |
| <b>6. Indikatori stresa i blagostanja zaposlenih</b> .....                                 | 96  |
| 6.1. Indikatori stresa na individualnom nivou .....                                        | 97  |
| Sindrom izgaranja .....                                                                    | 100 |
| 6.2. Indikatori stresa na organizacijskom nivou .....                                      | 107 |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Snižena produktivnost .....                                                      | 107        |
| Nezadovoljstvo poslom i slaba integrisanost zaposlenih .....                     | 108        |
| Apsentizam .....                                                                 | 109        |
| Fluktuacija.....                                                                 | 111        |
| Nesreće na radu .....                                                            | 112        |
| 6.3. Pozitivna strana stresa .....                                               | 114        |
| Vitalnost.....                                                                   | 116        |
| Radna angažovanost .....                                                         | 116        |
| Odgovorno organizacijsko ponašanje .....                                         | 119        |
| <b>2. DEO: PROCENA STRESA I INTERVENCIJE .....</b>                               | <b>123</b> |
| <b>7. Strateški pristup upravljanju stresom u organizacijama .....</b>           | <b>125</b> |
| 7.1. Dijagnostika stresa i procena rizika .....                                  | 127        |
| 7.2. Postavljanje ciljeva i dizajniranje intervencija .....                      | 131        |
| 7.3. Sprovođenje intervencija.....                                               | 132        |
| 7.4. Evaluacija sprovedenih intervencija .....                                   | 134        |
| 7.5. Praćenje efekata (follow-up).....                                           | 139        |
| <b>8. Tipovi intervencija u strateškom upravljanju stresom .....</b>             | <b>141</b> |
| 8.1. Primarne intervencije .....                                                 | 142        |
| Intervencije u makro-okruženju .....                                             | 145        |
| Intervencije u mikro-okruženju.....                                              | 157        |
| 8.2. Sekundarne intervencije .....                                               | 161        |
| Trening upravljanja vremenom.....                                                | 162        |
| Trening asertivnosti .....                                                       | 165        |
| Joga i meditacija.....                                                           | 167        |
| Progresivna mišićna relaksacija .....                                            | 168        |
| Biofidbek.....                                                                   | 171        |
| 8.3. Tercijarne intervencije .....                                               | 173        |
| Psihoterapija i psihološko savetovanje .....                                     | 173        |
| 8.4. Programi podrške zaposlenima (EAP) .....                                    | 176        |
| <b>3. DEO: ISTRAŽIVANJA STRESA NA RADU .....</b>                                 | <b>181</b> |
| <b>9. Istraživanja radnog stresa.....</b>                                        | <b>183</b> |
| 9.1. Tipovi podataka i istraživački nacrti u istraživanjima stresa na radu ..... | 183        |
| Kvalitativni istraživački nacrti .....                                           | 185        |
| Kvantitativni istraživački nacrti .....                                          | 189        |
| 9.2. Izazovi i teškoće u istraživanjima radnog stresa.....                       | 192        |
| <b>REFERENCE.....</b>                                                            | <b>197</b> |





## **1. DEO: RAZUMEVANJE STRESA U ORGANIZACIJSKOM KONTEKSTU**



## 1. Uvod

Da li svaka profitna organizacija maksimizira svoj profit nužno na uštrb blagostanja zaposlenih u njoj? Da li postoje organizacije kojima je u interesu da *istovremeno* obezbede učinak i zdravlje zaposlenih, ili su organizacije i njihovi zaposleni u stalnom konfliktu? Ovakva pitanja, dakako, nisu nova. Marksistički teoretičari su, na primer, tvrdili da su pojedinac i organizacija u stalnom sukobu, te da kapitalistički sistem nužno podrazumeva otuđenje i eksploataciju (Wood, 1988). Sa tim u vezi, Argiris (Argyris, 1964) je postavio pitanje: kako organizacija može zadovoljiti suštinske ljudske potrebe, a ipak ostati uspešna? Humanistički orijentisani teoretičari motivacije, npr. Maslov (prema Jaffe, 1995), primetili su da rad može zadovoljiti ne samo bazične ljudske potrebe poput egzistencijalne sigurnosti, već i više, potrebu za kreativnošću, kompetentnošću i smislom.

Iako rad donosi novac, moć i slavu, on takođe može biti izvor konflikata, preopterećenja, tenzije i stresa. Usled sve veće poslovne kompetitivnosti, od zaposlenih se traži da pružaju sve više i više, za sve manje vremena i resursa. Istraživanja ukazuju da je posao, ako ne najveći, onda među najvećim uzročnicima stresa. Na primer, pokazano je da oko 23% radne populacije u Danskoj izveštava o simptomima distresa (Bultman et al., 2002). Slično tome, u Velikoj Britaniji otkriven je podatak da je u 2006. godini 175 miliona sati „izgubljeno” usled bolesti (Black Report, 2008).

U nedavnoj studiji (Popov, Majstorović & Matanović, 2013) pokazano je da je u našoj zemlji situacija još alarmantnija – 60.2% zaposlenih nalazi se iznad granice klinički značajnog nivoa distresa u poređenju sa 10% zaposlenih u Holandiji. U istoj studiji pokazano je i da se čak 27.6% naših zaposlenih nalazi iznad „klinički značajnog” nivoa izgaranja, što je znatno više u poređenju sa uzorkom zaposlenih u Danskoj (19.8%). Porastu nivoa stresa verovatno najviše doprinose stalne promene unutar organizacija, koje su neminovnost savremenog poslovanja i odvijaju se u mnogim organizacijama. Osim toga, tehnološke inovacije (na primer, pristup poslovnim mejlovima od kuće) otežavaju zaposlenima da se

„diskonektuju” iz kancelarije, što ugrožava balans poslovnog i privatnog života. Sa druge strane, pokazano je da stres nema samo negativna, već i pozitivna ispoljavanja na radu (Nelson & Simmons, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, 2012), kao i to da različite manifestacije stresa i blagostanja imaju različit uticaj na efektivnost organizacije (Salanova, Agur & Peiro, 2005; Taris, 2006). To sve ukazuje na konstantnu potrebu da se rešavanju problema stresa pristupa kontinuirano i sistematski.

Iako se stres ne može u potpunosti eliminisati, on može biti umanjen. Osim toga, različitim strateški osmišljenim intervencijama može se takođe povećati blagostanje zaposlenih na radnom mestu. Termin „strateški” ovde je upotrebljen sa jasnim ciljem da istakne pristup u upravljanju stresom koji je mnogo više od stres-menadžment treninga, na šta se često svode pokušaji kompanija da redukuju negativne posledice stresa po zaposlene. Strateški pristup, kao što ćemo to videti kasnije, predstavlja zaokret u pogledu na načine kako stres nastaje u organizaciji, kao i na to kako se njegovi efekti mogu ublažiti. Ovakav pristup stres-menadžment aktivnostima ima sledeće bitne karakteristike (Weinberg, Sutherland & Cooper, 2010):

1. Upravljanju stresom u organizacijama pristupa se na proaktivan, a ne reaktivan način. Takav pristup je u kontrastu sa uobičajenim i često viđenim shvatanjem, u kom organizacije čekaju da se nešto dogodi pre nego što preduzmu neki oblik stres-menadžment aktivnosti. Pogrešno se, naime, pretpostavlja da organizacija može samo da tretira ono što je loše, tj. negativno u njoj, i to tek onda kada su zaposleni već postali žrtve izlaganja prevelikim izvorima stresa. Tada su intervencije usmerene uglavnom na „gašenje požara”, što ih čini dosta skupim i prilično neisplativim na duže staze.

2. Intervencije nisu izolovane aktivnosti koje nastaju kao reakcija na uočeni problem, već postaju integrisane u organizacijske procese. To praktično znači da upravljanje stresom predstavlja svakodnevnu praksu organizacija, odnosno postaje deo organizacijske kulture – kulture koja na svim organizacijskim nivoima neguje zdravlje i blagostanje zaposlenih kao jednu od ključnih organizacijskih vrednosti.

3. Neke organizacije još uvek zauzimaju stanovište da zaposleni koji trpe veliki stres jednostavno nemaju dobre mehanizme prevladavanja. To je tačno, ali samo delimično, jer je odavno pokazano da „... 'bolestan' zaposleni može biti simptom nezdrave organizacije” (Carroll, 1996). Drugim rečima, zbog humanističkih, ali i ekonomskih razloga, važno je da se fokus u razumevanju stresa pomeri sa individue na širi, organizacijski kontekst. Drugim rečima, potrebno je da organizacije, ukoliko zaista žele da razviju zdravo radno okruženje, uzmu u obzir, pored individualnih karakteristika zaposlenih, i interpersonalnu dinamiku, te grupne i organizacijske procese. Ovakav holistički pristup razumevanju stresa može da obezbedi zdravu radnu klimu, što će se, na duge staze, organizaciji vratiti kroz angažovanje punog radnog potencijala zaposlenih.

Cilj ovog teksta je da na sažet način prikaže osnovne organizacijske i individualne faktore koji ugrožavaju blagostanje zaposlenih na radu i umanjuju efikasnost organizacijskih sistema. Zatim, da predstavi strateški pristup intervencijama koje mogu biti učinjene sa ciljem minimiziranja efekata stresa i promocije zdravih psiholoških stanja na radu. Konačno, cilj je i da se prodiskutuju najvažnija metodološka pitanja istraživanja stresa u organizacijskom kontekstu.

## 2. Određenje stresa

### 2.1. Rane koncepcije stresa

Iako je do sada napisano mnoštvo naučnih, stručnih i popularnih tekstova na temu stresa, još uvek ne postoji opšti konsenzus oko njegovog određenja. Teškoća leži, između ostalog, i u činjenici da se autori razlikuju oko toga šta treba da bude centralni pojam u njegovom definisanju: stimulus (stresor), stresni odgovor (distres), interakcija između ta dva, ili proces koji uključuje stresor, stresnu reakciju i individuu koja posreduje u ovom odnosu (odnosno transakciju između osobe i njenog okruženja). Rane koncepcije stresa (eng. *stimulus-based model of stress*) najčešće su se fokusirale na same uzroke i shvatale da je stres ono što se dešava čoveku, a ne ono što se dešava u njemu ("Stress is that which happens to the man, not that which happens in him; it is a set of causes, not a set of symptoms"; Symonds, 1947). Takve koncepcije stresa se često nazivaju i inženjerske, jer svoje korene vuku iz fizike – stres se razume kao neka vrsta sile koja kada se „aplicira” na čoveka, to dovodi do određenih psihofizičkih oštećenja. Ista stvar, kažu ovi teoretičari, događa se i sa bilo kojom neživom materijom. Drvena polica za knjige ima svoje maksimalno opterećenje koje može da izdrži. Stavimo li više knjiga od maksimalnog opterećenja – drvo će pući. Ubrzana industrijalizacija sa početka XIX veka dala je snažan zamajac ovakvoj koncepciji stresa. Većina ranih istraživanja polazeći od stresa kao stimulusa koji deluje na čoveka, sprovedenih na proizvodnim radnicima, ispitivali su koji to sve fizički izvori stresa deluju na radnika, poput izloženosti toploti, hladnoći, neadekvatnom osvetljenju i dr. Takva istraživanja dala su fantastično korisne nalaze koji se i danas nalaze u svim udžbenicima stresa na radu. Raznim izvorima stresa, ne samo fizičkim uslovima, detaljno ćemo se baviti u poglavlju 4.

Sa druge strane, ako priupitamo nekoga šta misli kada kaže da je „pod stresom” u svakodnevnom žargonu, najčešće ćemo čuti odgovore koji ukazuju na neki oblik tenzije, napetosti, ili pak istrošenosti i umora. Slično tome, mnoštvo stručnih definicija stres shvata kao posledicu, odnosno, stres razume kao reakciju osobe (ili bilo kog drugog živog bića) na različite situacije, uslove ili zahteve koje okolina pred nju postavlja (eng. *response-*

*based model of stress*). Stoga se, za razliku od definicija koje su stres shvatale kao stimulus, u ovoj koncepciji, stres shvata kao „zavisna” varijabla (da se poslužimo istraživačkom terminologijom); drugim rečima, u ovom shvatanju, nas zanima na koje se sve načine stres ispoljava. Izvorno, ovakva koncepcija stresa vodi poreklo iz medicine i počiva na fiziološkoj paradigmi. Klod Bernard, francuski fiziolog, još polovinom XIX veka pretpostavio je da je „emocionalni stres kauzalni faktor ishemijske bolesti srca” (Weinberg et al., 2010, str. 58). Osim toga, isti autor je takođe pretpostavio da svaki živi organizam mora održati stanje konstantnosti, uprkos izloženosti spoljašnjim promenama. Taj koncept stabilnosti je kasnije Kenon (Cannon, 1935) dodatno razvio i nazvao „homeostaza”. U sistemskoj teoriji, pojam homeostaze će biti poznat kao stanje tzv. dinamičkog ekvilibrijuma – teorija kaže da koordinacijom fizioloških procesa organizam uspeva da se odupre uobičajenim izazovima i promenama iz sredine, ali da nije u stanju da se nosi sa neuobičajeno teškim zahtevima iz sredine. Taj koncept otpora (eng. *resistance*) spoljašnjim pritiscima i zahtevima dalje je izučavao Hans Seli (Selye, 1956), a upravo njegova istraživanja se smatraju početkom sistematskog izučavanja stresa u okviru fiziološko-medicinske paradigme. Seli je stres definisao kao nespecifičnu reakciju organizma na neki stimulus i dalje razrađivao koncept bolesti u vezi sa stresom, koju je nazvao opšti adaptacioni sindrom (OAS). Na Selijeva istraživanja stresa ćemo se vratiti nešto kasnije.

## 2.2. Savremene koncepcije stresa

Savremene koncepcije na stres gledaju kao na dinamičku relaciju između osobe i njenog okruženja, stavljajući pritom akcenat na dinamiku psihološkog menahizma kognitivne procene stresnih događaja od strane osobe. Takav pristup nazvan je transakcionalni (neki ga nazivaju i „transakcionistački”; eng. *transactional*, Lazarus, 1966), a njegova najvažnija prednost jeste da on stres ne smešta ni u individuu, niti u spoljašnje okruženje; stres se posmatra kao proces koji se odvija u stalnoj

**Stres**  
bihevioralni, fizički  
ili psihički odgovor  
na stresore

relaciji (odnosno transakcijama) između jednog i drugog, pri čemu osoba konstantno procenjuje spoljašnja zbivanja i evaluira ih – otuda velike individualne razlike u doživljaju stresa. Drugim rečima, šta će za osobu biti stresno zavisi od značaja koji ona pridaje situaciji u kojoj se nalazi, kao i procene dostupnih resursa za izlazak na kraj sa njom. Najjednostavnije govoreći, stres predstavlja celokupan proces transakcije između pojedinca i njegovog okruženja. Ili, malo specifičnije, stres možemo odrediti kao *adaptivni odgovor osobe na situacije i događaje koji postavljaju fizičke i/ili psihičke zahteve, a posredovan individualnim razlikama u proceni tih događaja*. Iz ove definicije, možemo izdvojiti tri međusobno zavisna elementa stresa:

**Stresor**  
događaj koji izaziva  
adaptivni odgovor

- 1) **Stresor** može biti svaki uslov, okolnost ili događaj koji izaziva adaptivan odgovor. Po pravilu, stresori su spoljašnje prirode i nalaze se u okolini koja deluje na pojedinca;
- 2) **Adaptivni odgovor** podrazumeva reakcije organizma u koji su uključeni različiti sistemi osobe: fiziološke reakcije, psihološki odgovori i različiti oblici ponašanja; u knjizi ćemo koristiti različite nazive za adaptivni odgovor, koje ćemo shvatati kao sinonime, npr. stresna reakcija, stresni odgovor, indikatori stresa;
- 3) Pojedinac na koga deluje okolina ima važnu ulogu u nastanku stresa. Iz **individualnih razlika** među ljudima proizlaze različite kognitivne procene situacija, kao i razni oblici adaptivnog odgovora.

No, pojava stresa kod ljudi do sada se izučavala iz više uglova. Ovde će biti pomenuta tri najvažnija: medicinski, klinički i organizacijski pristup. S obzirom na njegov značaj za dalje praćenje teksta, organizacijski pristup će biti prikazan u posebnom poglavlju.

## Medicinski pristup u proučavanju stresa

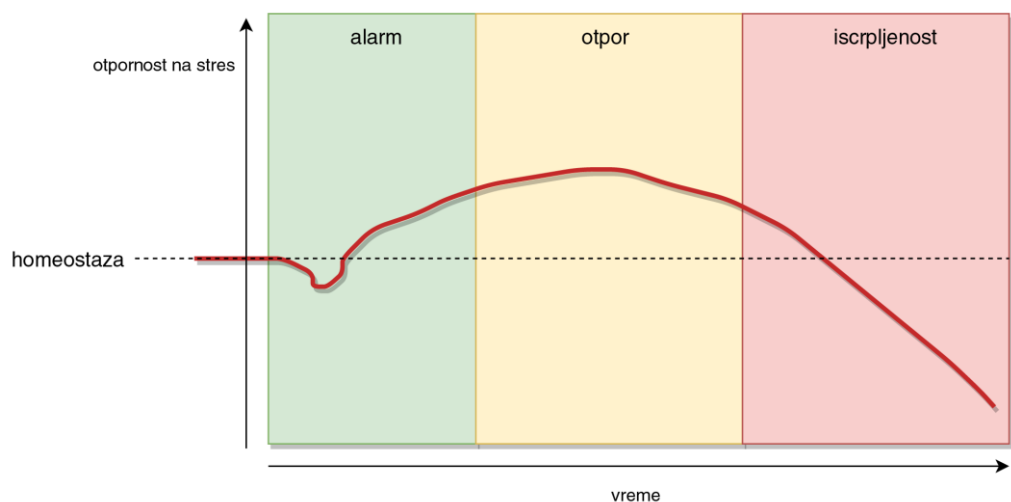
Medicinski pristup nam daje ideju o tome koje telesne promene se odvijaju kada smo pod stresom. Fokusira se na fizičke stresore, kao što su visoka temperatura ili buka, a od indikatora stresa od primarnog značaja su telesne promene, kao što su hormonalne promene, ili visoki krvni pritisak. Istraživači u okviru medicinskog modela zaključuju da proces stresa aktivira tzv. „borba ili beg“ reakcija (eng. „fight-or-flight“, termin koji je prvi opisao Walter Cannon), koji uključuje hormonalne promene i mobilizira organizam za izlazak na kraj sa percipiranim pretnjama iz okoline.

**„Fight-or-flight“**  
aktivno suočavanje  
sa pretnjom ili  
bežanje od nje

Iako su raniji fiziolozi opisali neke pojmove i procese u vezi sa stresom, ocem modernog shvatanja stresa obično se smatra Hans Selye (Selye, 1956). On je inspiraciju za izučavanje stresa dobio tako što je, još kao student medicine, uočio da pacijenti koji boluju od različitih oboljenja, imaju veliki broj zajedničkih simptoma: gubitak apetita, životne energije, gubitak na težini i sl. On je pretpostavio da se ovaj klaster sličnih simptoma, bez obzira o kojoj se bolesti konkretno radi, može izučavati naučnom metodologijom. Nekoliko godina kasnije, razvio je koncept opšteg adaptacionog sindroma (General Adaptation Syndrome – GAS; slika 1), što se ujedno i smatra jednim od klasičnih „fizioloških“ modela stresa. Njegovi eksperimenti sa pacovima pokazali su da kontinuirano izlaganje bilo kom nezdravom stimulusu – visokoj ili niskoj temperaturi, šokovima, glasnim zvucima – uvek vodi fazama adaptacije i otpora. Prema Seliju, bez obzira na to šta prouzrokuje stres, telo reaguje na isti način, samo individualne razlike određuju koji se organ prvi „slomi“.

Opšti adaptacioni sindrom uključuje tri faze. Prva je *faza alarma* i podrazumeva aktivaciju stresnog odgovora, koji podrazumeva trenutno angažovanje veće količine energije (povećan nivo glukoze u krvi) kako bi se organizam što efikasnije suočio sa stresorom. Osim povišavanjem nivoa glukoze, organizam u ovoj fazi reaguje i ubrzavanjem rada srca i disanja. Nakon toga, telo ulazi u *fazu otpora*; putem raznih koping mehanizama (eng. *to cope* – boriti se protiv nečega) telo se adaptira na novu situaciju i

odupire se stresorima. Ako su stresori hronični i ako se ponavljaju, mogu prouzrokovati ireverzibilna oštećenja i povrede. U tom momentu telo ulazi u treću fazu stresa, *fazu iscrpljenosti* ili sloma, u kojoj otpor više nije moguć. Javljaju se kardiovaskularni ili neki drugi telesni poremećaji, koji mogu voditi čak i smrtnom ishodu. Osim pojma GAS-a, Seli je uneo i druge značajne inovacije u proučavanju stresa. Na primer, on je istakao da i pozitivni, a ne samo negativni događaji, mogu otpočeti stresnu reakciju. Kasnije je utvrđeno da stres može imati i pozitivne efekte (tzv. eustres). U krajnjoj liniji, bez ili sa premalo stresa, život ne bi bio toliko uzbudljiv. Stoga je osnovno pitanje: šta prouzrokuje „negativni” stres i kako ga umanjiti i time optimizovati naše reakcije?



Slika 1. Faze opšteg adaptacionog sindroma

Savremena proučavanja u okviru medicinskog modela stres proces smeštaju u polje centralnog (CNS) i perifernog nervnog sistema, kao i endokrinog i imunog sistema. Kada stresor poremeti psihički ili fiziološki ekvilibrijum, impuls putem senzornih nerava stiže do CNS, gde se aktivira osovina hipotalamus – hipofiza – kora nadbubrežne žlezde (tzv. HPA; eng. *hypothalamic-pituitary-adrenal axis*). Hipotalamus, deo mozga čiji je prvenstveni zadatak da reguliše ključne autonomne funkcije organizma, uključujući i povezivanje ostatka nervnog sistema sa endokrinim sistemom, momentalno signalizira hipofizu, koja preko hormona ACTH (adrenokortikotropni hormon), aktivira rad kore nadbubrežne žlezde.

Kora nadbubrežne žlezde reaguje tako što oslobađa hormon kortizol direktno u krvotok. Kortizol se smatra glavnim „hormonom stresa” (zajedno sa adrenalinom i noradrenalinom), jer on aktivira simpatički deo vegetativnog nervnog sistema, koji je odgovoran za čuvenu reakciju borba-ili-beg (eng. *fight-or-flight response*). Drugim rečima, simpatički vegetativni sistem priprema telo za određenu reakciju, time što ubrzava puls, proširuje zenice i plućne alveole, usporava salivaciju i varenje i sl. Nakon završetka stresnog događaja ili uspešne adaptacije, parasimpatički deo vegetativnog sistema se aktivira kako bi stimulisao aktivnosti potrebne za regeneraciju i odmor organizma, poput varenja, salivacije, seksualne funkcije i dr.

Takođe, važno je napomenuti da je i imuni sistem pogođen stres procesom (pogotovo hroničnim), tako što kortizol utiče na broj tzv. T-ćelija u krvotoku, čime redukuje zaštitu organizma i na duže staze ga ostavlja vulnerabilnim na bolesti i infekcije.

### **Klinički pristup u proučavanju stresa**

U poređenju sa medicinskim, klinički model stresa ima jednu bitnu razliku: fokus se sa fizičkih premešta u domen psihičkih stresora i funkcija. U tom smislu, neophodno je obratiti pažnju na nekoliko bitnih teza. Prva premisa kliničkog modela je stara maksima grčkog filozofa Epikteta, koji je još pre nove ere rekao: „Ljudi nisu uznemireni stvarima po sebi, već svojim viđenjem stvari” (prema Ellis, 1994). Drugim rečima, u kliničkom modelu stresa posebna pažnja se poklanja načinu na koji individua opaža i procenjuje situaciju. Kognitivna procena situacije i sopstvenih resursa za borbu sa njom je izuzetno značajna, jer ona utiče na to kako će osoba reagovati. Ova ideja je od suštinskog značaja za razumevanje individualnih razlika u doživljaju stresa. Već smo pomenuli Lazarusa i njegovo veoma uticajno shvatanje po kome se stres razume kao proces u kom osoba evaluira (odnosno procenjuje) stresni potencijal događaja sa kojima se susreće (na primer, izlazak na ispit student može proceniti kao pretnju sopstvenom samopouzdanju); ovu procenu Lazarus je nazvao primarna

procena (eng. *primary appraisal*). Osim toga, osoba procenjuje i koji su joj resursi dostupni za prevazilaženje te situacije (na primer, student može proceniti da, iako ne zna sve odgovore, može se osloniti na „improvizaciju“ i tako popraviti svoj odgovor). Tu procenu Lazarus je nazvao sekundarna (eng. *secondary appraisal*). Obe procene se odvijaju gotovo simultano i ključne su za razumevanje individualnih razlika u stres procesu. O upravo pomenutim konstruktima procene i prevladavanja, kao i o mnogim drugim bavićemo se detaljno u 5. poglavlju.

Druga važna ideja u kliničkom modelu razumevanja stresa jeste ta da stres predstavlja razliku između zahteva situacije i resursa za borbu. Stres se na taj način zapravo shvata kao mera balansa između zahteva sredine i kapaciteta osobe za pružanje otpora tim zahtevima. Zbog toga se „stres-menadžment“ programi suočavaju sa dva osnovna zadatka: smanjiti broj i intenzitet stresnih događaja i situacija sa jedne, i osnažiti osobu i naučiti je kako da prevladava stresne situacije sa druge strane.

Još jedna važna ideja u kliničkom pristupu jeste da stres ima efekta na nivo psihosocijalne adaptacije osobe na sredinu u kojoj živi, a samim tim i na nivo opšteg blagostanja. U poslednjoj verziji Međunarodne klasifikacije bolesti (MKB 10; Svetska zdravstvena organizacija, 2013), opisano je nekoliko poremećaja u vezi sa stresom, na primer akutna reakcija na stres (F43.0), posttraumatski stresni poremećaj (F43.1), poremećaj prilagođavanja (F43.2), da nabrojimo samo neke. Drugim rečima, klinički pristup razumevanju stresa predstavlja ekstenziju medicinskog, u kom je pažnja bila fokusirana na shvatanje fizioloških mehanizama koji bivaju aktivirani u stresnoj situaciji. Stres ovde razumemo kao jedan složeniji, permanentni, psihosocijalni proces koji angažuje, osim fizioloških, i druge sfere ličnosti – kognitivnu, emotivnu, socijalnu i bihevioralnu. U kliničkom pristupu teži se razumevanju tog individualno-psihološkog procesa i proceni u kojoj meri je psihološka ravnoteža narušena usled izloženosti osobe stresnim uslovima. Takođe, ima autora (Jex, 2002) koji smatraju da se, u poređenju sa drugim pristupima, klinički pristup u izučavanju stresa fokusira više na tretman nego na istraživanje stresa. Tako se ovde više postavlja pitanje kako se

simptomi stresa mogu eliminisati, a manje zašto su pojedini uslovi stresogeni za zaposlene. U tu svrhu je razvijen veliki broj najraznovrsnijih stres-menadžment programa: od individualnog savetovanja i psihoterapije, preko raznih grupnih programa učenja veština, pa sve do primene različitih empirijski neproverenih i teorijski krajnje upitnih pristupa, poput NLP-a (Dilts, Grinder, Delozier, & Bandler, 1980).

---

### **Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

- Po čemu se suštinski razlikuju medicinski i klinički pristup u proučavanju stresa?
  - Šta se dešava sa našim CNI i ANS kada, dok hodamo mračnom ulicom primećujemo kako nam se užurbano približava grupa pijanih mladića koji izgledaju kao da žele da nas napadnu?
  - Kako stres definišu tzv. *stimulus-based* koncepcije, a kako tzv. *response-based*?
- 

### **Dalje čitanje:**

Baum, A. & Singer, J. E. (Eds.). (1987). *Handbook of psychology and health: Stress, Vol. 5*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cooper, C. L. & Quick, J. C. (Eds.). (2017). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. John Wiley & Sons.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.

Selye, H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.

### 3. Organizacijski pristup u proučavanju stresa

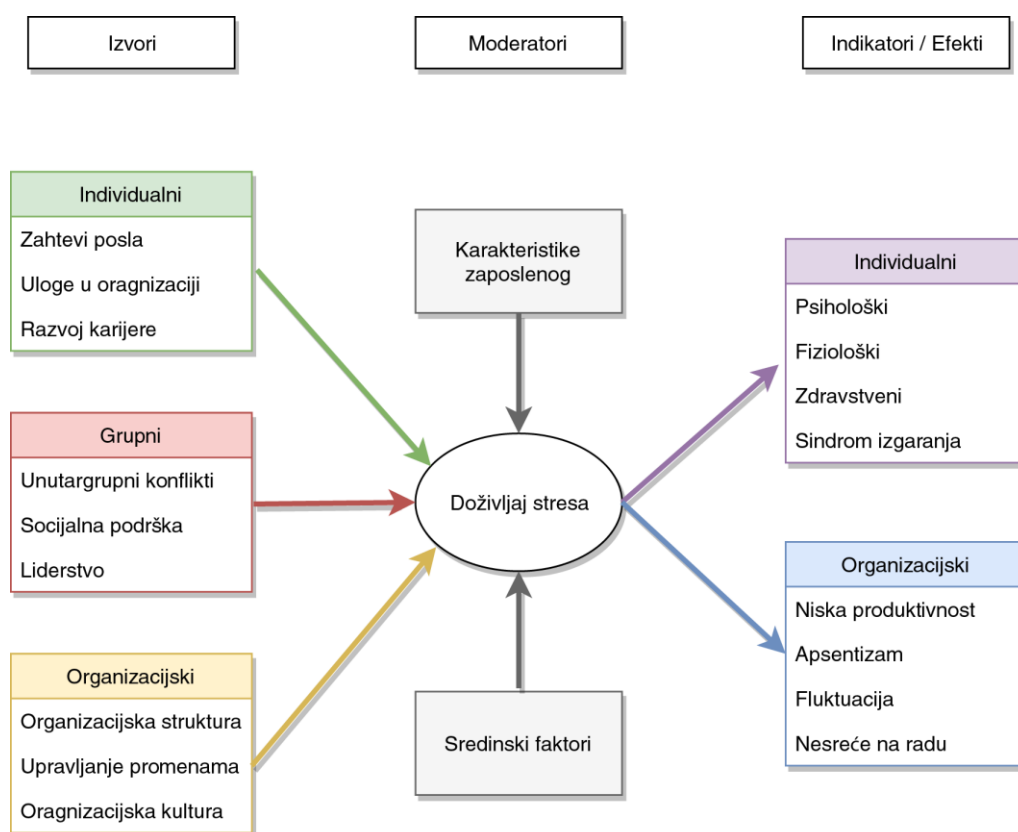
Kako bismo ispravno razumeli organizacijski pristup proučavanju stresa, najpre je važno da odredimo pojam organizacije i nivoe proučavanja organizacijskih procesa. Pod organizacijom neki autori podrazumevaju „integrisan sistem uzajamno povezanih psiholoških grupa, obrazovanih radi postizanja određenog cilja” (Krech et al., 1972, prema Rot, 1983). Drugi autori organizaciju shvataju kao „društvene entitete za uspešno ostvarivanje zajedničkih ciljeva, putem grupnog rada” (Johns & Saks, 2008, str. 5). Da pojasnimo elemente ove definicije:

- društveni entitet: esencijalna karakteristika organizacija je koordinisano prisustvo ljudi; stvari i predmeti, tehnologija, oprema, infrastruktura su takođe neizostavni činioci savremenih organizacija;
- zajednički ciljevi: pojedinci se grupišu u organizacije sa određenim ciljem; najosnovniji cilj svake organizacije jeste da opstane i razvija se; svaka od njih razvija strategije koje stoje u službi opstanka – neke prodaju robu (npr. Amazon), druge proizvode robu (Heineken), treće pružaju usluge (British Airways), itd.;
- grupni rad: organizacije zavise od interakcije i koordinacije među ljudima u ostvarivanju zajedničkih ciljeva; grupe unutar organizacija nastaju formalnom podelom rada (timovi, odeljenja) ili neformalnim grupisanjem (neformalne grupe).

Za razliku od oba prethodna, organizacijski pristup podrazumeva proučavanje stresa u širem, organizacijskom kontekstu: on uključuje kako fizičke i psihološke, tako i organizacijske elemente. Na slici 2 vidi se prikaz jednog tipičnog modela stresa na radu, koji uključuje različite izvore stresa, kao i razne individualne i organizacijske indikatore i efekte stresa. Slika takođe pokazuje da je moguće pretpostaviti različite karakteristike ličnosti i sredinske faktore koji mogu posredovati u odnosu između stresora i stresnih odgovora. Takvi faktori se često nazivaju moderator varijable – to su one varijable koja menjaju odnos između dve varijable

(obično nezavisne i zavisne), odnosno govori pod kojim uslovima važi efekat nezavisne varijable na zavisnu. Na primer, u istraživanjima stresa moderator varijabla može biti pol, jer većina istraživanja pokazuju da žene i muškarci različito reaguju na stresore (Tytergleich, Jacobs, Webb, Ricketts, & Cooper, 2007). O moderatorima u stres procesu, nešto više reći biće u poglavlju 5.

**Moderator varijabla**  
Varijabla koja menja odnos između druge dve varijable



Slika 2. Tipičan primer opšteg organizacijskog modela stresa

Taksonomiju teorija stresa nije lako napraviti. Ranije smo napomenuli da se klasične teorije stresa uglavnom mogu svrstati u grupu onih koje su usmerene na izvore stresa, i u grupu onih koje su usmerene na stresne odgovore. U literaturi se često može sresti i podela teorija stresa na radu na tzv. interakcionističke (ili strukturalne) i transakcionističke (ili procesne; Cooper et al., 2001; Cox & Griffiths, 2010). Iako nije uvek lako povući suštinsku granicu između ova dva pristupa, može se reći da interakcionističke teorije uglavnom svoj fokus stavljaju na proučavanje jednostavne kauzalne veze između stresora i distresa. U ovom

pristupu, stresore shvatamo kao nepovoljne događaje ili situacije u vezi sa poslom, kao i same karakteristike posla (npr. previše posla za ograničeno vreme ili česti nesporazumi sa šefom). Stresni odgovor (ili distres; eng. *strain*) razumemo kao fiziološke i psihičke odgovore na stresore (kao npr. osećaj teskobe ili besa).

Ovakav pristup je u osnovi statičan i svodi se na izlistavanje potencijalnih situacija koje se dovode u vezu sa indikatorima stresa i ispituje njihova (najčešće statistička) poveznost. Bitna odlika ovog pristupa jeste da se izvori stresa sa jedne, i indikatori stresa sa druge strane, mogu posmatrati odvojeno i nezavisno jedni od drugih. Kritičari interakcionističkog pristupa u istraživanjima stresa uglavnom navode da ove teorije nisu u stanju da razumeju dinamički karakter relacije, odnosno transakciju između pojedinca i sredine. O pojmu transakcionalnog pristupa u proučavanju stresa (u opštem smislu) već je bilo reči ranije u tekstu. Suština tog pristupa je da je stres nešto što se dešava u konstantnoj dinamičkoj relaciji osobe sa samom sobom i njenim okruženjem, te se zapravo izvori i indikatori stresa smatraju kao suštinski neodvojivi aspekti jednog realiteta. Osnovni problem sa ovako definisanim transakcionalnim pristupom u istraživanjima stresa ogleda se u tome što je izvore i efekte teško, ako ne i nemoguće, meriti tradicionalnom, kvantitativnom metodologijom. Stoga se Lazarus (2000) i zalagao za drugačiji, holistički pristup istraživanjima, koji bi bio baziran na longitudinalnim studijama, uz primenu kvalitativnih tehnika, poput posmatranja ili intervjua.

### ***3.1. Organizacijski modeli stresa***

U literaturi srećemo veći broj organizacijskih modela radnog stresa (videti Jex, 2002; Hart & Cooper, 2001; Cooper, 1998; Matteson & Ivancevich, 1980; Edwards, 1992), koji se međusobno razlikuju prema stepenu opštosti. Većina modela, školski gledano, sledi interakcionističku tradiciju proučavanja stresa, iako neki modeli inkorporiraju i elemente transakcionalnog pristupa, više ili manje dosledno i eksplicitno. Nabrojaćemo neke od njih:

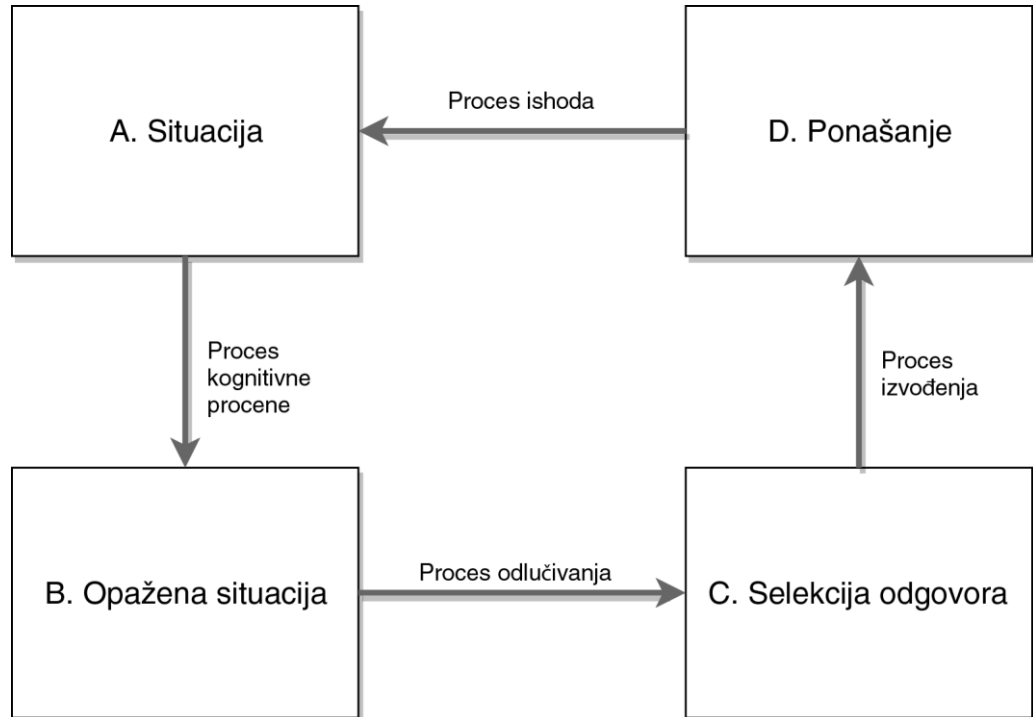
- Procesni model (McGrath, 1976)
- Facetni model (Beehr & Newman, 1978)
- Model „zahtevi-kontrola” (eng. *Demands-control*; Karasek, 1979) i „zahtevi-kontrola-podrška” (eng. *Demands-Control-Support*; Johnson & Hall, 1988)
- Model usklađenosti osobe i okruženja (eng. *Person-Environment Fit*, French, Caplan, & Harrison, 1982)
- Kibernetički model (Edwards, 1992)
- Model očuvanja resursa (eng. *Conservation of resources*; Hobfoll, 1989)
- Model organizacijskog zdravlja (Hart & Cooper, 2001)
- Model „zahtevi-resursi” (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001a; Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen, & Schaufeli, 2001b)

Širi opisi modela se mogu naći drugde (npr. Cooper, 1998; Cox & Griffiths, 2010), a ovde ćemo se ukratko zadržati na predstavljanju najvažnijih i najuticajnijih modela stresa na radu.

### Procesni model

Kao što se vidi na slici br. 3, ovaj model konceptualizuje stres kao četvorofazni proces sa sistemom povratne sprege. Prva faza uključuje situacije sa kojima se zaposleni susreću u organizaciji. Te situacije bivaju procenjene putem sistema kognitivne procene. U drugoj fazi, vrlo progresivno za svoje vreme, MekGrat (McGrath, 1976) pretpostavio je da zaposleni svesno donosi odluku i bira svoj odgovor na opažene situacije u organizaciji. Kada je odluka doneta, zaposleni se angažuje u nekom obliku vidljivog ponašanja. To ponašanje može imati negativne implikacije po performanse zaposlenog (npr. umanjivanje napora), ili pozitivne (ako je, na primer, stresor konflikt sa kolegom, adaptivni odgovor može biti konstruktivan razgovor sa njim). U poslednjem procesu u modelu, preko

sistema povratne sprege se zatvara krug i ponašanje zaposlenog utiče na buduće situacije.



Slika 3. Procesni model stresa na radu (McGrath, 1976; adaptirano prema Jex, 2002, str. 186)

### Modeli „zahtevi-kontrola” i „zahtevi-kontrola-podrška”

Specifičniji model koji je razvio Karasek (Karasek, 1979), baziran je na pretpostavci da je interakcija između zahteva posla i kontrole nad poslom (definisane kao sloboda u donošenju odluka) ključna u razvoju stresnog odgovora. Karasekov model može se jednostavno i pregledno prikazati dijagramatski, putem 2 x 2 matrice, na čijoj se jednoj osi nalazi dimenzija zahteva („visoki nasuprot niskim zahtevima”), a na drugoj kontrola („visoka nausprot niskoj kontroli”; videti sliku br. 4). Takva podela povlači sa sobom ideju o četiri tipa posla:

- „visoko stresni poslovi” – kombinacija visokih zahteva i niske kontrole;
- „aktivni poslovi” – kombinacija visokih zahteva i visoke kontrole;
- „nisko stresni poslovi” – kombinacija niskih zahteva i visoke kontrole;

- „pasivni poslovi“ – kombinacija niskih zahteva i niske kontrole.



Slika 4. Model zahtevi - kontrola (Karasek, 1979)

Nekoliko interesantnih hipoteza je moguće postaviti na osnovu ovog modela. Prva je ta da distres i drugi negativni indikatori stresa nastaju kao posledica kombinacije visokih zahteva posla (ili pritisaka) i niske kontrole (drugim rečima, u „visoko stresnim poslovima“). Drugo, „aktivni poslovi“ vode ka blagostanju (odnosno tzv. pozitivnim indikatorima stresa; videti poglavlje 6.3), učenju i razvoju zaposlenih. Osim toga, „nisko stresni poslovi“ zbog visoke kontrole nad poslom koju zaposleni u njima doživljavaju mogu voditi ispodprosečnim vrednostima stresa. Inicijalna testiranja modela (Karasek & Theorell, 1990) sugerisala su da bi prve dve hipoteze mogle biti tačne, pogotovo kada se kao indikatori koriste kardiovaskularni fiziološki indikatori. Ipak, pregledom brojnih studija koje su testirale model u terminima interakcije „visoki zahtevi – niska kontrola“, može se zaključiti da postoji samo ograničena empirijska podrška za Karasekov model (Cox & Griffiths, 2010; Stansfeld & Marmot, 2002).

Veoma sličan model postulirali su Džonson i Hol (Johnson & Hall, 1988). Oni su pretpostavili da, pored zahteva i kontrole, podrška kolega i supervizora takođe igra ulogu u blagostanju zaposlenih. Specifičnije,

najstresnija situacija na poslu je kombinacija visokih zahteva, niske kontrole i odsustva socijalne podrške. Uključivanje socijalne podrške u stres proces otvorilo je mnoga druga pitanja, kao na primer: koji je vid socijalne podrške (informaciona, emotivna, instrumentalna, itd.) najefikasniji u ublažavanju efekata stresa. Dakle, u slučaju oba opisana modela, stresan je zapravo združeni, interaktivni efekat ovih faktora. Potrebno je naglasiti da je doživljaj kontrole na radnom mestu dugo vremena, i pre i nakon formulisanja ovih modela, smatran kao značajan faktor u nastanku stresa (videti npr. Wall, Jackson, Mullarkey, & Parker, 1996). Tokom 80-ih i 90-ih godina oba modela su pobudila veliku pažnju istraživača. Na osnovu brojnih istraživanja generalno se može zaključiti da, iako nisu dobili nedvosmisleni empirijski podršku, postulati ovih modela pokazali su se kao veoma korisni i inspirativni za dalja istraživanja (Butler, Grzywacz, Bass & Linney, 2005; Cooper et al., 2001). Tako je, na primer, pokazano da je nedostatak podrške najvažniji faktor u predviđanju izgaranja i zdravstvenih tegoba kod građevinskih manuelnih radnika (Janssen, Bakker & de Jong, 2001; videti i Van der Doef & Maes, 1999).

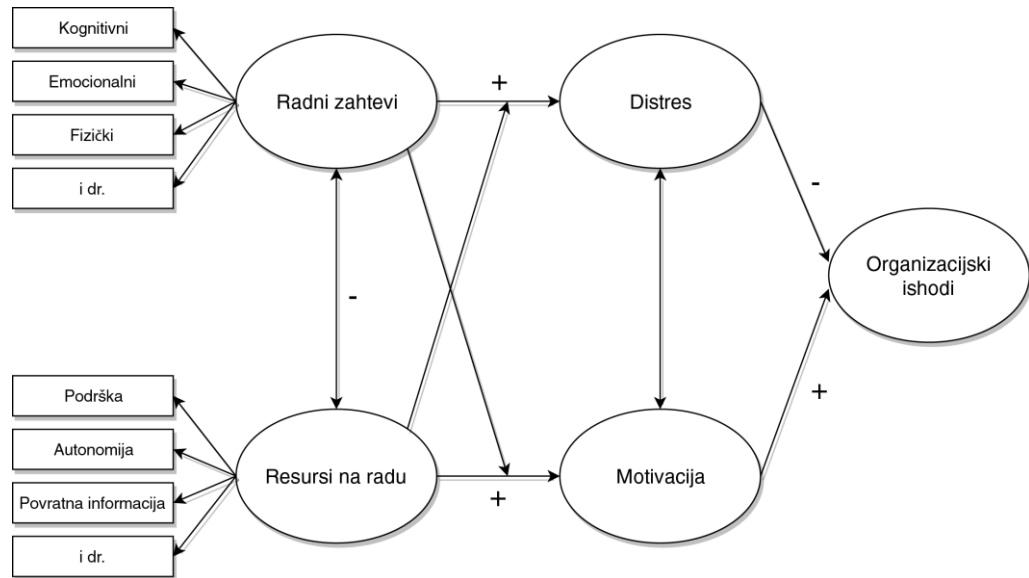
### **Model „zahtevi-resursi”**

**Model „zahtevi-resursi”** (eng. *Job Demands-Resources*; Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker et al., 2001a; Demerouti, Bakker et al., 2001b; Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Oslanjajući se na prethodno opisani, grupa autora na čelu sa Aronom Bakerom i Vilmarom Shaufelijem formulisala je model „zahtevi-resursi”, koji je postao veoma uticajan u istraživanjima stresa i izgaranja na radu u poslednjih petnaestak godina (Bakker & Demerouti, 2007). Model pretpostavlja postojanje dve grupe faktora koji deluju na zaposlene: (1) radni zahtevi – odnosi se na fizičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji zahtevaju fizičke i/ili mentalne napore od zaposlenih, i samim tim su povezani sa negativnim psihološkim posledicama (npr. izgaranje). Ovakvo razumevanje pojma radnih zahteva veoma je slično pojmu izvora stresa na radu, kako su prikazani u prethodnim modelima. Ipak, sami autori prave razliku između

pojmovi „radni zahtev” i „stresori na radu” i kažu da radni zahtevi mogu postati stresori onda kada izlazak u susret tim radnim zahtevima od zaposlenog iziskuje napor nakon kog se ne može adekvatno oporaviti (Bakker & Demerouti, 2007). Iz ove konstatacije sledi da jedni te isti radni zahtevi ne moraju biti stresori za sve zaposlene – da li će biti, zavisi od kapaciteta osobe za izlazak na kraj sa tim zahtevima.

Neki od tih kapaciteta mogu biti i (2) resursi na radu – odnose se na fizičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji: a) redukuju radne zahteve, b) funkcionalni su u ostvarivanju radnih zadataka, 3) stimulišu razvoj zaposlenih i njihovo usavršavanje. Resursi se mogu nalaziti na više nivoa u organizacijskoj strukturi: na nivou organizacije (na primer, plata ili mogućnosti razvoja karijere), na grupnom interpersonalnom nivou (na primer, podrška rukovodioca i saradnika), na nivou organizacije rada (na primer, jasnoća uloge) i na nivou zadatka (na primer, feedback o radnom postignuću). Osim toga, postoje i lični resursi, koje zaposleni „donosi” sa sobom na posao, poput optimizma, jake socijalne mreže, stabilnog samopouzdanja i slično.

Inicijalna verzija modela bavila se objašnjenjem izgaranja na radu i pretpostavljala je da u njegovom nastanku funkcionišu dva procesa: sa jedne strane visoki zahtevi na radu vode psihološkoj iscrpljenosti, a sa druge, manjak resursa na radu vode ponašanju udaljavanja. Osim toga, pomeranjem fokusa na „pozitivne” indikatore stresa na radu (kao što je radna angažovanost eng: *work engagement*; videti poglavlje broj 5) model je pretpostavio da resursi na radu mogu imati i motivaciono dejstvo, odnosno, da vode većoj angažovanosti na radu i boljim performansama (videti sliku 5). Konačno, model takođe pretpostavlja i interakciju između zahteva i resursa u predikciji organizacijskih performansi. Model „zahtevi-resursi” do sada je uglavnom dobijao empirijsku podršku i predstavlja plodno tlo za dalja istraživanja (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003; Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005).



Slika 5. Model Zahtevi - resursi (adaptirano prema Bakker & Demerouti, 2007, str. 313)

### Model usklađenosti osoba-posao

#### Model usklađenosti osoba-posao

Što je veća neusklađenost između osobe i posla, veća je verovatnoća javljanja stresnog odgovora

Jedan od najšire elaboriranih modela, u literaturi je poznat pod nazivom model usklađenosti osoba-posao (P-E fit model, eng. *Person-environment fit*; French et al., 1982). Ukratko, model pretpostavlja da stres nastaje onda kada je odnos između osobe i njenog okruženja izvan balansa. Ono što treba naglasiti jeste da je ključna tačka modela dugoročna, subjektivno opažena relacija između osobe i okruženja. Drugim rečima, što je veći jaz između osobe i njenog posla, to je veća šansa da potrebe osobe budu nezadovoljene, što vodi višim nivoima stresa, i kasnije, izgaranju i bolesti (Edwards, Caplan & Harrison, 1998). I obrnuto – što je veća usklađenost, odnosno manji raskorak između osobe i posla, to vodi ka nižim nivoima stresnog odgovora. Neusklađenost nema efekata samo na zaposlene u organizaciji – i ukoliko zahtevi posla nisu usklađeni sa sposobnostima i veštinama, učinak je slabiji.

Prema savremenoj koncepciji (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), model uključuje šest oblasti rada, te pretpostavlja da neusklađenost između osobe i tih domena rada predstavljaju faktore nastanka stresa. To su:

1. Radno opterećenje (eng. *workload*) – nesklad u radnom opterećenju ogleda se prvenstveno u radnoj preopterećenosti sa

previše radnih zadataka koji treba da se obave u određenom vremenskom roku. Neusklađenost se ovde može dogoditi i kada osoba obavlja posao za koji nije adekvatno obučena, ili kada se od osobe zahteva da iskazuje emocije koje su u neskladu sa onim kako se osoba zaista oseća (npr. zahtev da se osoba smeška za prodajnim pultom, kada je ustvari tužna; o ovoj pojavi pod nazivom *emocionalni rad* biće više reči u poglavlju posvećenom izvorima stresa).

2. Kontrola (eng. *control*) – nesklad se događa kada osoba ima nedovoljno kontrole nad resursima potrebnim da obavi svoj posao. Reč je, zapravo, o opaženoj subjektivnoj neusklađenosti između zahteva posla i percipirane kontrole nad resursima potrebnim za obavljanje istog (slično kao u ranije opisanom modelu „zahtevi-kontrola”). Drugim rečima, dužnosti zaposlenog premašuju njegovu moć donošenja odluka. Na primer, može se dogoditi da zaposleni nema mogućnost uticaja na to kako će obaviti svoj deo posla, odnosno, da bude instruisan da posao obavlja na manje efikasan ili komplikovaniji način od onog koji on poznaje.

3. Nagrada (eng. *reward*) – nesklad se odnosi na odsustvo adekvatne nagrade za obavljeni posao. Može se dogoditi da osoba opaža da materijalna nagrada nije u skladu sa obavljenim poslom (npr. mala plata), ili da je izostala nematerijalna nagrada (npr. vredan rad nije prepoznat od strane šefa i ostalih kolega).

4. Odnosi sa drugima (eng. *community*) – osećaj zajedništva i pozitivne povezanosti sa drugim zaposlenima je važna dimenzija usklađenosti osobe i posla. Ako osoba izgubi osećaj povezanosti, ili ukoliko postoji dugotrajni nerazrešeni konflikti, takva situacija vodi konstantnim negativnim emocijama frustriranosti i hostilnosti i, posledično, stresu.

5. Pravednost (eng. *fairness*) – veoma važan aspekt odnosa osobe i posla odnosi se na percepciju pravednosti radnog okruženja. Ukoliko osoba opazi nepravednost u opterećenosti poslom,

nagradama i beneficijama, ako promocije ili sankcije nisu adekvatne i pravedne, osoba može razviti ciničan odnos prema radnom mestu. Osim toga, percepcija nepravednosti može voditi osećanjima uznemirenosti i ljutnje, što potom, ukoliko je stanje hronično, vodi iscrpljenosti.

6. Vrednosti (eng. *values*) – veoma značajan nesklad između osobe i posla može se dogoditi ukoliko postoji konflikt na nivou vrednosti. Osoba može imati doživljaj da je dobila zadatak koji nije etičan ili nije u skladu sa njenim ličnim vrednostima. Primera radi, to se dešava ako osoba, da bi prodala neki proizvod, mora da izrekne neku laž, ili da sakrije neku istinu o tom proizvodu. Može se dogoditi i da se zaposleni ne uklapa u organizacijsku kulturu. Na primer, ako je jedna od vrednosti koja se neguje u organizaciji permanentni razvoj, osobe koje nisu tome sklone (ne žele da stalno uče i razvijaju se) mogu doživljavati pritisak i imati osećaj da se nisu dobro uklopile u kolektiv.

Preliminarna testiranja modela usklađenosti osoba-posao ukazuju da domen vrednosti izgleda ima medijatorsku ulogu u odnosu drugih domena prema sindromu izgaranja. Takođe, pretpostavka je da postoje velike individualne razlike u značaju koji ovih šest oblasti imaju za zaposlene (Maslach et al., 2001). Sistematske provere P-E fit modela ukazuju da zapravo ne postoji jedan domen usklađenosti, već da zaposleni može imati različite nivoe komplementarnosti sa različitim organizacijskim strukturama. Jedna meta-analitička studija sprovedena na 172 studije pokazala je da se zapravo može govoriti o četiri nivoa (ne)usklađenosti: osoba – posao, osoba – supervizor, osoba – grupa i osoba – organizacija (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Pokazano je da svaki od ova četiri nivoa (ne)usklađenosti ima sopstveni „život”, odnosno prediktore i efekte, a međusobno su tek osrednje korelirani. Tako, recimo, usklađenost osoba-organizacija ima najviše efekata na zadovoljstvo poslom, organizacijsku privrženost i nameru za napuštanjem organizacije. Sa druge strane, generalna uspešnost zaposlenih najmanje je povezana sa

ovim tipom usklađenosti u poređenju sa ostala tri. Uprkos brojnim istraživanjima modela, ima još uvek dosta prostora za dalja istraživanja i unapređivanje istraživačke metodologije.

Jedno od pitanja koje još uvek nije adekvatno rešeno je kako uopšte meriti usklađenost. Jedan od načina jeste direktno pitati zaposlene koliko oni smatraju da njihove karakteristike odgovaraju organizaciji i poslu – drugim rečima, pitati direktno kakva je njihova procena sopstvene uklopljenosti u organizaciju. Drugi način bi bio nezavisno procenjivati karakteristike zaposlenih i karakteristike organizacije, te indirektno zaključivati o stepenu njihove (ne)usklađenosti. U tom slučaju, potrebno je pronaći neku računicu koja će najbolje predstaviti stepen (ne)usklađenosti zaposlenog i organizacije. Uzmimo jednostavan primer radne pozicije koja zahteva od izvršioca poznavanje engleskog jezika na nivou C1 (prema CEFR standardu poznavanja stranih jezika to je tzv. napredni nivo, odnosno peti od ukupno šest nivoa poznavanja). Ukoliko izvršilac poznaje engleski na B1 nivou (odnosno srednjem), najjednostavniji način za procenu njegove uklopljenosti u smislu radnih zahteva bio bi da se izračuna prosta razlika između potrebnog nivoa i onog koji izvršilac poseduje. U ovom slučaju razlika bi iznosila -2 nivoa, što znači da je izvršilac nedovoljno kvalifikovan u smislu poznavanja engleskog jezika, što prema P-E fit modelu znači neusklađenost zaposlenog sa njegovim poslom, odnosno radnom ulogom. Jasno je da ovakav pojednostavljeni način računa usklađenosti zaposlenog sa svojom radnom ulogom ne može da se direktno primeni na ogroman broj drugih, složenijih primera usklađenosti, jer mnoge osobine, vrednosti, ili veštine nije moguće ovako jednostavno meriti. U literaturi se mogu pronaći različiti, mnogo složeniji matematički računi za izračunavanje stepena usklađenosti osobe i organizacije (Su, Murdock & Rounds, 2015).

### **Model organizacijskog zdravlja**

**Koncept zdrave organizacije.** Postoji više relativno povezanih koncepcija organizacijskog zdravlja. Npr. Koks (Cox, 1988, str. 1) smatra

da je „organizacijsko zdravlje inovativniji i širi pojam od zdravlja na radu, koje se tradicionalno fokusira na zdravlje pojedinca u vezi sa radom i u kome trenutno dominira medicinska perspektiva. Organizacijsko zdravlje obuhvata zdravlje i održivost organizacije, kao više od sume zdravlja njenih zaposlenih”. Isti autor dalje dodaje da organizacijsko zdravlje kao tema predstavlja integraciju onog što znamo o zdravlju u vezi sa poslom, smeštenog u organizacijski kontekst. Sa druge strane, Jaffe (Jaffe, 1995, str. 13) istakao je da organizacijsko zdravlje zapravo predstavlja prošireni pojam organizacijske uspešnosti. U taj prošireni konstrukt efektivnosti organizacije prema ovom autoru spadaju i pitanja poput: Kako organizacija tretira svoje zaposlene? Da li uspešne organizacije podržavaju rast i razvoj potreba zaposlenih u organizaciji?, i tome slično. Autor dodaje da se, čak, ovaj prošireni model odnosi i na kupce, partnere i saradnike organizacije, odnosno – da organizacija može da kreira zdravlje, kako za svoje zaposlene, tako i za zajednicu sa kojom je u kontaktu. Najspeifičnije, kako su u svom uvodu lepo istakli Anderson i saradnici (Anderson, Ones, Sinangil & Viswesvaran, 2001), organizacijsko zdravlje predstavlja „suštinsku tačku u kojoj se spajaju stres, individualna uspešnost zaposlenih u organizaciji, i uspešnost organizacije” (str. 2).

Iako postoji nekoliko određenja pojma zdravlja organizacije, do sada ima relativno malo empirijskih istraživanja ovog složenog konstrukta (Jaffe, 1995; Hart & Cooper, 2001). Takva istraživanja predstavljaju sintezu proučavanja funkcionisanja organizacije u nekoliko istraživačkih pravaca ili paradigmi (Arthur, 1994; DeJoy & Wilson, 2003; Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook & Frink, 1999; Griffin & Neal, 2000; Jaffe, 1995; Ostroff & Bowen, 2000; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004):

- (1) Paradigma organizacijskog razvoja u fokusu ima ispitivanje karakteristika „zdravih” organizacija i sistema visokih performansi; ovaj pristup posmatra specifične organizacijske forme, procese i modele koji utiču na motivaciju zaposlenih i njihove performanse. Istraživanja participacije zaposlenih, karakteristika radnih zadataka, organizacijske promene i sl.

samo su neke od tema koje su bile proučavane u okviru ove paradigme.

- (2) Paradigma stresa na radu je u istraživačkom smislu najrazvijenija (videti, na primer, Cooper, 1998). Kao što smo videli u prethodnom poglavlju, istraživanja stresa na radu prošla su svoj dugačak razvojni put. Konačno, stres je dobio svoje mesto i u izučavanju unutar organizacija, pri čemu su se u fokusu našla ispitivanja organizacijske klime, karakteristika radnih zadataka i sl., kao i organizacijskih pokazatelja stresa, poput apsentizma i fluktuacije (videti npr. Matteson & Ivancevich, 1979). U novije vreme fokus u istraživanjima se širi i na stres-menadžment programe, posebno one koje su usmereni na strateške promene na organizacijskom nivou (Weinberg, Sutherland & Cooper, 2010), kao i na percepciju pozitivnih uslova na radu i indikatora zdravlja i blagostanja zaposlenih (npr. Demerouti et al., 2001a; Nelson & Simmons, 2005).
- (3) U okviru sledeće paradigme ispitivano je koje politike i prakse doprinose bezbednosti i zdravlju na radu. HR politike i prakse u velikoj meri određuju kako će zaposleni doživljavati različite organizacijske događaje i procese. U okviru ove paradigme, postoje dve međusobno povezane linije istraživanja: a) ispitivanje kulturoloških faktora – normi, vrednosti, očekivanja i sl. i njihov efekat na zdravlje, i b) proučavanje konkretnih politika i procedura koje promovišu zdravlje i bezbednost na radu (videti i Dussault & Dubois, 2003).
- (4) Ispitivanja kvaliteta i zdravlja menadžmenta i liderstva – ova istraživačka paradigma u svom fokusu ima lidere i menadžere, i pretpostavlja da samo zdravi lideri mogu kreirati zdravo organizacijsko okruženje. Istraživanja ovog tipa počela su sa psihodinamskih teorijskih osnova (videti npr. Levinson, 1983), da bi se kasnije proširila i na druge teorije ličnosti, a posebno teorije liderstva (Hoy & Woolfolk, 1997).

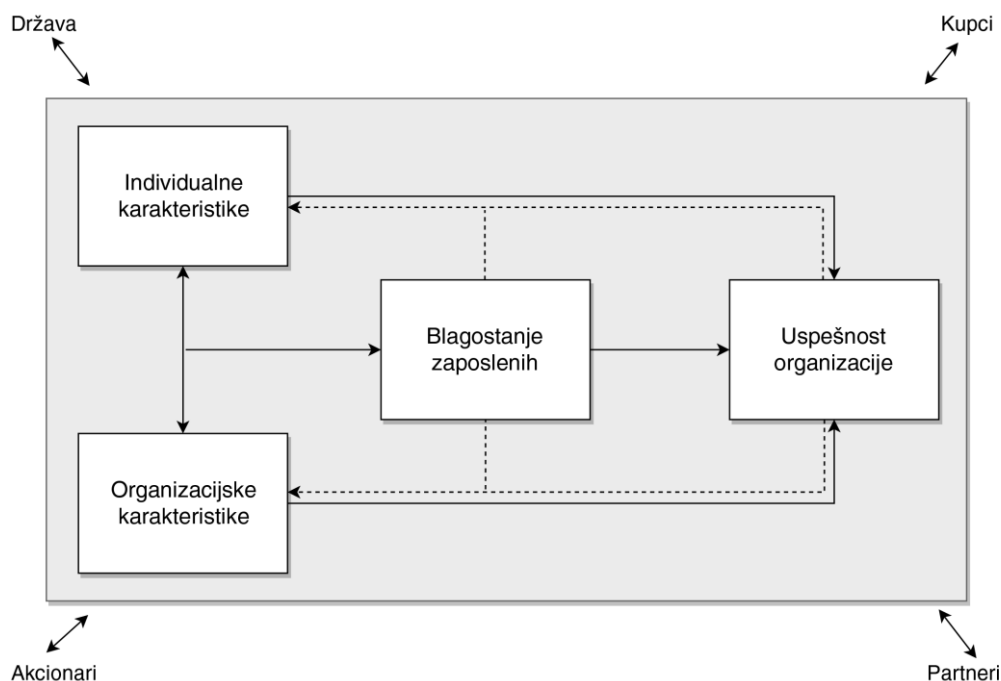
Još je Jafe (Jaffe, 1995) zaključio da su ove četiri paradigme razvijene nezavisno jedna od druge i da, iako imaju dodirnih tačaka, nisu ustanovile zajednički jezik. Više od 25 godina kasnije, situacija nije mnogo bolja. Istraživanja nema mnogo, a još je manje sistematskih proučavanja, baziranih na koherentnoj teoriji. Takvo stanje stvari ne čudi, jer, kako Jafe ističe (ibid, str. 14), istraživati složene koncepte poput zdravlja organizacije nije nimalo lagan istraživački poduhvat.

**Karakteristike Modela organizacijskog zdravlja.** Hart i Kuper (Hart & Cooper, 2001) postulirali su Model organizacijskog zdravlja (slika 6). On se, kao i većina savremenih modela stresa na radu, prevashodno zasniva na Lazarusovom transakcionalnom modelu stres-procesa (Lazarus & Folkman, 1984) i Hartovom modelu (Hart, 1999). Iako to nije eksplicitno navedeno od strane autora, model nastavlja tradiciju proučavanja stresa i od strane Mejtsona i Ivančevića (Matteson & Ivancevich, 1979; videti i adaptirani model u Kreitner et al., 1999, str. 506), kao i Bera i Njumana (Beehr and Newman, 1978).

Autori navode da se model organizacijskog zdravlja razlikuje od dosadašnjih modela izučavanja radnog stresa u dve važne tačke:

*Prvo*, u modelu je istaknuta potreba da se istovremeno stavi fokus na blagostanje zaposlenih i finansijsku održivost organizacije. Drugim rečima, fundamentalna pretpostavka svake organizacije jeste da „unapredi svoje performanse i produktivnost; stoga je neophodno da razvije adekvatne strukture i procese koji će redukovati radni stres i istovremeno povećati zadovoljstvo zaposlenih i njihove performanse” (Hart & Cooper, 2001, str. 100).

*Drugo*, u modelu organizacijskog zdravlja se prepoznaje da i na blagostanje zaposlenih i na organizacijske performanse utiče kombinacija individualnih i organizacijskih karakteristika. Autori navode da su brojne individualne i organizacijske varijable uključene u različite teorije radnog stresa i u prethodnim modelima; ipak, model organizacijskog zdravlja fokusira se na proučavanje stresa na više nivoa, a ne dominantno na individualnom nivou analize, kako je do sada pretežno bio slučaj (videti i Cooper, 1998).



Slika 6. Model organizacijskog zdravlja prikazan na molarnom nivou  
(adaptirano prema Hart & Cooper, 2001, str. 100)

Model organizacijskog zdravlja je prikazan na slici 6. Sa slike je uočljivo da, prema ovom modelu, organizacijske karakteristike u interakciji sa individualnim karakteristikama vode blagostanju zaposlenih, koje dalje vodi performansama organizacije. Osim toga, organizacijske i individualne karakteristike mogu imati i direktne veze sa organizacijskim performansama. Model takođe pretpostavlja i više recipročnih veza, odnosno sistema povratne sprege između performansi organizacije i organizacijskih i individualnih karakteristika. Prema autorima, na slici je prikazan makroteorijski model, koji služi da usmerava istraživanja iz oblasti stresa na radu. Specifičnije, on može da (Hart & Cooper, 2001, str. 101): (1) pomogne unifikaciji različitih i često međusobno suprotstavljenih pristupa razumevanju stresa na radu, (2) ohrabri utvrđivanje snažnijih veza između istraživanja stresa i drugih oblasti psihologije rada i organizacije, i (3) vodi istraživanja stresa na radu koja u sebe uključuju veze sa organizacijskim performansama – i time postaju relevantnija za menadžment i organizacijski razvoj. Konačno, model u sebe uključuje i aktere izvan organizacije (državu, kupce, partnere i dr.) što mu

daje i relevantnost za širu zajednicu – na taj način proučavanje organizacijskog zdravlja dobija još širi teorijski i praktični okvir (videti i Jaffe, 1995).

Dosadašnja istraživanja različitih konstrukata u okviru modela organizacijskog zdravlja nema mnogo, a izveštaji su dali uglavnom ohrabrujuće rezultate (videti Cotton & Hart, 2003). Grupa autora sa Univerziteta u Novom Sadu sproveda je inicijalna testiranja ovog modela (Kalaj, Jelić, Berat & Popov, 2011). Preliminarni rezultati su dali ograničenu podršku modelu. Na primer, pokazano je da su negativni događaji na radu značajniji prediktori kako pozitivnih (vitalnosti) tako i negativnih indikatora stresa (distresa). U predikciji organizacijskih indikatora stresa, rezultati su u skladu sa pretpostavkama modela. Tako, recimo, nameru za napuštanje organizacije predviđaju negativni događaji i distres, dok je privrženost organizaciji povezana sa pozitivnim događajima na radu i vitalnošću. Dalja testiranja modela su neophodna kako bi se utvrdili i potencijalni moderatori/medijatori odnosa između ovih konstrukata.

U daljem tekstu ćemo predstaviti najznačajnije izvore stresa, moderator varijable, kao i indikatore stresa na individualnom i organizacijskom nivou.

---

### **Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

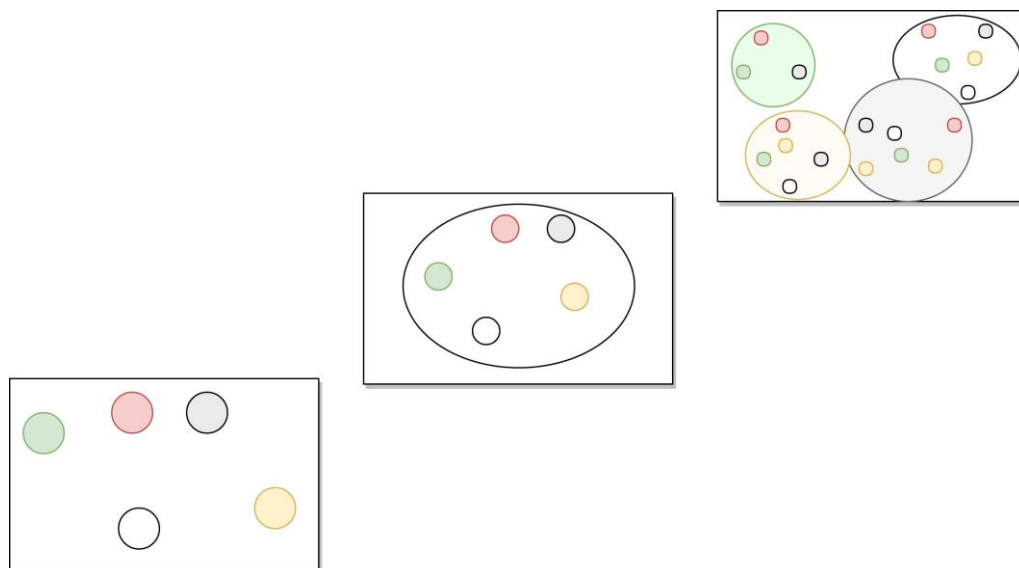
- Koja je suštinska razlika između tzv. interakcionističkog i tzv. transakcionističkog pristupa u razumevanju stresa?
  - Prodiskutujte sličnosti i razlike između modela zahtevi-kontrola i zahtevi -resursi.
  - U kojim slučajevima, po Vašem mišljenju, istraživanja stresa na radu postaju značajna za menadžment i njihove odluke u vezi sa zaposlenima i njihovim blagostanjem? Šta je potrebno da istraživači uspeju da „dokažu“?
  - Karasek (1979) je pretpostavio da postoje četiri grupe poslova, prema stresnom potencijalu koji ti poslovi imaju za njihove izvršioce. Koji su to poslovi i na osnovu čega je ta podela izvršena?
-

**Dalje čitanje:**

- Cooper, C. L. (Ed.)(1998). *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cox, T. & Griffiths, A. (2010). Work-related stress: A Theoretical perspective. In Stavroula Leka & Jonathan Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 31–56). John Wiley & Sons.
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. In R.J. Gatchel & I.Z. Schulz (Eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness* (pp. 23–38). Springer, Boston, MA.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person-environment fit approach to stress. *Academy of management journal*, 39(2), 292-339.

## 4. Izvori stresa na radu

U svakoj organizaciji odigravaju se brojni procesi. U načelu, procesi unutar organizacije mogu se proučavati na tri nivoa: individualnom, grupnom/timskom i organizacijskom (slika 7).



Slika 7. Nivoi proučavanja organizacijskih procesa

### Individualni nivo stresora

Deluju neposredno na zaposlene i to na različite načine u zavisnosti od radne uloge

### Grupni nivo stresora

Prouzorkovan grupnom dinamikom i/ili ponašanjem menadžera

### Organizacijski nivo stresora

Pogađaju veliki broj zaposlenih i deluju slično na većinu zaposlenih

U izučavanju stresa, individualni nivo uključuje procese koji neposredno i specifično deluju na svakog zaposlenog, ili svaku radnu poziciju posebno (npr. preopterećenost radne uloge). Grupni nivo stresora prouzrokovan je grupnom dinamikom i ponašanjem rukovodioca (na primer, pokazivanje nedovoljno brige za zaposlene od strane šefa). Konačno, u kategoriju organizacijskih stresora spadaju oni čije delovanje proizlazi iz bitnih karakteristika organizacije, pogađaju veliki broj zaposlenih i to tako da deluju slično na većinu članova organizacije (npr. birokratska struktura organizacije). Iako su stresori i iz prethodne dve grupe po svojoj prirodi organizacijski – jer se odvijaju unutar organizacije – njihovo delovanje je ograničeno na pojedinca ili grupu. Stoga se termin „organizacijski stresori” odnosi na one izvore stresa koji na sličan način pogađaju veliki broj članova organizacije.

Posebnu grupu stresora predstavljaju takozvani izvanorganizacijski stresori, odnosno uslovi koji deluju na osobu, a koji se nalaze izvan radnog okruženja. Na primer, konflikti prouzrokovani balansiranjem poslovnog i privatnog života, u najvećem broju slučajeva su stresni. Slično tome,

poznamo i takozvane mikrostressore, koji se mogu nalaziti i na poslu i izvan njega (kao, na primer, gužva u saobraćaju). U izvanorganizacijske stresore takođe spadaju i pozitivna ili negativna životna iskustva i događaji koji nemaju nikakve veze sa poslom, ali utiču na osobu u njenom globalnom funkcionisanju, pa samim tim utiču i na njen radni učinak (na primer, bolest člana porodice, ili rođenje deteta).

**Izvanorganizacijski stresori**

Uslovi koji se nalaze izvan organizacije i utiču na osobu

Postoje brojne klasifikacije izvora stresa na radu. Na primer, Vajnberg i saradnici (Weinberg et al., 2010) ponudili su klasifikaciju stresora u šest grupa (zahtevi posla, kontrola nad poslom, podrška od strane kolega i rukovodioca, interpersonalne relacije, stresori u vezi sa radnom ulogom i promene na radnom mestu i u organizaciji). Slično tome, Kartrajt i Kuper (Cartwright & Cooper, 1997) navode šest oblasti u kojima možemo identifikovati stresore u vezi sa poslom (faktori koji potiču od samog posla, uloge u organizaciji, međuljudski odnosi na poslu, problemi u vezi sa razvojem karijere, organizacijski faktori i odnos između privatnog i poslovnog života). Kombinujući dve klasifikacije, u ovom tekstu stresori će biti grupisani u sledeće kategorije:

1. faktori koji potiču od samog posla (fizički uslovi na radu, radni zahtevi, kontrola zaposlenih nad poslom, radno vreme i smenski rad);
2. uloge u organizaciji (konflikt uloge, neodređenost uloge, preopterećenost uloge);
3. međuljudski odnosi na radnom mestu (stil liderstva, konflikti, odsustvo socijalne podrške, uznemiravanje i mobing);
4. razvoj karijere (prebrzo i presporo napredovanje, plato u karijeri);
5. organizacijski stresori (organizacijska kultura, klima/politike u organizaciji, promene u poslu i organizaciji);
6. izvanorganizacijski stresori.

Naravno, kao što će čitalac i sam primetiti, teško je potpuno izbeći izvesna preklapanja u ovim kategorijama, jer izvori stresa nikada nisu izolovani, samostalni slučajevi. Tako je, primera radi, praktično nemoguće

odvojiti grupu stresora koji se tiču radnog mesta od onih koji nastaju kao rezultat organizacijskih politika – jasno je da politike organizacije determinišu, između ostalog, i uslove na samom radnom mestu. Stoga je važno naglasiti dinamički karakter navedenih grupa stresora, kao i međuzavisnost različitih stresora i karakteristika zaposlenih. Ovo poslednje zapažanje je jako važno za razumevanje stres-procesa u organizacijama, jer ako se prisetimo teorija stresa, uočićemo da mnoge od njih stres razumeju upravo kao meru disbalansa između karakteristika organizacije (odnosno stresora) i karakteristika zaposlenih. Stoga tako treba razumeti i navedene stresore. Mnogi od njih predstavljaju izvor stresa za veliku većinu zaposlenih, ali je gotovo nemoguće naći jedan uslov koji je stresan na isti način za sve zaposlene u organizaciji (ako izuzmemo nesreće, požare i prirodne katastrofe, poput poplava ili zemljotresa).

Sledi pregled i kratak opis najznačajnijih izvora stresa koji se mogu sresti u literaturi.

### ***4.1. Faktori koji potiču od samog posla***

Ova grupa stresora u vezi je sa intrinzičkim karakteristikama posla, koji se ponegde nazivaju i sadržaj posla (eng. *task content*), te uslovima na radu i radnim vremenom. Stresori koji pripadaju ovoj grupi, najranije su izučavani i njima je tokom rane industrijalizacije pridavano najviše značaja. Iako su u novije vreme izučavani i drugi stresni uslovi, stresori iz ove grupe ne gube na značaju i njihova veza sa blagostanjem zaposlenih, kao i sa organizacijskim indikatorima stresa u principu se smatra dokazanom (Cooper et al., 2001).

***Fizički uslovi na radu.*** Istraživanja dosledno pokazuju da je značaj nepovoljnih fizičkih uslova na somatsko i mentalno zdravlje zaposlenih ogroman. Od takvih nepovoljnih uslova na radu, mi ćemo se pozabaviti problemima buke, vibracija i temperature.

Štetnost *buke* na radnom mestu odavno je dokumentovana (Smith, Cohen, Cleveland & Cohen, 1978; Ivancevich & Mateson, 1980). Posebno se, kao opasna, izdvaja buka koja prelazi 85 decibela (može izazvati

oštećenja sluha), kao i ona koja je hronična i ponavljajuća. No, postoje i drugi rizici u vezi sa bukom. Na primer, ukoliko je buka prisutna u kritičnim trenucima, može se dogoditi da zaposleni propusti da čuje signal koji je značajan za posao i time ugrozi sopstvenu bezbednost. Ipak, istraživanja pokazuju da su nagle i neočekivane promene u intenzitetu i frekvenciji buke stresnije od samog njenog intenziteta (Jewell, 1998), što je od posebnog značaja za rad u otvorenim radnim prostorima (kao na primer, u kancelarijama bez pregradnih zidova; eng. *open-plan offices*). U takvim radnim prostorima, razgovor koji se s vremena na vreme odvija između kolega, može predstavljati veoma važan izvor stresa. Ipak, uticaj ovakvih otvorenih prostorija na stres i učinak zaposlenih ni izbliza nije tako jednostavan. Najpre valja reći da su otvoreni radni prostori nastali, između ostalog, kao jedna od posledica potrebe kompanija za uštedom prostora – više radnika se može smestiti u manji prostor, pri čemu se vrše uštede na raznim nivoima. Osim toga, sve popularnije shvatanje, nastalo u okviru pokreta ljudskih odnosa, da je čovek (osim ekonomskog) i socijalno biće, navela je organizacijske psihologe i menadžere na hipotezu da će otvoreni radni prostori dati šansu zaposlenima da međusobno interaktuju, što će doprineti zadovoljenju njihovih socijalnih potreba. Istraživači su, stoga, pokušali da pomire ova dva suprotstavljena shvatanja i da ispituju pod kojim uslovima ovi otvoreni radni prostori pogoduju, a kada otežavaju radnicima posao. Tako su Karlopio i Gardner (Carlopio & Gardner, 1992) sprovedli studiju na uzorku od 228 menadžera, visokoobrazovanih stručnjaka i administrativnih radnika, u kojoj su pretpostavili da će negativan efekat otvorenih radnih površina na zadovoljstvo poslom zavisiti od kompleksnosti posla koji izvršilac obavlja. Rezultati su podržali njihovu glavnu pretpostavku, a to je da su menadžeri bili zadovoljniji u tradicionalnim „kancelarijskim” uslovima, dok su administrativni radnici preferirali otvorene i poluotvorene radne prostore (eng. *cubes*). Stručnjaci (koje su uglavnom činili IT stručnjaci, finansijski analitičari i sl.) bili su zadovoljniji u tradicionalnim kancelarijama i poluotvorenim prostorima, u odnosu na potpuno otvorene. Glavni zaključak i implikacije ove

interessantne studije bio je taj da izbor radnog prostora treba da bude usklađen sa karakteristikama radnih zadataka, odnosno radne pozicije.

Još jednu interesantnu eksperimentalnu studiju sprovedi su Evans i Džonson (Evans & Johnson, 2000) nad 40 administrativnih radnika ženskog pola. Oni su ispitanice stavili u dve radne situacije, dok im je zadatak u obe bio isti – da rade tipičan administrativni posao. Situacije su se razlikovale po tome što je, u eksperimentalnoj situaciji, tokom rada bila simulirana buka tipična za „open space” kancelarije (žamor ljudi, zvuci kucanja po tastaturi, telefonsko zvono i sl.), pri čemu je vođeno računa da nivo buke bude tipičan za realne uslove u radnim prostorima, dakle između 55 i 65 dBA (eksperimentalna situacija). Druga situacija je podrazumevala isti posao, samo u mirnoj atmosferi, odnosno sa nivoom buke ispod 45 dBA. Obe radne situacije trajale su po tri sata. Rezultati su pokazali da, iako su ispitanice percipirale da je eksperimentalna situacija bila zaista bučnija, nije bilo statistički značajnih razlika u pogledu doživljenog stresa. Jedno objašnjenje ovakvog nalaza moglo bi biti da naša sposobnost adaptacije (odnosno habituacije) na konstantan zvuk predstavlja razlog zbog kog, na primer, zvuk računara ili ventilacije, iako može biti neugodan, često ne predstavlja izvor stresa.

*Vibracije* predstavljaju drugi važan stresor iz ove grupe, a posebno pogađaju somatske funkcije i izazivaju mučninu, gubitak balansa, umor i dr. Vibracije predstavljaju naročiti problem u industrijskom radu na rotirajućim mašinama, poput pneumatskih bušilica, zatim prilikom dugotrajne upotrebe čekića i sl.; avioni i helikopteri proizvode različite vrste vibracija i takođe spadaju u ovu grupu izvora stresa; zatim, rad na naftnim bušotinama, brodovima, rad na visini i dr. U svim tim situacijama vibracije i razne vrste gibanja prenose se na organizam izazivajući negativne efekte, a u izvesnim slučajevima stvaraju i osećaj gubitka tla i kontrole, što je poznat uzročnik straha.

Konačno, *visoka ili niska temperatura*, uprkos velikim individualnim razlikama, predstavlja značajan izvor frustracije i može aktivirati fiziološke reakcije, što se negativno odražava kako na produktivnost, tako i na umor i zdravlje. Pored navedenih, često se kao izvori stresa iz ove grupe

faktora izdvajaju i *neadekvatan prostor* za obavljanje posla (premalo prostora, nezdravi položaji tela), *vlažnost vazduha*, *neadekvatno osvetljenje* i *zagušljive prostorije* sa nedovoljno ventilacije (npr. magacini za skladištenje potencijalno toksične robe; Stranks, 2005). U istraživanjima je dokumentovano i to da postoji blagotvoran uticaj prirodnih elemenata (zelenila unutar i izvan radnih prostora) na psihofizičko stanje zaposlenih. O prisustvu zelenila na radnom mestu biće više reči u poglavlju o situacionim moderatorima.

**Radni zahtevi/preopterećenost.** U širem smislu, zahtevi na radu predstavljaju karakteristike posla koje potencijalno izazivaju napor (eng. *strain*), u slučaju da prevazilaze adaptivni kapacitet zaposlenog (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007). Specifičnije, radni zahtevi predstavljaju fizičke, socijalne i organizacijske aspekte posla koji od zaposlenog zahtevaju dugotrajne fizičke i/ili psihološke napore, i samim tim imaju svoje psihološke posledice (npr. iscrpljenost). U užem, pak, smislu, radni zahtevi uglavnom se odnose na kvantitativno i kvalitativno radno opterećenje koje posao postavlja pred svoje izvršiće.

Poznat je stari Yerkes-Dodsonov zakon (1908), koji kaže da povezanost između pobuđenosti organizma i performansi ima oblik obrnutog U. To znači da i previše i premalo posla može voditi stresnom odgovoru, tj. da se za svakoga od nas može pronaći optimalni nivo radnog opterećenja. Ta hipoteza, koja je u skladu sa nekim modelima stresa na radu (videti poglavlje 4) proveravana je više puta, više ili manje eksplicitno. Istraživano je *kvantitativno radno opterećenje* (količina posla koju je neophodno obaviti u određenom roku), gde je utvrđeno da pritisak da se posao obavi u roku predstavlja izvor intenzivnog stresa (Narayanan, Menon & Spector, 1999). *Kvalitativno preopterećenje*, definisano kao percepcija izvršilaca da nemaju dovoljno znanja, veština i kapaciteta da uspešno izvrše radni zadatak, takođe je ispitivano u istraživanjima. Pokazano je tako da ovakva situacija vodi snižavanju samopouzdanja kod izvršilaca (Udriš, 1981, prema International Labour Office [ILO], 1986), što se može objasniti time da takve zadatke zaposleni doživljavaju kao preteške.

Kvalitativna podopterećenost može biti podjednako stresna kao i preopterećenost, u smislu da izvršiocu nije dato prostora da koristi svoje stečene veštine, ili da razvija nove. Poznati su slučajevi tek svršenih diplomaca koji razvijaju nerealistična očekivanja o svom novom radnom mestu. Kada se zaposle (kao na primer, mladi pravnici kao pripravnici u nekoj advokatskoj kancelariji), radna mesta ponekad ne mogu da ispune njihova očekivanja (oni su možda očekivali da će već na samom početku samostalno voditi neke slučajeve), što vodi nezadovoljstvu poslom i slabijoj motivaciji za rad. Sličan problem se dešava i u velikim fabričkim pogonima, u kojima rad, iako predvidiv i jasan, istovremeno postaje i repetitivan, dosadan i monoton. Takav rad po pravilu nije stimulativan za razvoj šireg opsega veština. Osim što smanjuje zadovoljstvo poslom kod svojih izvršilaca, takav rad ima i svoje bezbednosne rizike. Fiziološki posmatrano, u korteksu je tokom stanja mentalne neaktivnosti dominantan teta ritam, koji je indikator dosade, i koji može biti odgovoran za veću stopu nezgoda na radu. Zato i ne čudi da su ispitivanja fenomena pada pažnje i pozornosti započela sada već prilično davno, tokom Drugog svetskog rata, kada je uočeno da se operaterima na radaru dešavalo da, obično pri kraju smene, promaše važan signal – prisustvo svetlosnog signala na radarskom ekranu (Mackworth, 1948).

Poslednjih pedesetak godina, a naročito u današnje vreme, sve značajniju ulogu u svetskim ekonomijama dobija uslužni sektor. To podrazumeva mnogo više radne snage koja je u direktnoj interakciji sa klijentima, što ima za posledicu čitav niz novih stresora koji potiču upravo iz te interakcije. Jedan od stresora „novije generacije“ je tzv. *emocionalni rad* (eng. *emotional labour*), termin koji je prvi skovala sociološkinja Arli Hohšild (npr. Hochschild, 1983) i odnosi se na emocionalne zahteve sa kojima se izvršilac suočava na poslu. U svojim ranim radovima, Hohšildova je smatrala da su poslovi koji najviše uključuju emocionalni rad oni koji od izvršioca zahtevaju:

1. kontakt licem-u-lice sa klijentima (ili druge varijante direktnog kontakta sa klijentima, npr. u „call“ centrima);

2. da izazove određenu emociju kod svojih klijenata (npr. zaposleni čiji je posao naplata zaostalih potraživanja od klijenata trebalo bi da kod sagovornika proizvede osećanje anksioznosti ili nelagode).

U literaturi se može sresti veliki broj definicija i konceptualizacija emocionalnog rada (videti na primer, Grandey, 2000), a jedno od određenja glasi da je emocionalni rad „napor koji osoba čini kako bi izrazila emocionalni odgovor tokom procesa rada koji se od nje očekuje”. On može imati više elemenata, a dva od njih su najvažnija: 1) kada su zaposleni primorani da se suoče sa neprijatnim emocijama u radu sa klijentima (na primer, kada bankarski službenik ima „teškog” klijenta, koji postavlja nekoliko puta jedno te isto pitanje, daje neumesne primedbe i sl.), i 2) emocionalni rad u užem smislu koji podrazumeva potiskivanje pravih osećanja i prikazivanje prijatnih emocija (na primer, stjuardesa koja je upravo saznala za ozbiljnu bolest u krugu najuže familije, a uprkos tome se od nje očekuje da bude nasmejana i prijatna prilikom ophođenja sa putnicima tokom leta). Ne iznenađuje, stoga, što istraživanja pokazuju da su visoki zahtevi za emocionalnim radom povezani sa sindromom izgaranja (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, Fisk & Steiner, 2005). Ipak, druga istraživanja pokazuju da odnos između emocionalnog rada i iscrpljenosti nije tako jednostavan (videti npr. Morris & Feldman, 1996; Brotheridge & Grandey, 2002), već da stresni potencijal emocionalnog rada zavisi od brojnih faktora, poput intenziteta emocija, njihove raznovrsnosti, učestalosti takvih zahteva, stepena u kom se od izvršilaca očekuje da se striktno pridržava zahteva, disonance između autentičnih i „zahtevanih” osećanja zaposlenog i sl. Situaciju zaposlenih na poslovima koji zahtevaju emocionalni rad dodatno otežava činjenica da takvi zahtevi nisu uvek praćeni i višim novčanim primanjima (Glomb, Kammeyer-Mueller, & Rotundo, 2004). Interesantno je spomenuti još jednu pojavu koja ima veze sa emocionalnim radom. U pitanju je pojava agresivnog ponašanja klijenata prema zaposlenima (recimo, u službama za socijalni rad i zdravstvenim ustanovama; videti, na primer, Zampieron, Galeazzo,

Turra & Buja, 2010). Ovakva ponašanja nisu česta, ali kada se dogode, mogu imati karakter traumatskih.

Osim emocionalnih, često se izdvajaju i drugi radni zahtevi, poput *kognitivnih*, koji u većoj meri angažuju kognitivne resurse zaposlenog, poput pažnje i koncentracije, razumevanja sadržaja, donošenja odluka i rešavanja složenih problema. U ovu grupu spada, na primer, analiza i razumevanje velikog broja različitih podataka sa terena kod menadžera prodaje, ili intenzivna pažnja potrebna da se ne propusti neki avion kod kontrolora leta. Zatim su tu i *psihomotorni zahtevi* koji se u većem obimu sreću kod operatera koji rade na sklapanju finih delova za automobile, ili kod stomatologa. Ne smemo zaboraviti i *fizičke zahteve* koji pogađaju sve zaposlene koji premeštaju težak teret, ili borave u određenom položaju duži vremenski period (kao što su terenski komercijalisti, koji veći deo radnog vremena provode u kolima).

Generalni zaključak o radnom opterećenju ukazuje na to da bi optimalno kvantitativno (broj radnih zadataka) i kvalitativno (adekvatnost radnih zadataka) radno opterećenje trebalo da rezultuje u optimalnom nivou budnosti izvršilaca i njihovom dugoročnom blagostanju. U ovom kontekstu je dobro napomenuti i to da je od izuzetne važnosti i dobra selekcija kandidata koji imaju razvijene veštine za izlazak na kraj sa visokim zahtevima, ili barem potencijal za razvoj veština i kompetencija.

***Radno vreme i smenski rad.*** Videli smo ranije da je radno opterećenje povezano sa indikatorima stresa. No, nije stvar samo u broju radnih sati, već i u njihovom rasporedu tokom radnog dana. Tradicionalno gledano, puna radna nedelja broji 40 radni sati, raspoređenih na pet radnih dana, sa pretežnim radnim vremenom od 8h do 16h, od 9h do 17h ili, u novije vreme ređe, od 7h do 15h. No, određene industrije zahtevaju drugačiji raspored radnih sati, odnosno *rad u smenama*. Rad u smenama se definiše kao atipičan obrazac radnog vremena, koji može iznositi i do 12 radnih sati odjednom, ili, u ređim slučajevima po obrascu „12-24-12-48”, što zapravo znači 12 sati rada, pa 24 sata odmora, 12 sati rada, pa 48 sati odmora i tako u krug. Zaposleni na istim poslovima smenjuju prema utvrđenom rasporedu, pri čemu izmena smena može da bude

kontinuirana, ili sa prekidima tokom određenog perioda dana ili nedelja (Zakon o radu, Sl. glasnik RS br. 24/05, 61/05, član 63). U poslednjih dvadesetak godina sproveden je veliki broj istraživanja sa ciljem da se ispita uticaj rada u smenama na produktivnost radnika, njihove stavove prema poslu i opšte zdravlje. Pokazano je (Folkard, 1996) da smenski rad može imati čitav niz negativnih posledica po izvršioce, njihove porodice i socijalni život uopšte, zdravstveno stanje, zadovoljstvo poslom i opšte blagostanje. Najočigledniji problemi radnika koji rade u smenama se odnose na poremećaje spavanja. Osim toga, pokazano je da smenski rad povećava rizik od nastanka dijabetesa tipa 2, raka dojke kod žena, koronarne bolesti srca, seksualne disfunkcije i drugo (Gan et al., 2014). Ipak, istraživanja takođe pokazuju da problemi sa radom u smenama nisu podjednaki za sve situacije (npr. dnevne i noćne smene), kao i profesije. Osim toga, postoje velike individualne razlike koje moderiraju efekte ovakvih oblika radnog vremena. Jednu takvu studiju sprovedi su Džamal i Baba (Jamal & Baba, 1992), u kojoj je pokazano da su fiksne smene mnogo manje stresne od rotirajućih, a da rad u noćnim smenama predstavlja dodatni napor za radnike zbog navikavanja na dupli režim: noćni rad i dnevni „odmor” (Totterdell, Spelton, Smith, Barton & Folkard, 1995).

## 4.2. Uloge u organizaciji

Pod radnom ulogom podrazumevamo obrasce ponašanja koja se očekuju od zaposlenog na određenoj radnoj poziciji. Svaka osoba u svom životu ima više različitih uloga (npr. majka, zaposlena žena i supruga), koje sa sobom nose i setove različitih ponašanja koja se zahtevaju od osobe. Pošto su, kao što smo ranije videli, organizacije složeni društveni sistemi, uloge u njima imaju važne funkcije, pre svega tako što uvode red i olakšavaju predvidljivost ponašanja svakog člana organizacije.

Zaposleni dobijaju informacije vezane za svoju radnu ulogu formalnim i neformalnim putem. Najčešći formalni izvor informacija nalazi se u opisu posla. Opis posla predstavlja skup svih zadataka koji se očekuju od izvršioca na određenoj radnoj poziciji (na primer, jedan od radnih

**Radna uloga**  
Set ponašanja koja se očekuju od izvršioca na određenoj radnoj poziciji

zadataka terenskog komercijaliste, koji je izlistan u opisu posla je: jednom nedeljno obilazi kupce u regionu za koji je zadužen). Drugi česti formalni izvori informacija predstavljaju i pisane komunikacije sa direktnim pretpostavljenim. Ovi i mnogi drugi formalni izvori vezani za radnu ulogu (koji se još zovu i formalni regulativi radne uloge; Čukić, 2005) obezbeđuju važne informacije u vezi sa tim šta se od osobe očekuje da radi na poslu. No, oni nisu dovoljni. Osim toga, u novije vreme opisi posla su često vrlo uopšteni, ili brzo zastarevaju (Jex, 2002). Kako bi kompenzovali manjkavosti formalnih izvora, zaposleni tragaju za neformalnim izvorima informacija koji definišu njihovu radnu ulogu. Ti izvori informacija mogu uključivati implicitna očekivanja pretpostavljenih, usmena uputstva, ili čak neformalna „ćaskanja” sa saradnicima ili osobama izvan organizacije (na primer kupcima), a koji mogu biti relevantni za posao koji se obavlja.

Informacija zaposlenom u vezi sa tim šta treba da čini na svom radnom mestu često su jasne i konzistentne, mada svi znamo da to nije uvek slučaj. Postoje različite situacije koje predstavljaju probleme u vezi sa radnom ulogom. Kada zaposlenom nedostaje informacija u vezi sa tim kako treba da obavlja svoj posao (npr. nije mu jasno koji su mu radni zadaci), tada govorimo o problemu koji se naziva *neodređenost radne uloge* (eng. *role ambiguity*). U najširem smislu, neodređenost uloge postoji onda kada zaposlenom nije jasno šta treba da radi na svom radnom mestu. Ona se može manifestovati na različite načine: nisu jasni standardi uspešnosti, postoji nedostatak informacija o tome kako se posao može obaviti, nedostatak resursa, itd. Različite situacije mogu voditi neodređenosti uloge kao, na primer, promocija osobe na novu poziciju, horizontalno premeštanje na drugo radno mesto unutar kompanije, dolazak novog rukovodioca i sl. Globalne kompanijske promene poput kupovine/prodaje preduzeća i promene vlasničke strukture, uvođenje nove tehnologije i sl. takođe mogu voditi neodređenosti uloge kod nekih izvršilaca, pogotovo ukoliko se javljaju zajedno sa manjkom obuke, ili neadekvatnom obukom. Druga problematična situacija se dešava kada zaposleni dobija nekonzistentne ili konfliktne informacije u vezi sa sopstvenom radnom

ulogom. Tu situaciju nazivamo *konflikt uloge* (eng. *role conflict*). Postoji više varijanti takvog konflikta (Weinberg et al., 2010):

- Dešava se da zaposleni dobija različite informacije od raznih za nju značajnih osoba na svom radnom mestu (na primer, linijski rukovodilac u jednoj fabrici dobija instrukcije od svog pretpostavljenog da pojača tempo rada, dok se njegovi podređeni žale na preopterećenost). Ovaj tip se naziva konflikt između pošiljalaca (eng. *intersender conflict*).
- Takođe se može dogoditi i da ista osoba šalje različite i međusobno protivrečne instrukcije (na primer, menadžer danas kaže svom programeru da završi jedan projekat, a sutra mu da novi, uprkos tome što onaj od juče nije završen, tako da programeru sada nije jasno koji zadatak ima prioritet, jer jedna instrukcija protivreči drugoj). Ovaj tip se često naziva konflikt u pošiljaocu (eng. *intrasender conflict*).
- Treći tip konflikta uloge događa se kada izvršilac želi da obavi zadatak drugačije nego što to piše u opisu posla (ili drugačije nego kako je to uobičajeno i kako se od njega očekuje), i on se naziva konflikt posao-uloga (eng. *person-role conflict*).

Treći slučaj je *preopterećenost uloge* (eng. *role overload*), koja se dešava kada se od zaposlenog očekuje više od onog što on/ona mogu da izvrše u određenom vremenu. Pod preopterećenošću uloge ponekad se podrazumeva i situacija kada zaposleni mora da izvrši više različitih uloga na svom radnom mestu (ili izvan posla), što kod zaposlenog može kreirati i neizvesnost da li može odgovoriti tim zahtevima na adekvatan način (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). U tom slučaju se preopterećenost uloge može smatrati i podtipom konflikta uloge (videti i Weinberg et al., 2010).

Sproveden je do sada veliki broj istraživanja sa ciljem ispitivanja povezanosti između navedenih stresora koji potiču iz radnih uloga i različitih indikatora stresa i blagostanja zaposlenih. Generalno, istraživanja dosledno demonstriraju pozitivnu povezanost konflikta i neodređenosti uloge sa tenzijom, potencijalnom fluktuacijom i

apsentizmom, a negativnu sa merama radne uspešnosti i zadovoljstvom poslom (Jex, 2002; Piko, 2006; Tubre & Collins, 2000; videti i Zohar, 1997). Efekti neodređenosti i konflikta uloge bivaju pogoršani u situacijama manjka podrške od strane rukovodioca (Weinberg et al., 2010). Sa preopterećenošću radne uloge situacija nije sasvim jasna, jer, iako većina studija takođe pokazuje njenu pozitivnu povezanost sa stresom, ima studija (Beehr, Jex, Stacy & Murray, 2000) koje pokazuju pozitivnu povezanost između preopterećenosti uloge i radne uspešnosti, dok negde ta povezanost nije nađena (Zohar, 1997). Kao što smo i ranije naveli, istraživanja uglavnom ukazuju da je povezanost između ovog tipa stresora sa indikatorima stresa nije linearna, već zakrivljena (po tipu obrnutog U), gde i premalo i previše opterećenja vodi povišenim stresnim odgovorima kod zaposlenih, dok je optimalno opterećenje zapravo najmanje stresno (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). No, i dalje nema dovoljno istraživanja su koja potvrdila ili, pak, opovrgla ovu hipotezu (videti Fevre, Matheny & Kolt, 2006).

Često se u ovu grupu stresora, premda nije u direktnoj vezi sa radnom ulogom, svrstava i *odgovornost*. Identifikovano je najmanje dva različita tipa odgovornosti: (1) odgovornost za stvari i resurse (finansije, tehničku opremu i dr.) i (2) odgovornost za ljude (npr. kod menadžerskih pozicija). No, slično kao i kod preopterećenosti radne uloge, ni u slučaju odgovornosti situacija nije sasvim jasna. Dok previše odgovornosti (kada prevazilazi kapacitete osobe za prihvatanje tolike odgovornosti, pogotovo za odgovornost za ljude) sasvim jasno predstavlja izvor stresa, premalo odgovornosti može takođe biti stresno, odnosno voditi u monotoniju tokom rada. Dalja istraživanja ove oblasti su korisna da bi se ispitao relativni značaj različitih formi i nivoa odgovornosti i potencijalne moderator varijable. Recimo, više je nego očigledno da postoje velike individualne razlike u nivou spremnosti za prihvatanje različitih nivoa odgovornosti (za detalje videti Cooper et al., 2001).

### **4.3. Međuljudski odnosi na radnom mestu**

Međuljudski odnosi predstavljaju veoma važnu determinantu radnog ponašanja i često se navode kao izvor intenzivnih emocija (Waldron, 2000). Ovoj grupi pripadaju kako odnosi sa kolegama istog hijerarhijskog nivoa u organizaciji, tako i odnos sa nadređenima i podređenima. U principu, svaka organizacija teži da nagrađuje i podstiče dobru radnu atmosferu i ponašanja podrške zaposlenih, a da sankcioniše neprihvatljiva ponašanja, poput maltretiranja, uznemiravanja i sl. Sledi prikaz najvažnijih stresora iz ove grupe.

**Socijalna podrška unutar radne grupe.** Kada je posao težak, dosadan, ili emocionalno zahtevan, socijalna podrška može ublažiti njegove stresne efekte. Sa druge strane, kada su članovi grupe nezainteresovani za svoje saradnike, to može podstaći osećaj izolacije, te pojačati negativne posledice stresa. S obzirom na složenost relacija između (odustva) socijalne podrške i stresa, nju ćemo detaljnije razmatrati u poglavlju o moderator/medijator varijablama (poglavlje 4).

**Stil liderstva.** Postoji izreka „Ljudi ne napuštaju kompaniju, oni napuštaju svog šefa“ (eng. People don't leave a company, they leave their boss), koja na šaljiv način ilustruje koliko je važna relacija koju zaposleni imaju sa svojim šefom. Menadžeri koordiniraju rad svojih podređenih, pružaju smernice i motivišu. Jedan od njihovih zadataka jeste i da pružaju podršku svojim kolegama. Ipak, to nije uvek tako i ponašanja menadžera mogu katkad biti (i često jesu) izvor stresa. Specifično, opaženo je da autokratski i autoritarni stil liderstva povišavaju stres kod zaposlenih (Ashour, 1982). Ovde je ipak potrebno biti oprezan, jer savremene koncepcije liderstva (npr. Hersey & Blanchard, 1977) ukazuju da ne postoji “one best way” u ponašanju rukovodilaca već da uspešan lider treba svoj stil da usklađuje se situacionim varijablama (npr. stepenu motivisanosti i znanja svojih saradnika) kako bi se postigao maksimalan kvalitet liderstva. Osim toga, savremena naučna saznanja o liderstvu uče nas da napustimo tradicionalna shvatanja po kome se lideri rađaju sa posebnim darom za liderstvo, nedostupnim nama „običnim smrtnicima”.

Suprotno, sve se više pažnje poklanja razvoju i edukaciji lidera da budu uspješniji, kako u svojim klasičnim zadacima, poput planiranja i organizovanja, tako i u zadacima vezanim za ljude (Collins & Holton, 2004; Day, 2000). U literaturi se mogu naći pregledi različitih programa edukacije i razvoja lidera (Day, Fleenor, Atwater, Sturm, & McKee, 2014; Mendenhall, Oddou, & Osland, 2012).

Specifičnija ponašanja menadžera koja indukuju stres kod izvršilaca dešavaju se kada oni: pokazuju nekonzistentno ponašanje; ne pružaju dovoljno podrške i brige za svoje saradnike; pružaju neadekvatne smernice za rad; kreiraju suviše perfekcionistačko okruženje; fokusiraju se na negativno, a ignorišu pozitivno postignuće i dr.

### **Grupna kohezija**

Mera u kojoj je grupa privlačna za svoje članove i u kojoj su članovi vezani za nju

**Kohezivnost i konflikti unutar grupe.** Svaki posao uključuje, makar i u najmanjoj meri, interakciju sa drugim članovima grupe. Postoje brojni procesi unutar radne grupe koji mogu olakšavati ili ometati rad. Generalno se smatra da grupna kohezija i interpersonalno poverenje ublažavaju stres (npr. Etzion, 1984). Grupa je kohezivna u onoj meri u kojoj je ona privlačna za svoje članove, odnosno u kojoj meri su članovi vezani za nju. Ukoliko su prisutni česti konflikti među članovima grupe, to može generisati frustracije i nezadovoljstvo, što je izvor stresa. Postoji više definicija konflikata, a prema jednoj to su „manifestovane suprotnosti među članovima grupe koje dolaze do izražaja u neusklađenim akcijama koje pojedinci ili grupe preduzimaju” (Rot, 2006, str. 284). Osim toga, postoji više tipova i izvora unutargrupnih konflikata (za detaljniji pregled literature o unutargrupnim konfliktima videti Jehn, 1995). Jedna podela razlikuje otvorene i skrivene konflikte. Otvoreni konflikt je onaj u kome je jedna od strana (ili obe) verbalizovala postojanje konflikta, odnosno saopštila neko nezadovoljavajuće stanje stvari. Skriveni konflikt je često mnogo maliciozniji, jer se o njemu ne govori, a postojanje konflikta se vidi kroz postupke strana koje su u konfliktu, a koje su često destruktivne po obe strane, odnosno, radne grupe kojima pripadaju.

Ako govorimo o izvorima konflikata, nezdrava kompeticija je jedan od njih. U tom slučaju konflikti nastaju kada dve osobe ili podgrupe imaju međusobno suprotne ciljeve, pri čemu ostvarivanje jednog onemogućava

ostvarenje drugog (npr. zaposleni se međusobno takmiče kako bi ostvarili nagradu – povećanje plate, ili varijabilni deo plate nastao od prodaje). Drugi izvor predstavlja konflikt koji nastaje kada postoji međusobna netrpeljivost između dve osobe, što ne mora biti u vezi sa specifičnim zadatkom koji treba obaviti. Konflikt može nastati i kada postoje nesuglasice oko načina na koji se dogovoreni zadatak treba obaviti. Konflikti nisu nužno negativan proces u grupi. Postoje i funkcionalni konflikti – oni koji predstavljaju odraz konstruktivnog neslaganja između pojedinaca ili grupa. Ukoliko se pronađe rešenje za konflikt na zadovoljstvo obe strane, to zapravo može imati čitav niz benefita za grupu i organizaciju. Mogu se unaprediti određene politike ili prakse, a neretko kao rezultat razrešenog konflikta sledi i veći osećaj zajedništva i grupne kohezije. No, bez obzira da li je konflikt funkcionalan ili ne, on obično, makar u nekoj fazi njegovog postojanja jeste izvor stresa, jer njegovo prevazilaženje iziskuje određeni napor.

***Seksualno uznemiravanje.*** Pod seksualnim uznemiravanjem podrazumevamo „svako verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje koje ima za cilj ili predstavlja povredu dostojanstva lica koje traži zaposlenje, kao i zaposlenog u sferi polnog života, a koje izaziva strah ili stvara neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje.” (Zakon o radu, Sl. glasnik RS br. 24/05, 61/05, str. 7). Iako na prvi pogled deluje lako za uočiti i prepoznati, veliki broj oblika i pojava seksualnog uznemiravanja na radu ostaje neprepoznat od strane organizacije, pa čak i saradnika. Izveštaji žrtava (one su uglavnom ženskog pola) često izjavljuju da napasnike ne prijavljuju iz straha od gubitka posla, osвете ili nade da će uznemiravanje prestati. Kako uznemiravanje obično ne prestaje samo od sebe, žrtve često biraju da napuste organizaciju, ostajući pri tome bez posla, a obično sa psihološkim traumama. Istini za volju, u novinskim rubrikama se mogu pročitati i pokušaji „montiranja” slučajeva, a to sve dodatno otežava dokumentovanje i prevenciju ove neželjene pojave na radnom mestu. Istraživanja, bez izuzetka, pokazuju da seksualno uznemiravanje ostavlja negativne posledice po žrtvu (Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand & Magley, 1997; O’Connell & Korabik, 2000; Rospenda,

Richman, Ehmke & Zlatoper, 2005), uključujući anksioznost, depresivnost, povišen distress, izraženiju nameru za napuštanje organizacije i dr.

**Mobing.** Postoji više termina koji opisuju grupu sličnih nepoželjnih ponašanja na poslu. U SAD i Kanadi najčešće se koristi termin uznemiravanje na radu (eng. *workplace harassment*), dok se u Velikoj Britaniji češće upotrebljava termin maltretiranje (eng. *bullying*). Mi ćemo koristiti termin mobing, koji je u upotrebu ušao iz nemačkog i skandinavskog govornog područja (prvi je termin u radnom okruženju upotrebio švedski psiholog nemačkog porekla, Heinz Leymann). Iako i sam termin mobing može imati više značenja, u ovom tekstu pod mobingom podrazumevaćemo specifični oblik agresivnog ponašanja na radnom mestu, kada jedna osoba ili grupa osoba psihički zlostavlja i ponižava drugu osobu, sa ciljem ugrožavanja njenog ugleda, časti, ljudskog dostojanstva i integriteta, sve do eliminacije sa radnog mesta. Aktivnosti između ostalih mogu uključivati: maliciozne glasine, neosnovane i hronične optužbe, pretnje i zastrašivanja, ucene, diskreditovanje, izolaciju i dr. Iako istraživanja pokazuju da mobing ostavlja jako teške posledice po žrtvu, ova tema je tek odnedavno postala predmet sistematskog ispitivanja. Ipak, od sredine 90-tih broj studija sa ciljem ispitivanja različitih formi mobinga je enormno porastao, tako da se ova pojava generalno smatra dobro dokumentovanom (Bowling & Beehr, 2006; Escartin, Rodriguez-Carballeira, Zapf, Porrua & Martin-Peña, 2009). Ima i studija koje su ispitivale učestalost mobinga. Tako je, na primer, nacionalno ispitivanje u Velikoj Britaniji pokazalo da je oko 10,5% zaposlenih trpelo mobing u trenutku ispitivanja (Hoel, Cooper & Faragher, 2001; videti i Nielsen, Matthiesen & Einarsen, 2010). Osim što negativno utiče na zdravlje žrtava (Namie, 2003; Einarsen & Mikkelsen, 2003), mobing ima uticaj i na efikasnost organizacija (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2007).

Grupa autora sa Univerziteta u Beogradu (Vukelić, Čizmić, Petrović, Tenjović & Giorgi, 2015) prevela je i sprovedla psihometrijsku evaluaciju revidiranog upitnika o negativnim postupcima na radu (NAQ-R; Einarsen,

Hoel & Notelaers, 2009) koji meri učestalost izloženosti zaposlenih negativnim postupcima na radu, pre svega zlostavljanu i maltretiranju.

#### **4.4. Razvoj karijere**

Ponekad su stresori povezani sa karijerom zaposlenog. Stresori te vrste uglavnom uključuju uslove kao što su nesigurnost zaposlenja, prebrzo ili presporo napredovanje, kao i generalni doživljaj neostvarenosti ličnih ciljeva na planu razvoja karijere. U poslednje vreme svedoci smo značajnih promena na planu koncepta karijere – raniji ideal pravolinijskog napredovanja u hijerarhiji organizacije nije više toliko dominantan put razvoja karijere zaposlenih. Sve je više atipičnih oblika zaposlenja, poput lizinga radnika, tzv. frilensera (eng. *freelance*), samozapošljavanja putem pokretanja sopstvenih poslovnih poduhvata i sl. Stoga je potrebno još više empirijskih istraživanja sa ciljem otkrivanja efekata koje savremeno shvatanje pojma karijere ima na blagostanje zaposlenih. Ukratko ćemo nešto više reći o nabrojanim stresorima.

**Nesigurnost zaposlenja.** Savremeni trendovi u poslovanju, poput sve veće tehnologizacije rada u raznim oblastima industrije, veća potražnja za radom na određeno vreme (npr. ugovorom o delu u našoj zemlji), tzv. lizinga radnika (koncept zapošljavanja po kom su radnici zaposleni u agenciji za zapošljavanje, a angažovani kod poslodavca), da napomenemo samo neke – ključni su generatori doživljaja nesigurnosti zaposlenja kod zaposlenih. Kako kažu Kuper i saradnici (Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001), nesigurnost zaposlenja može biti jedan od najznačajnijih stresora u novom milenijumu, a njegovi efekti biće vidljivi na svim organizacijskim nivoima. Strah od gubitka posla je najočiglednija posledica nesigurnosti. Osim toga, istraživanja pokazuju da nesigurnost posla pogađa i samopouzdanje zaposlenih (Burke & Cooper, 2000), a može voditi i ozbiljnim zdravstvenim komplikacijama (Cobb & Kasl, 1977). Na našem uzorku, pokazano je da nesigurnost posla povišava intenzitet distresa, a strah od gubitka posla povećava instrumentalnu privrženost organizaciji, odnosno, zaposleni ostaju u njoj, jer percipiraju da nemaju drugih

alternativa (Popov, Majstorović & Matanović, 2010; videti i Knežević, 2015). Ovakav trend pokazuju i druga istraživanja (npr. Sutherland & Cooper, 1986). Poznato je da instrumentalna privrženost nije garant uspešnosti organizacije, jer ukoliko se promene uslovi na tržištu rada i otvore nova radna mesta, takvi zaposleni mogu otići i proizvesti troškove kompanijama usled neophodnosti angažovanja i obuke novog osoblja.

U svojoj obimnoj meta-analitičkoj studiji Sverke i saradnici (Sverke, Hellgren, & Näswall, 2002) dali su predlog tipologije posledica nesigurnosti zaposlenja. Oni su najpre posledice podelili na kratkoročne i dugoročne, a zatim su ih grupisali i prema fokusu – na individualne i organizacijske. Tako se, kao primer kratkoročne, odnosno neposredne individualne posledice nesigurnosti zaposlenja, može smatrati promena kod zaposlenih u stavovima prema organizaciji, poput snižavanja zadovoljstva poslom. Kao dugoročna individualna posledica može se smatrati narušeno psihofizičko zdravlje. Na organizacijskom planu, kao kratkoročna posledica nesigurnosti zaposlenja može se izdvojiti, recimo, snižavanje organizacijske privrženosti, a primer dugoročne organizacijske posledice bila bi namera za napuštanjem organizacije. Osim očekivane potvrde da nesigurnost zaposlenja ugrožava zdravlje zaposlenih i utiče na njihove stavove prema poslu i organizaciji, ova meta-analitička studija otkrila je još jedan zanimljiv nalaz: nesigurnost posla teže je pogađala manualne poslove sa nižim obrazovanjem, u poređenju sa kancelarijskim.

**Promocije i razvoj karijere.** U ovom domenu, mogu se javiti dva tipična „stresna scenarija”: u prvom slučaju zaposleni ima doživljaj da presporo napreduje, to jest da su njegove ambicije i potencijali iznad nivoa aktuelnog radnog mesta i da nema šansi za napredovanjem (eng. *underpromotion*). Nedostatak prostora za napredovanje, pogotovo u kombinaciji sa nejasnim i netransparentnim kriterijumima za napredovanje, jedan je od značajnih izvora nezadovoljstva poslom. Doživljaj nepravde prilikom unapređivanja i osećaja da njegov rad nije dovoljno cenjen i prepoznat, osim što se negativno odražava na samopouzdanje zaposlenog, može voditi i potencijalnoj fluktuaciji. Druga situacija se događa kada zaposleni biva unapređen preko svojih

moгуćnosti i ambicija, na radno mesto koje on ne želi, ili za koje nema dovoljno znanja i veština (eng. *overpromotion*). Najčešće se dešava da izvršilac bude promovisan u timlidera, rukovodioca ili supervizora – kako god se zvala ta nova pozicija, za nju je karakteristično da podrazumeva viši stepen odgovornosti, na šta zaposleni možda nije spreman, ili je jednostavno ne želi. U tom slučaju, može se dogoditi dvostruki gubitak – dobar izvršilac promovisan je u lošeg ili osrednjeg rukovodioca.

#### 4.5. Organizacijski nivo izvora stresa

Organizacija kao sistem radnih uloga i grupa, sa svojim politikama, procedurama, kao i svojom organizacijskom kulturom, može generisati različite izvore stresa koji pogađaju veći broj njenih članova (Cooper et al., 2001). Više je takvih sistemskih faktora koji negativno utiču na zaposlene, a ovde će biti i ukratko opisani neki od njih.

**Organizacijska kultura.** Jedan od globalnih faktora koji determinišu čitav niz drugih je *organizacijska kultura* koju definišemo kao verovanja, vrednosti, pretpostavke, (uglavnom) nepisane norme i simbole koje dele članovi jedne organizacije (Johns & Saks, 2008). Ta verovanja, vrednosti i pretpostavke, osnov su za čitav niz politika, rešenja, praksi i postupaka unutar organizacije, poput politike promocija, nagrađivanja, kvaliteta međuljudskih odnosa, dominantnog stila liderstva i sl. Naravno, organizacijska kultura se kreira (najčešće sa „vrha” nadole) sa ciljem da se homogenizuju zaposleni po bitnim pitanjima za organizaciju, kako bi se lakše upravljalo njihovim ponašanjem. Većina organizacija želi da kreira pozitivne vrednosti unutar svoje organizacijske kulture, kao što su timski rad, posvećenost, kreativnost, inovativnost itd. Međutim, u nekim organizacijama stvari krenu po zlu, pa se može kreirati kultura koja podstiče agresivnost, nasilje i druga nepovoljna ponašanja. Takva kultura se najčešće kreira na taj način što zaposleni (i njihovi supervizori) osećaju da imaju podršku, ili makar implicitni „blagoslov” da upražnjavaju agresivno ili diskriminišuće ponašanje. Ukoliko postoji takva implicitna podrška, novozaposleni će ubrzo naučiti da je ponašanje koje su uočili

**Organizacijska kultura**  
Verovanja, vrednosti i pretpostavke koje dele članovi jedne organizacije

uobičajen i prihvatljiv za sredinu u kojoj rade (Salin & Hoel, 2010). Oni zaposleni čije su lične vrednosti u potpunoj suprotnosti sa vrednostima koje se promovišu u organizaciji (osnosno, u terminima P-F fit teorije, neusklađenost između ličnih i organizacijskih vrednosti) prvi su kandidati da je napuste. Svakako da takvi drastični primeri nisu preterano česti; mnogo su češći primeri organizacija koji pokazuju diskriminatorski odnos prema nekoj osetljivoj grupi, kao na primer prema starijim radnicima, osobama homoseksualne orijentacije i dr.

**Organizacijske promene.** Promene u organizaciji i upravljanje tim promenama jesu sledeći faktor koji može imati negativan efekat na nivo stresa kod zaposlenih. Ironično je to da se promena smatra zapravo jedinom konstantom savremenog radnog okruženja. No, ako govorimo promeni kao izvoru stresa, obično govorimo o tzv. većim promenama u organizaciji, kao što je, recimo, promena u strukturi organizacije (npr. uvođenje novog sektora u organizaciji), uvođenje nekog novog radnog procesa (npr. procenjivanje radne uspešnosti i njegovo vezivanje za plate zaposlenih), kao i razne forme vlasničkih transformacija (npr. spajanje dve kompanije, videti kasnije), smanjivanje broja zaposlenih (eng. *downsizing*) i dr. Svi nabrojani uslovi mogu predstavljati izvor stresa za zaposlene i potrebno je uložiti mnogo napora od strane menadžmenta kompanije kako bi se negativni efekti ovih promena ublažili (Rafferty & Griffin, 2006).

### **Downsizing**

Planirano smanjenje radne snage i pojednostavljivanje organizacijske strukture

### **„Ćerka” kompanija**

Firma čijih 100%, ili barem većinski deo kapitala, poseduje neka druga firma, koja se obično naziva „majka-kompanija”

Jedan vid promena predstavlja pojava *spajanja organizacija* i *akvizicije* (eng. *mergers and acquisitions*). Spajanje nastaje, kao što i samo ime kaže, kada se dve kompanije spoje i formiraju novu. U tom procesu može se dogoditi da jedna kompanija (obično finansijski moćnija) nastavi da postoji pod svojim imenom, dok druga (obično finansijski slabija) praktično prestaje da postoji u pravnom smislu i postaje deo one prve. Akvizicija, pak nastaje kada jedna organizacija (obično finansijski moćnija), preuzme finansijsku kontrolu i počne većinski da upravlja drugom, pri čemu druga kompanija obično nastavi da postoji pod svojim imenom. Stručnjaci ukazuju da je nekada veoma teško povući jasnu granicu između ova dva procesa (spajanja i akvizicije), te se oni mogu proučavati objedinjeno. Bez obzira na to o kom se procesu radi, u pitanju

je svakako velika promena za celokupnu organizaciju i sve zaposlene u njoj. Jedna od posledica spajanja i akvizicija može biti i smanjivanje broja radnika u nekoj od „ćerki” kompanija, usled reorganizacije poslovnih procesa. Tada je osnovni mehanizam koji pokreće stres kod zaposlenih zapravo nesigurnost zaposlenja, o čijim negativnim posledicama je već bilo reči u ovom poglavlju. Za kontekst promene je važno napomenuti da zaposleni mogu osećati tenziju i napetost zbog toga što ne znaju da li će otpuštanja pogoditi i njihov sektor, ili baš možda i njih same. Ukoliko i „prežive” otpuštanja, zaposleni često nepovoljno reaguju u takvim situacijama, pa se kod njih može javiti nezadovoljstvo poslom, traženje drugog posla, kontraproduktivno ponašanje i slično (Weinberg et al., 2010). Važno je voditi računa i o tome da, kada dođe do smanjivanja broja radnika, zaposlene koji su ostali u kompaniji mogu pogoditi i objektivni stresori, kao što su promene u samom poslu, tehnologiji, veći obim posla i dr.

U Srbiji tokom perioda tranzicije (koji još uvek traje) poznajemo više ovakvih primera. Jedan od najočiglednijih je slučaj Naftne industrije Srbije (NIS), sa sedištem u Novom Sadu, koju je 2008. godine većinski preuzela ruska kompanija Gazprom Neft. Ta velika promena bila je okidač za čitav niz drugih, manjih promena, od restrukturacije i gašenja nekih odeljenja, preko smanjivanja broja radnika, rekonstrukcije Rafinerije Pančevo i dr. Svi ti stresori, naravno, i dan danas ostvaruju svoj efekat na stres i zdravlje radnika, kao i na zdravlje kompanije u celini.

Kada se uzme u obzir značaj koji promene u organizaciji imaju za zdravlje celokupne organizacije, iznenađuje činjenica da je relativno malo istraživanja posvećeno načinima na koji ovi procesi deluju na pojedinca u organizaciji. Negativne posledice koje su otkrivene u malom broju istraživanja odnose se prvenstveno na doživljaj anksioznosti i neizvesnosti kod zaposlenih, te straha od gubitka posla. Kako su ovi procesi nekada neizbežni, neki autori (Ivancevich, Schweiger & Power, 1987) daju niz preporuka kako se ovakvim promenama može upravljati (o tome više u poglavlju 8). Ne samo da promene u organizaciji doprinose intenzitetu stresa kod zaposlenih, već važi i obrnuta veza – pojedinci koji su pod

stresom pokazuju veći optor promenama (Vakola & Nikolaou, 2005). Istini za volju, u malobrojnim istraživanjima na ovu temu uglavnom je primenjivan transferzalni istraživački nacrt, tako da smer uzročnosti u njima nije uvek sasvim jasan.

***Ostali organizacijski stresori.*** Smatra se da *hijerarhijska i birokratska struktura* organizacije obično dozvoljava premalo mogućnosti za participaciju zaposlenih u vezi sa odlukama koje su za njih važne. *Manjak participacije*, u kombinaciji sa manjkom mogućnosti za konsultacije sa nadređenima, smatra se, smanjuje doživljaj pripadanja organizaciji i vodi povišenom stresu, o čemu je već bilo reči ranije. Suprotno tome, istraživanja pokazuju da povećana mogućnost participacije vodi generalno većem zadovoljstvu poslom i privrženosti organizaciji, premda je veza participacije sa uspešnošću u poslu manje konzistentna (npr. Wagner, Leana, Locke & Schweiger, 1997).

Nadalje, istraživanja pokazuju da *neadekvatne komunikacije* (pogotovo između menadžerskog i nemanadžerskog osoblja) mogu voditi višim nivoima stresnog odgovora. To se posebno odnosi na kanale komunikacije, kao i njen sadržaj. Zaposleni često izveštavaju da usmene komunikacije mogu predstavljati problem, jer se na taj način preneti informacija često „zagubi”. Sa druge strane, prečesto komuniciranje putem imejla pretvara zaposlenog u čitaoca poruka i skretničara, a posao se ne obavlja. Stoga, optimalni balans pisanih i usmenih kanala komunikacije predstavlja najbolje rešenje. Samo, do tog balansa nije uvek lako doći.

Na kraju, potrebno je napomenuti da nijedan od pobrojanih faktora ne predstavlja nužno izvor stresa, te je potrebno izbeći takve generalizacije (npr. participacija u donošenju odluka nije motivišuća za sve zaposlene, ili u *svim situacijama*). Njihovo dejstvo zavisi, pre svega, od značenja koja im pridaju članovi organizacije. Buduća istraživanja treba da ispituju kada i pod kakvim uslovima navedeni i drugi organizacijski faktori predstavljaju izvore stresa i kako ih zaposleni percipiraju.

#### 4.6. Izvanorganizacijski stresori i balans privatnog i poslovnog života

**Drugi stresni životni događaji.** Kao što smo ranije videli, veoma važna kategorija uslova koji mogu ublažiti ili pojačati efekte stresora povezanih sa poslom, nalaze se izvan organizacije. Događaji kao što su smrt supružnika ili člana porodice, razvod braka, fizički napad, povreda ili bolest, odlazak u zatvor i sl., primeri su za takve događaje. Pojam „stresni životni događaji“ predstavlja objedinjeni naziv za one promene i uslove koji nisu u vezi sa poslom, a koji remete svakodnevni život pojedinca, njegove socijalne relacije i zahtevaju napor osobe da bi se na njih prilagodila.

##### Stresni životni događaji

Događaji koji remete svakodnevni život pojedinca, njegove socijalne relacije i zahtevaju napore za prilagođavanjem

Holms i Rahe razvili su skalu „ponovne socijalne adaptacije“ (eng. *Social Readjustment Rating Scale*; Holmes & Rahe, 1967; videti i Hobson et al., 1998) koja procenjuje individualne životne događaje. Skala se sastoji od 43 životna događaja. Svakom događaju je pridružena određena vrednost, tzv. jedinica životne promene, čija vrednost predstavlja stepen socijalnog prilagođavanja potrebnog da se osoba izbori sa tim događajem. Preliminarna istraživanja pokazuju pozitivnu vezu između totalnog skora postignutog na skali i kasnije bolesti. Preciznije rečeno, visok skor na skali povezan je sa većom verovatnoćom rizika od bolesti (Wyer, Masuda & Holmes, 1971). Osim toga, istraživanja ukazuju i na to da radni učinak opada sa višim skorom na Skali. Posebno su značajni *negativni* (naročito treba obratiti pažnju na to da stresni događaji mogu biti i pozitivni, npr. stupanje u brak) i *nekontrolabilni* događaji (npr. smrt supružnika), za razliku od tzv. kontrolabilnih (npr. planirana promena mesta boravka) koji imaju manji stresogeni potencijal. Verovatnoći nastanka bolesti i padu radnog učinka posebno doprinose izvanorganizacijski stresori koje osoba percipira kao negativne i nekontrolabilne. Osim skale ponovne socijalne adaptacije, razvijene su i brojne druge sa ciljem da procene broj i intenzitet različitih životnih događaja (npr. Sarason, Johnson & Siegel, 1978).

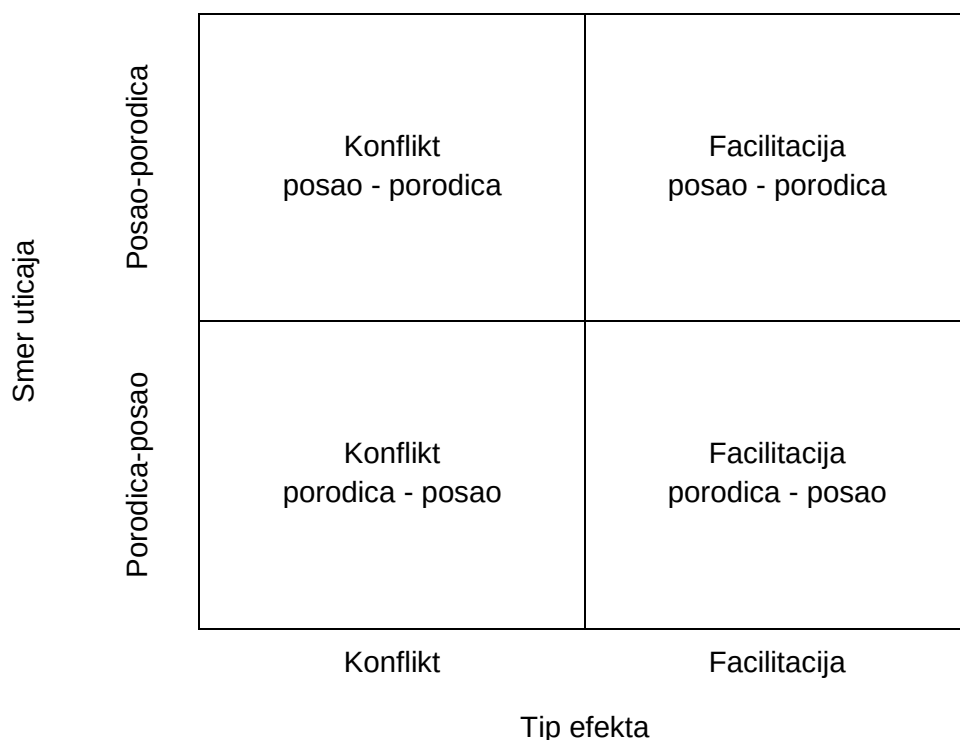
Ono što je ključno istaći u ovom kontekstu jeste činjenica da zaposleni ne mogu jednostavno svoje životne probleme ostaviti ispred kancelarije ili fabrike. Rukovodioci bi trebalo da budu svesni da potencijalni stresori mogu ležati i izvan radnog okruženja i imati uticaj na radni učinak zaposlenih. Ako su toga svesni, lakše će izbeći zamku da slab učinak automatski pripišu niskoj motivaciji zaposlenih, „lenjosti” ili nedovoljnoj kompetentnosti.

**Balans između privatnog i poslovnog života.** U poslednje vreme, odnos između radnog i privatnog života pojedinca pretrpeo je dramatične promene. Porodica, kao najvažniji aspekt privatnog života mnogih, takođe je pretrpela mnoge promene, kao uzrok ili posledica drugih socioloških i industrijskih kretanja. Uvećan procenat žena koje rade i privređuju, povećan broj razvoda, produžen životni vek, povećan broj porodica sa jednim ili dva člana koji privređuju, povećana potreba za pomoći oko čuvanja dece i starih lica, samo su neke promene koje utiču na to kako će zaposleni balansirati svoje radne i porodične uloge.

Balans između privatnog i poslovnog života, načelno govoreći, može uključiti barem dve međusobno povezane situacije:

- 1) *Konflikt između privatnog i poslovnog života* – predstavlja formu konflikta uloga, u kom zahtevi iz ova dva domena postavljaju zahteve na osobu koji su međusobno isključujući u jednom ili više aspekata. Participacija u jednoj ulozi (npr. radnoj) otežava obavljanje druge uloge (npr. porodične) i obrnuto (Greenhaus & Beutell, 1985). Istraživači su takođe istakli da postoji dvosmeran odnos između ovih dveju grupa uloga: privatni život može otežavati radnu ulogu (konflikt privatni život – posao), a takođe i radna uloga može otežavati funkcionisanje u privatnom životu (konflikt posao – privatni život).
- 2) *Facilitacija između privatnog i poslovnog života* – drugi tip odnosa koji se sreće u literaturi i koji se odnosi na situaciju kada privatni domen može poboljšati obavljanje radne uloge i obrnuto. Kao što možemo pretpostaviti, i ovo je dvosmeran proces i može se odnositi i na pojavu da radna uloga poboljšava (facilitira)

funkcionisanje u privatnom životu, iako je ovaj poslednji vid odnosa najmanje istraživani (Frone, 2003). Na slici 8 prikazana su sva četiri tipa odnosa između porodice i posla.



Slika 8. Dimenzije balansa između porodičnog i radnog života (adaptirano prema Frone 2003, str. 146)

Smatra se da su granice između privatnog i poslovnog života, u suštini, permeabilne, te da je potpuno odvajanje radnog stresa i života praktično nemoguće. U literaturi je identifikovano nekoliko modela koji pokušavaju da opišu mehanizam delovanja konflikta i facilitacije između radnih i porodičnih uloga. Njih je Morf (1989, prema Frone, 2003) podelio u nekauzalne i kauzalne. Nekauzalni modeli pretpostavljaju da, iako postoji povezanost varijabli iz porodičnog i radnog domena, ne postoji odnos uzročnosti između njih. Prema *modelu segmentacije* (eng. *segmentation model*) posao i porodica su dve potpuno odvojene realnosti i ne utiču jedna na drugu. *Model kongruencije* (eng. *congruence model*) pretpostavlja da, iako postoji povezanost između porodice i posla (pozitivna ili negativna), njihova povezanost je samo prividna, zato što i jedna i druga grupa varijabli dele zajednički uzrok. Na primer, pozitivna

korelacija između zadovoljstva poslom i porodičnim životom može biti uzrokovana nekim trećim faktorom, recimo stabilnim ličnim varijablama poput pozitivnog afektiviteta. *Model integracije* (eng. *identity or integrative model*) pretpostavlja da su radne i porodične uloge toliko isprepletane, da su praktično nerazdvojne (kao što bi mogao biti slučaj kod sveštenika, ili vlasnika malih porodičnih firmi). Među kauzalnim modelima, poznati su model prelivanja, model kompenzacije i model iscrpljivanja resursa. Prema *modelu prelivanja* (eng. *spill-over*), postoji pozitivna korelacija između jednog i drugog domena života, npr. nezadovoljstvo poslom paralelno se „preliva” i u nezadovoljstvo porodicom, iako se porodična situacija objektivno možda uopšte nije promenila. *Model kompenzacije* (eng. *compensation model*) pretpostavlja, pak, negativnu povezanost između dva životna domena. Povećanje nezadovoljstva u jednom području života (npr. porodici) dovodi do smanjenja vremena i energije za tu ulogu, što potom dovodi do povećanja u vremenu i energiji koje je posvećeno drugom životnom domenu (npr. radu) u nastojanju da nadoknadi manjak zadovoljstva u prvom. *Model iscrpljivanja resursa* (eng. *resource drain model*) takođe postulira negativnu povezanost između porodičnog i radnog života. Mehanizam je taj da su naši resursi ograničeni i, preterano njihovo investiranje u jedan domen (npr. radni) vodi iscrpljivanju dostupnih resursa (npr. vremena i energije) za korišćenje u drugom, što posledično vodi smanjenom zadovoljstvu u tom domenu.

Novija istraživanja ukazuju da nijedan od ovih mehanizama ne deluje samostalno, već da više njih funkcioniše simultano u povezivanju ovih životnih domena. Stoga je potrebno više pažnje posvetiti integraciji ovih modela i istraživanju njihove dinamike, kao i uticaja nekih trećih varijabli u stres procesu (npr. samoeфикаsnosti; videti detaljnije u Frone, 2003). U jednom istraživanju na zaposlenim majkama Srbiji (Tomić, Popov & Majstorović, 2011) pokazano je da prelivanje radnog života na privatni ostavlja na njih negativne posledice, u smislu da povišava izgaranje. To je posebno uočljivo kod prelivanja posla na partnersku relaciju i roditeljsku ulogu.

---

**Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

- Objasnite kauzalne i nekauzalne modele koji opisuju odnos između radnog i privatnog života.
  - Koje kratkoročne i dugoročne posledice nesigurnost zaposlenja ima po blagostanje zaposlenih?
  - Nabrojte i prodiskutujte najvažnije nepovoljne fizičke uslove na radu.
  - Koji su to emocionalno zahtevni poslovi?
- 

**Dalje čitanje:**

Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (Eds.)(2004). *Handbook of work stress*. Sage publications.

Mihić, I. & Zotović, M. (Ur.)(2011). *Porodične i profesionalne uloge: značaj zaposlenja za porodično funkcionisanje*. Novi Sad: Filozofski fakultet.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Na času se podelite u manje grupe (3 do 4 člana). Zamislite da je zadatak vaše grupe da otkrijete izvore stresa u jednoj proizvodnoj i jednoj uslužnoj organizaciji. Pokušajte da izlistate sve karakteristike posla i organizacijske uslove koji mogu predstavljati izvore stresa u tim organizacijama. Pokušajte da u grupi odgovorite na sledeća pitanja: Kako se ti izvori stresa razlikuju u odnosu na rukovodeće i izvršilačke pozicije? Koji izvori stresa su slični za obe organizacije, a po čemu se najviše razlikuju?

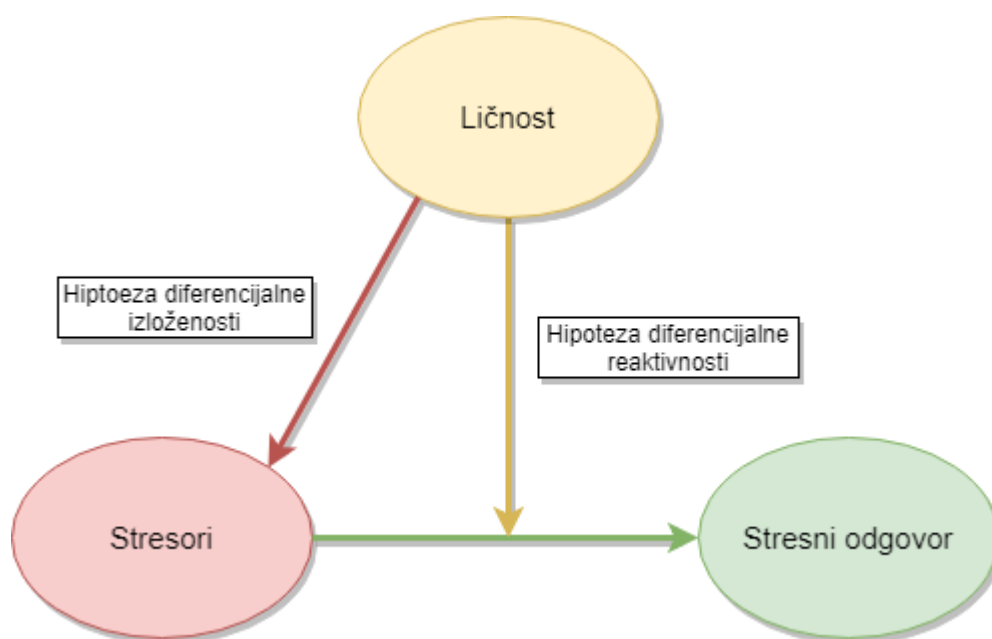
## 5. Moderatori stresa i individualne razlike

Ranije smo naveli izvanorganizacijske stresore, odnosno, one uslove koji se nalaze izvan radne situacije, a koji remete svakodnevni život pojedinca. Ovde ćemo se osvrnuti na one uslove koji mogu imati dvojak uticaj na doživljaj stresa. Prvo ćemo se osvrnuti na karakteristike pojedinca, to jest obradićemo individualne razlike u doživljaju stresa. Zatim ćemo razmotriti ulogu situacionih faktora, tj. sredinskih uslova koji mogu pojačati ili ublažiti stres, da bismo na kraju predstavili socijalnu podršku kao moderator varijablu u stres procesu.

Načelno govoreći, intervenišuće varijable mogu imati status moderator ili medijator varijabli u odnosu između nezavisne ili prediktorske, i zavisne ili kriterijske varijable. Kao što je i ranije rečeno, *moderator* varijabla je ona varijabla koja „menja smer i/ili visinu povezanosti između nezavisne ili prediktorske varijable, i zavisne ili kriterijske.“ (Baron & Kenny, 1986, str. 1174). Sa druge strane, intervenišuće varijable mogu funkcionisati i kao *medijator* varijable, onda kada „objašnjavaju povezanost između prediktora i kriterijuma... Dok moderator varijable govore o tome pod kojim uslovima neki efekti postoje, medijator govore o tome kako ili zašto se takvi efekti dešavaju.“ (ibid, str. 1176). Statistički gledano, smatra se da varijabla deluje kao medijatorska ako su zadovoljeni sledeći uslovi: a) nezavisna varijabla (npr. izvori stresa) značajno korelira sa medijatorskom (npr. negativni afektivitet); b) medijatorska varijabla značajno korelira sa zavisnom varijablom (npr. sindrom izgaranja) i c) kada se medijatorska varijabla uvede u model, direktni efekat nezavisne varijable na zavisnu opada ili je neznačajan (kada je medijacija delimična) ili se gubi (kada je medijacija potpuna; Fajgelj, 2005).

No, pre nego što izlistamo najvažnije moderator/medijator varijable, važno je da predstavimo pretpostavke o mehanizmu njihovog delovanja. Bolger i Cukerman (Bolger & Zuckerman, 1995) su razvili hipoteze da ličnost, tj. individualne razlike mogu igrati značajnu ulogu u stres procesu tako što utiču na izloženost stresnim događajima, i što menjaju reaktivnost osoba na stresne događaje, a mogu uticati i na oba procesa (slika 9). Prema

hipotezi *diferencijalnog izloženosti* (eng. *differential exposure hypothesis*), faktori ličnosti mogu uticati na to koliko će osoba biti izložena stresnim događajima. Tako, prema ovoj hipotezi, pol kao moderator varijabla deluje na taj način što žene imaju više različitih uloga od muškaraca (što će reći da imaju više stresora), te otuda i viši nivo distresa. Sa druge strane, prema *hipotezi diferencijalne reaktivnosti* (eng. *differential reactivity hypothesis*), individualne razlike određuju kakav će uticaj imati stresori na stresne odgovore pri istim nivoima izloženosti stresorima. Prema ovoj hipotezi, pol deluje kao moderator na taj način što isti stresori deluju različito na muškarce i žene, odnosno, muškarci i žene različito reaguju na iste stresore, te otuda i različit obrazac stresnog odgovora u oba slučaja.



Slika 9. Hipoteze diferencijalne izloženosti stresnim situacijama i diferencijalne reaktivnosti (adaptirano prema Bolger & Zuckerman, 1995, str. 891)

Sada prelazimo na opis nekih varijabli koje su istraživane sa statusom moderatorskih ili medijatorskih varijabli u stres procesu. Podelili smo ih u tri grupe: 1) individualne razlike, 2) situacione moderator varijable i 3) socijalna podrška kao moderator varijabla.

### **5.1. Individualne razlike kao moderatori**

Kao što smo ranije naveli, pojedinac na koga deluje okolina ima važnu ulogu u nastanku stresa. Iz individualnih razlika među ljudima proizlaze različite percepcije istih situacija, a samim tim i različite posledice stresa.

#### **Sociodemografske karakteristike**

**Pol.** Ne postoji sveopšti konsenzus oko toga na koji način pol utiče na intenzitet i kvalitet doživljenog stresa. Većina studija nalazi da žene ispoljavaju više nivoa stresa, iako ima i suprotnih nalaza, dok neke studije nisu otkrile nikakve razlike (Galanakis et al., 2009). Neki autori izveštavaju, takođe, da ženerukovodioci pokazuju slabije fizičko i mentalno zdravlje od muškaraca (Miller et al., 2000). Ovakvi kontradiktorni nalazi odraz su složenih relacija između pola i stresa, kao i uticaja različitih drugih varijabli koje moderiraju ovaj odnos. Smatra se da razlike u izraženosti stresa u korist žena delimično reflektuju različite socijalne uloge muškaraca i žena, kao i drugačiju socijalizaciju koju imaju pripadnici različitih polova. U prilog ovoj hipotezi stoje i shvatanja mnogih autora, po kojima je još uvek prisutna sistematska polna segregacija na radnom mestu (videti Desmarais & Alksnis, 2005). Oni navode da su poslovi koji imaju bolje pakete beneficija, više prostora za napredovanje u karijeri, generalno više plate – još uvek u najvećem procentu „rezervisani” za muškarce. Osim toga, seksualno uznemiravanje je stresor koji daleko više pogađa žene (28–90% njih je izvestilo da je pretrpelo seksualno uznemiravanje; Bowes-Sperry & Tata, 1999, prema Desmarais & Alksnis, 2005) u odnosu na muškarce (14–19%). Žene, takođe, izveštavaju i o većem radnom opterećenju kada se uzmu u obzir radne i porodične obaveze (i plaćene i neplaćene); istraživanja pokazuju da žene imaju oko 78 radnih sati nedeljno, u poređenju sa 68 radnih sati muškaraca (Coltrane, 2000; Frankenhaeuser, 1991).

Sa druge strane, Tajterglajh i saradnici (Tytergleich et al., 2007) su polne razlike dobijene u svom istraživanju tumačili u skladu sa hipotezom

o diferencijalnoj reaktivnosti, objasnivši da su muškarci osjetljiviji (tj. vulnerabilniji) na stresore u vezi sa platom i beneficijama, dok žene stres češće ispoljavaju putem zdravstvenih komplikacija. Slično tome, u jednom istraživanju kod nas (Popov i sar., 2010) pokazano je da su žene posebno osjetljive na nesigurnost posla i organizaciju rada, nejednakost u visini zarada i nedovoljno slobodnog vremena, dok su muškarci više pod stresom kada ne participiraju dovoljno u donošenju odluka, kada imaju negativne stavove o organizaciji i kada postoji previše konflikata između različitih odeljenja u organizaciji (videti i Vagg & Spielberger, 1998). Slični nalazi o osjetljivosti na različite stresore dobijeni su i u jednom istraživanju sprovedenom na našem uzorku lekara sa kardiovaskularnim smetnjama (Nedić, Belkić, Filipović & Jocić, 2008).

Konačno, u malopre pomenutom istraživanju (Popov i sar., 2010), žene su izvestile o višem nivou distresa u odnosu na muškarce. Pokazano je da one stres ispoljavaju prvenstveno putem brige, napetosti i poremećaja spavanja, kao i snažnijom instrumentalnom privrženošću organizaciji.

**Starost i radno iskustvo.** Ove dve varijable pokazuju relativno sličan obrazac povezanosti sa stresom, stoga se mogu zajedno razmatrati. Rezultati nekih istraživanja sugerišu da stariji radnici i oni sa više iskustva pokazuju manje stresa u poređenju sa mlađima i onima sa manje radnog iskustva. Ovaj podatak ipak treba uzeti sa rezervom, jer postoji mogućnost da se radi o osipanju uzorka – stariji radnici koji su ispoljavali više nivoa stresa možda su već napustili organizaciju, razboleli se, ili tome slično (videti Li & Sung, 1999). Osim toga, odnos između starosti i stresa nije jednostavan, niti linearan – stariji radnici možda ne pokazuju manje stresa, već ga drugačije doživljavaju i ispoljavaju (na primer, Antoniou, Polychroni & Vlachakis, 2006). Tako je, na primer, u jednoj studiji na policijskim službenicima pokazano da su stariji radnici pod većim rizikom za zdravstvene probleme u vezi sa stresom, pogotovo ukoliko koriste maladaptivne obrasce prevladavanja (Gershon, Lin & Li, 2002).

Grupa starijih radnika predstavlja posebno osjetljivu kategoriju u kontekstu stresa na radu. Barns Farel (Barnes-Farrell, 2005) navodi četiri

grupe faktora rizika za doživljaj stresa kod starijih radnika: 1) *karakteristike radnika*, odnosno karakteristike za koje je dokazano da slabe starenjem, kao što je slabljenje fizičkih, kognitivnih i psihofizičkih funkcija, a evidentne su i promene u emocionalnom reagovanju; 2) određene *karakteristike posla* koje su posebno nepovoljne za starije radnike. Očigledan primer je podizanje teških tereta, a šire posmatrano, govorimo o zahtevima posla koje je potrebno uskladiti sa mogućnostima izvršilaca, pogotovo u starijoj dobi. Osim toga, tehničke i tehnološke inovacije teže padaju starijim radnicima, pa uvođenje takvih promena može naići na otpor kod ove grupe radnika; 3) *socijalno i organizacijsko okruženje* je veoma važno za adekvatnu socijalnu adaptaciju radnika. Poznato je da je socijalna podrška važan resurs koji radnik može angažovati kako bi ublažio stres i olakšao sebi posao. Međutim, kako kolege odlaze u penziju, starijim radnicima može biti sve teže da održe socijalnu mrežu u kojoj mogu pronaći adekvatnu socijalnu podršku. Osim toga, više puta je dokazano da poslodavci pokazuju stereotipe i diskriminišuće ponašanje prema starijim radnicima (u engleskom jeziku skovan je termin „ageism“, koji upravo označava takvu vrstu predrasuda i stereotipa), što ovima otežava kako zaposlenje, tako i pristup adekvatnim treninzima, promocije i dr. 4) stresori u vezi sa životnom dobi, ili preciznije – specifičnoj životnoj etapi u kojoj se stariji radnik nalazi; kako radnik postaje stariji, tako se približava vremenska tačka u kojoj će prestati njegov radni angažman, a nastupiti penzionisanje. Ta tranzicija nosi sa sobom dosta životnih promena, čija anticipacija starijem radniku može otežavati i komplikovati njegovo svakodnevno radno funkcionisanje.

***Socioekonomski status.*** Brojne studije su ispitivale uticaj socioekonomskog statusa (SES) i različitih indikatora stresa. Međutim, opšti konsenzus po ovom pitanju i dalje ne postoji. Više je razloga zbog čega je to tako. Na primer, u istraživanjima varijabla SES nije uvek identično operacionalizovana. Najčešće se u indikatore SES ubraja nivo obrazovanja, visina ukupnih primanja i zanimanje (ili radna pozicija u nekoj organizaciji). Ipak, u pojedinim istraživanjima ne koriste se uvek svi nabrojani indikatori, već najčešće samo neki od njih. Druga stvar o kojoj

treba voditi računa u interpretaciji nalaza o povezanosti SES i blagostanja zaposlenih jeste činjenica da pojedini indikatori SES nemaju uvek isti obrazac povezanosti sa stresom i blagostanjem. Najočigledniji primer za to jeste činjenica da zaposleni sa završenom srednjom školom obično pokazuju različite nivoe stresa u zavisnosti da li rade manuelne ili kancelarijske poslove, pri čemu se manuelni poslovi obično smatraju fizički težim, stresnijim i sa višim stopama povređivanja na radnom mestu. Konačno, SES se može operacionalizovati na objektivni i subjektivni način. Tako je u jednom istraživanju pokazano da zaposleni koji su sebe smestili na viši nivo socijalne lestvice pokazuju niži nivo izgaranja, čak i kada se objektivni SES drži pod kontrolom (Ayalon, 2008).

No, iako nije lako izvući jasne zaključke o povezanosti SES-a i stresa na radu, neke pravilnosti su ipak uočene. Zaposleni najnižeg obrazovanja i, generalno govoreći, najnižeg socioekonomskog statusa dosledno pokazuju najlošije psihofizičko zdravlje. Tu se uglavnom ubrajaju manuelni radnici, zaposleni na nižekvalifikovanim pozicijama (za koje je potrebna osnovna ili trogodišnja srednja stručna škola; videti, na primer, Ahola et al., 2006; Borg & Kristensen, 2000). Postoji više mogućih objašnjenja ovakvih nalaza: (1) zaposleni na nižoj društvenoj lestvici imaju manje dostupnih resursa za prevladavanje stresa; (2) obično imaju i „slabije” pakete beneficija na radnim pozicijama na kojima rade, samim tim su im manje dostupni i različiti preventivni programi, poput rekreativnog sporta, dodatnog zdravstvenog osiguranja, i dr.; (3) zaposleni sa nižim primanjima obično imaju nezdravije životne navike, manje se kreću, češće zloupotrebljavaju psihoaktivne supstance (pre svih alkohol), itd; (4) konačno, žive u lošijim i manje bezbednim kvartovima. Značaj nižih primanja i nezaposlenosti na različite indikatore opšteg i mentalnog zdravlja pokazan je i u industrijski najrazvijenijim zemljama, u kojima ne postoji izražena socijalna stratifikacija, kao na primer u Japanu (Kagamimori, Gaina, & Nasermoaddeli, 2009).

Što se tiče zaposlenih na tzv. kancelarijskim poslovima (tzv. *white-collar workers*), tu je situacija manje jasna i u velikoj meri zavisi od zanimanja i radne pozicije. Na primer, odavno je poznato da se izgaranje u

velikoj meri vezuje za pomagačke profesije i zaposlene u obrazovanju (to posebno važi za dimenziju emocionalne iscrpljenosti, videti poglavlje 6.1; Maslach et al., 2001). Međutim, rezultati jedne nacionalne studije na zaposlenima u Švedskoj pokazali su da je nivo izgaranja najviši na administrativnim pozicijama (koje je istraživač nazvao „paper work positions”; Hallsten, 2005). Za raspravu na ovu temu zanimljiva je i nacionalna studija sprovedena u Danskoj (Kristensen, Borg & Hannerz, 2002), u kojoj je pokazano da zaposleni na najvišem SES nivou rade na najzahtevnijim pozicijama (najviše kvantitativnih, kognitivnih i emocionalnih zahteva), koje su *istovremeno* i najaktivnije, u smislu da zaposleni na tim pozicijama imaju najviše autonomije, mogućnosti za razvoj, slobode u donošenju odluka i smislenosti svog posla. Još jedna interesantna studija sprovedena je u Engleskoj, u kojoj je ispitanicima različitog socioekonomskog statusa meren krvni pritisak, puls i nivo kortizola nekoliko puta tokom dana (Steptoe et al., 2003). Rezultati su pokazali da je kod muškaraca najnižeg socioekonomskog statusa zabeležen najviši puls i krvni pritisak, dok je kod žena najvišeg socioekonomskog statusa zabeležen najviši nivo kortizola.

### Dispozicione varijable i osobine ličnosti

U daljem tekstu ćemo nabrojati neke osobine ličnosti koje su u istraživanjima stresa na radu često bile predmet istraživanja. To ćemo učiniti tako što ćemo se najpre osvrnuti na opšte dimenzije ličnosti iz petofaktorskog i šestofaktorskog modela, a zatim ćemo preći na pregled specifičnijih osobina i crta. Naravno, ovim izborom neće biti pokrivena sve dimenzije i osobine ličnosti, te zainteresovanog čitaoca upućujemo na širu literaturu datu na kraju poglavlja.

***Dimenzije iz petofaktorskog i HEXACO modela.*** U literaturi postoji više modela ličnosti baziranih na različitim teorijskim i metodološkim pretpostavkama. Mi ćemo se osvrnuti na dimenzije iz dva veoma uticajna modela: modela *Velikih pet* (Costa & McCrae, 1992), odnosno u verziji na našem jeziku *Velikih pet plus dva* (Smederevac, Mitrović i Čolović, 2010) i

HEXACO, šestofaktorskog modela ličnosti (Lee & Ashton, 2004). Prikazaćemo njihov značaj za razumevanje stres procesa u organizacijskom kontekstu i prikazati neke najznačajnije nalaze.

Poćećemo sa zanimljivom studijom, koju su sproveli Baker i saradnici (Bakker, Zee, Lewig & Dollard, 2006). Oni su testirali efekte dimenzija *Velikih pet* kod savetnika-volontera, koji su radili sa terminalno bolesnim pacijentima. Značaj ove studije ogleda se u tome što su oni kao moderator varijablu tretirali izloženost negativnim iskustvima na radu. Koristeći tzv. „median-split” tehniku, podelili su uzorak na ispitanike sa manjim i one sa većim brojem negativnih iskustava. Rezultati su pokazali da je neuroticizam bio značajan prediktor sve tri dimenzije izgaranja (emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije u pozitivnom, i doživljaja lične uspešnosti u negativnom smeru), ali samo u situaciji visoke izloženosti negativnim iskustvima. Ekstraverzija je ostvarila pozitivan efekat na doživljaj lične uspešnosti, bez obzira na nivo izloženosti negativnim iskustvima tokom pružanja savetodavnih usluga. Od ostalih dimenzija, jedino je još prijatnost ostvarila pozitivan efekat na uspešnost, a negativnu na depersonalizaciju (videti i Grant & Langan-Fox, 2006).

Volrat i Torgesen (Vollrath & Torgersen, 2000) prikazali su studiju u kojoj su računali interaktivne efekte dimenzija ličnosti iz domena *Velikih pet* na indikatore stresa na radu. Tako je, na primer, pokazano da nizak neuroticizam, u kombinaciji sa visokom savesnošću predviđaju bolje zdravlje i manje stresa, dok se "najnezdravijom" kombinacijm osobina (veća izloženost stresorima, disfunkcionalne koping strategije, loše fizičko zdravlje i nezadovoljstvo poslom) pokazala kombinacija visok neuroticizam-niska savesnost. Osim toga, oni su testirali i hipoteze izvedene iz tipologije ličnosti bazirane na kombinacijama izraženosti dimenzija iz *Velikih pet*. Tako je pokazano da je, u skladu sa pretpostavkama, najrezilijentniji tzv. preduzetnički tip koji karakterišu visoki skorovi na savesnosti i ekstraverziji, uz nizak na neuroticizmu, dok je najvulnerabilniji, suprotno očekivanjima, bio tzv. impulsivni tip (visoki skorovi na ekstraverziji i neuroticizmu, a nizak skor na savesnosti), kao i tzv. nesigurni (visok skor na neuroticizmu, a nizak na savesnosti i

ekstraverziji). Na uzorku zaposlenih ispitanika u Srbiji, Mitrić-Aćimović i Dinić (2012) pokazali su da su neurotizizam (u negativnom), te pozitivna valenca i otvorenost (pozitivnom smeru) prediktori ukupne samoefikasnosti u karijernom odlučivanju.

Generalno govoreći, dimenzija neuroticizam–emocionalna stabilnost je u dosadašnjim istraživanjima pokazala najkonzistentniju vezu sa indikatorima stresa i drugim srodnim varijablama (Connor-Smith & Flachsbart, 2007; Judge, Heller & Mount, 2002; Kim, Shin, & Swanger, 2009; Tokar, Fischer & Mezydlo Subich, 1998), iako ne uvek (Bruck & Allen, 2003). U jednoj velikoj meta-analitičkoj studiji, Džadž i Bono (Judge & Bono, 2001) pokazali su da je emocionalna stabilnost bila povezana sa zadovoljstvom poslom (.24) i radnim učinkom (.19). Zatim sledi dimenzija ekstraverzije, koja obično predviđa pozitivne indikatore stresnog odgovora i zadovoljstvo poslom (Bakker et al., 2006; Judge et al., 2002; videti i Bruck & Allen, 2003) i savesnost (videti na primer, Connor-Smith & Flachsbart, 2007), dok veza prijatnosti i stresa nije sasvim jasna. Otvorenost se, barem prema dosadašnjim istraživanjima, nije pokazala kao značajan prediktor indikatora stresnog odgovora, iako ima indicija da može biti prediktor nekih strategija prevladavanja (Connor-Smith & Flachsbart, 2007).

Od dimenzija iz HEXACO modela ličnosti, valjalo bi izdvojiti dimenziju poštenje/skromnost i utvrditi da li je onda u vezi sa nekim od indikatora stresa na radu. Istraživanja do sada nema mnogo i ona su uglavnom fokusirana na neke pokazatelje organizacijskog zdravlja, kao na primer korupcije i kontraproduktivnog ponašanja. Tako je, na primer, u jednom nedavno objavljenom istraživanju (De Vries, Pathak, Van Gelder & Singh, 2017) pokazano da su ispitanici sa visokim skorovima na dimenziji poštenje/skromnost pokazali najmanje tendencije ka neetičnom donošenju odluka. Takođe, ista dimenzija je u jednoj ranijoj studiji (Lee, Ashton & De Vries, 2005) bila značajan pozitivan prediktor radnog integriteta, a negativan delinkvencije zaposlenih na radnom mestu (krađe, prevare, sabotaže i sl.).

**Ličnost tipa A.** Ličnost tipa A, ili kako je metodološki preciznije, ponašanje tipa A (Rosenman, Brand, Sholtz & Friedman, 1976), predstavlja jedan klaster ponašanja koja uključuju agresivnost, preteranu ambicioznost, kompetitivnost, hostilnost, nestrpljenje i snažan doživljaj vremenske hitnosti (slika 10). Osim toga, osobe tipa A su preokupirane svojim poslom, više se izlažu stresnim događajima na poslu, rade duže i obično više stvari istovremeno i više nego što mogu da postignu. Izgleda da je snažna potreba za kontrolom svog radnog okruženja veoma važan psihološki mehanizam putem kojeg osobe tipa A reaguju višim nivoom stresa u radnim situacijama. Ovom tipu ličnosti, kontrastira se obrazac tipa B koji nema ovako ekstremne karakteristike. Osoba tipa B ima manji doživljaj hitnosti i kompetitivnosti, bolji balans poslovnog i privatnog života, te je manje u sukobu sa vremenom i ljudima oko sebe. Osobe tipa A su podložnije stresu i njegovim posledicama, imaju izraženije psihofiziološke posledice, poput ubrzanog rada srca, visokog pritiska i drugih biohemijskih debalansa. Smatra se da izlaganje hronično frustrirajućim i kompetitivnim okolnostima ima poseban značaj u aktiviranju ovih negativnih fizioloških reakcija.

| Ličnost tipa A                                                                                | Ličnost tipa B                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Velika kompetitivnost, ambicioznost i prodornost                                              | Manja tendencija ka kompetitivnosti i hitnosti |
| Izražen doživljaj hitnosti - težnja da se obavi što više u što manje vremena                  | Balansiran pristup životu i radu               |
| Težnja da se misli ili radi više stvari istovremeno                                           | Više konstantnosti u radu                      |
| Tendencija da se rutinske operacije obavljaju ubrzano (hod, govor, uzimanje hrane, itd.)      | Manje u sukobu sa vremenom i ljudima oko sebe  |
| Tendencija da se prekidaju drugi učesnici u razgovoru i prebacuje razgovor na sebi važne teme | Generalno veća otpornost na stres              |
| Preokupiranost terminima i rokovima                                                           | Ređe prisutni psihofiziološki poremećaji       |
| Nestrpljivost i netolerancija na gubljenje vremena                                            |                                                |
| Potreba za stalnim dokazivanjem                                                               |                                                |

Slika 10. Osobe tipa "A" i "B"

Uprkos širokoj upotrebi ovog konstrukta, istraživanja nisu dosledna u potvrdi njegove povezanosti sa indikatorima stresa (videti Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2001). Neka istraživanja sugerišu da je glavna komponenta obrasca tipa A koja vodi stresu i njegovim štetnim efektima – hostilnost i potisnuti bes (ibid).

### **Negativni afektivitet**

Sklonost osobe da razvije negativni self-koncept i da doživljava negativne emocije

**Negativni afektivitet.** Pod pojmom negativni afektivitet (NA) podrazumevaćemo relativno stabilnu sklonost osobe da vidi sebe u negativnom svetlu i da doživljava negativna emotivna stanja, kao i pesimizam i malodušnost (Watson & Clark, 1984). Osobe visoke na NA, posledično, obično izveštavaju o većem broju stresora na poslu i imaju viši nivo subjektivno doživljenog stresa. Prvi koji su ukazali na moguć uticaj NA na odnos između stresora i stresnog odgovora bili su još Spilberger i saradnici (Spielberger, Gorsuch & Luchene, 1970). Sa druge strane, Watson i Clark (Watson & Clark, 1984) smatrali su da NA generalno ne korelira sa stresorima, već da ispitanici sa visokim NA generalno izveštavaju o višim nivoima distresa, i u stresnim i u manje stresnim situacijama, odnosno, nezavisno od intenziteta stresora iz okoline. Uloga NA u stres procesu se ispituje već više od 20 godina i još uvek ne postoji konsenzus oko toga da li je uticaj NA moderatorski, medijatorski, direktan ili indirektan (videti Cooper et al., 2001; Popov, Majstorović, Matanović, Jelić & Raković, 2015; Stoeva, Chiu & Greenhaus, 2002).

Više je pokušaja objašnjenja mehanizma putem kog NA učestvuje u stres procesu (Spector, Zapf, Chen & Frese, 2000): 1) predispozicija da osobe visoke na NA opažaju više stresora u radnom okruženju, odnosno da imaju „negativan pogled na svet” 2) u skladu sa hipotezom diferencijalne reaktivnosti, osobe visoke na NA mogu biti osetljivije na postojeće stresore u odnosu na svoje „niske NA” kolege, 3) tendencija da se osobe visoke na NA češće mogu pronaći u „stresnim” poslovima, jer teže njima, 4) postoji hipoteza koja kaže da osobe visokog NA zapravo kreiraju više stresora, odnosno, provociraju stresne situacije svojim negativnim afektivitetom (npr. njihove negativne emocije provociraju negativne emocije kod drugih ljudi, te na taj način oni sami podstiču stresne situacije), 5) stresni uslovi utiču na razna druga negativna osećanja, a te fluktuacije mogu voditi i

višem NA (prema ovoj hipotezi, NA je posledica negativnih osećanja, a ne njihov uzrok), 6) iako se generalno NA smatra stabilnom osobinom, različiti stresni uslovi mogu uticati i na ovako stabilne crte ličnosti – samim tim i na NA. Ovome se može dodati i hipoteza da osobe sa visokim NA teže da biraju pasivni stil prevladavanja stresa (to jest, da ne čine ništa po pitanju eliminisanja ili barem ublažavanja stresora).

**Žilavost.** Psihološka žilavost (ili srčanost, eng. *hardiness*) predstavlja klaster od tri osobine koji omogućava osobi da perceptivno i bihevioralno transformišu negativne stresore u pozitivne izazove. Autorka Susanne Kobasa sa saradnicima prva je definisala ovaj konstrukt i shvatila ga kao konstelaciju ličnih karakteristika koje funkcionišu kao izvor otpornosti osobe pri susretu sa stresnim životnim događajima. Žilavost uključuje osobine posvećenosti (eng. *commitment*), kontrole (eng. *control*) i prihvatanje izazova (eng. *challenge*; Kobasa, 1979; Maddi et al., 2002).

**Žilavost**

Tri dimenzije ličnosti koje pomažu osobi da stresore transformiše u pozitivne izazove

Prva je dimenzija *posvećenosti* (nasuprot *otuđenosti*). Ona je opisana kao sposobnost osobe da razvije osećaj duboke uključenosti u aktivnosti koje obavlja u životu. Posvećene osobe imaju doživljaj smislenosti svog rada i ne odustaju pod pritiskom, jer investiraju sebe u ono što rade. Posvećenost je aktivna, a ne pasivna. *Kontrola* se odnosi na verovanje osobe da je u stanju da utiče na događaje oko sebe i želju da nastavi da vrši uticaj na okolinu, čak i kada je ona stresna. Ova dimenzija deli dosta sličnosti sa starijim konstruktom lokusa kontrole, koji je u psihologiju uveo Džulijan Roter pedesetih godina prošlog veka. Da podsetimo, osobe sa unutrašnjim lokusom kontrole smatraju da oni sami upravljaju svojim ponašanjem, a samim tim i svojim životom, dok osobe sa spoljašnjim lokusom smatraju da je njihovo ponašanje više kontrolisano srećom, sudbinom ili nekim drugim osobama (koje imaju veću moć od njih). Istraživanja pokazuju da osobe sa spoljašnjim lokusom izveštavaju više anksioznosti pri susretu sa potencijalnim stresorima od osoba sa unutrašnjim. Objašnjenje može ići u tom pravcu da većina ljudi preferira da ima doživljaj kontrole nad onim što im se dešava, a osobe sa spoljašnjim lokusom kontrole je nemaju. Takođe, osobe sa unutrašnjim lokusom će se verovatno direktnije konfrontirati sa stresorima, jer upravo

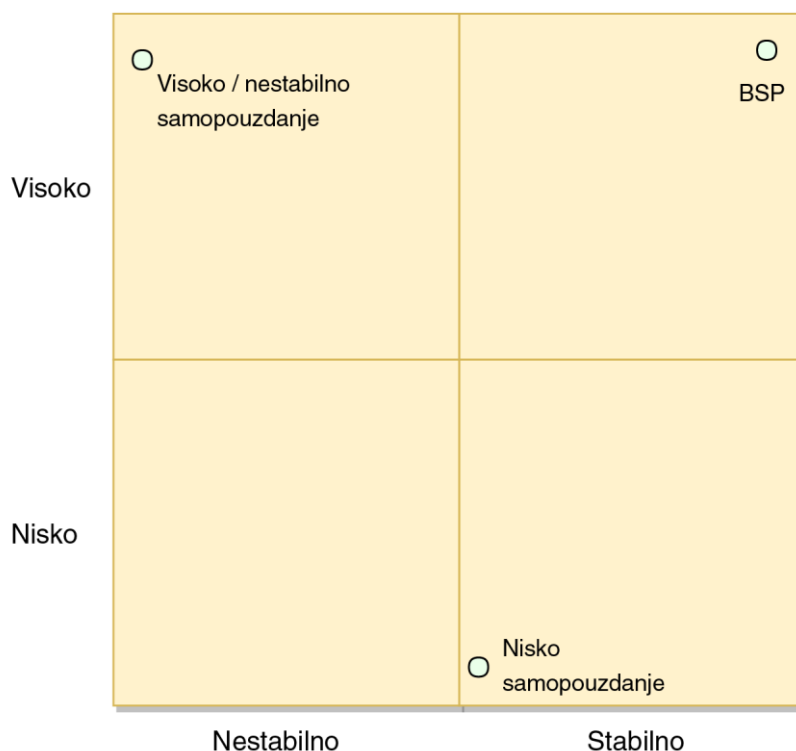
veruju da će takva reakcija dovesti do neke pozitivne promene. Treća dimenzija žilavosti je *prihvatanje izazova* koju predstavlja uverenje da je promena prirodna pojava i sastavni deo života. Stoga, osobe sa izraženom ovom dimenzijom promenu shvataju kao šansu za rast i razvoj, a ne kao pretnju sopstvenoj sigurnosti.

Preliminarna istraživanja pokazuju da ovaj konstrukt može imati eksplanatornu moć u objašnjavanju načina delovanja stresora na nivo doživljenog stresa. Osobe sa nižim nivoom žilavosti obično su pokazivale više nivoa stresa (Kreitner et al., 1999; Alarcon, Eschleman & Bowling, 2009). Ipak, rezultati nisu uvek dosledni, a nepoznat je tačan mehanizam delovanja ovako definisanog konstrukta (videti Cooper et al., 2001).

***Samopouzdanje i samoeфикаsnost.*** Iako dva različita konstrukta, samopouzdanje (eng. *self-esteem*) i samoeфикаsnost (eng. *self-efficacy*) u kontekstu istraživanja stres procesa mogu se razmatrati zajedno, s obzirom na to da je korelacija među njima obično visoka (Bono & Judge, 2003), a objašnjenje njihovih efekata na indikatore stresa praktično identična (Cooper et al., 2001). Koen i Edvards (Cohen & Edwards, 1989, prema ibid) u svom izveštaju zaključili su da su rezultati o efektima samopouzdanja na ublažavanje nepovoljnih reakcija u stresnim uslovima nedovoljni. Ipak, novije studije ukazuju da se neki zaključci ipak naziru: npr. Janssen, Schaufeli & Houkes (1999) u svom istraživanju dobili su da je emocionalna iscrpljenost kao primarna dimenzija sindroma izgaranja negativno povezana sa samopouzdanjem i socijalnom podrškom. Ipak, suprotno očekivanju, samopouzdanje nije igralo značajnu moderatorsku ulogu u odnosu između stresora i dimenzija „burnouta”. Slično tome, u svojoj nedavno sprovedenoj meta-analitičkoj studiji, Alarcon i saradnici (Alarcon et al., 2009) pokazali su da i samopouzdanje i samoeфикаsnost dosledno negativno koreliraju sa sve tri dimenzije sindroma izgaranja. U organizacijskoj literaturi skovan je i poseban konstrukt tzv. organizacijskog samopouzdanja (eng. *organizational-based self-esteem*; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989), koji se odnosi na „stepen u kom zaposleni veruje da je sposoban, značajan i vredan kao član organizacije” (Pierce & Gardner, 2004; str. 593). Istraživanja su pokazala

upotrebljivu vrednost ovog konstrukta u smislu predikcije različitih organizacijskih pokazatelja, kao što su zadovoljstvo poslom, privrženost organizaciji, odgovorno organizacijsko ponašanje, namera za napuštanje organizacije, radna angažovanost i sl. (Pierce & Gardner, 2004; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

U nekim novijim kognitivnim koncepcijama komponenata samoevaluacije, formulisan je konstrukt bezuslovnog samoprihvatanja (BSP; Ellis, 1994; Chamberlain & Haaga, 2001; slika 11). BSP je generalni odnos osobe prema sebi, koji ne uključuje vrednovanje osobe kao dobre ili loše, bez obzira na pojedinačne postupke. Ako se u koncept samopouzdanja, osim dimenzije visoko–nisko uvede i druga dimenzija, stabilno–nestabilno, BSP bi mogao da bude shvaćen i kao jedan vid samopouzdanja, i to ono samopouzdanje koje je istovremeno visoko i stabilno. Iako neka istraživanja ukazuju na značaj stabilnosti samopouzdanja (Kernis, Cornell, Sun, Berry & Harlow, 1993), ovaj konstrukt nije testiran u organizacijskom okruženju.



slika 11. Dve dimenzije samopouzdanja; visoko/nisko i stabilno/nestabilno; Napomena: BSP - bezuslovno samoprihvatanje

### Prevladavanje

Proces upravljanja stresnim situacijama i prevazilaženje stresa

**Kognitivna procena i prevladavanje.** Najjednostavnije rečeno, pod pojmom prevladavanje stresa (eng. *coping*) podrazumevamo sve aktivnosti koje osoba preduzima kako bi prevazišla stresore i ublažila stresne reakcije. Efikasan koping pomaže osobi da umani efekte stresora, stoga je važno da razumemo ove procese. Proces prevladavanja sadrži najmanje dve komponente: 1) kognitivnu procenu događaja, odnosno stresora i 2) same strategije prevladavanja. Strategijama prevladavanja ćemo se baviti kasnije, a na ovom mestu ćemo se upoznati sa dva shvatanja pojma „kognitivna procena”.

Kao što smo ranije napomenuli, od ranih promišljanja grčkih filozofa uvidelo se da događaji sami po sebi ne proizvode stres, ako izuzmemo, naravno, fizičke stresore, poput ekstremne hladnoće. Naše opažanje i evaluacija onoga što se oko nas dešava predstavlja našu prizmu kroz koju se prelamaju događaji iz okoline. Kognitivne teorije emocija i emocionalnog doživljaja otišle su najdalje u proučavanju načina na koji naše opažanje i vrednovanje događaja proizvode emocionalne reakcije. Među poznatijim kognitivnim teorijama emocija su Elisova REBT (Racionalno-emotivno-bihejvioralna teorija i terapija) i Lazarusova teorija kognitivne procene.

Još na izmaku 50-ih godina prošlog veka, 1958, Abelson i Rosenberg su koristili termine „hladne” i „vruće” kognicije da bi napravili razliku između „saznanja” (eng. *knowing*) i „vrednovanja” (eng. *appraisal*). Kasniji autori (npr. Ellis, 1994) su dalje razvili ove ideje. Pod *hladnim* kognicijama podrazumevaju se procesi kojima ljudi razvijaju reprezentacije relevantnih događaja (daju odgovor na pitanje: Šta je to? Ili: Šta trenutno opažam? Na primer, „Danas kasnim na posao”). Pod *vrućim* kognicijama podrazumeva se kako ljudi dalje procesiraju ove hladne kognicije (npr. „To što kasnim na posao je loše” ili „Ne sviđa mi se to što kasnim na posao”). Termini evaluativne ili vruće kognicije se koriste da bi se definisalo procesiranje hladnih kognicija i njihov značaj za čovekovo blagostanje (daju odgovor na pitanje: Kakav je taj događaj koji opažam?). Konačno, terminom *vrele*, apsolutističke kognicije, označavaju se procene šta bi moralo, a šta nipošto ne bi smelo da se događa (npr. „To što kasnim na

posao je užasno i grozno! Nije mi se smelo dogoditi!"). Elis (Ellis, 1994) smatra da ove poslednje, apsolutističke ili vrele kognicije, vode „najstresnijim“ reakcijama.

Iako u osnovi veoma sličan Elisovom, Lazarusov pristup je malo drugačiji. On takođe pod kognitivnom procenom podrazumeva ukupnu evaluaciju situacije od strane osobe. Suština njegovog pristupa je u tome da se, prilikom evaluacije situacija sa kojima se osoba susreće, osoba angažuje u tzv. primarnoj i sekundarnoj proceni. Ovi pojmovi su pomenuti ranije u knjizi, a sada će biti predstavljeni sa malo više detalja. Naime, tokom primarne procene, osoba evaluira u kojoj meri je situacija sa kojom se susreće a) relevantna za nju (eng. *motivational relevance*) i b) u skladu ili u konfliktu sa njenim ciljevima (eng. *motivational congruence*). Rezultat primarne procene može biti da osoba proceni da je situacija relevantna ili irelevantna za nju. Ukoliko je procenjena kao relevantna, situacija može biti svrstana u tri grupe: 1) *povreda ili gubitak* (eng. *harm* – kada osoba procenjuje da se dogodila neka šteta ili gubitak; npr. gubitak posla); 2) *pretnja* (eng. *threat* – kada događaj uljučuje potencijalno povredu; npr. javni nastup pred „nezgodnim“ auditorijumom), ili 3) *izazov* (eng. *challenge* – kada osoba procenjuje da događaj nosi u sebi potencijalnu dobit; npr. osoba je unapređena na izazovnijem posao). Sa druge strane, sekundarna procena se odnosi na to u kojoj meri osoba procenjuje da je u stanju da prevlada situaciju koja je procenjena kao stresna, odnosno, koji načini prevladavanja joj stoje na raspolaganju. Lazarus je izdvojio dva načina prevladavanja stresa (Lazarus, 1991): prevladavanje usmereno na rešavanje problema (eng. *problem-focused*) i prevladavanje usmereno na kontrolu emocionalnog doživljaja situacije (eng. *emotion-focused*). U zavisnosti od toga kako je određena situacija procenjena, osoba će angažovati različite strategije prevladavanja. Na primer, ako je situacija procenjena kao povređujuća (npr. gubitak posla), osoba će sebi pomoći tako što će pokušati da izmeni ili poništi efekte događaja (npr. da pronade drugi), ili da ga reinterpreтира (odnosno da ga razume na drugačiji način).

Ovde već ulazimo na teren onoga što je u literaturi poznato pod nazivom strategije ili stilovi prevladavanja stresa. Sam Lazarus je napravio

distinkciju između procene i prevladavanja, rekavši da se „Prevladavanje odnosi na ono što osoba misli ili radi sa ciljem savladavanja nekog zahteva; a procena je evaluacija onoga što može biti smišljeno ili učinjeno sa istim ciljem” (Lazarus, 1991, str. 113; Zotović, 2004). Postoje različite taksonomije strategija prevladavanja. Kao što smo malopre pomenuli, Lazarus i Folkmanova razlikuju *na problem usmereno* i *na emocije usmereno*, prema funkciji prevladavajućeg ponašanja – a to je rešavanje problema ili regulacija emocija. Drugi autori su ponudili trodimenzionalne modele prevladavanja (npr. Amirkhan, 1990), koji je razlikovao prevladavanje putem *rešavanja problema*, *traženje socijalne podrške* i *izbegavajuće prevladavanje*. Prevladavanje se smatra dinamičkim procesom i u realnosti se različiti vidovi prevladavanja ne isključuju.

Dosadašnja istraživanja efekata strategija prevladavanja nisu dala jednoznačne rezultate (Folkman & Moskowitz, 2004). Na primer, pokazano je da su različiti vidovi izbegavajućeg prevladavanja pozitivno povezani sa nivoom izgaranja (Popov, Miljanović, Stojaković & Matanović, 2013), a negativno sa mentalnim zdravljem (Folkman & Moskowitz, 2004). Uloga aktivnih koping strategija nije sasvim jasna. Tako su, recimo, Šimacu i Kosugi (Shimazu & Kosugi, 2003) dobili da direktno rešavanje problema vodi manjem distresu, dok na uzorku zaposlenih iz Srbije ta veza nije pokazana (Popov i sar., 2013), kao ni veza između strategije traženja socijalne podrške i stresnog odgovora kod zaposlenih.

**Radoholizam.** Termin radoholik (eng. workaholic) prvi je skovao Outs (Oates, 1971) da bi opisao ljude čija potreba da rade je toliko pojačana da to može predstavljati opasnost po njihovo zdravlje, blagostanje, socijalno i partnersko funkcionisanje. Iako je evidentiran u različitim podnebljima i kulturama, ovaj pojam i dalje nije potpuno izučen i još uvek ima dosta nepoznanica. U Japanu je, na primer, poznat termin „karoshi”, što bukvalno znači „smrt od preteranog rada”, a u engleskom jeziku je opisan i pojam „leisure sickness” koji opisuje pojavu da neki pojedinci izveštavaju da se osećaju loše tokom vikenda ili godišnjih odmora. Različite studije su pokazale vrlo šarolike procene incidence radoholizma u opštoj populaciji zaposlenih. Na primer, Mahlovic

(Machlowitz, 1980) je pronašla da oko 5% američke populacije spada u kategoriju radoholičara. Sa druge strane, Kanai i saradnici (Kanai, Wakabayashi & Fling, 1996) pronašli su da u Japanu oko 21% zaposlenih pripada kategoriji „radno-zavisnih”. Ovakva i slična istraživanja pokazala su značaj radoholizma za dugoročno blagostanje zaposlenih, a samim tim i za organizacije u kojima rade. Stoga je bitno odrediti šta znači termin radoholizam, šta ga uzrokuje, a koje su njegove posledice.

Najpre valja pomenuti da postoje različita određenja radoholizma (detaljan pregled teorija videti u McMillan, O'Driscoll & Burke, 2003). Iz ugla kliničke psihologije, radoholizam se posmatra kao zavisnost od posla, i ima slične karakteristike kao i druge forme zavisnosti (Oates, 1971). Tako, na primer, Kilindžer (Killinger, 1991) radoholičara opisuje kao „osobu koja postepeno postaje emocionalno poremećena (eng. *disturbed*) i zavisna od osećaja kontrole i moći, u svojoj kompulsivnoj potrebi za dobijanjem odobravanja i postizanjem uspeha” (str. 6). Drugi su skloniji bihejvioralnim definicijama. Tako je, na primer, Mozijer (Mosier, 1983) smatrao da su radoholičari oni koji rade više od 50 sati nedeljno. Maslovic (Maslowitz, 1980) je sasvim drugačijeg mišljenja – radoholičari su oni koji uvek poslu posvete više vremena i razmišljanja nego što to sama situacija od njih zahteva. Ono što radoholike odvaja od drugih radnika jeste „njihov stav prema poslu, a ne broj sati koji rade” (ibid, str. 1). Ipak, postoji nešto oko čega se većina autora slaže, a to je da se radoholizam smatra relativno stabilnom karakteristikom ličnosti, iako je njena veza sa drugim fenomenima još uvek nedovoljno poznata i istražena.

Kada govorimo o strukturi radoholizma, valja istaći da su Spens i Robins (Spence & Robbins, 1992) pretpostavili tzv. radoholičarsku trijadu: 1) posvećenost poslu (eng. *job involvement*), 2) osećaj unutrašnje primoranosti osobe da radi (eng. *compelled to work*; kasnije preimenovano u *drive*, odnosno unutrašnju potrebu da se puno radi), i 3) malo uživanja u radu (eng. *work enjoyment*; videti i Burke, Matthiesen & Pallesen, 2006). Neki autori su preporučili da se posvećenost poslu (ili uključenost, kako bi se termin *involvement* takođe mogao prevesti) ne izdvaja kao posebna dimenzija (Kanai, Wakabayashi & Fling, 1996; McMillan, Brady, O'Driscoll

& Marsh, 2002). U novije vreme, radoholizam se sve više konceptualizuje kao dvodimenzionalni konstrukt, koji ima bihejvioralnu komponentu, opisanu kao preterani i prekovremeni rad (eng. *excessive work*), i psihološku komponentu, opisanu kao opsednutost poslom i kompulsivnu potrebu osobe da radi nešto (često je to bilo šta), čak i kada to nije potrebno i ne vodi ostvarivanju ličnih ciljeva osobe (eng. *compulsive tendency* ili *drive*; Bakker, Demerouti & Burke, 2009; Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008; Shimazu, Schaufeli, Kamiyama & Kawakami, 2014; Taris, Geurts, Schaufeli, Blonk, & Lagerveld, 2008). Ta nemogućnost osobe da se odvoji od posla, čak i kada ne postoji realna (neki kažu ekonomska) potreba da se taj posao obavlja, verovatna je posledica verovanja osobe da nije dovoljno vredna ukoliko ništa ne radi, tj. da je tada prožima osećaj beskorisnosti. To bi ujedno mogao biti i osnovni psihološki mehanizam radoholizma. Skott i saradnici (Scottl, Moore & Miceli, 1997) pretpostavili su tipološki model radoholičara, koji bi uključio tri tipa: kompulsivno-zavisni radoholičari (eng. *compulsive-dependent*), perfekcionistački (eng. *perfectionist*) i radoholičari usmereni na lično postignuće (eng. *achievement-oriented*).

Jasno je da ima autora koji smatraju da je radoholizam pozitivan fenomen, makar iz organizacijskog ugla (Machlowitz, 1980; Sprankle & Ebel, 1987). Upravo je Mahlovic (Machlowitz, 1980) istakla da visoko motivisani radoholičari imaju tendenciju da sami preuzimaju više zaduženja, čisto zbog zadovoljstva koje im rad na složenijim problemima donosi. Radoholičari naprosto vrednuju zadovoljstvo na poslu više nego ostale aspekte života, te mogu biti istovremeno i zadovoljni i produktivni. Slično, Cantarow (1979) je isticala da radoholičari žele da budu prekomerno uključeni u posao jer je za njih rad najveći izvor zadovoljstva. Stoga pojedine radoholičare mogu da karakterišu dinamičnost, odanost i posvećenost organizaciji u kojoj rade (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). U skladu sa navedenim, neke organizacije posmatraju radoholizam kao pozitivan fenomen, a radoholičare kao posvećene zaposlene koji su strastveni prema svom poslu i izuzetno produktivni, te smatraju da bi menadžeri trebali da ih zapošljavaju i nagrađuju (Erkmen et

al., 2010; Shimazu & Schaufeli, 2009). No, ostaje pitanje da li je radoholizam pozitivan fenomen i za organizaciju *na duže staze*. Tako je u jednoj nedavnoj longitudinalnoj studiji (Falco et al., 2013) pokazano da radoholičari imaju više stresa i, posledično, više odsustava usled bolesti ili povreda. To, svakako, nisu povoljni ishodi za organizaciju (Balducci, Cecchin, Fraccaroli & Schaufeli, 2012; Shimazu et al., 2014; za širi pregled videti Burke, 2005; Berat, 2013).

**Proaktivna ličnost.** Ovaj sklop osobina često je definisan kao dispozicija ka preuzimanju lične inicijative u svrhu ostvarivanja uticaja na okolinu i kao konstrukt dosta je izučavan (na primer Bateman & Crant, 1993; Li, Liang & Crant, 2010). Proaktivne osobe traže prilike u okruženju, preduzimaju akcije i (obično) istrajavaju dok ne naprave željenu promenu. Studije su do sada uglavnom pokazale da proaktivna ličnost ostvaruje negativne relacije sa izgaranjem (Alarcon et al., 2009). Osim toga, pokazano je takođe i to da proaktivna ličnost ostvaruje pozitivne odnose sa svojim pretpostavljenima, što dalje vodi povećanju zadovoljstva poslom i prosocijalnog ponašanja na radu (Li et al., 2010).

**Optimizam,** kao relativno trajna osobina onih kod kojih je „čša uvek do pola puna“, uglavnom se definiše kao uverenost osobe da će određeni događaji imati pozitivan ishod, bez obzira na to da li osoba ima kontrolu na tim događajima ili ne (Marshall & Lang, 1990). Optimistička orijentacija prema životu može dolaziti iz više izvora, uključujući nasledne faktore, porodične i druge vaspitne okolnosti i dr. U istraživanjima je pokazano da je optimizam u vezi sa pozitivnim mentalnim i fizičkim ishodima (videti na primer, Genc, Pekić & Matanović, 2013). U kontekstu istraživanja stresa, optimizam se obično razume kao jedan od činilaca tzv. ličnih resursa (čitalac neka se priseti Modela zahtevi-resursi) i, kao takav, značajno doprinosi radnoj angažovanosti, boljoj adaptiranosti na radnu sredinu, zadovoljstvu poslom i životom i opštem blagostanju (Bakker, 2011; Scheier & Carver, 1992; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009).

**Druge varijable.** Osim navedenih, najviše izučavanih varijabli u istraživanjima individualnih razlika, istraživane su i druge varijable poput

lokusa kontrole, nade i drugih. Tako je npr. u već citiranoj meta-analitičkoj studiji pokazano da interni lokus kontrole negativno korelira sa sve tri dimenzije sindroma izgaranja, kao i optimizam, emocionalna stabilnost i proaktivna ličnost (Alarcon et al., 2009).

### ***5.2. Faktori i uslovi iz radne sredine koji utiču na doživljaj stresa kod zaposlenih***

Drugi faktori koji posreduju u doživljaju stresa, a nalaze se izvan radne situacije mogu uključivati: porodicu, opšti kvalitet života i socijalnu podršku. O uticaju porodičnog života na radno funkcionisanje bilo je reči nešto ranije. Ovde ćemo se fokusirati na druge sredinske uslove koji mogu moderirati odnos između stresora i stresnih reakcija kod zaposlenih.

#### **Resursi na radu**

Termin „resursi na radu” predstavlja pomalo nezgrapnan prevod engleske sintagme *job resources*, i odnosi se na sve aspekte organizacije i radnog mesta koji potpomažu funkcionalnost organizacije i razvoj pojedinaca (videti i poglavlje 3). Pojam resursa na radu nastao je na tragu Karasekovog termina „kontrola nad poslom” (eng. *job control*) i, još ranije u okviru Modela karakteristika posla (Hackman & Lawler, 1971). Kontrola na poslu odnosi se na percipiranu mogućnost zaposlenog da izvrši određeni uticaj na svoju radnu okolinu kako bi je učinio povoljnijom za sebe (na primer da terenski komercijalista ima slobodu da odluči koje kupce će obići kog dana).

Dosadašnja istraživanja su pokazala da resursi na radu, ne samo što doprinose nižem nivou stresa, već (još i više) doprinose i razvoju blagostanja zaposlenih, merenih putem različitih tzv. pozitivnih indikatora stresa (poput radne angažovanosti; videti u Schaufeli & Taris, 2014 za detaljan pregled). Razlog zbog kog resurse na radu svrstavamo u kategoriju moderatora jeste taj što rezultati istraživanja pokazuju njihov interaktivan efekat sa radnim zahtevima u predikciji nekih indikatora stresa (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

No, ovakva konceptualizacija radnih resursa pati od sličnih problema kao i konceptualizacija radnih zahteva. Naime, to što neki zaposleni ima, na primer, mogućnost da učestvuje u donošenju odluka ne znači da mu ta participacija zaista pomaže u smislu ublažavanja stresa. Tako stavka u upitniku Resursa na radu „Imam uticaja na odluke donete od strane mog pretpostavljenog” (Bakker et al., 2003, str. 347) samo govori o frekvenciji takvih događaja, a ne o subjektivnoj proceni efekata takvih događaja za konkretnog pojedinca. Više o načinima merenja i problemima u istraživanjima stresa na radu čitalac može naći u poglavlju 9. Iako je sasvim jasno da u kategoriju radni resursi, ovako definisanu, može da se uvrsti praktično sve, u istraživanjima se najčešće pominju sledeći resursi:

*Autonomija na radnom mestu* (eng. *job autonomy*) odnosi se na „stepen u kom posao ostavlja zaposlenom slobodu, nezavisnost i diskreciju u planiranju posla i određivanju procedura za njegovo obavljanje” (Hackman & Lawler, 1971, str. 162). Veliki broj istraživanja do sada pokazao je značaj autonomije na radnom mestu u prevenciji individualnih i organizacijskih pokazatelja stresa (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005; Grau, Salanova & Peiró, 2001; Kim & Stoner, 2008; Spector, 1986; Thompson & Prottas, 2006).

*Fidbek o učinku* (eng. *performance feedback*) možemo razumeti kao „akcije preduzete od strane nekog spoljašnjeg agenta u cilju pružanja informacija o pojedinim aspektima učinka zaposlenog” (Kluger & DeNisi, 1996, str. 225). U ovom određenju pod spoljašnjim agentom misli se na osobu (na primer, šefa) i/ili kompjuter/uređaj koji mogu pružiti povratnu informaciju zaposlenom o tome koliko dobro obavlja svoj posao. Generalno se smatra da povratna informacija pospešuje postignuće tako što povišava intrinzičku motivaciju, radnu angažovanost, pruža uvid zaposlenom o eventualnim propustima u obavljanju posla, a samim tim i daje pravovremenu mogućnost za korektivne mere (na primer, Balzer, Doherty & O'Connor, 1989; Harackiewicz, 1979; Mortenson & Witt, 1998; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou et al., 2007). No, nije svaki fidbek podjednako upotrebljiv. U svojoj meta-analitičkoj studiji, Kluger i Denisi (Kluger & DeNisi, 1996) pokazali su da dobar deo upućenih povratnih

informacija zapravo smanjuju uspešnost radnika (videti i Balcazar, Hopkins & Suarez, 1985). Savremena nauka i praksa generalno sugerišu da efektivan fidbek o postignuću treba da bude upućen na zadatak (a ne osobu), da bude specifičan, uvremenjen, da bude upućen iz više izvora (tzv. 360-stepeni fidbek), kao i da bude povezan sa ličnim ciljevima zaposlenog (Archer, 2010). Ipak, i od ovih pravila postoje izuzeci o kojima je potrebno voditi računa (videti Torrington et al., 2008).

*Participacija* se kroz različite načine provlači u organizacijskoj literaturi. Participativno liderstvo se spominje još od teorije liderstva poznate pod nazivom „Put-cilj” (eng. Path-goal theory of leadership; House, 1971), i pod njim se podrazumeva da se lider konsultuje sa svojim saradnicima i raspituje se za njihovo mišljenje prilikom donošenja odluka. Ovakvo liderstvo se u pomenutoj teoriji kombinuje sa ostala tri stila (direktivno liderstvo, liderstvo usmereno ka postignuću i podržavajuće liderstvo) i preporučeno je u situacijama kada su saradnici snažno lično involvirani u svoj posao. U modelu „zahtevi-resursi”, participacija u donošenju odluka svrstana je u kategoriju resursa na radu i, kada je prisutna, podstiče motivaciju i pospešuje efektivnost organizacije (Bakker & Demerouti, 2007).

*Socijalna podrška* od strane rukovodioca i kolega ima poseban značaj u proučavanju stresa na radu, stoga će ona biti predstavljena izdvojeno.

### **Socijalna podrška**

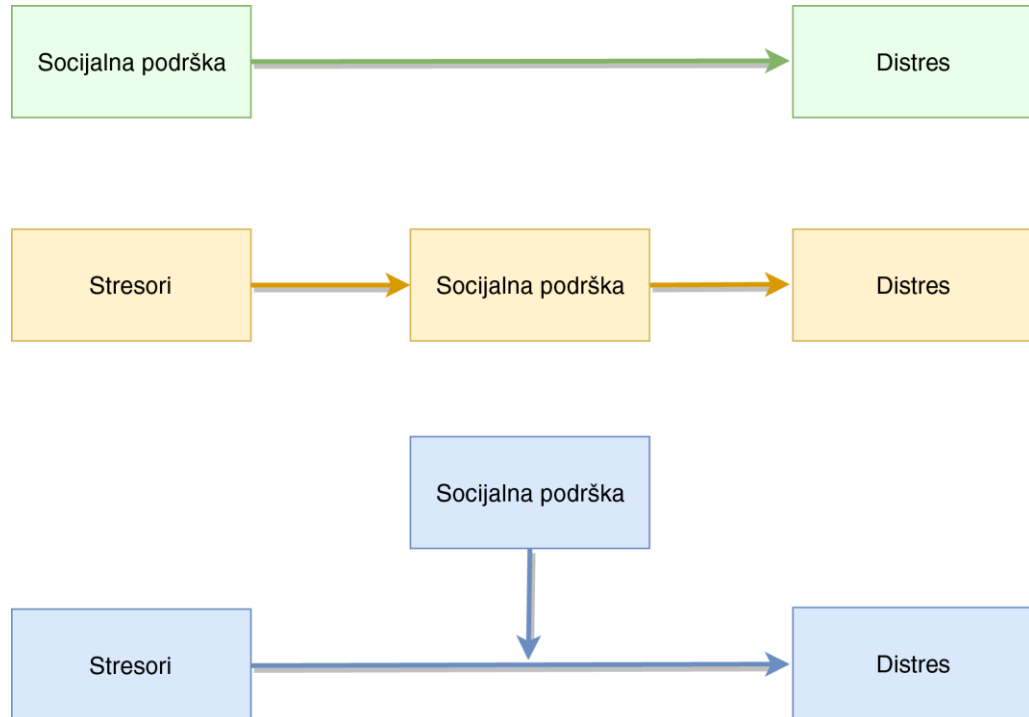
Literatura o pozitivnim efektima socijalne podrške na blagostanje i mentalno zdravlje zaposlenih je bogata. Stoga je interesantno razumeti koje komponente socijalne podrške su najvažnije, odnosno dati odgovor na pitanje: kako to socijalna podrška amortizuje efekte stresa kod osobe? Pod pojmom socijalna podrška u literaturi se često sreću 4 vida podrške (House, 1981):

- Instrumentalna – koja pruža osobi opipljivu pomoć, finansijska sredstva, materijalne resurse i sl., koja pomažu osobi u prevladavanju stresnog događaja ili situacije;

- Emotivna – obezbeđuje empatiju, podršku, toplinu i sl. Osoba se oseća prihvaćeno i poštovano, bez obzira na probleme i eventualne greške koje je činila;
- Informaciona – putem ovog vida podrške, osoba dobija informacije i savete pri definisanju, razumevanju i rešavanju problema;
- Druženje i provođenje vremena – u ovom smislu, socijalna podrška obezbeđuje da osoba ima sa kim da se druži, rekreira, provodi slobodno vreme i odmara se.

Ovako definisana socijalna podrška, a prvenstveno prva dva navedena vida, do sada su bili predmet brojnih istraživanja. Postoje različiti mehanizmi objašnjenja uloge socijalne podrške u stres procesu, pa ćemo i mi prikazati one koji se sreću u literaturi (slika br. 12; adaptirano prema Cooper et al., 2001). Model 1 pretpostavlja direktnu vezu između socijalne podrške i stresnog odgovora, što će reći da, bez obzira na nivo izloženosti stresu, socijalna podrška negativno korelira sa stresnim odgovorom (u okviru engleskog govornog područja ova hipoteza se nekad naziva i tzv. *main effect* hipoteza). U modelu 2, socijalna podrška se shvata kao medijator odnosa između stresora i stresnog odgovora, npr. stresori mogu podstaći pojedinca da mobiliše svoje društvene resurse, koji posle mogu redukovati intenzitet stresnog odgovora. Postoji i alternativni model, kada su stresori medijator odnosa između socijalne podrške i adaptivnog odgovora. Poslednja varijanta predstavljena je modelom 3, kada je socijalna podrška moderator ovog odnosa, tj. stresori mogu imati različite efekte na pojedince sa različitim nivoom socijalne podrške. Ova hipoteza je poznata pod nazivom *stres-bafer hipoteza* (eng. *stress-buffering hypothesis*) i najviše je istraživana u kontekstu efekta socijalne podrške na radni stres. Drugim rečima, pojedinci koji imaju socijalnu podršku imaće manje negativnih stresnih posledica od njihovih kolega koji nemaju, jer socijalna podrška predstavlja protektivni faktor u stresnim uslovima. Ranije pregledne studije pokazale su da svi modeli imaju empirijsku podršku, ali da odražavaju različite procese putem kojih socijalna podrška utiče na blagostanje zaposlenih (Beehr & McGrath, 1992; Cohen & Wills,

1985). No, i pored brojnih istraživanja, efekti socijalne podrške ni izbliza nisu sasvim poznati (Beehr, Farmer, Glazer, Gudanowski & Nair, 2003).



Slika 12. Mehanizmi delovanja socijalne podrške u stres procesu  
(adaptirano prema Cooper et al., 2001, str. 141-142)

U istraživanjima se često postavljalo i pitanje izvora socijalne podrške. Tako je do sada identifikovano tri osnovna izvora podrške: 1) podrška od strane nadređenog/ rukovodioca/supervizora (ove izraze koristimo kao sinonime), 2) podrška od strane kolega i 3) podrška od strane porodice/prijatelja. Naravno, na prvi pogled je jasno da prva dva izvora podrške pripadaju radnom domenu, a treći privatnom.

Treće i poslednje pitanje koje ćemo razmotriti jeste koji od gore navedenih oblika socijalne podrške je najefikasniji. Valja odmah napomenuti da nisu svi oblici podrške podjednako korisni u različitim situacijama. Na primer, ako osoba izgubi posao, materijalna kompenzacija za nezaposlene (instrumentalna podrška) može biti mnogo korisnija nego empatija od strane društva iz lokalne kafane. Sa druge strane, druženje verovatno više pomaže kada osoba ima doživljaj da je posao koji radi jako stresan i umarajuć. U jednom istraživanju (Kaufman & Beehr, 1986)

dobijen je neočekivan rezultat po kome, ukoliko podrška od strane kolega potvrđuje averzivnu prirodu radnih uslova (ukoliko, na primer, zaposleni međusobno pričaju pretežno o stresnim aspektima posla), događa se da ona učvršćuje negativne stavove i reakcije pojedinca, a ne ublažava ih. Drugim rečima, takva socijalna podrška prema autorima doprinosi povećanju stresa. U svakom slučaju, dalja sistematska istraživanja ove oblasti više su nego dobrodošla.

### **Zelenilo u radnom okruženju**

Blagotvorni efekti prirodnih elemenata (eng. *workplace greenery*, *natural elements*, *vitamin "G"*) na ljudsko zdravlje pokazani su odavno (videti, na primer, Groenewegen, van den Berg, de Vries & Verheij, 2006). U naučnoj literaturi poznat je klasičan eksperiment Ulriha (Ulrich, 1984), u kom je pokazano da je postoperativni oporavak pacijenata čiji su prozori bili okrenuti ka zelenim površinama tekao brže od pacijenata koju su imali pogled ka urbanim elementima. Osim toga, oni su trošili manje lekova protiv bolova i imali su bolje evaluacije od strane medicinskog osoblja. Novija istraživanja uticaja „zelenih“ elemenata na blagostanje zaposlenih dala su slične rezultate. Tako je, između ostalog pokazano da elementi prirode na i oko radnog mesta (živa biljka u kancelariji, pristup baštama tokom pauza ili pogled kroz prozor na zelene površine) imaju pozitivan efekat na zadovoljstvo poslom (Dravigne, Waliczek, Lineberger & Zajicek, 2008), odvrćaju zaposlene od traženja drugog posla (Leather, Pyrgas, Beale & Lawrence, 1998), pozitivno utiču na kreativnost (Shibata & Suzuki, 2004), te smanjuju stres i podstiču opšte blagostanje (Grinde & Patil, 2009; Shibata & Suzuki, 2004). Zanimljivo istraživanje sproveli su Braun i saradnici (Brown, Barton, Pretty & Gladwell, 2014). Oni su želeli da ispituju efekte vežbanja u prirodnom okruženju (eng. *green exercise*) na određene indikatore mentalnog zdravlja. Da bi to ispitali, oni su sproveli osmonedeljnu randomizovanu studiju efekata u kojoj je 94 kancelarijska radnika bilo nasumično raspoređeno u tri grupe: 1) tzv. prirodnu grupu, koja je tokom pauze za ručak imala zadatak da 20 minuta šeta po tzv.

zelenoj putanji (koja se sastojala od prirodnih elemenata, travnjaka, žbunja i drveća), 2) tzv. urbanu grupu, čiji zadatak je bio da tokom pauza za ručak 20 minuta šeta po urbanoj putanji (koja se sastojala od trotoara, stambenih i industrijskih četvrti) i 3) kontrolnu grupu. Rezultati su pokazali da se grupe međusobno nisu razlikovale na fiziološkim indikatorima stresa, ali da su ispitanici u tzv. prirodnoj grupi postigli najviše skorove subjektivnog mentalnog zdravlja nakon intervencije, u poređenju kako sa tzv. urbanom, tako i sa kontrolnom grupom.

Istraživanja prisustva zelenila na radnom mestu još uvek su u povoju, a i ona malobrojna, kao što smo videli, ne daju uvek jednoznačne rezultate (ima autora koji smatraju da efekat zelenila na blagostanje nije još uvek metodološki rigorozno ispitan; Lee & Maheswaran, 2011). Ipak, već sada se mogu poslati prilično jasne poruke menadžerima, menadžerima za ljudske resurse i arhitektama, da što je više moguće uključuju elemente zelenih površina u radno okruženje, podstiču izloženost zaposlenih zelenilu tokom pauza i, generalno, ohrabruju zdrave životne stilove.

---

### Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:

- Šta je to vitamin "G"?
- Koji su, po Vama, najznačajniji resursi koji mogu biti dostupni zaposlenima tokom procesa rada? Zbog čega baš oni?
- U čemu se razlikuje radoholizam od marljive posvećenosti ostvarenju organizacijskih ciljeva?
- Opišite tri moguća mehanizma delovanja socijalne podrške u relaciji između izvora stresa i stresnog odgovora.

---

### Dalje čitanje:

Barnes-Farrell, J.L. (2005). Older Workers, In J. Barling, E.K. Kelloway & M.R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.

Burke, R. (2005). Workaholism in organizations: work and well-being consequences. In A-S G. Antoniu & C. Cooper (Eds). *Research*

*Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage.

Lee, A. C. K., & Maheswaran, R. (2011). The health benefits of urban green spaces: a review of the evidence. *Journal of Public Health*, 33(2), 212–222.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Pristetite se zadatka iz poglavlja 4. Na sličan način kao i u prethodnom zadatku, u grupama, izlistajte što više resursa sa različitih nivoa organizacijskog života koji bi mogli biti od značaja za ublažavanje negativnih efekata izvora i razvoj zdravog radnog okruženja. Koji su resursi, po vama, značajniji za manuelne, a koji za kancelarijske radnike, i zašto?

## 6. Indikatori stresa i blagostanja zaposlenih

Sledeće poglavlje bavi se manifestacijama stresa kod pojedinaca i organizacija. Kao što smo i ranije napomenuli, stres se, pogotovo u organizaciji, ne može svesti na merenje jedne varijable (npr. distresa), jer se on u organizaciji manifestuje na veliki broj različitih načina. Stoga se i u literaturi mogu sresti brojne klasifikacije indikatora i efekata stresa. Neki autori (Kahn & Byosiore, 1992, prema Cooper et al., 2001) ih klasifikuju na fiziološke (poput ubrzanog rada srca), psihološke (npr. subjektivno doživljeni distres) i bihevioralne. Autori bihevioralne indikatore dalje dele na one koje su značajne za pojedinca (npr. zloupotreba supstanci) i one značajne za organizaciju (npr. apsentizam). Zbog relevantnosti ovog poglavlja, mi smo se odlučili da indikatore i efekte stresa podelimo u dve osnovne grupe: indikatore na *individualnom* i indikatore na *organizacijskom* nivou.

Odmah da napomenemo da je pojam *organizacijski indikatori stresa* može imati više značenja i da u literaturi ne postoji jasna doslednost oko njegove upotrebe. Radi se, naime, o tome da neke varijable koje mi svrstavamo u organizacijske indikatore stresa, kao što je, na primer, namera za napuštanje organizacije, ne moraju biti direktna manifestacija stresa u užem smislu, ako se stres konceptualizuje na psihološko-fiziološkom nivou. Jasno je da zaposleni mogu želeti da napuste firmu u kojoj rade iz više različitih razloga, ne isključivo zbog stresa. No, sličan terminološki problem postoji i ako se posmatraju indikatori stresa na individualnom nivou. Tako će čitalac uočiti da se u bihevioralne indikatore stresa ubraja, na primer, alkoholizam, a savremena nauka nas uči da ni alkoholizam ne mora uvek biti rezultat maladaptivnog prevladavanja stresa, već i nekih drugih faktora (na primer, naslednih). Želimo na ovom mestu da još jednom istaknemo da mi organizaciju posmatramo kao živi sistem, koji čine pre svega ljudi, ali i organizacijski procesi, tehnologija i sl. Stoga, baš kao i svaki drugi sistem, tako i organizacija može biti „zdrava“ i „bolesna“ na više različitih načina. Na taj način se i organizacijski stres može (i trebalo bi) razumeti kao složen proces koji se odvija na svim njenim nivoima.

Razlikovanje pojmova *indikatori* stresa od *efekata* ili *posledica* stresa dodatno usložnjava i činjenica da organizaciju možemo proučavati na više nivoa (o čemu je već bilo reči u prethodnim poglavljima). Na primer, ako posmatramo zaposlenog, kao člana organizacije (individualni nivo analize), onda će u tom slučaju distress, ili izgaranje koje on ispoljava (izmereni nekim upitnikom distressa ili izgaranja) biti svrstani u indikatore stresa, a namera za napuštanje organizacije u posledice, odnosno efekte. Dakle, stres se kod pojedinca manifestuje kao emocionalna iscrpljenost i frustriranost poslom, a ta iscrpljenost i frustriranost mogu za posledicu imati napuštanje organizacije. Ako, sa druge strane, proučavamo organizaciju kao sistem (organizacijski nivo analize), u tom slučaju će, na primer, prosečan nivo izgaranja (izračunat kao prosečan skor izgaranja izmerenog na nekom reprezentativnom uzorku zaposlenih u toj organizaciji) biti shvaćen kao indikator organizacijskog stresa. Takođe, organizacijski indikator stresa će biti i namera za napuštanje organizacije (izračunata na isti način), ili stopa fluktuacije. Dakle, ista pojava koja na individualnom nivou može biti efekat stresa, na organizacijskom nivou može biti shvaćena kao indikator organizacijskog stresa.

### **6.1. Indikatori stresa na individualnom nivou**

Često se ističu četiri kategorije indikatora stresa na individualnom nivou. Navešćemo svaku kategoriju i malo detaljnije opisati šta ona uključuje.

*Subjektivni (psihološki)* indikatori stresa obično podrazumevaju emocionalna i druga psihička stanja zaposlenog, poput anksioznosti, tenzije i nervoze, depresivnosti, bezvoljnosti, dosade, hroničnog umora, sniženog samopouzdanja i samopoštovanja, doživljaja usamljenosti i drugih. Izgaranje kao složen psihološki odgovor na hronično stresne uslove opisujemo u zasebnom poglavlju. Kao posebna podgrupa subjektivnih indikatora nekada se izdvajaju *kognitivni indikatori* u koje mogu spadati donošenje slabijih odluka, neodlučnost, slabija koncentracija, hipervigilna pažnja, preosetljivost na kritiku, itd. Ovo je

najčešće izučavana grupa indikatora stresnog odgovora. Istraživanja pokazuju (Kahn & Byosiore, 1992) da postoji velika heterogenost u izboru psiholoških indikatora stresa. Od 100 studija, 16,3% ispitalo je zdravlje kao indikator (opšte i mentalno, uključujući telesne žalbe, bolesti, probleme u vezi sa mentalnim zdravljem, ali i energičnost), anksioznost/tenziju kao indikator uključilo je njih 15,4%, distres (eng. *strain*) je ispitan u 10% studija, različite koncepcije sindroma izgaranja u 9%, razne emocije (iziritiranost, fiziološka pobuđenost, negativni afekat i sl.) u 8,1%, depresija 8,1% i drugi „nesvrstani” indikatori (samopouzdanje, seksualne disfunkcije i sl.) u 13,3%. Pogled na ovu raznovrsnost ukazuje na dve stvari: prvo, postoji nedoslednost i raznovrsnost u pogledu konceptualizacije subjektivnih indikatora stresa, i drugo u vezi sa prvim, nije sasvim jasno koliki je značaj svake od navedenih varijabli za mentalno zdravlje i blagostanje zaposlenih. Istraživači su, prilično komotno, birali varijable u istraživanjima stresa, jer „biti pod stresom” može biti shvaćeno (a samim tim i mereno) na mnogo različitih načina (Cooper et al., 2001). Više pažnje je potrebno pokloniti izboru adekvatnih indikatora distresa, kao i razumevanju njihovog značaja za blagostanje zaposlenih i organizacija u kojima oni rade.

*Fiziološki indikatori* obično uključuju egzaktne pokazatelje poput povećanog nivoa glukoze u krvi, ubrzanog pulsa, proširenih zenica i povišenog krvnog pritiska, ali i subjektivne pokazatelje kao što su suvoća usta, preznojavaње, slabost u telu, „knedla u grlu“, dijareja, itd. Za razliku od prethodne grupe, ovi i slični fiziološki indikatori su izučavani daleko ređe, iako u poslednje vreme sve češće – napredovanjem tehnike i istraživačke metodologije. Prema nekim pregledima, od fizioloških indikatora najčešće su ispitivani: kardiovaskularni simptomi (krvni pritisak, srčana aktivnost i sl.), biohemijski simptomi (npr. nivo kortizola, nivo glukoze u krvi i sl.) i gastrointestinalni simptomi (gastritis). Ako neki od navedenih fizioloških simptoma prerastu u klinički opazljiv set simptoma, oni postaju poremećaj i svrstavaju se u posebnu grupu bolesti u vezi sa stresom (tzv. *psihofiziološki* ili *psihosomatski* poremećaji). Takve simptome razmatramo posebno, pod nazivom zdravstveni indikatori.

Izraz *zdravstveni indikatori* često je sinonim za bolesti nastale kao posledice hronične izloženosti stresu. Takve bolesti najčešće se nazivaju psihosomatske ili *psihofiziološke* i, između ostalih, mogu uključivati: kardiovaskularna oboljenja (angina pectoris, infarkt miokarda), gastrointestinalne smetnje (sindrom „nervoznih creva” [eng. *irritable bowel syndrome*], čir na želucu i dvanaestopalačnom crevu), zatim hroničan pad imuniteta, razna kožna oboljenja i dr. Ovi zdravstveni indikatori često su efekat hronične izloženosti stresu i shvataju se kao alarm za niz aktivnosti u cilju ublažavanja stresa, kako bi se sprečile najteže posledice po zdravlje. Naravno, stres najčešće nije jedini uzročnik ovih bolesti, ali se često shvata kao tzv. *proksimalni* uzročnik, koji aktivira bolest u slučaju prisustva nekih drugih, tzv. *distalnih* faktora (kao na primer, gojaznosti, ili naslednih činilaca). Najčešći način ispitivanja ovih indikatora u istraživanjima je takođe putem mera samoprocene, što otvara pitanje validnosti datih iskaza. Buduća istraživanja bi trebalo da uključe više standardizacije i konzistentnosti u merenju, kako zdravstvenih, tako i fizioloških indikatora.

**Psihofiziološki**  
poremećaji  
Bolesti nastale kao  
posledica hronične  
izloženosti stresu

*Bihejvioralni* indikatori između ostalog uključuju: „sklonost” nesrećama, zloupotrebu lekova (sedativa) i drugih psihoaktivnih supstanci, nekontrolisane izlive emocija, prekomerno jedenje, preterano pušenje, impulsivno i agresivno ponašanje (vandalizam, sabotaze, krađe i dr.), odlaganje obaveza, itd. Ranije pregledne studije (Jex & Beehr, 1991) pokazuju da su ovi indikatori najmanje proučavani, što je iznenađujuće stoga što bi, barem sa organizacijskog stanovišta, ovi indikatori mogli biti najvažniji. Više je razloga zbog čega se bihejvioralni odgovori na stresore nedovoljno izučavaju. Naime, postoji opravdana pretpostavka da zaposleni neće pouzdano i otvoreno izveštavati o ovakvim ponašanjima iz straha da bi takvi njihovi iskazi mogli biti iskorišćeni protiv njih. Osim toga, i ovde je važno napomenuti da to što su u istraživanjima različiti oblici disfunkcionalnog ponašanja dovedeni u vezu sa organizacijskim životom *ne znači* nužno da su oni i posledica stresora u vezi sa poslom. Ovakva ponašanja mogu biti posledica i teškoća u drugim domenima života ispitanika (npr. porodičnim teškoćama), koje se mogu prelivati i na radno

okruženje. O tome je posebno važno voditi računa kada se zaključuje o kauzalnosti između ovih pojava.

Kao što smo i ranije naveli, bihevioralni indikatori se mogu dalje klasifikovati u one koji su relevantni za organizaciju i one relevantne za pojedinca. Mi one prve razmatramo u posebnom poglavlju (videti: Organizacijski indikatori), a one koji su od značaja za pojedinca, neki autori (Kahn & Byosiere, 1992) svrstavaju u još dve podgrupe: autodestruktivno ponašanje (kao npr. zloupotreba supstanci) i ono koje ugrožava druge domene života zaposlenog (teškoće u braku, isključivanje iz socijalnog života – autoizolacija i sl.). Zloupotreba alkohola i drugih psihoaktivnih supstanci, pogotovo tokom radnog vremena, predstavlja veoma ozbiljan rizik po zdravlje i bezbednost zaposlenih. Osim toga, radnici koji konzumiraju psihoaktivne supstance tokom posla češće kasne na posao i izostaju sa posla, imaju slabije performanse, češće napuštaju i generalno menjaju poslove. To sve ugrožava poslovne procese i podstiče poslodavce da učine nešto u smislu prevencije ovakvih pojava, o čemu će više biti reči u poglavlju 8.

Kao specifična forma prolongiranog stresnog odgovora ističe se zaseban konstrukt pod nazivom *sindrom izgaranja na radu*.

### **Sindrom izgaranja**

Sindrom izgaranja (eng. *burnout*) je hroničan i složen psihofiziološki odgovor osobe na visoke zahteve posla i poslovnog okruženja, posebno na pritiske i konflikte koji potiču od direktnog kontakta sa ljudima. Ovaj termin se ustalio u upotrebi tokom 70-ih godina prošlog veka u SAD. Korišćen je za opis prepoznatog fenomena hronične iscrpljenosti i cinizma i to najčešće kod tzv. pomažućih profesija, kao što su socijalni radnici, nastavnici i učitelji, zdravstvena nega, medicinsko osoblje, policajci, kao i menadžeri. Sindrom izgaranja se često smatra „konačnom“ posledicom hroničnog stresa. Naučnu upotrebu ovog termina anticipirala je popularna Knjiga *A Burnt-Out Case* (autora Grahama Greena iz 1960. godine) koja

govori o arhitekti koji je „sagoreo” na poslu, te skrhan i demoralisan, napustio posao i povukao se u afričku džunglu.

Postoji više definicija i koncepata sindroma izgaranja. Prema najpopularnijoj koncepciji, njega čine tri bazične dimenzije (Maslach et al., 2001):

- **Emocionalna iscrpljenost:** osećaj „iscrpljenosti” i nemogućnosti da se smogne snage za novi radni dan, te odsustvo entuzijazma; najočiglednija manifestacija, i predstavlja „stresnu” komponentu izgaranja.
- **Depersonalizacija/cinizam:** osećaj otuđenosti od posla i ljudi koji su u vezi sa poslom, distanciranje i zauzimanje ciničnog stava; predstavlja interpersonalnu dimenziju izgaranja.
- **Smanjena radna efikasnost:** doživljaj neefikasnosti na poslu i odustajanje od predašnjih ciljeva i ulaganja napora za njihovo ostvarivanje; predstavlja samoevaluativnu komponentu izgaranja.

Načelno, rezultati istraživanja sugerišu da se tri dimenzije javljaju sukcesivno, pri čemu se prvo javlja iscrpljenost, koji dalje vodi cinizmu. Takođe je nađeno da je sukcesivna veza između cinizma i neefikasnosti manje jasna, tačnije više nalaza sugerišu da se druga i treća dimenzija javljaju simultano, a ne sukcesivno. Takođe, nađeno je da su burnout skorovi prilično stabilni tokom vremena. Prikazana konceptualizacija sindroma izgaranja (Maslach & Leiter, 1997) u skladu sa načelima pozitivne psihologije, burnout takođe razume kao eroziju tzv. *radne angažovanosti* (eng. *work engagement*; detaljnije videti u poglavlju 6.3).

No, nisu svi autori shvatanja da sindrom izgaranja čine nužno sve tri dimenzije prikazane u konceptualizaciji Maslakove i saradnika. Prema drugom određenju, izgaranje predstavlja „stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti prouzrokovano dugotrajnom uključenosti u situacije koje su emocionalno zahtevne” (Pines & Aronson, 1988, str. 9). Kao što možemo uočiti iz ove definicije, okosnica konstrukta izgaranja je emocionalna iscrpljenost u vezi sa hronično zahtevnim poslom. Ima još

autora koji osporavaju multidimenzionalni koncept izgaranja, koji su predložili Maslak i saradnici. Na primer, Širom (Shirom, 2003) smatra da autori koji zagovaraju ovaj trodimenzionalni koncept izgaranja (misli se na Maslakovu i saradnike) „tek treba da pruže uverljive teorijske argumente o tome zašto bi tri različite grupe simptoma koji čine njihovu konceptualizaciju izgaranja trebalo da idu zajedno” (ibid, str. 248). Dileme oko toga da li depersonalizacija/cinizam i neefikasnost pripadaju sindromu izgaranja, ili su pak njegovi korelati ili posledice još uvek nisu razrešene. Ipak, balansirano shvatanje koje pomiruje ove dve struje tretira izgaranje kao složaj dve ključne dimenzije izgaranja: iscrpljenosti i cinizma (Berat, Jelić & Popov, 2016; Schaufeli et al., 2002; Halbesleben & Demerouti, 2005).

***Izgaranje i srodni poremećaji.*** Razumevanje i tretman izgaranja dodatno komplikuje činjenica da pojedini autori smatraju da je ovaj sindrom jako teško, ako ne i nemoguće, empirijski razdvojiti od depresivnosti ili sindroma hroničnog umora (Bianchi, Schonfeld & Laurent, 2014; 2015). Ovi autori su shvatanja da je izgaranje suviše „labav” konstrukt, kao i da ima suviše preklapanja sa depresivnim poremećajem, te da se može smatrati jednim od njegovih oblika. Shodno tome, oni ujedno smatraju i to da tretmani razvijeni za depresivni poremećaj mogu pomoći i zaposlenima koji su identifikovani kao „sagoreli”. Sa druge strane, brojni su i istraživači koji, iako ne negiraju preklapanja između dva fenomena, smatraju da su razlike ipak dovoljno velike da ne postoji dovoljno argumenata da se izgaranje jednostavno shvati kao forma depresije. Tako su, na primer Hakanen i saradnici (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008) u jednoj longitudinalnoj studiji na 2555 finskih stomatologa pokazali uz pomoć strukturalnog modelovanja da je dvofaktorski model sa odvojenim dimenzijama izgaranja i depresije imao bolje indekse podesnosti od jednofaktorskog modela sa svim stavkama zajedno. Osim toga, izgaranje u vremenu T1 bolje je predviđalo depresiju u drugoj vremenskoj tački T2, nego što je važio obrnut slučaj. U jednoj drugoj studiji (Brenninkmeyer, Van Yperen & Buunk, 2001) pokazano je da doživljaj superiornosti (odnosno nedostatak istog) bolje predviđa depresivnost nego izgaranje.

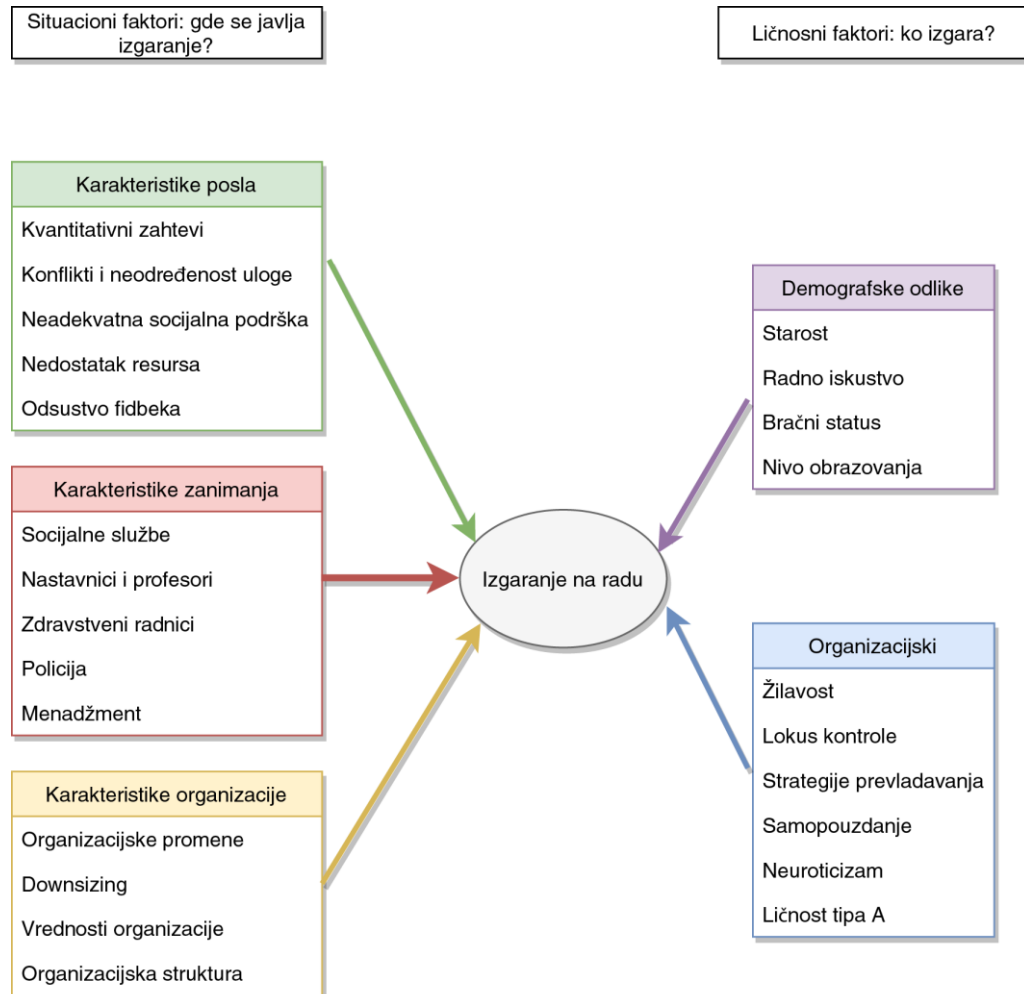
Autori su zaključili da bi taj kognitivni proces poređenja sopstvene superiornosti (i možda inferiornosti) u odnosu na druge mogao biti mehanizam diferencijacije depresije i izgaranja. Drugim rečima, izgleda kao da su „sagoreli” pojedinci još uvek u „igri”, u smislu da mogu da povrate izgubljeni status i nastave sa borbom, dok su se depresivni, izgleda, „predali”.

Na ovom mestu valja još dodati i to da se izgaranje ne pojavljuje kao poseban poremećaj u okviru aktuelnih izdanja klasifikacija mentalnih poremećaja (Međunarodna klasifikacija bolesti, MKB-10/ICD-10 i Dijagnostički i statistički priručnik za mentalne poremećaje, DSM V). Ipak, ICD 10 svrstava izgaranja u grupu problema koji se odnose na rešavanje životnih problema (eng. *problems related to life-management difficulty*), ukazujući na to da izgaranje nije sam po sebi poremećaj, nego je faktor koji može da utiče na zdravstveni status i korišćenje zdravstvenih usluga. Interesantno je napomenuti da je izgaranje u revidiranom i dopunjenom izdanju na srpskom jeziku objavljenom 2013. godine (Svetska zdravstvena organizacija, 2013) preimenovano u iscrpljenost.

**Situacioni i personalni faktori izgaranja.** Kako god konceptualizovali izgaranje, moguće je na osnovu dosadašnjih istraživanja pobrojati njegove glavne personalne i organizacijske antecedente (Maslach et al., 2001; Halbesleben & Buckley, 2004; videti sliku 13). Istraživače je zanimalo koje su karakteristike posla u vezi sa sindromom izgaranja, koja zanimanja su pod većim rizikom, kao i koji su to organizacijski uslovi koji pogoduju izgaranju. Rezultati prilično jasno sugerišu da su sa izgaranjem na radu povezane sledeće karakteristike posla: kvantitativni zahtevi posla (tj. previše posla), konflikt uloge i neodređenost uloge (tj. suprotna očekivanja u vezi sa tim šta treba da se radi, ili manjak informacija o tome), nedostatak socijalne podrške (prvenstveno od strane rukovodioca), kao i odsustvo povratne informacije o učinku. Istraživanja dalje pokazuju da su za nastanak izgaranja posebno osetljiva ona zanimanja koja pred svoje izvršioce postavljaju zahteve za potiskivanjem emocija, kao i angažovanjem emotivne empatije – drugim rečima, emocionalni rad (Zapf et al., 2001). Novija istraživanja takođe

**Antecedent**  
Uslov koji prethodi  
nekoj pojavi, ali ne  
predstavlja nužno  
uzrok pojave

ukazuju na to da različite organizacijske varijable (npr. struktura, procedure, raspoloživi resursi itd), a pre svega organizacijske promene (npr. smanjenje radne snage) mogu narušiti tzv. psihološki ugovor između zaposlenog i kompanije, što takođe može imati uticaj na izgaranje.



Slika 13. Faktori izgaranja na radu

Iako se generalno smatra (Maslach et al., 2001) da izgaranje ostvaruje snažnije veze sa karakteristikama posla nego sa osobinama ličnosti, pronađene su izvesne ličnosne varijable koje pogoduju razvoju sindroma izgaranja. Od demografskih, može se, uz metodološka ograničenja, zaključiti da će „sagoreti“ najpre mlađi zaposleni, odnosno da će se izgaranje početi javljati pri početku njihovih karijera. Tome treba dodati da su varijable pol i bračni status u interakciji, pri čemu su izgaranju podložniji neoženjeni muškarci u odnosu na oženjene (čak i u

odnosu na razvedene), mada istraživanja pola i izgaranja daju dosta konfliktne nalaze. Neke studije su takođe pokazale da zaposleni sa višim nivoom obrazovanja pokazuju više stepene izgaranja, što implicira da su određene profesije koje zahtevaju visokoobrazovani kadar posebno osetljive (na primer, zdravstveni radnici i nastavno osoblje), o čemu je već bilo reči ranije u tekstu. Od osobina ličnosti, smatra se da tipičnog „kandidata za izgaranje” odlikuje niska psihološka žilavost, nisko samopouzdanje, spoljašnji lokus kontrole i izbegavajući „koping” stil. Od dimenzija iz domena velikih pet pronađena je veza između neuroticizma i izgaranja. Osim toga, u istraživanjima je pronađena i veza između izgaranja i ličnosti Tipa-A.

**Efekti izgaranja.** Izgaranje je povezano s više negativnih organizacijskih ishoda, kao npr. povećanom fluktuacijom i izostancima sa posla (na primer, Halbesleben & Buckley, 2004; Jackson, Schwab & Schuler, 1986; Parker & Kulik, 1995; videti detaljnije u Ahola & Hakanen, 2014). Zanimljivu prospektivnu studiju sproveli su Toker i saradnici (Toker, Melamed, Berliner, Zeltser & Shapira, 2012) na imponantnom uzorku od 8838 izraelskih radnika. Studija je sprovedena sa ciljem da se ispita da li se na osnovu nivoa izgaranja može predvideti incidenca koronarne bolesti srca (infarkta miokarda i angine pektoris). U „baseline” merenju zdravi radnici su prošli rutinski medicinski pregled, uz procenu nivoa izgaranja. Ti ispitanici su praćeni prosečno oko tri i po godine, tokom čega je identifikovano ukupno 93 nova slučaja koronarnog oboljenja srca, čime je potkrepljena hipoteza da je izgaranje nezavisni faktor rizika za bolesti srca. I ne samo to: istraživanjem je utvrđeno da je veza između nivoa izgaranja i kasnijih srčanih oboljenja nelinearna – pokazano je da su pod daleko najvećim rizikom za srčano oboljenje ispitanici koji su po skor na „baseline” merenju izgaranja bili svrstani u „najviši kvintil” (najviša, peta grupa skorova na skali izgaranja). Ova veza je ostala značajna i kada su kontrolisani socio-demografski faktori, psihosocijalni stresori na poslu i depresivni simptomi.

U istraživanju kod nas (Popov i sar. 2010), pokazano je da je izgaranje negativno povezano sa afektivnom privrženosti organizaciji.

Takođe, u istom istraživanju, varijabla zadovoljstvo zaradom se pokazala kao značajan moderator u relaciji izgaranja sa namerom za napuštanje organizacije. Preciznije, kod ispitanika koji su ispodprosečno zadovoljni zaradom, izgaranje je značajan prediktor potencijalne fluktuacije; kod ispitanika koji su iznadprosečno zadovoljni svojom zaradom, takva veza se nije pokazala značajnom.

**Prevenција i tretman izgaranja.** Pokušaji razvijanja efikasnih metoda ublažavanja sindroma izgaranja su brojni, iako je sistematskih istraživanja relativno malo. Mogu se razlikovati dva generalna plana intervencija: intervencije usmerene na učenje zaposlenih da se bolje nose sa stresorima koji ne mogu biti promenjeni (ponekad se zovu još i individualne intervencije) i one koje su usmerene na promenu organizacije koja stvara uslove za izgaranje (poznate i pod nazivom organizacijske intervencije). Osnovni cilj prvih je fokus na ublažavanje izgaranja putem edukativnih intervencija na zaposlene, kako bi se povećao njihov kapacitet za borbu sa zahtevima posla (trening inokulacije stresa, upravljanje vremenom, trening asertivnosti, „team building“, različite forme relaksacija, meditacija i dr). Interesantno je to da se u literaturi može naći više strategija usmerenih na zaposlene, iako istraživanja govore da situacione i organizacijske varijable igraju značajniju ulogu u nastanku izgaranja, nego individualne. Opšti je zaključak da individualne intervencije nisu uvek efikasne. Pretpostavlja se, stoga, da bi promene u organizacijskim antecedentima izgaranja (npr., voditi više računa o pravednosti ili nagradama) mogle uspešno prevenirati ovakve probleme i pre nego što dođe do izgaranja. Ipak, za sada nema mnogo istraživanja koja su testirala efekte organizacijskih intervencija, ali početna istraživanja dala su uglavnom afirmativne rezultate (npr., van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 1998). Mi ćemo se individualnim i organizacijskim stres-menadžment intervencijama detaljnije baviti u zasebnom poglavlju (poglavlje 8).

## 6.2. Indikatori stresa na organizacijskom nivou

Bitno je uočiti da se prethodno navedene individualne posledice stresa ogledaju i na organizacijskom nivou – radnici su manje efikasni, izraženiji su negativni stavovi prema poslu i organizaciji, manje su integrisani u organizaciju, te više upražnjavaju tzv. ponašanja udaljavanja, poput apsentizma i fluktuacije. Ukratko, organizacije koje proizvode stresne uslove za svoje zaposlene smanjuju time svoju uspešnost, fleksibilnost, samim tim i konkurentsku sposobnost.

**Ponašanje udaljavanja**  
Bihevioralni vid dezintegriranosti pojedinca iz organizacije, poput apsentizma i fluktuacije

Kao najvažniji organizacijski indikatori stresa često se navode niska produktivnost, nezadovoljstvo poslom i slaba integritetnost zaposlenih, apsentizam (pogotovo zdravstveni), fluktuacija, te nezgode i nesreće na radu.

### Snižena produktivnost

Već je ranije u tekstu bilo reči o povezanosti između preopterećenja i performansi, za koje se (pojednostavljeno) smatra da ima oblik obrnutog U (u odeljku o pozitivnoj strani stresa ćemo se još pozabaviti tom hipotezom). U ovom delu teksta ćemo se osvrnuti na to koji su pojavi oblici niske produktivnosti kao jednog od indikatora organizacijskog stresa, i šta sve utiče na to snižavanje radnog učinka iz perspektive stresa.

Snižena produktivnost pojedinaca, odeljenja i celokupne organizacije pojava je koja se često dovodi u vezu sa stresom (Weinberg et al., 2010). Brojne studije su pokazale da produktivnost u dobroj meri zavisi od stresa i blagostanja zaposlenih (na primer, Donald et al., 2005; Gillespie, Walsh, Winefield, Dua & Stough, 2001; Tarafdar, Tu, Ragu-Nathan & Ragu-Nathan, 2007). Za poseban oblik neproduktivnosti, pri kojoj radnik dolazi na posao uprkos tome što je bolestan, anglosaksonski stručnjaci su skovali termin *presenteeism* (suprotno od *absenteeism*, videti ispod). Istraživanja potvrđuju postojanje značajne korelacije između raznih psihofizičkih simptoma i prezentizma (Aronsson, Gustafsson & Dallner, 2000). Neki autori ističu da organizacijske aktivnosti koje redukuju apsentizam, vode u viši prezentizam (Johns, 2010), mada ima nalaza koji ukazuju na slučajeve

istovremeno visokog i apsentizma i prezentizma (videti Aronsson et al., 2000). Ono što zabrinjava jesu nalazi po kojima zaposleni, kada dođu bolesni na posao, oni su samo fizički prisutni – troškovi njihove neefikasnosti daleko premašuju troškove zdravstvenog apsentizma (Goetzel et al., 2004). Osim toga, prezentizam, nasuprot apsentizmu, nije uvek vidljiv. Uvek je lako uočiti kada neko ne dođe na posao – no, nije uvek lako razlučiti kada i u kojoj meri je učinak nekog zaposlenog umanjen usled neke medicinske komplikacije o kojoj zaposleni nikoga nije izvestio (Hemp, 2004).

Prezentizam kao vid smanjenog učinka je jedan od oblika kako veliko preopterećenje pogađa radni učinak. No, nije jedini. Često se navodi da preveliko i hronično radno opterećenje dovodi do drugih oblika nefunkcionalnog radnog ponašanja. Neki od tih oblika su: opadanje kvaliteta radnog učinka (na primer, veći broj „škarta”), povećane oscilacije u kvalitetu izvršavanja zadataka, pojava tzv. spontanijh odmora, i dr.

### **Nezadovoljstvo poslom i slaba integrisanost zaposlenih**

Zadovoljstvo poslom se u literaturi definiše na veliki broj različitih načina i predstavlja krovni naziv za različite forme odnosa koji zaposleni imaju prema poslu. Jedno od često navođenih određenja je ono da je zadovoljstvo poslom zapravo „ono što osoba oseća prema svom poslu, i različitim aspektima posla” (Spector, 1997, str. 2; videti detaljnije u Matanović, 2009). Studije uglavnom pokazuju negativnu povezanost između percipiranog stresa i zadovoljstva poslom (Jansen, Kerkstra, Abu-Saad & Van Der Zee, 1996; Richardsen & Burke, 1991). Sa druge strane, organizacijsku integrisanost shvatamo kao „... spremnost da se pristupi organizaciji i ostane u njoj na duži rok, da se u njoj ispunjavaju predviđeni zadaci i uloge i da se ... aktivno angažuje u ostvarivanju njenih ciljeva.” (Katz & Kahn, prema Čukić, 2003, str. 118). Ako je prisutan visok nivo stresa kod zaposlenih, oni će imati tendenciju da se postepeno udaljavaju od organizacije. To će se najpre dešavati na nebihejvioralnom nivou, javiće se nezadovoljstvo poslom i drugi negativni stavovi osobe prema

organizaciji, a kasnije i na bihevioralnom – putem raznih oblika ponašanja udaljavanja.

**Namera za napuštanje organizacije.** Ovaj oblik ponašanja udaljavanja često se naziva i potencijalna fluktuacija, jer ukazuje na to da ako osoba ima nameru da napusti organizaciju u kojoj radi, ona to ne mora nužno odmah učiniti, već može postepeno smanjivati svoj angažman u radnoj ulozi i aktivno tražiti posao na drugom mestu. Brojne studije pokazuju povezanost između izvora stresa u organizaciji i namere za napuštanje organizacije (Janssen, Jonge & Bakker, 1999; Jaramillo, Mulki & Solomon, 2006; Kemery, Mossholder & Bedeian, 1987; Kim & Stoner, 2008; Knudsen, Ducharme & Roman, 2006). Zanimljivo je istraživanje koje su sprovedi Gerts, Schaufeli i Rute (Guerts, Schaufeli & Rutte, 1999). Oni su, naime, pokazali značajnu vezu između percepcije nepravедnosti i namere za napuštanjem organizacije, kao i to da je ta veza bila potpuno posredovana niskom organizacijskom privrženosti. Osim toga, i neispunjena očekivanja u vezi sa karijerom pokazala su se kao značajan prediktor potencijalne fluktuacije (Houkes, Janssen, De Jonge & Nijhuis, 2001; Janssen, De Jonge & Bakker, 1999). U istraživanjima na uzorku zaposlenih u Srbiji (Kalaj i sar., 2011; Popov, Raković & Jelić, 2017) pokazana je veza namere za napuštanjem organizacije sa negativnim događajima na radu, distresom, izgaranjem i intenzitetom psihofizičkih simptoma.

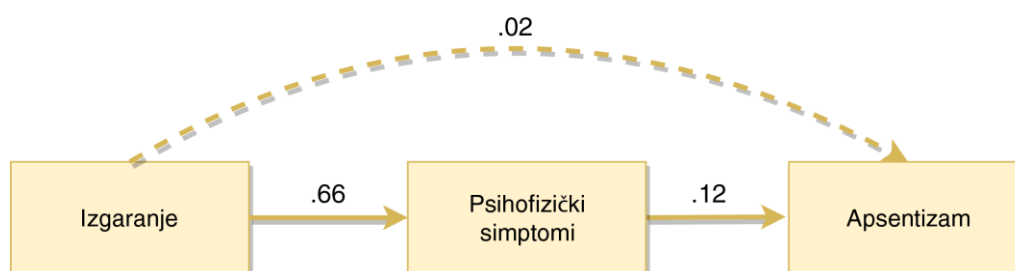
## Apsentizam

Apsentizam (eng. *absenteeism*) je pojava odsustva sa posla, odnosno povremenog i privremenog napuštanja radne uloge u toku radnog vremena i nasuprot potrebama i ciljevima organizacije. U oblike apsentizma spadaju različite forme odsustva, poput zdravstvenih odsustava (kraćih i dužih bolovanja), ali i odobrena plaćena i neplaćena odsustva, celodnevni izostanci sa posla, kašnjenja, privatni izlasci i sl. U literaturi stresa na radu najčešće se izučava tzv. *zdravstveni apsentizam* (eng. *sickness absence*) koji predstavlja ozbiljne troškove za kompanije

|                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Apsentizam.</b><br/>Pojava privremenog i povremenog odsustva sa posla, u formi bolovanja, izostanaka, kašnjenja i sl.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

(Weinberg et al., 2010). Ono što je posebno zabrinjavajuće jeste da se ova vrsta apsentizma često dovodi u vezu sa stresom; tako su npr. Elkin i Roš (Elkin & Rosch, 1990) zaključili da od 550 miliona izgubljenih dana godišnje koji pogode američku industriju, 54% imaju veze sa stresom. Kasnija istraživanja potvrdila su ove procene, te Kuper i Dju (Cooper & Dewe, 2008) zaključuju da su radni stres i psihološke komplikacije u vezi sa njim najveći uzročnik apsentizma u ispitivanom periodu 2004–2008. godine (videti i Roelen, Koopmans, De Graaf, Van Zandbergen & Groothoff, 2007; Vahtera, Kivimäki, Pentti, & Theorell, 2000). S tim u vezi, značajan je i zaključak Boštjančičeve i Koračin (2014), koje su istakle da se zaposleni koji su u stanju izgaranja sporo vraćaju na posao, kao i to da nakon povratka ne dobijaju odgovarajuću podršku u okruženju.

Prema nedavnim istraživanjima na našoj radnoj populaciji (Popov, 2013), pokazano je da izgaranje ostvaruje indirektan efekat na zdravstveni apsentizam (isprekidana linija između izgaranja i apsentizma), preko intenziteta psihofizičkih simptoma (slika 14). Ipak, relacija između uslova na radu i zdravstvenog apsentizma nije sasvim jednostavna. Kao što slika ispod pokazuje, direktan efekat psihofizičkih simptoma na broj dana odsustva nije visok. Tome u prilog govore i drugi neočekivani nalazi. Tako je, npr. u jednoj trogodišnjoj longitudinalnoj studiji sprovedenoj u kontekstu Modela zahtevi-kontrola pokazano da ni visoki radni zahtevi, niti manjak kontrole nisu vodili višem, već nasuprot pretpostavkama istraživača, nižem apsentizmu (Smulders & Nijhuis, 1999). Moguće objašnjenje tog podatka istraživači vide u pretpostavci da visoki zahtevi zapravo postavljaju pred zaposlene pritisak da budu prisutni na poslu (o pojavi prezentizma je bilo reči nekoliko pasusa iznad). To naravno nije i jedino moguće objašnjenje pojave apsentizma (zainteresovanog čitaoca upućujemo na širu literaturu, na primer Harrison & Martocchio, 1998).



Slika 14. Povezanost između izgaranja, psihofizičkih simptoma i apsentizma (adaptirano prema Popov, 2013)

## Fluktuacija

Iako pojam fluktuacije može imati više značenja (na primer, postoji tzv. interna fluktuacija – kretanje radnika kroz različite radne pozicije u okviru jedne organizacije), u užem smislu pod fluktuacijom (eng. *employee turnover*) podrazumevamo broj ili procenat zaposlenih koji definitivno napuste organizaciju u određenom vremenskom periodu. Kako poslovni ciljevi ne bi trpeli, zaposlene koji su napustili organizaciju obično zamenjuju novi, a tu zamenu prate i određeni finansijski troškovi – oni se pre svega tiču troškova u vezi sa regrutacijom i uvođenjem novozaposlenih u posao. U izvesnoj meri, fluktuacija je neizbežna, recimo usled penzionisanja. Ukoliko zaposleni samoinicijativno napuštaju organizaciju, usled nezadovoljstva ili stresa, to je za organizaciju obično nepovoljna pojava, jer poskupljuje troškove njenog funkcionisanja. Naravno, daleko od toga da su svi odlasci iz kompanija direktno povezani sa stresom, niti stope fluktuacije pogađaju funkcionalnost svih kompanija podjednako. Primera radi, poznata je činjenica da „fast-food” industrija trpi visoke stope fluktuacije (Torrington, Hall & Taylor, 2008), a neke od njih su veoma uspešne na tržištima širom sveta. Sa druge strane, odlasci srednjeg ili višeg menadžmenta, kao i uskospecijalizovanih stručnjaka u nekim drugim industrijama, teško mogu biti nadoknađeni bez ozbiljnih troškova. Posmatrajući striktno u kontekstu radnog stresa, istraživanja predikcije fluktuacije pokazuju izvesne pravilnosti. Tako je, na primer, pokazana pozitivna relacija između raznih tipova stresora, distresa, izgaranja, organizacijske privrženosti sa jedne i fluktuacije sa druge strane (videti npr. Brewer, Kovner, Greene, Tukov-Shuser & Djukic, 2012; Rioli &

### Fluktuacija.

Broj ili procenat zaposlenih koji su napustili organizaciju u određenom vremenskom periodu

### Stopa fluktuacije

Računa se kao broj onih koji su napustili organizaciju podeljen sa prosečnim brojem zaposlenih u ispitivanom periodu \*100

$$SF = \frac{N_{\text{(otišli)}}}{N_{\text{(zaposlenih)}}} * 100$$

Savicki, 2006; Shimizu, Feng & Nagata, 2005), mada ta veza nije uvek tako jasna i nedvosmislena (Abu-Bader, 2000). Razumevanje fluktuacije dodatno se komplikuje u situacijama visoke nezaposlenosti, jer zaposleni, čak i kada su pod visokim stresom, ne napuštaju lako svoj posao iz straha od nemogućnosti pronalaska drugog.

Rečeno je već nešto o troškovima fluktuacije, koje, naravno, nije uvek lako izračunati. Ipak, u literaturi se može naći podatak da zamena zaposlenih koji napuštaju posao usled mentalno-zdravstvenih problema industriju Velike Britanije svake godine košta oko 2.4 milijarde funti (Sainsbury Centre for Mental Health, 2007). Ipak, fluktuacija nije uvek i nužno negativna pojava. Torington i saradnici (Torrington et al., 2008) navode neke pozitivne posledice fluktuacije na kompanijsku uspešnost, kao na primer, stimulisanje odlaska neproaktivnih radnika, čime se otvara prostora za novozaposlene sa novim i svežim idejama i entuzijazmom.

### **Nesreće na radu**

Nesreće (ili nezgode) na radu (eng. *work accidents, workplace accidents, occupational accidents*, ili *accidents at work*) jesu iznenadni događaji koji prekidaju predviđeno odvijanje proizvodnih procesa i vode do fizičkih ili psiholoških povreda. U nesreće na radu ubrajaju se sve aktivnosti tokom obavljanja posla na radnom mestu (u objektu poslodavca), ili u toku radnog vremena izvan objekata poslodavca. U nekim državama, u nesreće na radu ubrajaju se i oni incidenti koji se dogode na putu od kuće do posla i nazad (na primer u Grčkoj). Profesionalna oboljenja (eng. *occupational diseases*) se razlikuju od nesreća koje rezultuju, kao što smo naveli u akutnim povredama (eng. *occupational injury*). Primer profesionalnog oboljenja bila bi bolest pluća pod latinskim nazivom Pneumoconiosis, koja nastaje kao posledica dugotrajne inhalacije ugljene prašine. Stoga je bolest veoma česta zdravstvena komplikacija rudara (poznata i kao „rudarska pluća”). Sa druge strane, primer povrede na radu bio bi prelom ruke usled pada sa građevine. Sportske povrede (na

primer, povreda prednjeg ukrštenog ligamenta) takođe spadaju u ovu grupu. Prema navodima Međunarodne oragnizacije rada (eng. International Labour Organization – ILO), u svetu se godišnje dogodi više od 337 miliona nesreća, rezultujući, zajedno sa profesionalnim bolestima i drugim zdravstvenim komplikacijama vezanim za posao, sa više od 2.3 miliona smrtnih ishoda godišnje (Safety and health at work, 2014). Isti izvor navodi da na svakih 15 sekundi strada jedan radnik od posledica nesreća ili profesionalnih oboljenja. I pored ovih dramatičnih cifara, smatra se da postoji generalno potcenjivanje učestalosti ovih pojava, kako na individualnom, tako i na organizacijskom nivou (Leigh, Marcin & Miller, 2004).

Pojedine države se razlikuju po tome šta se kvalifikuje kao smrtni ishod nezgode. Tako se, na primer, u Holandiji pod smrtonosnom nesrećom na radu smatraju oni incidenti pri kojima smrtni ishod nastane u toku istog dana kada je i došlo do nesreće. Druge države (na primer Nemačka) kvalifikuju nesreću kao smrtonosnu ukoliko smrt nastupi u roku od 30 dana nakon nesreće. Na sreću, ogromna većina povreda i bolesti nemaju smrtni ishod – najčešće povrede predstavljaju različite vrste iščašenja, uganuća, posekotina, opekotina (električne ili hemijske prirode), ujedi insekata, itd. Psihološke traume najčešće su pratilac povreda na radu i profesionalnih bolesti, što dodatno komplikuje i povećava troškove lečenja i povratka zaposlenog na posao.

Faktori koji dovode do nesreća su brojni i mogu se grubo svrstati u *karakteristike posla* (npr., zanimanje visinskog perača staklenih površina nosi veći rizik od nesreća nego neki kancelarijski posao) i *karakteristike zaposlenog* (na primer, umor). Druga klasifikacija uzroke nezgoda na radu deli u tri kategorije: 1) opasni postupci zaposlenog, kao na primer podizanje tereta na neadekvatan način; 2) opasni radni uslovi, kao na primer neispravna oprema, i 3) slučajni događaji, kao na primer zemljotres. U dosadašnjim istraživanjima pokazano je da na povećani rizik od povređivanja na radnom mestu utiču: broj radnih sati nedeljno i režimi rada (Dembe, Erickson, Delbos & Banks, 2005; Kirkcaldy, Trimpop & Cooper, 1997), visoki emocionalni zahtevi i konflikti sa pretpostavljenima i

kolegama (Leung, Liang & Olomolaiye, 2016; Swaen, Van Amelsvoort, Bültmann, Slangen & Kant, 2004), bezbedonosna klima u organizaciji (Gillen, Baltz, Gassel, Kirsch & Vaccaro, 2002), itd. Veoma opsežnu meta-analitičku studiju o povezanosti različitih karakteristika posla, izgaranja, radne angažovanosti i bezbednosnog ponašanja sprovedi su Nargang i saradnici (Nahrgang, Morgeson & Hofmann, 2011). U jednoj drugoj meta-analitičkoj studiji (Christian, Bradley, Craig & Burke, 2009), pokazano je da neke osobine ličnosti, poput spoljašnjeg lokusa kontrole, niže savesnosti i prijatnosti (Clarke & Robertson, 2005), kao i povišenih dimenzija traženja senzacija i neuroticizma povećavaju rizik od povređivanja na radu. Zanimljiv podatak koji je objavljen u još jednoj meta-analitičkoj studiji (Clarke & Robertson, 2005), sugerije da ekstravertni učesnici u saobraćaju imaju više nezgoda od introvertnih vozača. Stanja i ponašanja koja se često dovode u vezu sa nezgodama na radu su: umor i deprivacija spavanja, konzumiranje alkohola i drugih opijata, kao i nepoštovanja bezbednosnih procedura (Burke, Clarke & Cooper, 2011).

### **6.3. Pozitivna strana stresa**

Već smo pomenuli u ranijem tekstu da je još Hans Seli (Selye, 1956) ukazivao na pozitivne aspekte stresnog odgovora, odnosno da postoji „dobar stres”, koji je on nazvao eustresom. Iako je taj termin u upotrebi već duže vreme, istraživanje te pozitivne forme stresa – eustresa, na radnom mestu, predstavlja relativno novu perspektivu u literaturi iz oblasti zdravlja na radu (Nelson & Simmons, 2005) i podstaknuta je promenom generalne psihološke paradigme za koju je zaslužan pokret pozitivne psihologije (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Kada govorimo o stresu na radu, Edvards i Kuper (Edwards & Cooper, 1988) su se čak i pre te tzv. pozitivne revolucije interesovali za pozitivne aspekte stresa na radu i pretpostavili da bi eustres mogao biti povezan sa blagostanjem radnika preko hormonalnih i biohemijskih promena. Slično tome, Hart i Kuper (Hart & Cooper, 2001) u svom modelu organizacijskog zdravlja, kritikovali su ideju da se pozitivni aspekti stresa

mogu shvatiti kao drugi kraj kontinuuma u odnosu na distres. Naprotiv, oni smatraju da se pozitivni (npr. vitalnost) i negativni (npr. distres) indikatori stresa moraju izučavati nezavisno jedni od drugih i da imaju nezavisne prediktore, kao i različite efekte na organizaciju. Slično razmišljaju i La Fevre i saradnici, koji odbacuju pretpostavku da postoji optimalni nivo distresa, samim tim dovodeći u pitanje i hipotezu o „obrnutom U”, tj. da postoji neki optimalni nivo distresa ili nepovoljnih uslova na radu koje menadžeri treba da postave pred svoje zaposlene. Suprotno tome, oni sugerišu da, kada se osoba nalazi u stres-procesu, ona ima mogućnost njime da upravlja, odnosno, ima mogućnost da doživi eustres, a ne distres. Posledično, oni tvrde da je „doživeti stres neizbežno, ali ne i doživeti distres” (Le Fevre, Matheny & Kolt, 2003, str. 740). Ovakve ideje nas već navode na trag Lazarusa (1993) i Ellisa (1994), koji su pretpostavili da postoji kognitivni proces, (Lazarus ga naziva kognitivna procena), koji će diferencirati da li će osoba doživeti distres ili eustres. O tome je već bilo reči u poglavlju o kognitivnoj proceni i prevladavanju. Za detaljniji prikaz Elisove teorije emocija, upućujemo čitaoca na poglavlje 8.3, gde će biti više reči o kognitivno-bihevioralnom pristupu stres-menadžment intervencijama.

Ako prihvatimo da su pozitivni i negativni indikatori stresnog odgovora zaista dva različita konstrukta, a ne dva pola jednog kontinuuma, postavlja se pitanje kako zaposleni može prepoznati eustres i kako bi ga bilo najbolje meriti. Jedan način je putem ispitivanja pozitivnih psiholoških stanja (Edwards & Cooper, 1988), npr. da se kao indikator eustresa meri vitalnost ili pozitivan afekat. Drugi pristup mogao bi biti preko merenja kognitivne procene događaja, u skladu sa Lazarusovim modelom po kome događaji, u zavisnosti od individualne procene, mogu biti pozitivni ili negativni.

U svojoj studiji na medicinskim sestrama, Simons i Nelson (Simmons & Nelson, 2001) proveravali su hipotezu o povezanosti distresa, eustresa i zdravlja. Eustres su operacionalizovali preko indikatora nade, pozitivnog afekta i osećaja smisla, a distres preko negativnog afekta. Rezultati su pokazali da je među navedenim prediktorima (indikatorima eustresa i

distresa) nada bila jedini značajan prediktor zdravlja. Iz ovih rezultata autori su zaključili da se distres i eustres u istraživanjima zaista mogu smisleno razdvojiti, a da se nada može koristiti kao jedan od indikatora eustresa. Istini za volju, nisu svi autori shvatanja da je eustres koncept upotrebljiv. No, uprkos ovim pretpostavkama, istraživanja uloge eustresa u stres procesu ima veoma malo.

Sledi prikaz još tri konstrukta koji bi mogli biti svaćeni kao pozitivni indikatori stresa na radu – odnosno indikatori blagostanja zaposlenih na radu.

### **Vitalnost**

Vitalnost neki autori određuju kao subjektivni doživljaj osobe da je puna energije i života (Ryand & Frederick, 1997). Vitalnost se do sada obično izučavala u oblasti zdravstvene psihologije, a u kontekstu istraživanja stresa na radu izučava se obično kao komponenta opšteg zdravlja (videti npr. Augusto Landa et al., 2008). Interesantno je da istraživanja uloge vitalnosti kao pozitivnog emotivnog stanja u kontekstu drugih relevantnih konstrukata poput izgaranja, radne uspešnosti ili namere za napuštanje organizacije ima veoma malo. Najveći broj takvih istraživanja proučavala su vitalnost kao deo tzv. radne angažovanosti (eng. *work engagement*, videti ispod) i to pod engleskim nazivom *vigor* (što se može prevesti kao energičnost; Shirom, 2004), i to u vezi sa poslom. Vitalnost „kao takva“, nezavisna od domena ljudske delatnosti, nije puno izučavana u radnom kontekstu, ali kada jeste, rezultati su ohrabrujući. Na primer, u već pomenutom istraživanju na zaposlenima u Srbiji (Kalaj i sar., 2011), pokazano je da su pozitivni događaji na radu i vitalnost značajni prediktori privrženosti organizaciji, dok negativni događaji i distres nisu.

### **Radna angažovanost**

Radna angažovanost (eng. *work engagement*) je termin koji je prvi skovao Kan (Kahn, 1990), iako se i pre toga pojam pominjao u biznis istraživanjima istraživačke kuće Gallup (Schaufeli, 2012). U poslednjih

desetak godina interesovanje za proučavanje ovog pojma naglo je poraslo i radna angažovanost trenutno važi za jedan od najpopularnijih konstrukata u stres literaturi (Bakker & Leiter, 2010; Saks, 2006; Schaufeli, 2012). Iako se u literaturi može naći više različitih koncepcija i definicija (Saks, 2006) radne angažovanosti, dve najčešće pominjane koncepcije angažovanosti kao pozitivnog ispunjavajućeg mentalnog stanja proistekle su iz istraživanja izgaranja: (1) Prema koncepciji Maslakove i Lajtera (Maslach & Leiter, 1997), radna angažovanost se može razumeti kao pozitivna antiteza sindromu izgaranja definisanog kao trodimenzionalni konstrukt (Maslach et al., 2001). Autori spekulisu da se angažovanost može shvatiti kao obrnut obrazac skorova na ove tri dimenzije – tako, u izvesnom smislu „erozijom” radne angažovanosti, energičnost postaje emocionalna iscrpljenost, posvećenost cinizam, a doživljaj lične efikasnosti prelazi u neefikasnost. (2) Alternativno, izgaranje i angažovanost se mogu razumeti kao negativno povezani, ali distinktivni fenomeni (Schaufeli et al., 2002; Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008). Prema ovom shvatanju pretpostavlja se da je radna angažovanost pozitivno, ispunjavajuće mentalno stanje u vezi sa poslom, koga čine tri dimenzije: 1) energičnost (eng. *vigour*), 2) posvećenost (eng. *dedication*) i 3) apsorpcija (eng. *absorption*; Schaufeli et al., 2002). Energičnost karakteriše visok nivo energije i mentalne rezilijentnosti tokom rada, želja da se investira energija u rad, kao i istrajnost u slučaju teškoća. Posvećenost se odnosi na stanje visoke uključenosti u rad, uz osećaj inspiracije, entuzijazma i ponosa u vezi sa poslom. Apsorpcija se opisuje kao stanje pune koncentracije i snažne udubljenosti u posao, pri čemu vreme prolazi brzo, a osoba se ne može lako odvojiti pod posla. Neka istraživanja, međutim, pokazuju i to da se dve ključne dimenzije izgaranja i angažovanosti (emocionalna iscrpljenost/energičnost i cinizam/posvećenost) mogu tretirati kao dve bipolarne dimenzije, pri čemu su emocionalna iscrpljenost i energičnost polovi jedne (nazvane energija), a cinizam i posvećenost polovi druge dimenzije (nazvane identifikacija; González-Romá, Schaufeli, Bakker, & Lloret 2006).

Definisan na ovaj način, konstrukt angažovanosti čini se blizak drugim pojmovima iz oblasti organizacijske psihologije, mentalnog zdravlja i psihologije ličnosti. Sami autori (Schaufeli & Bakker, 2010) ističu sličnost radne angažovanosti sa pojmovima zadovoljstva poslom, privrženosti, odgovornog organizacijskog ponašanja (eng. *organizational citizenship behaviour*, OCB; videti ispod), pozitivnog afektiviteta, lične inicijative, toka (eng. *flow*; Csikszentmihalyi, 1990), ranije već prikazanog radoholizma i dr. Ipak, oni sve navedene pojmove konceptualno odvajaju i smatraju različitim od radne angažovanosti (Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2010).

U ranim radovima radna angažovanost se shvatala kao relativno trajna i pervazivna odlika pojedinca, odnosno njegovog mentalnog statusa (Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2010). Međutim, značenje angažovanosti prošireno je i na kratkotrajnija mentalna stanja (eng. *state work engagement*; Sonnentag, 2003; Sonnentag, Dormann, & Demerouti, 2010). Iako postoje brojni dokazi da nivo radne angažovanosti varira tokom dana, kao i između određenih radnih dana (Bakker & Ball, 2010; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2009), ovakvo širenje značenja ovog konstrukta moglo bi predstavljati problem za njegovo jasno razgraničenje od drugih sličnih konstrukata (Newman & Harrison, 2008).

Relevantnost izučavanja radne angažovanosti za biznis i postizanje kompetitivne prednosti pokazala su brojna dosadašnja istraživanja. Na primer, Rich, Lepine & Crawford (2010) pokazuju da angažovani radnici pokazuju bolje rezultate u poređenju sa manje angažovanim (videti i Halbesleben, 2010). Halbesleben i Viler (Halbesleben & Wheeler, 2008) u kratkoj longitudinalnoj studiji pokazali su da je inicijalna radna angažovanost bila značajan prediktor naknadne samoprocenjene uspešnosti, ali i procene uspešnosti od strane kolega i supervizora. Takođe, meta-analićka studija na 8000 organizacionih jedinica u okviru 36 kompanija pokazala je da su nivoi radne angažovanosti povezani sa učinkom na nivou organizacionih jedinica (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Istraživanja su pokazala da radno angažovani pojedinci pokazuju i

više odgovornog organizacijskog ponašanja (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Salanova, Lorente, Chambel & Martinez, 2011).

### **Odgovorno organizacijsko ponašanje**

U literaturi se može sresti više naziva, definicija i određenja odgovornog organizacijskog ponašanja (OCB), da pomenemo samo neke od njih: *Organizational citizenship behavior*, *Contextual performance*, *Prosocial organizational behavior*, *Extra-role behavior* i sl. U detaljnom prikazu literature na ovu temu Podsakov i saradnici (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000, str. 513), citirajući Organa (1988), definišu OCB kao „individualno ponašanje koje je diskreciono, ne direktno ili eksplicitno prepoznato od strane formalnog sistema nagrađivanja, i koje potpomaže efikasno funkcionisanje organizacije“. Dakle, suština ovog fenomena je u tome da zaposleni pokazuju odgovorno i konstruktivno ponašanje i izvan granica svoje radne uloge. Često se, takođe, navodi da se OCB odnosi na ponašanje zaposlenih kada ih niko ne gleda, ili kada oni ne očekuju da će za takvo ponašanje biti nagrađeni. Svako sigurno može da se priseti nekog takvog ponašanja, a mi ćemo ovde navesti neke primere. Jedan od najočiglednijih primera je kada zaposleni pomaže kolegi da reši neki poslovni problem, čak i onda kada mu *to nije u opisu* radnog mesta. Drugi primer može biti kada zaposleni racionalno koristi energiju i resurse – na primer, ugasi svetlo u praznoj prostoriji (koje je neko drugi zaboravio da ugasi), čak i *kada niko ne zna* da je to baš on uradio. Još jedan primer OCB-a bio bi kada terenski komercijalista jedne kompanije u neformalnom razgovoru u jednom lokalnu sa prijateljima, promoviše brend piva koje proizvodi kompanija u kojoj je angažovan.

OCB nije homogen konstrukt, već ga čini više različitih, ali međusobno povezanih obrazaca ponašanja koji pomažu ostvarivanje organizacijskih ciljeva. Sedam najčešće navođenih tipova OCB-a su: 1) pomaganje drugima (eng. *helping behaviour*), odnosi se na dobrovoljnu pomoć koju osoba pruža drugim kolegama u smislu prevazilaženja problema u vezi sa poslom; 2) sportski duh (eng. *sportsmanship*), odnosi se

na „spremnost da se tolerišu neizbežne nelagodnosti i zahtevi posla, bez 'gundanja'" (Organ, 1990, str. 96), uključujući i održavanje pozitivnog stava i kada stvari ne idu onako kako je osoba zamislila i očekivala; 3) pridržavanje organizacijskih pravila i procedura (eng. *organizational compliance*), podrazumeva spremnost osobe da poštuje (pisana i nepisana) pravila i procedure u organizaciji, čak i kada je niko ne posmatra; 4) lojalnost organizaciji (eng. *organizational loyalty*), odnosi se na promovisanje organizacije u spoljašnjem okruženju, podršku i odbranu od spoljašnjih pretnji; odanost organizaciji i u nepovoljnim okolnostima; 5) individualna inicijativa (eng. *individual initiative*), uključuje konstruktivna ponašanja poput proaktivnosti i inicijative u vezi sa radnim zadacima, ali koja daleko premašuju očekivani nivo takvih ponašanja; dobrovoljno preuzimanje dodatnih zadataka i ohrabrivanje drugih na to; 6) građanska vrlina (eng. *civic virtue*) odnosi se na uključenost zaposlenih u sve organizacijske tokove; zainteresovanost za organizacijski život, poput učešća na sastancima koji nisu obavezni, asertivno i konstruktivno izražavanje ličnog stava (čak i kada je u suprotnosti sa tuđim i kada to izražavanje može biti od koristi organizaciji), i slično; 7) lični razvoj (eng. *self-development*) podrazumeva dobrovoljno i samoinicijativno angažovanje na spostvenom razvoju i usvajanju novih znanja i veština; konstantno samousavršavanje i ostajanje u toku sa novinama i savremenim dostignućima u svojoj oblasti.

U dosadašnjoj literaturi identifikovano je četiri grupe antecedenata OCB-a: individualne karakteristike zaposlenih, karakteristike zadatka, organizacijske karakteristike i ponašanje lidera. Od individualnih karakteristika, dokumentovana je povezanost OCB sa nekim crtama ličnosti poput pozitivnog afektiviteta, savesnosti i prijatnosti (Organ & Ryan, 1995), zatim nekim stavovima, poput zadovoljstva poslom, organizacijske privrženosti, kao i nekim mentalnim stanjima zaposlenih, poput „morala“<sup>1</sup> (Bateman & Organ, 1983). Od karakteristika zadatka značajnu vezu sa

---

<sup>1</sup> Misli se na značenje pojma „morala“ kao srčanosti, entuzijazma i sl., a ne moralnosti u smislu etičnosti.

nekim tipovima OCB-a pokazali su fidbek i intrinzički motivišući zadaci (pozitivnu), i rutinsko obavljanje zadataka (negativnu vezu). Što se organizacijskih karakteristika tiče, grupna kohezija pokazala je doslednu povezanost sa OCB-em (Podsakoff et al., 2000), zatim podrška supervizora (Somech & Ron, 2007), a u jednom nedavnom istraživanju pokazana je i veza OCB-a sa organizacijskom klimom stalne inovativnosti i snažnom vizijom (Choi, 2007). Istraživanja su takođe pokazala da su za razvoj OCB-a značajni tipovi liderstva poput transformacionog i podržavajućeg, kao i „in-group“ relacija, prema LMX teoriji (za detalje videti Podsakoff et al., 2000). Relevantnost izučavanja OCB za organizaciju dokumentovana je izučavanjima veze OCB-a sa uspešnošću pojedinaca i grupa. Tako je pokazano da pomaganje drugima i sportski duh pozitivno predviđaju učinak (Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997), dok takva veza za građansku vrlinu nije utvrđena. U svom istraživanju Sun, Arije i Lo (Sun, Aryee & Law, 2007) pokazali su da OCB generalno pokazuje obrazac pozitivne povezanosti sa učinkom, a negativan sa fluktuacijom. Ipak, ima studija koje pokazuju da OCB može imati i negativne posledice po zaposlene (na primer, Bolino & Turnley, 2005). Naime, pokazano je da je individualna inicijativa (kao jedna od dimenzija OCB-a) povezana sa stresom na radu, kao i konfliktom radnog i privatnog života.

Ovaj odeljak zaključićemo parafrizirajući reči Nelsonove i Simonsa (Nelson & Simmons, 2005) koji kažu da izazova u izučavanju pozitivnih indikatora stresa ima mnogo. Potrebno nam je više dokaza o validnim indikatorima eustresa tako da bismo mogli ponuditi potpunije razumevanje ovog konstrukta. Takođe je potrebno više znati o biohemijskim razlikama između pozitivnih i negativnih stresnih odgovora na radu. Osim toga, moramo bolje istražiti kakve akcije mogu sprovoditi rukovodioci koje bi stvorile i održale „eustresne“ uslove na poslu. Konačni cilj ovih poduhvata jeste kreiranje zdravih poslova i radnih mesta, koji će promovisati blagostanje radnika. Vreme će pokazati da li će nam u takvim naporima pomoći i novoimenovana subdisciplina, nazvana *Pozitivna psihologija zdravlja na radu* (Bakker & Derks, 2010).

---

**Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

- Koji psihički problemi i stanja „liče” na izgaranje na radu i kako ih možemo razlikovati?
  - Na koji način se pokret tzv. pozitivne psihologije odrazio na proučavanje stresa na radu?
  - Šta je suština ponašanja zaposlenih koje nazivamo odgovorno organizacijsko ponašanje (OCB)?
  - Koju su najčešće izučavani organizacijski indikatori stresa?
- 

**Dalje čitanje:**

- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive occupational health psychology. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 194-224). Oxford: Wiley-Blackwell.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Nelson, D.L. & Simmons, B.L. (2005). Eustress and attitudes at work: a positive approach. In A. G. Antoniou & C.L. Cooper (Eds.), *Research Companion to Organizational Health Psychology* (pp. 102-110). Cheltenham: Edward Elgar.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Pročitajte još jednom dimenzije odgovornog organizacijskog ponašanja. Na osnovu opisa tih dimenzija, konstruišite pitanja za polustrukturirani intervju i sa tim pitanjima intervjuišite nekog zaposlenog po Vašem izboru. Cilj intervjuja je da ispitajte koji od navedenih oblika OCB-a se najčešće sreću u njegovoj organizaciji, kao i to da li je takvo ponašanje implicitno ili eksplicitno prepoznato i podržano od strane menadžmenta. Koja ponašanja su prepoznata i podržana? Na koje načine menadžment pokušava da podstiče i promoviše OCB? Prodiskutujte dobijene odgovore sa kolegama sa grupe.

## **2. DEO: PROCENA STRESA I INTERVENCIJE**



## 7. Strateški pristup upravljanju stresom u organizacijama

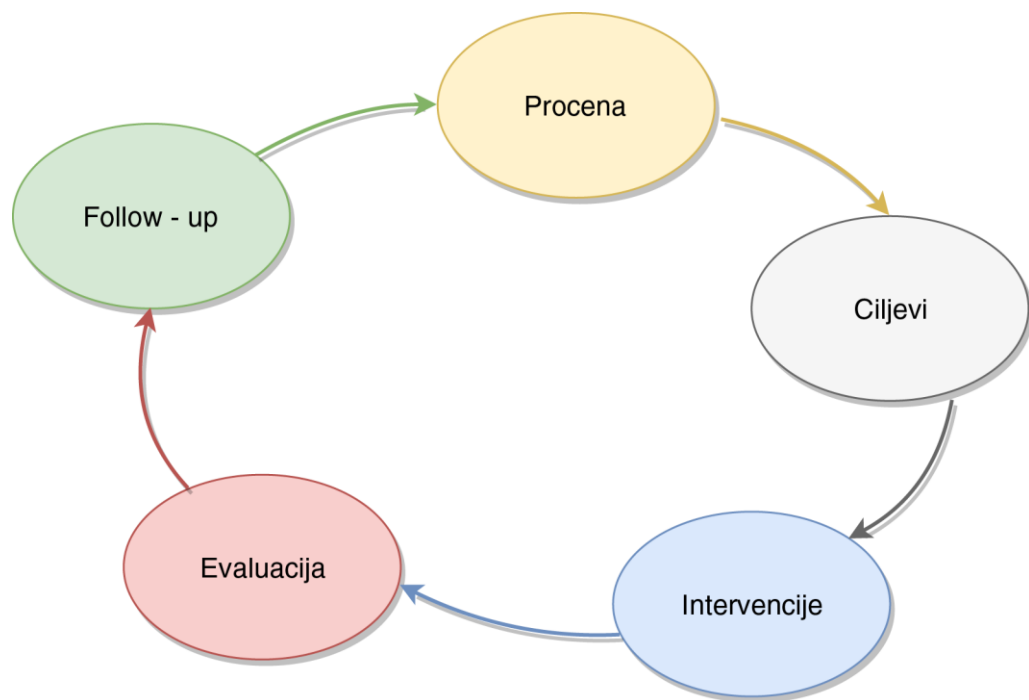
Obaveza i zakonska odgovornost poslodavca je da, koliko je to u njegovoj moći, vodi računa o zdravlju svojih zaposlenih. Organizacije se sve više bave programima upravljanja stresom, od prepoznavanja indikatora stresa, preko prevencije, sve do rehabilitacije zaposlenih koji su pretrpeli teže posledice usled hronične izloženosti stresu. Postoji veliki broj različitih strategija i tehnika upravljanja stresom. One, najšire gledano, mogu biti fokusirane na individuu (na primer, meditacija i joga) i na organizaciju (na primer, pojednostavljivanje nekih radnih procedura). Valja napomenuti da su obe grupe strategija ustvari usmerene na usklađivanje odnosa između individue i organizacije, jer – kao što smo to pokazali u ranijim poglavljima – upravo raskorak između karakteristika pojedinca sa jedne strane i karakteristika posla i organizacijskog konteksta sa druge, i jeste osnovni izvor hroničnog stresa kod zaposlenih.

U novije vreme, Koks i Koks (Cox & Cox, 1993) predstavili su klasifikaciju stres-menadžment intervencija koja sve intervencije deli na primarne, sekundarne i tercijarne (prema analogiji sa prevencijom mentalnog zdravlja). Prema ovoj klasifikaciji, *primarne intervencije* su one čiji je cilj da identifikuju i eliminišu izvore stresa iz radnog okruženja koji deluju na zaposlene. Međutim, radno okruženje i uslove rada često nije moguće menjati, a neka zanimanja su i sama po sebi veoma stresna. Fokus *sekundarnih intervencija* je, shodno tome, da pomogne zaposlenima da nauče i usvoje strategije prevladavanja koje će im omogućiti da amortizuju stresne uslove iz radne sredine koje nije moguće u potpunosti eliminisati. Sekundarne intervencije zapravo podrazumevaju individualne i grupne savetodavne i trening programe sa ciljem usvajanja veština prevladavanja stresa. *Tercijarni nivo* intervencija podrazumeva psihološko savetovanje i psihoterapiju za one zaposlene koji su dostigli klinički značajne nivoe stresa, i koji ih sprečavaju da uspešno obavljavaju svoj posao i ugrožavaju njihove ostale aspekte života. Pregledom stres-menadžment intervencija koje stoje na raspolaganju organizacijama bavimo se u sledećem poglavlju. Ovde nas zanima kako da izaberemo najbolju intervenciju – poslodavci će

biti zainteresovani za odabir prave intervencije, jer većina intervencija koje organizacije sprovode nisu jeftine i zahtevaju velike investicije u novcu i drugim resursima, pre svega u vremenu.

Stoga bi organizacije, pre nego što se upuste u bilo koju aktivnost sa ciljem upravljanja stresom, trebalo da izvrše procenu nivoa i rizika od stresa kod svojih zaposlenih. Da bismo utvrdili šta je najprioritetnije da se uradi, potrebno je dati odgovore na sledeća pitanja (Weinberg, Sutherland & Cooper, 2010):

- Da li postoji potencijalni problem?
- Da li uzrok problema može biti identifikovan?
- Ko je pogođen situacijom?
- Šta je zaposlenima potrebno da bi prevazišli (potencijalni) problem?



Slika 15. Proces upravljanja stresom u organizacijama

Prikazaćemo jedan integrativni proces procene i upravljanja stresom u organizacijama (slika 15). Važno je uočiti da se ovaj proces ne mora nužno odnositi na probleme u vezi sa stresom, već na bilo kakve druge probleme koje organizacija može imati kada su u pitanju njeni ljudski

resursi. To je složen proces koji iziskuje uključivanje različitih stručnjaka u zavisnosti od prirode problema. Predloženi model ima pet faza: (1) procenu, (2) postavljanje ciljeva i dizajn intervencija, (3) sprovođenje intervencija, (4) evaluaciju i (5) „follow-up”, odnosno, naknadno praćenje efekata.

### **7.1. Dijagnostika stresa i procena rizika**

Zamislite da Vas menadžment jedne kompanije koja zapošljava 8000 ljudi angažuje da ispitajte zdravlje i blagostanje zaposlenih. Ili da radite u HR odeljenju jedne kompanije čija je stopa fluktuacije izuzetno visoka, te menadžment od Vas zahteva da date svoje mišljenje zbog čega je to tako i šta bi se moglo učiniti kako bi se stanje popravilo. Da biste valjano odgovorili na ovakva i druga pitanja, potrebno je sprovesti dijagnostiku stresa ili, kako se to još može nazvati – psihološku procenu rizika (eng. *psychosocial risk assessment*). Procena predstavlja prvi korak ka rešavanju problema i poteškoća u organizaciji i, u metodološkom smislu može se svrstati u jednu posebnu vrstu studije slučaja, koja se naziva akciono istraživanje (eng. *action research*) ili akciono istraživanje sa učestvovanjem (eng. *participative action research – PAR*; videti, na primer, Denscombe, 2014). U našem slučaju, akciono istraživanje se sprovodi sa ciljem da se razume trenutno stanje organizacije po pitanju stresa i blagostanja zaposlenih, i šire – ljudskih resursa. Razume se, krajnji cilj svakog akcionog istraživanja jeste da se, putem sprovođenja adekvatnih intervencija, reši prepoznati problem i generalno unaprede načini kako se takvim problemim treba pristupiti u budućnosti. Tokom procene, prikupljaju se najraznovrsniji podaci koji nam stoje na raspolaganju: analiza postojeće dokumentacije (odnosno sekundarni podaci), intervjui, fokus grupe, ankete, upitnici, posmatranje i dr. Kada je reč o stresu, u ovoj fazi je potrebno ispitati prisustvo izvora stresa, odnosno, fizičke uslove rada, kvalitet interpersonalnih odnosa, organizaciju rada i posla i dr. Autori (Weinberg et al., 2010) su izlistali koristi od procene stresa u organizacijama:

1. dijagnostikujemo organizacijske i individualne snage i slabosti, kako bismo dizajnirali i sproveli optimalnu intervenciju;
2. određujemo ciljnu grupu;
3. utvrđujemo „baseline” meru koja se može koristiti kao polazna osnova za merenje efekata intervencija;
4. obezbeđujemo podršku da pitanje organizacijskog stresa i zdravlja postane važna tema u organizaciji. Na taj način će se pomoći i zaposlenima da razumeju probleme i potencijalna rešenja, te je pretpostavka da će se na taj način smanjiti i njihov otpor kasnijim intervencijama.

Postoji nekoliko dilema koje treba razrešiti u ovoj fazi: 1) ko će učestvovati u proceni, 2) šta će se tačno meriti i 3) koji metode i tehnike, odnosno koji instrumenti će biti korišćeni u proceni.

Na prvo pitanje je najteže dati odgovor, jer u dostupnoj literaturi nema preciznih uputstava. No, ipak je moguće istaći nekoliko preporuka. Ukoliko je organizacija manja (broji do 50 zaposlenih), najsigurnije je da svi zaposleni uzmu učešće u proceni, odnosno, da svi budu pozvani da učestvuju u proceni, a ko će se tačno odazvati pozivu, niko ne može sa sigurnošću predvideti. Slično važi i za srednja preduzeća (po većini klasifikacija srednje preduzeće je ono čiji broj zaposlenih ne prelazi 250). Ukoliko je kompanija veliki sistem (broj zaposlenih prelazi 250), preporuka je da se vrši neka vrsta uzorkovanja. Najbolje je odabrati neki reprezentativan uzorak zaposlenih, to jest da se ispitivanjem obuhvati 50% zaposlenih (Weinberg et al., 2010). Naša iskustva govore da je od velikog značaja da ceo menadžment svakako bude uključen u proces dijagnostike, ili makar u prikupljanje podataka – i kvantitativnih i kvalitativnih. Naravno, uvek treba imati u vidu da, čak i kada planiramo da sve zaposlene obuhvatimo ovakvom vrstom procene, to nije uvek moguće izvesti – neki zaposleni će biti odsutni, neki na bolovanjima, a neki prosto neće želeti da učestvuju. Bilo kakav oblik primoravanja zaposlenih da popune planirane upitnike, osim što je neetičan, neće dovesti do

željenog rezultata, jer zaposelni može odgovarati nasumično, odnosno iskrivljavati svoje odgovore u pravcu socijalne poželjnosti.

Što se tiče samog predmeta merenja – tu je slika jasnija. Najpre se mora proceniti prisustvo *izvora stresa*. U tu svrhu razvijen je veliki broj instrumenata, kao što su The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ; Kristensen, Hanerz, Høgh & Borg, 2005), Management Standards Indiciator Tool (Cousins et al., 2004), A shortened Stress Evaluation Tool (ASSET; Faragher, Cooper & Cartwright, 2004) kao i naša skala, UKP (Popov, 2017; slika 16) nastala kombinacijom prve dve, uz dodatak nekoliko novih stavki. Nova skala IRS meri prisustvo osam grupa stresora: zahtevi posla, kontrola, podrška nadređenog i kolega, interpersonalni odnosi, radna uloga, upravljanje promenama i nesigurnost zaposlenja.

|                                                                      | skoro<br>nikad | retko | ponekad | često | skoro<br>uvek |
|----------------------------------------------------------------------|----------------|-------|---------|-------|---------------|
| Vaš posao zahteva da radite veoma brzo.                              | 1              | 2     | 3       | 4     | 5             |
| Vaš posao uključuje rad na velikom broju različitih zadataka.        | 1              | 2     | 3       | 4     | 5             |
| Dešava se da Vam budu dodeljeni zadaci koji nisu u opisu Vašeg posla | 1              | 2     | 3       | 4     | 5             |
| Možete da utičete na to na koji način ćete obaviti svoj posao.       | 1              | 2     | 3       | 4     | 5             |
| Vaš nadređeni dobro rešava konflikte među saradnicima na poslu.      | 1              | 2     | 3       | 4     | 5             |

Slika 16. Primeri stavki iz Upitnika karakteristika posla (UKP)

Zatim je neophodno izmeriti stepen prisustva i *intenzitet stresnih odgovora* kod zaposlenih, i to preko indikatora stresa o kojima je bilo više reči u prethodnom poglavlju. Na individualnom nivou, od indikatora često se ispituje nivo izgaranja (Maslach Burnout Inventory – MBI, Maslach & Jackson, 1981; Copenhagen Burnout Inventory – CBI, Kristensen, Borritz, Villadsen & Christensen, 2005) i radne angažovanosti (Schaufeli & Bakker, 2003; Petrović, Vukelić & Čizmić, 2017), nivo opšteg zdravlja (SCL-90; Derogatis & Cleary, 1977; 4DSQ, Terluin et al., 2004; GHQ, Goldberg & Hillier, 1979; Skala psihofizičkog zdravlja – SPFZ-2, Majstorović, 2011), kvalitet života (SWLS; Diener et al., 1985), a mogu se ispitivati i neki

klasični psihopatološki sindromi, poput depresivnosti (BDI; Beck, Steer & Brown, 1987) i anksioznosti (BAI; Beck et al., 1988). Od organizacijskih indikatora često se ispituju nivo privrženosti organizaciji (OCS; Meyer & Allen, 1991), zadovoljstvo poslom (JSS; Spector, 1985) namera za napuštanje organizacije (NNO; Popov, 2009), kao i stopa fluktuacije, apsentizam i broj nesreća na radu u ispitivanom periodu. Kad god je to moguće, dobro je da se u procenu uključe i neki indikatori uspešnosti zaposlenih, poput radnog učinka, apsentizma, fluktuacije i dr. Naravno, to je metodološki teže izvodljivo i zavisi od više faktora, pre svega od toga da li organizacija uopšte beleži takve vrste podataka.

Takođe se mogu ispitivati individualne razlike u doživljaju stresa: npr. strategije prevladavanja stresa (Ways of Coping Check-List, Folkman & Lazarus, 1988; COPE, Carver et al., 1989; CSI, Amirkhan, 1991), zatim iracionalna i racionalna uverenja (IRU; Tovilović & Popov, 2009), samopoštovanje (Rosenberg, 1965), kognitivna procena stresa (SAM, Peacock & Wong, 1990) i mnoge druge karakteristike koje će biti osnov za različite intervencije.

Pobrojali smo konstrukte koji se mogu meriti, zajedno sa nekim instrumentima koji su razvijeni za tu svrhu. No, prilikom njihovog izbora i eventualne upotrebe, treba imati u vidu da je korišćenje nekih od njih ograničeno autorskim pravima, koja najčešće polažu autori ili izdavačke kuće. Istraživači su tu češće u povoljnijoj poziciji od praktičara, jer se prava na korišćenje dobrog dela instrumenata mogu dobiti direktno od autora, ali samo za istraživačke svrhe. Sa druge strane, neki instrumenti (na primer, Maslach Burnout Inventory) se moraju kupiti bez obzira na svrhu njihove upotrebe.

No, procena stresa se ne završava psihometrijskim testiranjem. Da bi se problemi u organizaciji ispravno razumeli, potrebno je sprovesti i izvestan broj intervjua, u koje će biti uključeni menadžeri – oni koji donose odluke u vezi sa potencijalnim programima. Konačno, česta je praksa u ovu svrhu organizovanja i sprovođenja tzv. *fokus grupa* – jednog oblika grupnog intervjua. Fokus grupa se, kao tehnika za prikupljanje kvalitativnih podataka, koristi sa ciljem da se bolje razume neka pojava – u

### **Fokus grupa**

Tehnika za prikupljanje kvalitativnih podataka koja podrazumeva vođenu grupu od 6-10 učesnika koja daje svoje odgovore usmenim putem na unapred definisana pitanja.

ovom slučaju gde tačno leži uzrok problema u vezi sa stresom. Nju obično čini 6–10 učesnika (često i više), koji odgovaraju na unapred definisana pitanja od strane moderatora grupe. Sama fokus grupa traje između 1,5 i 2 sata, ceo razgovor se snima (u najboljem slučaju audio i video tehnikom), na osnovu čega se pravi transkript i kasnije obrađuju podaci. Zainteresovani čitalac može pronaći više priručnika za sprovođenje fokus grupa (na primer, Edmunds, 1999).

Pre nego što se krene u implementaciju neke intervencije, potrebno je analizirati šta je sve trenutno dostupno, odnosno koji mehanizmi prevladavanja stresa već postoje u organizaciji. To mogu biti već postojeći (možda nedovoljno iskorišćeni) programi podrške zaposlenima, možda neke ideje o redizajnu organizacije, ili slično. Ako su neki programi već započeti, bilo bi dobro doneti odluku o tome da li će biti nastavljeni ili ne. Takođe, ako je neka intervencija već bila primenjena ranije, a nije donela zadovoljavajući rezultat, potrebno je razumeti zbog čega se to dogodilo. Malo je verovatno da će zaposleni oheručke prihvatiti intervenciju koja je već ranije bila neuspešna. Kada se analiziraju svi dostupni stres-menadžment programi u organizaciji, onda se definiše ono što su neki autori nazvali tzv. *rezidualni rizik*, tj. onaj nivo izvora stresa na koji organizacija još uvek nema adekvatan odgovor (Cox, Griffiths & Randall, 2003). Te izvore stresa treba adresirati budućim intervencijama.

Vajnberg i sar. (Weinberg et al., 2010) u svom rezimeu sumiraju korake faze procene stresa u organizacijama na sledeći način: 1) planiranje, 2) prikupljanje kvalitativnih podataka, 3) prikupljanje kvantitativnih podataka, 4) statistička obrada, 5) interpretacija rezultata i preporuke, 6) implementacija mera. Poslednja dva koraka u proceni mi smatramo posebnim fazama u procesu stres-menadžmenta, te ćemo i njih ukratko predstaviti.

### **7.2. Postavljanje ciljeva i dizajniranje intervencija**

Nakon sprovedne dijagnostike, sastavi se izveštaj sa predlogom mera menadžmentu kompanije, na osnovu čega se pravi lista ciljeva i prioriteta.

Jako je važno da se rezultati procene stresa predstave ispitanicima iz organizacije koji su učestvovali u istraživanju, kao i menadžmentu kompanije. To se može učiniti u formi tekstualnog izveštaja, zatim u formi prezentacije na sastanku, ili na oba načina. Izveštaj u pisanoj formi treba da sadrži naziv projekta i ostale opšte informacije, kratak rezime, kratak uvodni deo, prikaz metodologije pomoću koje je procena sprovedena, prikaz rezultata, kao i zaključci i preporuke na osnovu kojih se mogu formulisati precizni i merljivi ciljevi. Kvantitativne podatke bi bilo korisno predstaviti grafički i organizovati po sektorima, odnosno nekim drugim smislenim organizacionim jedinicama kako bi se maksimizirala korist od procene – važno je utvrditi koje grupe zaposlenih su pod najvećim rizikom.

Od posebne je važnosti da postavljeni ciljevi budu definisani specifično i merljivo, kao i da budu ostvarljivi (engleski akronim „SMART“ – koji obično implicira „Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely“, iako se u literaturi mogu pronaći i drugačije varijante). Primer dobro postavljenog cilja bio bi „Smanjiti fluktuaciju zaposlenih u narednih 6 meseci za 10%“. Naravno, nije za svaki problem u vezi sa stresom lako formulisati cilj intervencije. To je posebno teško učiniti ukoliko se ne kvantifikuju rezultati procene, te se stručnjaci za stres-menadžment nemaju za šta „uhvatiti“. Nije dovoljno postaviti cilj da se zaposleni osećaju „manje pod stresom“, jer niti znamo koliko je to „manje“, niti znamo o kom obliku stresa govorimo.

### ***7.3. Sprovođenje intervencija***

Sledeća faza u procesu podrazumeva sprovođenje mera za prevenciju i ublažavanje stresa, predloženih na osnovu podataka dobijenih iz prethodne faze. Osnovni cilj ove faze jeste izbor i primena najadekvatnijih intervencija koje će dovesti do željenih promena unutar organizacije, uz minimalan utrošak energije i vremena. Mogu se uključiti razne intervencije, primarne, sekundarne ili tercijarne, kao npr: koučing sa menadžerima uz primenu KBT, treninzi za razvoj radnih veština i individualni savetodavni rad sa zaposlenima, uvođenje strukturalnih

promena unutar organizacije itd. Ako je, npr. u fazi procene utvrđeno da je većina stresnih reakcija posledica stresnih uslova, onda su najprimerenije primarne intervencije. Ukoliko, pak, primarne intervencije nisu moguće, onda je najcelishodnije primeniti sekundarne intervencije. Konačno, ako se utvrdi da su psihopatološke manifestacije opažene kod nekih zaposlenih toliko izražene da predstavljaju ozbiljnu pretnju za dalje funkcionisanje kompanije i za njihovo blagostanje, onda su tercijarne intervencije potrebne, kako bi se tim zaposlenima pomoglo da prevaziđu svoje probleme.

Menadžment će, pre odabira bilo koje intervencije, biti zainteresovan da izračuna tzv. ROI (eng. *Return on Investment*), odnosno analizu očekivanih troškova u poređenju sa očekivanim prihodima ili uštedama, koji će biti posledica intervencije. ROI se tradicionalno računa po formuli:

$$\frac{(\text{dobit od intervencije} - \text{trošak intervencije})}{\text{trošak intervencije}} * 100$$

Uzmimo, na primer, da je cilj intervencije bio da se smanji zdravstveni apsentizam, preko angažovanja dopunskog privatnog zdravstvenog osiguranja za radnike u jednoj privatnoj klinici. Pretpostavimo da su uštede za kompaniju, usled smanjene stope apsentizma 100000 RSD mesečno, a troškovi koji se plaćaju privatnoj klinici 80000 RSD. Primenjujući formulu, izračunaćemo da je za tu intervenciju ROI 25%. Naravno, ROI nije uvek lako izračunati, iz više razloga. Indikatore stresa nije uvek jednostavno izmeriti, pa samim tim ni dobit od intervencije. Osim toga, sve troškove intervencije nije uvek lako iskazati, jer tokom intervencije može biti dosta skrivenih troškova. Tako na primer, ako radnici pohađaju neki stres-menadžment trening u toku radnog dana (odnosno, ne obavljaju svoj redovan posao usled pohađanja treninga), šta će se sve u tom slučaju računati kao trošak intervencije može biti dosta arbitrarno. Konačno, ROI sam po sebi, iako veoma popularan, nije idealna mera uspešnosti neke investicije ili intervencije. Na primer,

formula koja je prikazana iznad ne uzima u obzir vreme potrebno da se investicija vrati. U gornjem slučaju, nije poznato da li je povrat investicije od 25% trajao šest meseci ili dve godine. To otežava poređenje više investicija ili, u našem slučaju, intervencija. Ova pitanja se dotiču same evaluacije intervencija, o čemu govorimo u sledećem poglavlju.

### **7.4. Evaluacija sprovedenih intervencija**

Rendal i Nilsenova (Randall & Nielsen, 2010) dele evaluacione studije na dve osnovne grupe: studije efekata i studije procesa. Ukratko ćemo se osvrnuti na obe grupe istraživanja.

**Evaluacija efekata.** Evaluacija efekata podrazumeva kontinuirano praćenje efekata sprovedenih intervencija i predstavlja veoma važnu fazu u procesu stres-menadžment intervencija. Mnoge od intervencija koje organizacija implementira su skupe, tako da je merenje efekata osnova za njihovu dalju implementaciju. Adekvatno sprovesti evaluaciju stres-menadžment intervencija nije jednostavan zadatak i takvih istraživanja, pogotovo u akademskoj literaturi, nema mnogo (videti Gardner, Rose, Mason, Tyler & Cushway, 2005; Van Rhenen, Blonk, Schaufeli & Dijk, 2007).

Kada se sprovodi evaluacija, potrebno je voditi računa o valjanosti istraživanja. Tu pre svega mislimo na pitanje interne, eksterne i konstrukt valjanosti. *Interna valjanost* odnosi se na to sa koliko poverenja možemo zaključiti da je upravo naša intervencija bila ta koja je dovela do smanjenja intenziteta stresa. Mnoge varijable mogu intervenisati i biti prisutne neposredno pre i tokom naše intervencije, i time ugroziti unutrašnju valjanost: spontano ublažavanje stresora na radu, promene kod ispitanika koje nisu u vezi sa poslom, promena na tržištu (npr. porast prodaje – veće plate) i sl. Ako ove i slične procese ne kontrolišemo – rizikujemo da izvedemo pogrešan zaključak. Drugo pitanje je da li je moguće intervenciju osmišljenu za jednu organizaciju i jednu vremensku priliku „preneti” efikasno i u druge kontekste. Ovo pitanje tiče se *eksterne valjanosti*.

Konačno, *konstrukt valjanost* u istraživanjima stres-menadžment intervencija tiče se valjanosti same procene konstrukata.

Od krucijalnog je značaja za evaluaciju pitanje indikatora stresnog odgovora koji ćemo uzeti kao kriterijum za merenje efekata promene. Ranije u tekstu smo indikatore stresnog odgovora podelili u pet kategorija: subjektivne (psihološke), fiziološke, zdravstvene, bihevioralne i organizacijske. Psihološki indikatori najčešće su mereni putem samoopisnih tehnika, što je ujedno i jedna od najvećih slabosti istraživanja efekata stres-menadžment intervencija. Mnogo bolji indikatori u istraživanjima efekata su oni koji se mogu objektivno meriti, kao na primer fiziološki, poput nivoa kortizola u krvi, električne provodljivosti kože ili mišićne tenzije. Naravno, ovakve mere zahtevaju više logističke podrške, samim tim poskupljuju i komplikuju istraživački proces. Za organizacijsku praksu najznačajniji su, naravno, organizacijski indikatori, poput različitih mera radne uspešnosti nivoa apsentizma i fluktuacije, nezgoda na radu i dr. Ove mere imaju najmanje dve svoje prednosti: objektivne su, u smislu ne zavise od subjektivne procene ispitanika (odnosno zaposlenih) i u čvrstoj su vezi sa uspešnošću organizacije kao celine. Na primer, ako možemo da izračunamo stope apsentizma pre i posle intervencije, na taj način se mogu izračunati i uštede koje organizacija ima od takve intervencije. Naravno, apsentizam ne zavisi samo od stresa, niti samo od primenjene intervencije – što se već tiče unutrašnje valjanosti, o čemu je bilo reči ranije. Ono što je takođe važno istaći jeste i činjenica da izbor indikatora stresa u istraživanjima u velikoj meri zavisi od izbora intervencije (Randall & Nielsen, 2010). Organizacijski indikatori (zajedno sa psihološkim) obično se koriste u evaluaciji efekata primarnih intervencija. Sa druge strane, sekundarne i tercijarne intervencije, gotovo po pravilu, biraju subjektivne indikatore psihološkog distresa ili blagostanja, a ređe fiziološke. Takav izbor je donekle i prirodan, kada se uzme u obzir šta je ciljana promena u samim intervencijama. No, kao što je ranije rečeno, ne treba smetnuti sa uma da su za organizaciju daleko najvažniji, upravo organizacijski indikatori.

Još jedno krucijalno pitanje je pitanje metodologije, odnosno dizajna istraživanja koja žele da ispituju efekte određene intervencije. Odmah da napomenemo da se metodologija istraživanja efekata stres-menadžment intervencija ne razlikuje gotovo uopšte od one koja se koristi u drugim disciplinama i da je, u suštini, bazirana na naučnoj paradigmi iz prirodnih nauka. Ukratko, „zlatni standard” u evaluaciji efekata podrazumeva randomizovani eksperimentalni nacrt (eng. *randomized controlled trial*), široko rasprostranjen u medicinskim naukama, a u psihologiji korišćen, na primer, u svrhe evaluacije efekata psihoterapije, ili trening procesa u organizacijama. Ovakav nacrt uključuje najmanje dve grupe: *eksperimentalnu*, nad kojom je sprovedena intervencija (na primer, trening asertivnosti) i *kontrolnu* grupu. Kontrolna grupa obično nije prošla nikakav tretman, ili je na „listi čekanja” da prođe kroz intervenciju kroz koju je eksperimentalna grupa već prošla. Suština ovog nacrta je u tome da ispitanici budu nasumično, odnosno slučajno, raspoređeni u jednu od dve grupe. Ideja je da se razlika u merenoj ishodnoj varijabli (na primer, broj konflikata) između eksperimentalne i kontrolne grupe može pripisati upravo sprovedenoj intervenciji. Naravno, ta ideja važi samo u slučaju da je ishodna varijabla merena u obe grupe pre i nakon intervencije u slučaju eksperimentalne, odnosno u istom vremenkom periodu u slučaju kontrolne grupe, koja, ponavljamo, nije prošla kroz tretman.

Čitaocu je sigurno jasno da je ovakav idealni eksperimentalni nacrt gotovo nezamisliv u organizacijskom okruženju. Zaposlene najčešće nije moguće slučajno rasporediti u eksperimentalnu i kontrolnu grupu, već se događa da, na primer, jedno odeljenje u kompaniji prođe kroz eksperimentalni tretman (na primer, novi obračun plata), a drugo odeljenje ne prođe. U tom slučaju nema randomizacije subjekata u grupe, te je samim tim i kontrola stranih varijabli koje mogu ugroziti unutrašnju valjanost evaluacije snižena. Takvi nacrti se u literaturi obično nazivaju *kvazi-eksperimentalni nacrti*. Ukoliko, kao u pomenutom slučaju, nije moguća potpuna randomizacija, bilo bi dobro kada bi evaluator makar mogao ujednačiti grupe prema nekim bitnim parametrima (na primer, po starosti, polu, radnom iskustvu, i sl.) kako bi ipak osigurao da se

eksperimentalna i kontrolna grupa ne razlikuju značajno. U istraživačkom smislu najslabiji nacrti su oni u kojima uopšte nema kontrolne grupe sa kojima bi se efekti primenjene intervencije mogli uporediti. Iz perspektive menadžera logično je da se neka intervencija želi sprovesti što je pre moguće i bez naročite logističke pripreme za sprovođenje kvalitetnog istraživanja. Međutim, nedostatak kontrolne grupe nužno znači i to da je nemoguće isključiti alternativna objašnjenja, zbog čega se neka promena nakon intervencije desila (ili se nije desila).

Jedan od svetlih primera evaluacije efekata stres-menadžment intervencije u istraživačkom smislu je svakako studija Džeksonove iz 1983. godine (Jackson, 1983). Ona je primenila tzv. *Solomonov eksperimentalni nacrt sa četiri grupe* ispitujući da li je intervencija u kojoj je zaposlenima u bolnicama dozvoljeno da više učestvuju u donošenju odluka (kroz sastanke na nivou odeljenja) imala efekata na njihovu percepciju radnih uslova, stres i blagostanje, apsentizam i nameru za napuštanje organizacije. Nacrtom je bilo predviđeno da zaposleni budu slučajno raspoređeni u četiri grupe, po dve eksperimentalne i kontrolne, gde je su u jednoj od njih indikatori mereni pretest i post-test, a u po jednoj grupi samo post-test. Ishodne varijable su merene pretest (za one dve grupe koje su imale pretest merenje), zatim je sprovedena intervencija u dve eksperimentalne grupe, nakon čega su ishodne varijable ponovo bile merene u sve četiri grupe tri i šest meseci nakon intervencije. Rezultati su pokazali da je odnos između participacije u donošenju odluka i ishodnih varijabli dosta složen. Najpre je pokazano da povećanje participacije smanjuje konflikt i nejasnoću uloge. Zatim je utvrđeno da manje problema sa radnom ulogom vodi nižim nivoima stresa, a višim nivoima zadovoljstva poslom. Snižavanje stresa dalje je vodilo nižem apsentizmu i manje izraženoj nameri da se napusti posao. Takođe, rezultati su pokazali još jednu bitnu stvar. Efekti nisu bili vidljivi nakon tri meseca od intervencije, već nakon šest meseci, što vodi zaključku da je primarnim intervencijama potrebno izvesno vreme da pokažu svoje efekte. O tome menadžeri moraju voditi računa kada očekuju brzo vidljive promene.

**Evaluacija procesa.** Istraživanja koja se tiču evaluacije procesa intervencija, nasuprot evaluaciji efekata intervencija, fokusiraju se više na sam mehanizam promene, a ne na efekte promene (Randall & Nielsen, 2010; Semmer, 2006). Takva istraživanja su jako važna jer postoje mnoge nekonzistentnosti u rezultatima studija efekata koje bi trebalo nekako objasniti. Ako se desio slučaj da je jedna intervencija (na primer, povećana participacija u donošenju odluka) uspela u jednoj organizaciji, a nije u drugoj, to može biti problem jedne studije koja će se baviti pitanjem procesa, odnosno, razumevanjem mehanizama pod kojim se uslovima i zbog čega neka promena dešava. Čitaocu je verovatno jasno da se ovde zapravo radi o ispitivanju medijatorskih i moderatorskih varijabli u relaciji između određene intervencije i indikatora stresnog odgovora. Jedno takvo istraživanje sproveli su Bond i Bans (Bond & Bunce, 2000), u kom su ispitivali medijatore promene dve različite stres-menadžment intervencije. Oni su 90 ispitanika nasumično podelili u tri grupe: jedna grupa je prošla grupni ACT trening (Acceptance and Commitment Therapy; Hayes, 1987), druga je prošla program koji je bio fokusiran na identifikovanje i promenu uzroka stresa (tzv. *Innovation Promotion Program, IPP*), a treća je bila lista čekanja, odnosno kontrolna grupa. Rezultati su pokazali da je svaka intervencija imala specifičnu medijator varijablu, odnosno specifičan mehanizam promene. Tako je pokazano da je ACT intervencija ostvarila efekat na ishodne varijable putem prihvatanja neželjenih misli i osećanja od strane ispitanika, a da je IPP program ostvario efekte na ishodne varijable putem stvarnih pokušaja da se modifikuju stresori. Autori su zaključili da je, osim ispitivanja efekata određene intervencije, od izuzetnog značaja i na koji način ta intervencija pravi promenu.

Osim ovakvih kvantitativnih studija procesa, mnogi istraživači, a možda čak više i praktičari, pokušavaju da razumeju faktore (ne)uspeha stres-menadžment intervencija prikupljajući kvalitativne podatke. Takvi podaci mogu biti veoma raznovrsni, od sprovođenja dubinskih intervjua sa učesnicima, akterima intervencije, preko fokus grupa, pa sve do posmatranja. Kvalitativni podaci često ne mogu biti kvantifikovani, samim tim ostaju izvan mogućnosti za kvantitativne tehnike obrade podataka, ali

zato mogu biti veoma korisni u generisanju hipoteza, kao i razumevanju šta bi se u sledećoj iteraciji moglo promeniti u svakoj konkretnoj intervenciji.

### **7.5. Praćenje efekata (follow-up)**

Istraživanja ukazuju na teškoće prevencije tzv. relapsa (ponovnog vraćanja stanja stvari na nivo pre intervencije; Ivancevich et al, 1990, prema Cooper et al., 2001). Ovo je pogovoto slučaj ukoliko intervencije nisu imale za cilj promenu uzroka stresa u organizaciji (već su bile fokusirane na učenje i razvoj zaposlenih). Stoga je nakon izvesnog vremena (tri do šest meseci) poželjno ponovo proceniti učinak sprovedenih intervencija i, po potrebi, neke aktivnosti ponoviti ili primeniti druge. Zapravo, tokom praćenja efekata intervencija, glavna ideja je da menadžment organizacije usvoji novi koncept razmišljanja o svojoj organizaciji u kom su zaposleni na prvom mestu, i da je potrebno stresu pristupiti proaktivno, a ne reaktivno. Na taj način, zdravi načini života organizacije postaju novi „way of life”, na dobrobit svih zainteresovanih strana. Najbolje dizajnirane intervencije same po sebi uključuju merenje ishodnih varijabli nakon što je proteklo vreme od intervencije, kako bi se nastojalo „uhvatiti” postojanost promene. Takav primer smo videli u već prikazanom istraživanju Džeksonove (Jackson, 1983).

---

#### **Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

- Zbog čega je važno da se, pored psihometrijskih testova, u procenu izvora stresa u jednoj organizaciji uvrste i neke kvalitativne tehnike, poput fokus grupa?
  - Šta je to ROI, po kojoj formuli se računa i zbog čega nam je bitan prilikom dizajniranja stres-menadžment intervencija?
  - Koje metode evaluacije stres-menadžment intervencija nam stoje na raspolaganju?
-

**Dalje čitanje:**

- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. Maidenhead: Open University Press.
- Leka, S., & Cox, T. (2010). Psychosocial risk management at the workplace level. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 124–156). Oxford, UK: Wiley Blackwell.
- Weinberg, A., Sutherland, V.J. & Cooper, C. (2010). *Organizational Stress Management: A Strategic Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Zamislite da ste zaposleni kao HR menadžer u kompaniji koja broji 200 zaposlenih. Menadžment od Vas traži da procenite nivo stresa i blagostanja zaposlenih u kompaniji i predložite intervencije za unapređivanje blagostanja zaposlenih. Koje varijable biste merili? Na koji način? Ko bi sve učestvovao u proceni? Probajte da što detaljnije osmislite plan Vašeg akcionog istraživanja.

## 8. Tipovi intervencija u strateškom upravljanju stresom

O shvatanju pojma „strateški pristup u upravljanju stresom u organizacijama” bilo je reči u uvodnom poglavlju. Tada je rečeno da termin „strateški pristup” podrazumeva zaokret u razumevanju nastanka stresa i njegovog upravljanja, jer se insistira na tome da stres-menadžment intervencije budu integrisane u svakodnevnu menadžment praksu. Takvo shvatanje je u suprotnosti sa tradicionalnim, po kom je dovoljno zaposlene s vremena na vreme „poslati” na neki od stres-menadžment treninga i – problem je rešen. Dometi ovakvih izolovanih i generičkih intervencija pokazali se se veoma ograničenim. Svako ko želi da napravi dugotrajnu i održivu promenu u smislu poboljšanja zdravlja organizacija i njihovih zaposlenih, treba najpre da razume mehanizme putem kojih stres nastaje, drugim rečima, da razume vezu između posla i zdravlja (o čemu je već bilo reči u odeljku o dijagnostici). Ako znamo da je neki faktor X (na primer, zahtevi posla) u vezi sa zdravljem zaposlenih, mi želimo da interвениšemo na taj način da, koliko je u našoj moći osiguramo da faktor X držimo pod kontrolom. Ako, iz bilo kog razloga, to nismo u mogućnosti, sledeća ideja je da pomognemo zaposlenima da se – što je moguće više – zaštite od efekta tog faktora. Konačno, ako ni to ne možemo da postignemo na zadovoljavajuć način, ono što nam preostaje jeste da vidimo kako šteta koju je načinio faktor X može biti popravljena (Randall & Nielsen, 2010).

Primer koji smo upravo naveli ilustruje tripartitnu klasifikaciju intervencija stresa na radu, koju su predložili Koks & Koks (Cox & Cox, 1993). Ta klasifikacija pomaže stručnjacima u ovoj oblasti da odaberu najpodesnije intervencije za potrebe svakog konkretnog slučaja u svom (organizacijskom) kontekstu. Suština ovog pristupa je u tome da se o intervencijama razmišlja u terminima *nivoa promene* koji želimo (i možemo) da ostvarimo. Ovde ćemo prikazati neke moguće intervencije, klasifikovane prema predloženom modelu. Na slici 17 predstavljene su osnovne karakteristike tri navedene grupe intervencija. Biće reči o svakoj od njih.

| Primarne intervencije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cilj:</b> preventivni – redukovanje broja i/ili intenziteta stresora<br><i>Ciljna grupa:</i> promena radnog okruženja, tehnologija i organizacijske strukture<br><i>Osnovna pretpostavka:</i> najefikasniji pristup u stres menadžmentu je uklanjanje stresora<br><i>Primeri:</i> restrukturiranje i reorganizacija, povećanje uticaja zaposlenih na radne uslove i radnu ulogu                                                         |
| Sekundarne intervencije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Cilj:</b> preventivni/reaktivni – korigovanje strategija prevladavanja zaposlenih<br><i>Ciljna grupa:</i> intervencije pretežno usmerene na zaposlene<br><i>Osnovna pretpostavka:</i> nemoguće je eliminisati sve stresore iz radnog okruženja, zato je korisno obučiti zaposlene da efikasnije prevladavaju stresore koji se ne mogu ukloniti<br><i>Primeri:</i> stres-menadžment treninzi, treninzi komunikacije, „wellness” programi |
| Tercijarne intervencije                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Cilj:</b> reaktivni – minimizirati simptome stresa tako što ćemo pomoći zaposlenima da se rehabilituju i izleče<br><i>Ciljna grupa:</i> intervencije usmerene na zaposlene<br><i>Osnovna pretpostavka:</i> kada zaposleni trpe negativne posledice stresa po zdravlje, potrebno ih je „izlečiti”, kako bi te posledice što kraće trajale<br><i>Primeri:</i> savetodavni i psihoterapijski rad                                           |

Slika 17. Pregled i karakteristike tri grupe stres-menadžment intervencija

### 8.1. Primarne intervencije

Primarne intervencije, ili kako su se ranije češće nazivale – organizacijske intervencije (mogu se sresti i nazivi Psihosocijalne intervencije, Redizajn intervencije i sl.) u fokusu imaju okolinu koja proizvodi stres, odnosno, smanjuju stresne uslove i eliminišu organizacijske i radne stresore. Drugim rečima, cilj ovih intervencija je da targetiraju problem upravo tamo gde je i nastao. Negde se koristi i termin preventivne intervencije, iako ima autora koji smatraju da taj termin nije najprecizniji, jer su primarne intervencije usmerene na probleme koji već postoje (pa samim tim ne mogu biti prevencija nečega što se već dogodilo). Ovo napominjemo samo iz tog razloga da bi čitalac uvideo kakva sve raznovrsnost, pa i neuređenost, vlada u ovoj oblasti. No, bez obzira na različite teorijske i praktične nedoumice i razmimoilaženja, kada se uzme u obzir suština primarnih intervencija, može se zaključiti da su dve njihove glavne odlike:

- Otklanjaju ili redukuju izvore stresa u najužem smislu;

**Preventivno upravljanje stresom**  
Filozofija i skup tehnika za unapređivanje individualnog i organizacijskog zdravlja i sprečavanje negativnih efekata stresa.

- Imaju efekat na veći broj zaposlenih u organizaciji.

Dakle, primarne intervencije podrazumevaju promene u samoj organizaciji, u njenim procesima, strukturi, opisima poslova, drugim rečima – tamo gde je problem nastao. Nije, stoga, neobično to što menadžeri često misle da je takve intervencije teško sprovesti, da su komplikovane, skupe, i da zahtevaju dosta vremena za implementaciju. Osim toga, menadžeri nisu skloni da poveruju da problem leži u organizaciji i njenim procesima, već pre da su zaposleni mesto gde treba tražiti rešenje za nastali problem (odnosno, da nemaju dovoljno veština, da su „lenji” ili nešto treće). To sve vodi zaključku da je rukovodiocima najpre potrebno dobro argumentovati i objasniti razloge za ovakve intervencije, a to njih može dovesti u dosta nekomfornu poziciju – poziciju u kojoj je potrebno da prihvate odgovornost da makar deo problema leži u njima samima, ili u okruženju koje su oni kreirali. Čak i kada se menadžeri „privole” da učestvuju u nekim od intervencija, komplikacijama tu nije kraj. Usled prirode primarnih intervencija, njihove efekte uglavnom nije moguće videti odmah. Uzmimo, na primer, da je potrebno sprovesti novu sistematizaciju radnih mesta i reorganizovati postojeće radne grupe: za takvu intervenciju potrebno je vreme da se izvede, a zatim je potrebno još vremena da se dokumentuju njeni efekti. Neretko je potrebno da, paralelno sa uvođenjem nekih promena, zaposleni učestvuju u treninzima kako bi se adaptirali na novonastale uslove ili procedure. Kada se sve sprovede na zadovoljavajuć način, autori često ističu (na primer, Semmer, 2006) da su primarne intervencije na duže staze najefektivnije, jer otklanjaju izvore stresa, a samim tim i potrebu za drugim stres-menadžment intervencijama.

U literaturi je moguće pronaći više podela i klasifikacija primarnih stres-menadžment intervencija. Na primer, Parks i Sparks (Parkse & Sparks, 1998) razlikuju tzv. *psihosocijalne* i *sociotehničke* intervencije. Psihosocijalne su one intervencije kojima je cilj da naprave promene u onim aspektima posla koje zaposleni ocenjuju kao stresne (na primer, povećanje autonomije na poslu, jačanje socijalne podrške, otklanjanje

nejasnoće u vezi sa radnom ulogom i sl.). Ove intervencije obično uključuju participaciju zaposlenih, ali se razlikuju od sekundarnih i tercijarnih intervencija, jer se odnose na promenu radne sredine. Sociotehničke intervencije, sa druge strane, dizajnirane su tako da menjaju objektivne aspekte posla, koji ne zavise od percepcije zaposlenih (na primer, pojednostavljivanje ili usložnjavanje radnih zadataka, zamena dotrajale i nebezbedne opreme i sredstava za rad, reorganizacija i redizajniranje radnih mesta i sl.).

Ove intervencije mogu biti dalje grupisane u:

- 1) intervencije u makro-okruženju – intervencije usmerene na jačanje organizacijske kulture i liderstva, promenu fizičkih radnih uslova i radnog opterećenja, unapređivanje zdravlja i bezbednosti na radu, kao i eliminisanje mobinga i diskriminacije;
- 2) intervencije u mikrookruženju – intervencije koje su usmerene na redizajn poslova, fleksibilne oblike rada i smenski rad, kao i na definisanje radnih uloga;
- 3) programe podrške zaposlenima (eng. *Employee Assistance Programs, EAP*; videti i Weinberg et al., 2010). Status EAP intervencija je posebno interesantan, jer se negde one svrstavaju u tercijarne intervencije. S obzirom da je u srži programa podrške zaposlenima psihološko savetovanje, mi ćemo takođe EAP razmatrati u okviru tercijarnih intervencija.

Literatura na temu primarnih intervencija u cilju prevencije stresa u organizacijama, iako je bogata, po našem mišljenju nije dovoljno specifična. Dobar deo prikaza ovih intervencija svodi se na opis negativnih posledica stresora koje adresiraju (na primer, problem prevelike radne opterećenosti), a manji broj daje opise konkrentih mera šta bi se u takvim stresnim situacijama moglo učiniti da se rizik od negativnih posledica svede na minimum. Stoga ćemo mi ovde pokušati da damo pregled postojeće literature sa konkretnim merama – gde je to moguće.

## Intervencije u makro-okruženju

**Upravljanje promenama.** Svaka organizacija s vremena na vreme prolazi kroz turbulencije i promene. Zapravo, još preciznije je reći da je organizacija, kao i svaki drugi živi sistem, u konstantnom procesu mikropromena, a da se s vremena na vreme dešavaju krupnije promene, koje zaposlene mogu izbaciti iz njihove svakodnevne rutine. Te promene se mogu odnositi na različite procese, od svojinske transformacije (npr. kupoprodaje neke firme), preko smanjivanja broja zaposlenih i „daunsajzinga“ (eng. *downsizing*), uvođenja novih tehnologija (kao na primer, kompjuterski podržano vođenje poslovnih knjiga), pa sve do uvođenja nekih internih procedura (recimo, uvođenje sistematske procene radne uspešnosti). Promene mogu biti izvor snažnog stresa kod zaposlenih, jer vode nesigurnosti posla, nejasnoćama, a ponekada i nedovoljnoj utreniranosti za određene zadatke. Ponekada dolazi do otpuštanja izvesnog broja zaposlenih, te je potrebno preostale prekvalifikovati, odnosno obučiti za nove zadatke.

Jedan od klasičnih modela upravljanja promenama postavio je američki psiholog nemačkog porekla Kurt Luin (Lewin, 1947). On nije imao u vidu samo organizacijske promene, već je smatrao da se ovaj model može primeniti i na grupni, ali i na nivo društva u celini. Naime, Luin je smatrao da svaka promena treba da prođe kroz tri osnovna koraka:

1. odmrzavanje (eng. *unfreezing*) – pripremna faza, koja se dešava pre nego što se implementira promena. Ona podrazumeva amortizovanje individualnih i grupnih otpora promeni, kroz različite aktivnosti. Na primer, jedna kompanija može odlučiti da, iz ekonomskih razloga, jedno svoje istureno odeljenje ugasi, a da zaposlene iz tog odeljenja preseli u drugo, geografski udaljeno. Logično je pretpostaviti da će zaposleni u tom odeljenju koje se gasi inicijalno pružati otpor takvoj promeni, jer ona za njih znači verovatno preseljenje u drugo mesto, sa svim teškoćama koje takva odluka donosi (premeštanje dece u drugu školu, upoznavanje sa novim kolegama i dr.). Stoga kompanija može

pomoći takvu odluku na taj način što će finansijski i logistički pomoći preseljenje tim zaposlenima. Verovatno će obaviti razgovore sa svakim zaposlenim pojedinačno i razumeti koje su konkretno teškoće svakoga od njih i pokušati odgovoriti na njih.

2. promena (eng. *moving*) – drugi korak u Luinovom modelu uključuje sve aktivnosti u vezi sa kretanjem u željenom pravcu. U ovoj fazi važno je da se obezbedi participacija zaposlenih, u onoj meri u kojoj su oni izrazili želju i spremnost.
3. zamrzavanje (eng. *refreezing*) – poslednji korak u modelu promene, čiji je cilj da stabilizuje željeno ponašanje članova, kako bi efekti intervencije bili trajni. Dakle, potrebno je jasno i transparentno istaći željeno ponašanje i učvršćivati ga određenim nagradama (bonusima, nematerijalnim nagradama i sl.). U navedenom primeru, potrebno je novopridošle članove iz drugog odeljenja odmah uključiti u sve tokove života u organizaciji i izvan nje. Obezbediti im mesečne karte za programe rekreacije, organizovati druženja, kako bi se što pre integrisali u novu sredinu. Integrisanje podrazumeva određeni nivo angažmana svih članova, i „novih” i „starih”. Norme i ponašanja starih članova kolektiva moraju u izvesnoj meri biti fleksibilne da prihvate različitosti novih članova, a sa druge strane, ponašanje novih članova ne sme u velikoj meri odstupati od postojećih normi, inače će biti odbačeni iz kolektiva. Zato je Luin i istakao da je uspešna promena zapravo aktivnost cele grupe.

Iz prethodnog modela i navedenog primera uočili smo da je svaka promena veoma složen proces, koji podrazumeva dosta pripreme kako bi se amortizovao otpor od strane nekih članova organizacije. Stoga je jako važno voditi računa o ljudskim resursima prilikom uvođenja promena. Drugim rečima, potrebno je:

- utvrditi jasan cilj koji se želi postići uvođenjem određene promene;

- konsultovati zaposlene u vezi sa predloženim promenama, dati mogućnost da učestvuju u predlozima i komentarišu;
- obezbediti da svima bude jasan razlog uvođenja promene, kao i vremenski plan, kako bi se kod zaposlenih minimizirao osećaj neizvesnosti;
- obezbediti da zaposlenima bude jasno kako će promene uticati na njihov posao;
- obezbediti podršku zaposlenima tokom i nakon procesa promena, kako bi se što pre adaptirali na novonastale okolnosti.

To u praksi znači da se svako uvođenje određenih inovacija unapred planira, a ne prepušta stihiji koja bi mogla dovesti do rasula i nezadovoljstva kod zaposlenih. Potrebno je formirati timove od zaposlenih (sa različitih hijerarhijskih nivoa i odeljenja), koji će davati predloge kako zaposlene konsultovati i informisati. Uvek je dobro da zaposleni budu konsultovani i da se uvažavaju neki njihovi predlozi (naravno, teško je uvažiti sve predloge), jer će onda oni imati doživljaj kontrole nad promenama i samim tim će ih lakše prihvatiti. Ukoliko je promena takva da uključuje i otpuštanja, onda bi trebalo posebno obratiti pažnju na psihološko savetovanje u najužem smislu, kako bi se amortizovala intenzivna emocionalna stanja koja prate takva dešavanja (strah, zabrinutost, bes, i dr.). Osim toga, HR služba bi trebalo da nudi različite opcije za bivše kolege, u smislu pisama preporuke za buduće poslodavce.

Zamislite da je firma prodana jednoj inostranoj kompaniji. Najpre je potrebno da menadžment potpuno bude svestan zbog čega je doneta odluka o prodaji firme (nekada je odluka i iznuđena, usled finansijskih teškoća). Zatim je potrebno da zaposleni o tome budu obavešteni, kao i o razlozima takve odluke. Osim toga, potrebno je objasniti zaposlenima kako će se ta odluka odraziti na njihov posao i koliko će tranzicija trajati. Sigurno će prodaja uključivati angažovanje novih radnika, ili otpuštanje nekih trenutno zaposlenih (usled, možda, gašenja nekih proizvoda, usluga ili proizvodnih linija). Jedan od načina participacije zaposlenih bi mogao da bude i traženje preporuka od strane radnika ili rukovodioca srednjeg

nivoa koji novi radnici izvan kompanije bi mogli biti angažovani. Druga mogućnost konsultovanja zaposlenih bila bi da se formiraju radne grupe sa ciljem traženja optimalnih rešenja kako se organizacija može restrukturirati, u smislu pravljenja novih organizacijskih jedinica i/ili gašenje nekih postojećih. Tokom celokupnog procesa potrebno je da postoji stalna služba psihološke podrške zaposlenima, bilo da je pruža HR odeljenje kompanije, ili da se angažuje specijalizovana konsultantska kuća koja pruža takve vrste usluga.

***Optimizovanje i jačanje organizacijske kulture.*** Organizacijsku kulturu smo ranije definisali kao set verovanja i vrednosti koje dele članovi organizacije. I ne samo to, kultura se odnosi i na navike, jezik, običaje, tradiciju, simbole i druge (uglavnom) nepisane obrasce ponašanja i verovanja koja su karakteristična za određenu organizaciju. Rezultati istraživanja pokazuju da kulture koje doprinose zdravlju i blagostanju zaposlenih odlikuju: organizacijska podrška u obliku akcija preduzetih sa ciljem pomoći zaposlenima u njihovim zadacima i odgovornostima; zatim, podrška od strane saradnika (konstruktivni, neformalni odnosi među kolegama); smisljena participacija zaposlenih u donošenju odluka; efikasne komunikacije i razmena informacija; kultura koja propagira zdravlje i sigurnost osoblja (Bamber, 2006). Istraživanje najboljih poslodavaca koje sprovodi Sunday Times (Sunday Times, 2009) iz 2009. godine ukazuje da se kod najboljih 10% poslodavaca, čak 94,9% zaposlenih složilo da „lider organizacije vodi kompaniju na ispravnim (eng. *sound*) moralnim principima”. Očito da ovakva kultura podstiče timski rad i dobre interpersonalne odnose na radnom mestu.

U literaturi se mogu sresti izrazi poput tzv. snažnih i slabih kultura (Bass & Avolio, 1993). Tako se, na primer, pod terminom snažna organizacijska kultura misli na onu kulturu u kojoj postoji kongruentnost između proklamovanih vrednosti i postojećeg stanja stvari u organizaciji. Drugim rečima, ako organizacija kao svoju vrednost ističe timski rad, onda u slučaju da je organizacijska kultura snažna, zaposleni bi zaista trebalo da se ponašaju u skladu sa tom vrednošću – na primer, da pomažu jedni drugima, konsultuju jedni druge u vezi sa donošenjem nekih odluka,

podstiču organizacijsko i kolektivno učenje, dele iskustva sa drugim članovima organizacija i sl. Ukoliko organizacijska kultura nije toliko snažna, zaposleni neće imati unutrašnju potrebu da se ponašaju u skladu sa zacrtanim vrednostima i u tom slučaju se njihov značaj obično svodi na postere koji su okačeni po zidovima kancelarija. Istraživanja (na primer, Smart & St. John, 1996) pokazuju da je koncept snažne organizacijske kulture veoma koristan u predviđanju efekata same kulture na organizacijsku uspešnost. Ukoliko je kultura slaba, onda menadžment mora da se služi raznoraznim drugim sredstvima kako bi podstakla željeno ponašanje zaposlenih, pre svega određenim nagradama (na primer, da se nagrađuje pomoć drugima kolegama) ili drugim formalnim procedurama. Promene u organizacijskoj kulturi i njeno jačanje u smislu oživljavanja značenja koje vrednosti imaju za zaposlene, obično se iniciraju kroz različite formalne i neformalne programe. U idealnom slučaju, takvi programi bi trebalo da budu pokrenuti od strane top menadžmenta i oni obično počinju s artikulacijom vizije i misije organizacije, kao i definisanja vrednosti, iz kojih se jasno može razumeti priroda željene organizacijske kulture. Zaposleni tada, po pravilu, učestvuju u radnim grupama (koje mogu biti organizovane na principima radioničarskog rada), pri čemu bi uzorkovanje učesnika trebalo da bude na neki način reprezentativno na nivou cele organizacije (npr. stratifikovani uzorak prema odeljenjima/sektorima). Te grupe pomažu menadžmentu u definisanju željene kulture, daju predloge kako se nova kultura može implementirati i jačati, anticipiraju eventualne prepreke usvajanju novih vrednosti, itd.

**Optimizovanje organizacijske strukture.** Organizacijska struktura se odnosi na to na koji način su poslovi u okviru organizacije raspodeljeni, te kako se vrši koordinacija i supervizija aktivnosti i zadataka. Postoji puno tipova organizacijske strukture, od klasične birokratske organizacije, preko najrasprostranjenije *matrix* strukture, pa sve do savremenih tipova organizacija, poput virtuelnih timova i tzv. *freelance* oblika angažovanja. Svi tipovi organizacijske strukture su više ili manje prilagođeni određenim industrijama, tipovima organizacija i delatnostima koje one obavljaju. U

**Freelancer**

Stručnjak koji prihode ostvaruje pružanjem usluga jednom ili više poslodavaca, u okviru jednog ili više projekata ograničenog trajanja. Freelancer ni sa jednim od poslodavaca nije vezan ekskluzivnim ugovorom o radu.

tom smislu, jedna od mogućih intervencija bila bi preraspodela poslova i reorganizacija unutar kompanije, kako bi se postigao optimalni nivo formalizacije odnosa, koordinacije poslova i vertikalne i horizontalne podele rada. Primer za to bi bio da se u okviru organizacije neki sektori (npr. sektor za prodaju) bolje organizuju (npr. služba za domaću prodaju i služba za izvoz), kako bi se rad sektora bolje koordinirao i na taj način postigli maksimalni rezultati. To bi, posledično, trebalo da vodi optimizovanju radnog opterećenja kod zaposlenih i, samim tim, nižem stresu.

***Timski rad i komunikacije.*** Radna grupa ili tim je osnovna organizaciona jedinica svake moderne organizacije. Samim tim, najveći deo svih aktivnosti u okviru organizacije odvija se u radnim grupama i timovima. Zaposleni gotovo stalno komuniciraju jedni sa drugima, te loši timovi mogu biti izvor velikih frustracija. Stoga je neophodno učiniti sve da timovi u organizaciji budu dobro komponovani i funkcionalni. Jedan od čestih problema u timskom radu je taj da rukovodioci timova ne vode računa u kojoj fazi razvoja se nalazi njihov tim. Prema tradicionalom modelu, koji je formulisao Brus Takman (Tuckman, 1965), timovi prolaze kroz četiri osnovne faze u svom razvoju: fazu formiranja ili nastajanja (eng. *forming*), fazu previranja (eng. *storming*), fazu normiranja (eng. *norming*) i fazu delovanja (eng. *performing*). Svaku od ovih faza prate određeni interpersonalni procesi, koji su neizbežni u kontekstu činjenice da članovi tima imaju svoje osobine, stavove i vrednosti, koje unose u tek formirani tim. Stoga je nerealno očekivati da tim, koji je trenutno u fazi previranja (faza u kojoj su česti konflikti i nesuglasice između članova), postiže izuzetne rezultate i radi efikasno. Ilustrovaćemo to jednostavnim primerom iz psihologije sporta. Ako je jedan fudbalski tim u prethodnom prelaznom roku doveo osam novih igrača, nerealno je očekivati da će on odmah imati očekivane performanse. Igrači će u narednom periodu ispitivati sebe i druge igrače i preispitivati koja je njihova uloga, zatim će se izdiferencirati jedan ili nekoliko lidera, kao i ostale uloge u timu. Tek nakon toga će takav tim profunkcionisati i dostići svoj puni potencijal. Dakle, uloga rukovodioca tima je da razume u kojoj fazi se nalazi njegov

tim i da pruža podršku svim članovima kako bi pronašli svoje mesto. Naravno, uvek je potrebno imati na umu ciljeve koje tim treba da ostvari.

Važno je da rukovodilac tima bude svestan i da će pojedini članovi želiti da izbegavaju preuzimanje zadataka i odgovornosti, i da se generalno „izvlače” od posla. Tu pojavu, da članovi tima ponekad ulažu manje napora kada rade u grupi, nego kada bi radili individualno, nazivamo socijalno dangubljenje (eng. *social loafing*). Socijalno dangubljenje je prvi put naučno dokumentovano 1913. godine u istraživanju Maksa Ringelmana (Ringelmann, 1913). On je pokazao da, kada je upitao grupu ljudi da natežu konopac, svaki član grupe ulagao je manje napora nego kada je to činio samostalno. Literatura na ovu temu je veoma bogata (Aggarwal & O'Brien, 2008; Karau & Williams, 1993; Latané, Williams & Harkins, 1979), a mi ćemo ovde napomenuti samo neke smernice za preveniranje ove pojave, integrisane sa drugim preporukama za unapređivanje timskog rada:

- Utvrditi procedure za brzo razrešavanje konflikata i sukoba među zaposlenima;
- Razviti strategije i procedure za sankcionisanje neadekvatnog ponašanja;
- Obezbediti da su timovi kohezivni i da imaju jasnu i smislenu strukturu, vođstvo i ciljeve;
- Ohrabrivati zaposlene da razgovaraju sa svojim nadređenima u vezi sa bilo kakvim ponašanjem koje im unosi nemir i brigu;
- Podsticati involviranost zaposlenih i identifikaciju sa timom – članovi tima će manje dangubiti, ukoliko uživaju u radu sa drugim članovima i ukoliko grupne ciljeve doživljavaju i kao svoje lične;
- Beleženje individualnog doprinosa imaće za cilj da članovi koji ne daju svoj maksimum budu u stanju neprijatnosti, koja će ih motivisati da pružaju više; nagrađivati timski ili individualni učinak i dalje je stvar debate, i na to pitanje još uvek nema definitivnog odgovora (Pearsall, Christian, & Ellis, 2010)

- Periodično održavati treninge izgradnje timova (takvi treninzi su poznati i kao tzv. *team-building* treninzi i mogu uključivati veoma različite aktivnosti, od učenja određenih veština komunikacije, do igrice zabavnog karaktera).

Postoje situacije (kao što je formiranje novog tima, ili određeni problemi u funkcionisanju već postojećih) kada se preporučuje jedna specijalno dizajnirana intervencija, pod nazivom timski koučing. Timski koučing se može definisati kao podrška timovima (i pojedincima unutar timova) u korišćenju njihovih zajedničkih resursa, kako bi maksimizirali svoj učinak i performanse (Clutterbuck, 2009; Hackman & Wageman, 2005). Timski koučing koristi različite alate i intervencije, poput razvijanja emocionalnih kompetencija, upućivanja povratne informacije i sl., kako bi se povisila svesnost članova tima o intrapsihičkim i interpersonalnim procesima unutar tima i facilitirao dijalog, zajednički rast i razvoj.

**Optimizovanje radnog opterećenja zaposlenih.** U pregledu izvora stresa navedeno je da je preveliko radno opterećenje potencijalno jedan od najvažnijih izvora stresa. U jakim industrijskim zemljama sa dužom tradicijom izučavanja rada i blagostanja zaposlenih, definisane su smernice kompanijama za zdravlje i bezbednost na radu. Tako je npr. u Velikoj Britaniji u okviru takvih smernica za prevenciju stresa i promociju zdravlja zaposlenih, propisan standard koji ističe da pred zaposlene treba postavljati „adekvatne i dostižne zahteve s obzirom na broj radnih sati” (HSE, 2004). Prema našem važećem zakonu o radu, radna nedelja traje 40 časova nedeljno, pri čemu radna nedelja po pravilu traje pet radnih dana (Zakon o radu, Sl. glasnik RS br. 24/05, 61/05, str. 16). Prekovemeni rad ne može da traje duže od 8 časova nedeljno. Smenski rad je dozvoljen i smatra se oblikom preraspodele radnog vremena. Kada se ovo uzme u obzir, preveliko radno opterećenje, koje je nedostižno za propisano radno vreme, može voditi nezakonitom povećanju radnog vremena – što bi država trebalo da sankcioniše.

Problem radnog opterećenja je potencijalno najosetljivija tačka upravljanja stresom u organizacijama, jer polarizuje dve struje u

organizaciji: top menadžment i ostale zaposlene (tj. rukovodioce na nižem hijerarhijskom nivou i izvršioce). Stručnjaci za zdravlje i bezbednost na radu (zajedno sa HR službom) imaju zadatak da nađu optimalno rešenje i pomire ove dve struje. Menadžment će obično reagovati sa negodovanjem na predlog o smanjenju radnog opterećenja. Katkada nije neophodno smanjiti radno opterećenje, već poboljšati fizičke uslove na radu, povećati bezbednost na radu i stepen uticaja zaposlenih na način izvršenja radnih zadataka (videti ispod). Osim toga, moguće je povećati efikasnost zaposlenih, tako što će se posao dizajnirati na optimalniji način, uvesti nove tehnologije koje će redukovati manuelni napor, itd. Dakle, da zaključimo – zaposleni će obično tražiti manje radnog opterećenja, dok će menadžment uvek pokušavati da iz svojih ljudskih resursa izvuče maksimum. Ove dve struje ne moraju uvek biti međusobno suprotstavljene, jer maksimalna iskorišćenost resursa kompanije ne mora nužno biti na račun radnog opterećenja radnika i broja njihovih radnih sati.

***Razvoj sigurnog i bezbednog okruženja za zaposlene.*** Kao što smo to opisali u odeljku 4.1, mnogi zaposleni izloženi su određenim opasnostima i štetnim uslovima na radu, a da to nije samo psihološko opterećenje ili stres. Razvijena je posebna naučno-aplikativna disciplina koja se bavi proučavanjem nezgoda i nesreća na radu, njihovoj prevenciji i stvaranju, i ona na engleskom jeziku glasi *Occupational safety and health (OSH)*. U našoj državi, bezbednost na radnom mestu regulisana je Zakonom o bezbednosti i zdravlju na radu (Sl. glasnik RS, br. 101/2005 i 91/2015). Zakonom se reguliše unapređivanje bezbednosti i zdravlja na radu lica koja učestvuju u radnim procesima, kao i lica koja se zateknu u radnoj okolini, radi sprečavanja povreda na radu, profesionalnih oboljenja i oboljenja u vezi sa radom (ibid, član 1, stav 1). Posebno su definisane obaveze i odgovornosti poslodavaca u smislu preventivnih mera i obezbeđivanja zdravih i bezbednih uslova za rad za sva lica učesnike u radnom procesu, kao i u smislu osposobljavanja zaposlenih za bezbedan rad. Osim toga, definisana su i prava i obaveze zaposlenih, posebno okolnosti pod kojima oni imaju pravo da odbiju da izvrše radni zadatak.

Primer za takav slučaj je zaposleni kome pretila neposredna opasnost po život i zdravlje zbog toga što nisu sprovedene propisane mere za bezbednost i zdravlje na radnom mestu (ibid, član 33, stav 1). U kojoj meri se ove odredbe i poštuju, predmet je nadzora nadležnih inspektora rada, koji na licu mesta imaju pravo da poslodavcu i/ili zaposlenom nalože preduzimanje mera za otklanjanje uzroka koji su izazvali povrede, doveli do nastanka opasnosti po bezbednost i zdravlje na radu, odnosno koje mogu sprečiti nastanak povrede, i umanjiti ili otkloniti opasnosti po bezbednost ili zdravlje na radu.

Fizička i psihološka bezbednost je bazična ljudska potreba, te je stoga predvidljivo i neugrožavajuće okruženje od ogromnog značaja za zdravlje i bezbednost zaposlenih. U tom smislu, potrebno je voditi računa o sledećim ciljevima (Hellesøy, 1985): 1) preveniranje kritičnih situacija, 2) prepoznavanje nebezbednih i opasnih situacija pre nego što se one dogode i dok su te situacije još pod kontrolom zaposlenih, 3) izbegavanje najgorih konsekvenci nezgode, ukoliko se ona već dogodila, 4) redukcija konsekvenci incidenta koji nije bilo moguće izbeći, putem treninga iz oblasti bezbednosti i planiranja.

Dakle, da sumiramo. U cilju preveniranja nesreća i nezgoda na radu, potrebno je pre svega edukovati zaposlene i pružati im pravovremene i tačne informacije u vezi sa svim bezbednosnim procedurama i potencijalnim hazardima. Samo znanje nije dovoljno, te je potrebno zaposlene i trenirati u veštinama potrebnim za bezbedno rukovanje oruđima i opremom, kao i bezbedno ponašanje uopšte. Treninzi bi trebalo da uključuju i upravljanje emocijama, pre svega besom, jer je dokumentovano da agresivno ponašanje povećava rizik od nebezbednog ponašanja. Organizacijska podrška je ključna, od obezbeđivanja bezbednih okolnosti za rad (ispravnih mašina i opreme), preko opreme za ličnu zaštitu na radu, do nagrađivanja bezbednog ponašanja. Konačno, država može da pomogne preko strožijeg nadzora od strane nadležnih inspekcija i primene korektivnih mera poslodavcima.

Primer za bezbedno ponašanje bilo bi korišćenje zaštitnog šlema kod radnika na građevini, koji bi uključivao sve ove ključne komponente

prevencije: znanja kada je potrebno nositi zaštitnu opremu, motivisanost da se zaposleni toga pridržavaju i organizacijska podrška, u smislu postojanja opreme u skladu sa standardima.

***Sprečavanje mobinga i diskriminacije na poslu.*** Ranije smo naveli šta sve spada u mobing i diskriminaciju na radu. Ovde treba napomenuti da autoritarna kultura, kao i nedostatak jasnih standarda za prihvatljivo ponašanje na radu podstiču klimu koja pogoduje mobingu i diskriminaciji. Osim toga, mobing i diskriminacija se u praksi često pogrešno poistovećuju sa strogim, direktivnim i na zadatak usmerenim stilovima liderstva, što dodatno otežava zaposlenima prepoznavanje takvih negativnih ponašanja.

Ne postoje univerzalne preporuke organizacijama kako se boriti sa mobingom, iako je i u našoj državi, po važećem zakonodavstvu, diskriminacija kažnjiva zakonom. I ne samo to: već ima i dokaza o krivičnim presudama za mobing (npr. Živanović, 2011). Ipak, može se izdvojiti nekoliko načela:

1. jasna definicija mobinga, uz navođenje primera na koje se sve načine ispoljava; celokupno osoblje, pogotovo rukovodeće, mora biti upoznato sa tim šta je mobing i kako se može prepoznati;
2. podizanje svesti o ispoljavanjima i efektima ovakvog ponašanja putem organizacijskih „njuzletera”, postera i plakata, tekstova i sastanaka;
3. jasna poruka sa svih organizacijskih nivoa da su mobing i diskriminacija neprihvatljivi, uz osmišljavanje i razvijanje etičkih programa koji će bolje štititi žrtve, a sankcionisati nasilnike;
4. adekvatna selekcija zaposlenih, tj. zapošljavanje kandidata sa visokim integritetom i etičkim principima, koji će biti manje podložni različitim vrstama pritisaka, a takođe će biti osetljivi na pitanja diskriminacije i češće prijavljivati takva ponašanja kada ih primete u organizaciji.

Zaposlenima bi takođe trebalo da bude predloženo koje korake da preduzmu u slučaju da sumnjaju da su žrtve mobinga. Mobing, diskriminacija i seksualno uznemiravanje su pojave koje nije lako

dokazati, stoga je jako važno da osoba koja je žrtva takvih ponašanja povede dosta računa o tome kako da ih dokumentuje. Sledi nekoliko preporuka kako da se žrtve ponašaju (Weineberg et al., 2010):

- evidentirati sve slučajeve mobinga, uključujući datum, vreme, detalje, tačan opis ponašanja i eventualne svedoke koji su bili prisutni. Jako je važno da se žrtva drži tačnog opisa ponašanja, što je moguće više potkrepljenog činjenicama. Naravno, zabeležiti i kako se ona u tom trenutku osećala, kao posledica mobinga;
- jako je važno da žrtva tačno zna koja su njena zaduženja i odgovornosti na poslu, kako bi se osigurala da su kritike na njen račun zaista neopravdane;
- ako je postojala bilo kakva formalna prepiska sa nasilnikom, koja može potkrepiti dokaze i činjenice u vezi sa diskriminišućim i nasilničkim ponašanjem, obavezno je sačuvati;
- bilo bi dobro da osoba pokuša da sazna da li je ona jedina žrtva takvog ponašanja od strane nasilnika, ili ih ima još. Često je lakše i jednostavnije dokazati pojavu nasilničkog ponašanja, ukoliko ima više žrtava. Stoga valja popričati sa kolegama od poverenja, da li su oni primetili slično ponašanje prema njima, ili nekim drugim kolegama.
- izbegavati biti sam u prostoriji sa nasilnikom;
- potražiti pomoć što je pre moguće. Ne treba odlagati akciju, ali je naravno bitno voditi računa da li je žrtva prikupila dovoljno dokaza i činjenica koje će potkrepiti njene navode.

Naravno, i pored ovih aktivnosti koje se mogu realizovati i na individualnom i na organizacijskom nivou, teško je sa sigurnošću reći kakav će tok i ishod doživeti žrtva koja trpi mobing. Iako diskriminacija i drugi oblici neželjenog ponašanja postaju sve vidljiviji, još uvek ima jako puno slučajeva, gde žrtve jednostavno ili ne prijavljuju takva ponašanja, ili napuštaju organizaciju.

## Intervencije u mikro-okruženju

Promene u mikro-okruženju odnose se na promene u procesima i sadržaju posla za svaku radnu ulogu, ili grupu njih. Više je intervencija koje se mogu učiniti sa tim ciljem.

**Dizajn posla i radnog okruženja.** Dizajn posla se odnosi na to kako su aktivnosti organizovane na radnom mestu i uzima u obzir sve faktore koji su u vezi sa poslom (kao što su sadržaj posla i fizički uslovi na radu), tako da se maksimizira efekat rada, a rizik po zaposlenog na tom poslu svede na najmanju moguću meru. Odlike dobro dizajniranog posla su da se posao odvija u što je moguće zdravijim položajima tela, da omogućava optimalan odnos rada i odmora, da zahteva određeni stepen mentalnih aktivnosti (tj. da nije „zatupljujuć”), da minimizira nepotreban utrošak energije i snage zaposlenog, kao i da daje šansu zaposlenom da se oseća ispunjeno i smisleno.

U klasičnoj literaturi prepoznavamo pet ključnih karakteristika dobro dizajniranog posla (Hackman & Oldham, 1980): 1) *raznovidnost* veština koje zahteva posao (eng. *variety*), 2) *identitet* zadatka (eng. *task identity*) – odnosi se na to koliko je određeni posao fragmentiran, ili podrazumeva realizaciju celovitog procesa (npr. posao manuelnog radnika u automobilske industrije koji sklapa mehaničke delove motora je fragmentisan, jer radnik nema pred sobom celinu, odnosno finalni proizvod); 3) *značajnost* zadatka (eng. *task significance*) – odnosi se na to koliko određeni posao ima uticaja na druge poslove ili procese, bilo da je to unutar ili izvan organizacije; moguće je pretpostaviti da će izvršilac koji radi na nekoj nerukovodećoj poziciji smatrati da je njegov posao manje značajan od posla top-menadžera, iako, naravno, zdrav rezon navodi na zaključak da su svi poslovi bitni; 4) *autonomija* (eng. *task autonomy*), odnosi se na stepen slobode koji zaposleni ima u radu – npr. sloboda da odluči na koji način će obavljati svoj posao i 5) *povratna informacija* (eng. *feedback*) koju dobijamo u odnosu na uspešnost obavljenog posla od strane pretpostavljenih i kolega.

Prilikom (re)dizajniranja poslova, uvođenjem raznovrsnijih veština, ili povećavanja značaja zadataka, moguće je povisiti motivaciju izvršilaca i njihovu uspešnost, a smanjiti stres. Neki od pristupa u optimalnom redizajniranju poslova mogu biti: 1) *obogaćivanje posla* – davanje zaposlenom više različitih zaduženja i aktivnosti u okviru istog nivoa posla, ili dodavanje zaposlenom neke aktivnosti koje podrazumevaju više odgovornosti (na primer, davanje slobode za donošenje nekih odluka); 2) *rotacija posla* – horizontalno pomeranje zaposlenog na druge slične poslove, kako bi se prevenirao osećaj stagnacije i dosade; 3) *poluautonomne radne grupe* – u ovom slučaju radi se o dodavanju novih odgovornosti (kao kod obogaćivanja posla), samo na timskom nivou. Na ovaj način grupa zaposlenih dobija slobodu da donosi odluke o načinima svoga rada, a nivo uplitanja menadžmenta u rad takve grupe može varirati od slučaja do slučaja. Na primer, grupa zaposlenih u zanatskoj pivari može dobiti zadatak da se sama organizuje i sastaje kako bi senzorno ocenjivala svaku šaržu gotovog piva koje se nađe u podaji. Podrška menadžmenta u ovakvim slučajevima je bitna i ogleda se u tome da traži povremeno izveštaje rada ovakvih grupa, kako bi se obezbedilo da se dogovoreni ciljevi ostvaruju. Poluautonomne rade grupe generalno pokazuju dobre rezultate u smislu blagostanja zaposlenih (Van Mierlo, Rutte, Seinen & Kompier, 2001). Međutim, potrebno je da zaposleni budu zainteresovani za posao ili projekat o kom se radi, kako bi zaista bili motivisani da daju svoj značajan doprinos.

U literaturi ima prikaza istraživanja efekata redizajniranja poslova na različite ishodne varijable, a generalni zaključak o efektima takvih intervencija nije uvek sasvim jasan. U jednoj klasičnoj studiji (Wall, Kemp, Jackson & Clegg, 1986), Vol i saradnici ispitivali su efekat implementiranja autonomnih radnih grupa u jednoj prehrambenoj kompaniji u Engleskoj. Nacrt je bio kvazi-eksperimentalan bez kontrolne grupe, a efekti intervencije su bili evaluirani tokom tri godine. Sama intervencija se sastojala u tome da su grupe od 8 do 12 zaposlenih radile autonomno, u smislu da su samostalno odlučivale o rasporedu posla, ostvarivanju zacrtanih ciljeva proizvodnje, kao i o postizanju standarda kvaliteta i

higijene. Rezultati su pokazali da, uprkom tome što su zaposleni u autonomnim grupama pokazali više intrinzičke motivacije, intervencija nije imala efekata na ukupnu radnu motivaciju, privrženost organizaciji, mentalno zdravlje radnika i radnu efikasnost.

**Definisanje radnih uloga.** U odeljku o izvorima stresa u organizaciji dosta prostora je posvećeno problemima vezanim za radne uloge: neodređenosti uloge, konfliktu uloge i preopterećenosti uloge. Stoga se intervencije u pravcu rešavanja ovih problema sprovode sa ciljem nedvosmislenog i jasnog opisa aktivnosti za svaku radnu ulogu. Da bi se do takvog opisa došlo, potrebno je sprovesti analizu posla i radnih zadataka, zatim jasno i precizno definisanje kanala komunikacije između izvršilaca u istom i različitim sektorima unutar organizacije. Finalni dokument sa opisima svih pozicija i definisanjem pozicije svakog radnog mesta u hijerarhniji organizacije naziva se *sistematizacija radnih mesta*.

Ciljevi procesa definisanja uloga:

- Otkloniti nekonzistentnosti unutar uloge;
- Detaljno opisati sve zadatke, kao i kriterijume i standarde uspešnosti;
- Obezbediti da zaposlenima bude jasno koja je njihova uloga u organizaciji (kako njihov posao doprinosi generalnim ciljevima organizacije).

### **Sistematizacija**

Dokument u kome su navedene sve radne pozicije u organizaciji sa njihovim aktivnostima, odgovornostima, uslovima rada, mestom u hijerarhniji i karakteristikama idealnog izvršioca.

Zanimljivo istraživanje sprovedi su Šaubrok sa saradnicima (Schaubroeck, Ganster, Sime & Ditman, 1993) na jednom univerzitetu u SAD. Cilj ovog terenskog eksperimenta, koji je trajao dve godine, bio je da se ispita da li razjašnjavanje radne uloge zaposlenih od strane rukovodilaca ima efekata na njihovo kasnije zadovoljstvo radnom ulogom, zadovoljstvo odnosom sa supervizorom, kao i njihovim zdravljem i zdravstvenim apsentizmom. Glavna intervencija sastojala se u tome da su supervizori organizovali sastanke sa radnicima tokom kojih su im kroz diskusiju razjašnjavali sve aspekte njihove radne uloge (eksperimentalna grupa), dok su drugi radnici bili na listi čekanja. Radnici su bili slučajno raspoređeni u eksperimentalnu i kontrolnu grupu. Rezultati su pokazali da

je sprovedena intervencija imala efekata na jasnoću uloge i zadovoljstvo odnosom sa supervizorom. Ipak, suprotno očekivanjima istraživača, intervencija nije imala efekata na druge indikatore stresa, zdravlje zaposlenih, kao ni na zdravstveni aspektizam.

**Minimiziranje efekata smenskog rada.** Već je rečeno da smenski rad uglavnom ima negativne posledice po blagostanje zaposlenih, ostavljajući rizik za razvoj hroničnog stresa i drugih zdravstvenih komplikacija. Jedan od načina minimiziranja efekata smenskog rada odnosi se na način kako se smene raspoređuju. Istraživanja uglavnom pokazuju (videti Weinberg et al., 2010) da su tzv. brzorotirajuće smene bolje u odnosu na spororotirajuće. Drugim rečima, nešto manje nezdravo po radnike je ukoliko rade, na primer, dnevnu, pa večernju, pa noćnu smenu, nakon čega sledi slobodan dan u odnosu na sistem u kom radnik radi na primer, tri nedelje dnevnu (odnosno prvu), pa tri nedelje večernju (odnosno drugu), pa tri nedelje noćnu (odnosno treću) smenu. Takav zaključak potkrepljen je činjenicom da je za organizam manje nezdravo da se uopšte ne navikava na izmenjeni cirkadijalni ritam, nego da se delimično navikne. Drugi način minimiziranja efekata odnosi se na to da li je smenski rad obavezan, ili radnici mogu da biraju da li ga žele ili ne. Međutim, ova intervencija funkcioniše samo u teoriji, dok u praksi kompanije obično dođu do zaključka da nemaju dovoljno radne snage koja samoinicijativno želi da radi noću.

Postoje i dve fizičke intervencije koje mogu da ublaže tzv. „occupational jet lag”, odnosno izmenjeni cirkadijalni ritam kao posledicu noćnog rada. Jedna je tzv. terapija svetlom (eng. *light therapy*), odnosno imitiranje dnevnog svetla tokom noćnih smena, kako bi se organizam podstakao da bude mentalno pripremljen za rad. Postoje i druge forme ovakve terapije, koja je inače poznata i u okviru kliničke psihologije kao efikasna u tretmanu tzv. sezonskog afektivnog poremećaja. Druga intervencija odnosi se na administriranje melatonina, hormona koji se proizvodi noću i koji je zadužen za regulaciju spavanja (Revell et al., 2006). Na primer, kada radnik zna da radi noćnu smenu, lekar mu može prepisati

određenu dozu melatotonina preko dana, kako bi bio odmoran za rad noću.

## **8.2. Sekundarne intervencije**

Iako postoji sve veći konsenzus oko toga da je organizacijski nivo intervencija efikasniji od individualnog (Giga, Cooper, & Faragher, 2003), očigledno je da je priroda bilo kog posla takva da nije moguće eliminisati sve stresore. Stoga se sugerije da se efekat stresora koje je nemoguće eliminisati redukuje tako što će zaposleni biti obučeni za njihovo prevladavanje.

Kao što je ranije navedeno, sekundarne intervencije usmerene su prvenstveno u pravcu obuke i osposobljavanja zaposlenih da se adekvatno nose sa onim stresorima koje nije moguće u potpunosti eliminisati. Ove intervencije uglavnom pripadaju domenu obuke i razvoja zaposlenih, po metodu rada – to su uglavnom grupni treninzi (iako ne nužno, kao što ćemo kasnije i videti), koji se mogu odvijati kako u organizaciji (u nekim prostorijama koje su dovoljno prostrane za nesmetan rad grupe), tako i van nje (u trening centrima koji se mogu nalaziti i na lokacijama udaljenim od sedišta kompanije – npr. banjama, rekreativnim centrima i sl.). Osim treninga i obuke, u ovu grupu intrevencija spadaju i različite vrste tzv. „wellness“ programa. Sledi pregled tema koje mogu biti predmet obuke u ovim intervencijama (Weinberg et al., 2010):

- Treninzi asertivnosti i interpersonalnih veština
- Treninzi liderskih veština
- Treninzi upravljanja vremenom
- Stres-menadžment treninzi regulacije emocija
- Treninzi regulacije besa (eng. *anger management*)
- Treninzi relaksacije
- Autogeni trening
- Yoga i meditacija
- Biofidbek i neurofidbek.

Pre nego što damo pregled nekih od navedenih edukativnih programa, valja reći koju reč o samom treningu kao metodu obuke. Trening u ovom kontekstu predstavlja grupni i interaktivni metod rada na nekoj temi, koji je baziran na iskustvenom učenju, praktikovanju veština i ličnom razvoju. Upravo ta dva pojma, veštine i lični razvoj, predstavljaju ključne reči u stres-menadžment programima, jer je pretpostavka da se veštine upravljanja stresom ili nekim njegovima aspektima (npr., regulacija emocija) mogu usavršiti i „preneti“ na radno okruženje. Trening vodi uvežbani trener, koji bi trebalo da poseduje dobre veštine prezentovanja gradiva (obično putem multimedijalnih pomagala), koje obično bivaju prezentovane u kratkim sekvencama. Ono što trenera razlikuje od predavača je to što trener treba da bude i facilitator – tj. treba da ima razvijene kompetencije vođenja grupe, davanja individualnih i grupnih iskustvenih zadataka, kao i praćenja grupnih procesa tokom treninga.

Valja na kraju spomenuti i to da se neke od intervencija spomenutih u ovom bloku (na primer, biofidbek), komotno mogu prikazati i u grupi tercijarnih intervencija – iz razloga što nije uvek lako povući granicu između toga šta je „normalna“, a šta „patološka“ reakcija na stres, nije lako ni odgovoriti na pitanje šta predstavlja učenje veština suočavanja sa stresom, a šta tretman određenog psihološkog poremećaja. Konačno, čak i u grupi sekundarnih intervencija, nije uvek lako povuće granice između različitih programa. Na primer, programi upravljanja vremenom često će biti kombinovani sa nekim tehnikama regulacije emocija. Slično važi i za tehnike asertivnosti. Sve ovo govori u prilog tome da „aktivnih supstanci“ u stres-menadžment intervencija ima jako mnogo, da se mnoge od njih mogu kombinovati, naravno, u zavisnosti od prethodno temeljno sprovedene dijagnostike.

### **Trening upravljanja vremenom**

Jedna od praktičnih i korisnih tehnika za upravljanje stresom koja je često integrisana u stres-menadžment programe jeste upravljanje

vremenom. Cilj ovakvih treninga je zapravo da osoba identifikuje načine na koji joj vreme „curi”, zatim da odredi svoje ciljeve i vrednosti u određenom životnom periodu, identifikuje prioritetne aktivnosti i ovlada tehnikama regulacije sopstvenog ponašanja kako bi uspela da ostvari zacrtane ciljeve.

Neki od indikatora da osoba ima problem sa upravljanjem vremenom mogu uključivati učestalo kašnjenje i prokrastinacija, konstantna журба i žurba, impulsivnost, niska produktivnost na poslu, a čest pratilac mogu biti i neki emocionalni problemi, poput anksioznosti i besa. Kada osoba identifikuje da ima problem sa upravljanjem vremenom, najčešće se dalje nastavlja sa identifikacijom uzroka ovog oblika neefikasnog ponašanja. Neke osobine ličnosti su faktor rizika za probleme sa upravljanjem vremenom, poput perfekcionizma. Niska frustraciona tolerancija, odnosno stav „mrzi me da to uradim sad” takođe se navodi kao čest razlog.

U svakom slučaju, treninzi upravljanja vremenom osobu uče nekim korisnim tehnikama, kao što su:

- Monitoring provođenja vremena – tehnika koja pomaže da osvestimo način na koji provodimo vreme i koliko nam vremena odlazi na određene aktivnosti. Uzmimo primer učenja – možemo se zapitati koliko vremena mi zaista provodimo učeći u periodu koji je odvojen za to, a koliko nam „curi” na proveravanje imejla, odgovaranje na komentare na fejsbuku, kuvanje kafe i sl. Da bismo zaista izmerili kako provodimo vreme, možemo sačiniti *inventar aktivnosti*. To je jednostavna lista dnevnih aktivnosti sa trajanjem, prikazana na slici br. 18 (u tu svrhu razvijen je i veliki broj aplikacija, poput recimo "Rescue Time").
- Postavljanje prioriteta – tehnika koja sve aktivnosti grupiše prema dva kriterijuma: hitnosti i važnosti. Na taj način dobijamo četiri grupe aktivnosti: hitne i važne (npr. pisanje važnog izveštaja za sutra); zatim aktivnosti koje nisu hitne, ali su važne (npr. kada nastavnik treba da napravi test znanja za sledeći ispitni rok); hitne, ali nevažne: uglavnom reakcije na molbe drugih (npr. „Možeš li, molim te, otići do kopirnice da podigneš

skripte, nema šanse da stignem!"), i na kraju one koje nisu ni hitne ni važne, kao npr. čitanje dnevnih novina, vreme provedeno na društvenim mrežama, itd. Određivanje prioriteta aktivnosti obično se završava pravljenjem „to do” liste, odnosno liste planiranih aktivnosti razvrstanih prema dva navedena kriterijuma, pri čemu osoba uči da najviše vremena investira u važne aktivnosti, naravno prioritetizovane prema njihovoj hitnosti.

- Učenje interpersonalnih veština – asertivno ponašanje, ukratko, podrazumeva direktno izražavanje svojih emocija, zauzimanje za sebe i borbu za svoja prava, bez agresivnosti i kršenja legitimnih prava drugih ljudi (Tovilović, 2005, videti kasnije).
- Učenje veština regulacije emocija – često mi znamo kada i šta je potrebno da uradimo, ali nismo mentalno spremni da tako i postupimo. U tim slučajevima verovatno imamo problem sa nekim emocionalnim blokadama, poput anksioznosti ili besa, pa se odlaganje čini kao „elegantno rešenje” da se trenutno osećamo bolje. Stoga su tehnike upravljanja emocijama čest element treninga upravljanja vremenom.

Popularne literature na temu upravljanja vremenom ima zaista mnogo, kao i trening programa. Istraživanja na ovu temu je takođe sve više. Tako je na primer, jedna pregledna studija (Claessens, Van Eerde, Rutte & Roe, 2007) prikazala rezultate 32 empirijska istraživanja, koja su ispitivala efekte upravljanja vremenom na više zavisnih varijabli. Pokazano je, recimo, da je upravljanje vremenom pozitivno povezano sa percipiranom kontrolom nad vremenom, zdravljem i zadovoljstvom poslom, a negativno sa tenzijom i distresom. Zanimljivo istraživanje su sprovedi Džeks i Elakva (Jex & Elacqua, 1999), u kom je pokazano da su tehnike upravljanja vremenom negativno povezane sa indikatorima stresa. Međutim, moderatorski efekat upravljanja vremenom u relaciji između konflikta porodica–posao i distresa je bio vrlo mali, tako da su autori ostali bez definitivnog zaključka da li je taj moderatorski efekat smislen ili ne.

Što se tiče efekata na performanse, ni tu nema jasnog i definitivnog odgovora. Primera radi, u jednom istraživanju (Britton & Tesser, 1991) pokazano je da tehnike upravljanja vremenom koje koriste studenti mogu imati efekata na njihov uspeh na studijama. Međutim, Macan (1994) nije uspeo da pokaže vezu između upravljanja vremenom i uspeha u poslu. Dakle, opšti zaključak na osnovu dostupne naučne literature bi mogao biti da tehnike upravljanje vremenom „rade nešto“, ali kako tačno, koliko efikasno u poređenju sa drugima tehnikama, kao i na koji način se mogu kombinovati sa drugim intervencijama, ostaje za buduća istraživanja.

| Datum |           |          |
|-------|-----------|----------|
| vreme | aktivnost | trajanje |
| 8.00  |           |          |
| 9.00  |           |          |
| 10.00 |           |          |
| 11.00 |           |          |
| 12.00 |           |          |
| 13.00 |           |          |
| 14.00 |           |          |
|       |           |          |

Slika 18. Primer inventara dnevnih aktivnosti

## Trening asertivnosti

Kao što je i ranije rečeno, termin asertacija predstavlja izražavanje mišljenja, osećanja i uverenja na direktan, otvoren i socijalno adekvatan

**Asertacija**  
Izražavanje mišljenja, osećanja i uverenja na direktan, otvoren i socijalno adekvatan način, uz uvažavanja prava druge osobe.

način uz uvažavanje legitimnih prava druge osobe (zauzimanje za sebe, samopouzdanje ponašanje; Tovilović, 2005).

Trening asertivnosti podrazumeva najčešće polustrukturisan grupni metod obuke koji uključuje skup različitih terapijskih procedura, čiji je zajednički cilj razvijanje, podsticanje i podržavanje asertivnog ponašanja. Trening asertivnosti se pokazao kao efikasan u radu sa klijentima koji imaju interpersonalne probleme, sa stidljivim i introvertnim osobama, sa bračnim parovima ili partnerima sa narušenim relacijama, potom sa osobama koje imaju problema sa agresijom, besom, anksioznošću (ibid). Ovo je vrlo popularan metod sticanja većeg samopouzdanja, kontrole nad životom, ostvarivanja zdravih interpersonalnih odnosa.

Tipično, putem treninga asertivnosti osoba može naučiti da (Hayes, 2002):

- razume i napravi razliku između pasivnog, asertivnog i agresivnog ponašanja;
- prepoznaje verbalne i neverbalne aspekte pasivnog, asertivnog i agresivnog ponašanja;
- prepoznaje i koristi različite tipove asertivnog ponašanja;
- zauzme se za sebe u kontaktu sa pasivnim i agresivnim ponašanjem;
- izdaje i odbija molbe i zahteve;
- prihvati i uputi kritiku, kao i pohvalu na direktan i konstruktivan način;
- identifikuje korake ka redukovanju zavisnosti od drugih.

Pokazano je da neefikasna komunikacija može veoma često biti izvor stresa. Stoga je očekivano da su treninzi asertivnosti česti u organizacijskom okruženju, bilo samostalno, ili kao deo šireg opsega treninga komunikacijskih veština. Dosadašnja istraživanja efekata treninga asertivnosti dala su ohrabrujuće rezultate, iako su se u nekim od njih efekti pokazali kao „razočaravajuće slabi“ (Tovilović, 2005; videti i Baggs & Spence, 1990).

## Joga i meditacija

Joga je drevna indijska disciplina stara više hiljada godina i svrstava se među šest glavnih indijskih filozofskih sistema. Etimološko značenje reči „joga“ dolazi iz sanskritskog korena „yuj“ (judž) što znači jedinstvo, povezanost, ujedinjenje, a podrazumeva praktičnu disciplinu koja uključuje tehnike čiji je cilj razvoj mentalnog i fizičkog zdravlja, blagostanja, unutrašnjeg sklada, i konačno, „iskustvo ujedinjenja osobe sa univerzalnim i transcendentnim Bićem“ (Khalsa, 2007). U svojim „Izrekama o jogi“ ("Yoga Sutra"), Mahariši Patandali je sabrao i objavio znanja o jogi, definišući jogu kao „chitta vritti nirodhah“, tj. „zaustavljanje vrtloga misli“ (Patandali, 1977)

Tokom 20. veka joga je uvedena i u zapadnu civilizaciju, gde je postala vrlo popularna i gde se afirmiše kao disciplina koja ima blagotvorno dejstvo na unapređenje psihofizičkog zdravlja. Što se tiče istraživanja modernih oblika joge u okviru društveno-humanističkih nauka, interesovanje potiče iz 90-ih godina prošlog veka, među kojima se izdvajaju studije istorije recepcije joge, tradicije joge, analiza prelaska joge na Zapad, kao i detaljan prikaz istorije joge u Francuskoj (videti Singleton, 2010).

Danas postoji široka paleta stilova joge, od kojih su neki manje fokusirani na filozofske, meditativne, pa čak i respiratorne komponente, a više (ili u celosti) na fizičke vežbe i položaje tela. Može se reći da u svom modernom, zapadnom obliku, joga uključuje praksu meditacije, regulacije disanja i uvežbavanje različitih položaja tela (asana), gde se veći akcenat stavlja na statičke napore i vežbe istezanja nego na aerobne i „fitnes“ vežbe. Pored položaja tela, važnu tehniku u praktikovanju joge predstavljaju vežbe disanja koje se u jogi još nazivaju i pranajame – umeće kontrolisanja daha. Nedavno istraživanje (Ma et al. 2017) je pokazalo da tzv. trbušno disanje (spuštanje i podizanje dijafragme) ima značajni efekat na usmerenost pažnje i snižavanje negativnog afekta i nivoa kortizola. Ukoliko se poštuje tradicionalni okvir, tokom izvođenja asana, um je konstantno usmeren na opuštanje mišića koji nisu aktivirani u položaju,

kao i na pravilno disanje tokom izvođenja pokreta, pa je cilj izvođenja ovih položaja integracija uma, daha i tela. Upravo su se zato asane tradicionalno koristile kao metod telesne i mentalne pripreme za meditaciju.

Meditacija ima dugačku tradiciju u istočnjačkim kulturama i koristila se u različite svrhe. Moderne forme meditacije imaju svoje terapijsko dejstvo i koriste se u različitim formama stres-menadžment programa (Carrington, 2007). Tehnički, meditacija u osnovi može biti klasifikovana kao „koncentrativna“ ili „nekoncentrativna“. U „koncentrativnim“ tehnikama cilj je ograničavati upliv različitih čulnih stimulusa usmeravanjem pažnje na jedan nepromenljiv ili ponavljajući unutrašnji podsticaj (to mogu biti npr. neka mantra, „tačka“ gde se spajaju udah i izdah i sl.). U „nekoncentrativnim“ tehnikama cilj je proširiti polje pažnje meditanta, kako bi uključio što je više moguće njegove svesne mentalne aktivnosti (tzv. meditacija svesnosti, eng. *mindfulness meditation*). Ova tehnika obično se praktikuje dok osoba sedi u mirnom okruženju, a objekat pažnje meditanta je neka unutrašnja ponavljajuća vizuelna ili zvučna draž (npr., meditant ima zadatak da u sebi ponavlja pseudoreč „brim“). Kada meditantu pažnja odluta, on je lagano i neagresivno usmerava nazad na izabrani objekat pažnje (ibid). Iako ima varijacija u zavisnosti od škole meditacije i individualnih faktora meditanta, meditacija se obično praktikuje 10-20 minuta dnevno, 5-6 dana u nedelji.

U istraživačkoj literaturi poslednjih godina, nekoliko radova dokumentovalo je efekte praktikovanja joge u ublažavanju stresa na radu (videti na primer Hartfiel et al., 2011 i Wolever et al., 2012). Stoga ne čudi činjenica da sve veći broj kompanija uvodi praktikovanje meditacije i joge na poslu („korporativna joga“) kao metodu jačanja otpornosti na stres.

### **Progresivna mišićna relaksacija**

Mišićna tenzija ne ide u paru sa relaksacijom. Pažljiva i uspešna relaksacija skeletne muskulature stoga će smanjiti tenziju, uključujući i psihičku napetost. Tu činjenicu je među prvima otkrio Edmund Džekobson

(Jacobson) još davnih 20-ih godina prošlog veka. Nakon što je 1938. godine objavio knjigu pod nazivom *Progressive Relaxation*, Džekobson se smatra utemeljivačem ove grupe tehnika za redukciju stresa u zapadnoj literaturi.

Suština pristupa mišićne relaksacije jeste u tome da se redukuje anksioznost preko jedne od njenih manifestacija – tenzije skeletnih mišića. Kako tenzija mišića opada, tako i druge komponente autonomne simpatičke aktivacije koje su teže dostupne – kao npr., krvni pritisak i puls – takođe opadaju. Klijent uči da, kontrakcijom grupe mišića prepozna je signale napetosti, a zatim da opuštanjem tih mišića tenziju nauči da kontroliše. Cilj progresivne mišićne relaksacije (PMR) nije potpuna relaksacija mišića, jer je određen tonus mišića neophodan. Cilj je da se nauči kontrola mišićne tenzije i da se nepotrebna tenzija, vremenom, redukuje.

|                 |                                                                                                                                              |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| desno stopalo   | Na uzdah podići unutrašnjost stopala od zemlje, pri čemu prsti i peta ostaju nazemlji; uz izdah, unutrašnji deo stopala se spušta na zemlju. |
| list desne noge | Na uzdah podići prste desnog stopala od zemlje, dok je peta na zemlji; uz uzdah se prsti spuštaju na zemlju.                                 |
| desna noga      | Na uzdah mišićima desne noge vršimo pritisak stopalom o pod; uz izdah, relaksiramo mišiće desne noge.                                        |
| stomak          | Na uzdah kontrahujemo mišiće stomaka, kao da istovremeno hoćemo da uvučemo stomak i da ga guramo napolje; uz izdah, opuštamo mišiće stomaka. |
| grudi           | Na uzdah podići unutrašnjost stopala od zemlje, pri čemu prsti i peta ostaju nazemlji; uz izdah, unutrašnji deo stopala se spušta na zemlju. |
| ramena          | Na uzdah podižemo ramena prema ušima, ruke ostaje spuštene; uz izdah, puštamo tenziju iz ramena.                                             |
| vrat            | Na uzdah stavimo pesnicu na čelo i na uzdah pritiskamo glavu o pesnicu; uz izdah ispuštamo tenziju iz vrata i spuštamo pesnicu.              |

Slika 19. Primeri grupa mišića uključenih u PMR i tehnika njihove tenzije i relaksacije

Originalni PMR pristup može biti dugotrajan, trajati čak i godinama. Stoga su, polazeći od istih teorijskih osnova, kreirani skraćeni programi (videti Lehrer et al., 2007). Procedura mišićne relaksacije ukratko izgleda na sledeći način. Najpre terapeut i klijent zajednički utvrde da postoje indikacije za primenu PMR. Zatim se dogovore oko ciljeva i klijentu se prezentuju istorijske i teorijske osnove mišićne relaksacije (videti Lehrer et al., 2007). Klijent se upozna sa činjenicom da je mišića relaksacija veština kao i svaka druga, koja se vežba ukoliko se želi usavršiti. Nakon toga se klijentu prikažu grupe mišića koji će biti uključeni u proces (videti sliku br. 19). Inicijalna verzija uključuje 16 grupa mišića, koji se vremenom grupišu u još manji broj, kako tretman odmiče. Grupe mišića su sledeće: stopala, listovi nogu, mišići natkolenice, stomak, leđa, grudi, ramena, ruke, vrat, vilica, obrazi i čelo. Objasni se klijentu da je najbolje raditi na udobnoj fotelji, zatvorenih očiju, pri prigušenom osvetljenju, kako bi se isključio što je moguće veći broj distraktora.

Ključni deo intervencije je taj da se klijent fokusira na onu grupu mišića koju uči da opusti. Terapeut započinje intervenciju tako što govori npr., „podignite prste desnog stopala od zemlje, SAD”. Nakon 4–5 sekundi, terapeut kaže „uz izdah, spuštamo prste desnog stopala na zemlju”. Po proceduri, svaka grupa mišića se kontrahuje i opušta dva puta. Razmak između prvog i drugog puta može biti tridesetak sekundi, uz instrukciju da klijent drži fokus upravo na toj grupi mišića, tragajući za senzacijama opuštenosti. Terapijska PMR seansa može trajati 45 minuta, koliko je potrebno da se nauči opuštanje svih grupa mišića. Terapeut instruiše klijenta da između dve seanse, vežba tehniku jednom do dva puta dnevno u trajanju od po petnaestak minuta (za detalje videti Lehrer et al., 2007). Zanimljivo je da, prema originalnim Džekobsonovima uputstvima, terapeut klijentu ne upućuje sugestiju da se opušta (na primer: „Vaši mišići sada postaju opušteni”), niti ga uči da ulaže bilo kakav dodatni napor kako bi pustio tenziju iz mišića. Naprotiv, klijent treba samo da „pusti” tenziju i da ne radi ništa. MekGuigan i Lerer su u svom poglavlju tu ideju opisali kao „napor da se osoba opusti vodi u neuspeh u tom poduhvatu” („An effort to relax is a failure to relax”; McGuigan & Lehrer,

2007, str. 75). I nešto kasnije, „ono što klijent treba da uradi jeste da prestane da radi bilo šta” (ibid). Ideja je zapravo da onog trenutka kada klijent pusti tenziju iz mišića, on automatski počinje da se opušta. Sa druge strane, ako se klijent preterano fokusira na to da li je opušten ili nije, pogotovo ukoliko očekuje od sebe da bude opušten (više nego što jeste), to dovodi do suprotnog efekta.

Istraživačka literatura o efektima različitih formi relaksacije je dosta bogata, i to kod različitih ispitanika (dece, osoba sa psihičkim poremećajima, zaposlenih, itd.). Dosadašnji rezultati uglavnom daju podršku efektima relaksacije u organizacijskom setingu, iako preovladava mišljenje da su tretmani bazirani na kognitivno-bihevioralnom modelu efektivniji (Alexander et al., 1993; Manzoni, Pagnini, Castelnuevo & Molinari, 2008; Richardson & Rothstein, 2008; van der Klink et al., 2001).

### **Biofidbek**

Biofidbek je rasprostranjena metoda za postizanje šire svesnosti nad različitim fiziološkim funkcijama, korišćenjem instrumenata koji pružaju trenutni fidbek o tim funkcijama, a sa krajnjim ciljem da osoba bude u stanju da ih voljno kontroliše. Gledano očima savremene istorije, biofidbek je kao tehnika nastao 60-ih i 70-ih godina prošlog veka u pionirskim radovima Donalda Šerna (Shearn, 1962), u kojima je on pokušavao svoje ispitanike da uslovi, tj. da ih nauči da kontrolišu, srčani ritam. Prva „ozbiljnija” knjiga na temu biofidbeka, pod nazivom *Novi um, novo telo* objavljena je relativno brzo nakon toga, 1974. godine (Brown, 1974). Od tog vremena pa do sada, na temu biofidbeka napisano je mnoštvo radova i on, u modernoj literaturi na temu stresa, predstavlja najočigledniji primer merenja fizioloških indikatora stresa (čitalac neka se priseti poglavlja 6.1),

Tehnički gledano, biofidbek se primenjuje tako što osoba biva priključena na mašinu koja meri fiziološku aktivnost. Suština metode je u primanju trenutnog fidbeka o varijacijama u fiziološkoj aktivnosti. Fidbek se obično daje u formi vizuelnih i/ili auditivnih signala, npr. svetlo ili neki

zvučni signal. Osoba primećuje da određene aktivnosti vode većoj ili manjoj napetosti. Postepeno, osoba uči da prepozna telesnu napetost, putem signala koje dobija sa aparata, kao i šta je potrebno da učini (npr. kako da razmišlja) da bi tu tenziju redukovala. Rapidnim razvojem tehnologije, oprema neophodna za ovakve vrste intervencija postala je praktično široko dostupna svima. Tako je, na primer, u svakoj tehnički bolje opremljenoj sportskoj radnji moguće kupiti merače srčanog ritma koji se mogu sinhronizovati sa „pametnim“ telefonima u svrhu povećanja kontrole napora kod sportista rekreativaca.

Kao indikatore fiziološke aktivnosti, moguće je koristiti različite mere, više ili manje sofisticirane, a najčešće se koriste:

- elektromiograf (EMG) – koristi površinske elektrode koje detektuju akcioni potencijal („mišićnu tenziju“) skeletnih mišića koji su odgovorni za kontrakcije, odnosno telesne pokrete;
- elektrokardiograf (EKG) – koristi elektrode koje se postavljaju na kožu, a mere srčani ritam, preciznije, električnu aktivnost srčanog mišića;
- kožni termometar – putem preciznih senzora (tzv. termistora) detektuje temperaturu kože, za koju je poznato da stoji u funkciji perifernih krvnih sudova; drugim rečima, hlađenje ruku odgovorna je znak periferne vazokonstrikcije, za koju je zadužen simpatički autonomni sistem;
- elektrodermograf (EDG) – aparat koji meri električnu aktivnost kože, koristeći elektrode postavljene na prste, šaku ili zglobove; kožna provodljivost je jedan od najčešćih indikatora električne aktivnosti kože – više stresa znači više lučenja znoja, odnosno veću provodljivost kože;
- hemoencefalograf (HEG) – veoma savremena metoda, koja meri nivo kiseonika u određenim regijama u mozgu, na osnovu čega se može zaključiti o njihovom nivou aktivacije. Ova mera pripada specifičnoj formi biofeedback metoda, koju nazivamo *neurofeedback*, iz

prostog razloga što oni predstavljaju indikatore moždane aktivnosti;

- fotopletizmograf (PPG) – aparat koji optički meri volumen određenog organa, putem njegove prokrvljenosti;
- pneumograf – aparat putem kog se meri ritam disanja, odnosno frekvencija udaha/izdaha u minuti; poznato je da stres ima snažan uticaj na frekvenciju i način disanja, pa se kaže da osoba pod stresom obično diše brzo i „plitko“, odnosno ne koristi pun volumen pluća.

Biofidbek je do sada razvio svoju primenu na više medicinskih i psiholoških domena. U medicini se, na primer, često koristi u tretmanu urinarne inkontinencije kod dece (Stein, Discippio, Davia, Taub & Raz, 1995), hroničnog bola (Newton-John, Spence, & Schotte, 1995), migrena (Nestoriuc & Martin, 2007) i dr. U stres-menadžment literaturi biofidbek takođe zauzima veoma važno mesto (Lehrer et al., 2007), bilo da se koristi samostalno, bilo u kombinaciji sa drugim metodama.

### ***8.3. Tercijarne intervencije***

Tercijarni nivo stres-menadžment programa usmeren je na redukciju simptoma nastalih usled najčešće hronične izloženosti stresnim uslovima. Najčešći simptomi koji imaju zaposleni za koje su namenjeni ovi programi su sindrom izgaranja, posttraumatski stresni poremećaj (u slučajevima izloženosti nekom traumatskom događaju na poslu, poput krađa ili smrtnog slučaja), a mogu biti i depresivni poremećaj i dr. Stoga je cilj ovih tercijarnih intervencija lečenje i rehabilitacija zaposlenih koji, usled prevelike izloženosti stresorima na radu, nisu u mogućnosti da samostalno izlaze na kraj sa njihovim posledicama.

### **Psihoterapija i psihološko savetovanje**

Jedan od najvažnijih oblika tercijarnih intervencija jeste psihološko savetovanje i psihoterapija. Generalno govoreći, psihoterapija se često definiše kao pomoć osobi (ili osobama) da, koristeći psihološke metode,

ponovo uspostavi neke ranije postojeće (a sada narušene) nivoe funkcionisanja, te eliminiše psihopatološke simptome, kao i da nastavi put ka postizanju boljeg kvaliteta života i ličnog blagostanja. Od Frojda i Junga, preko Adlera i Karen Hornaj, Votsona i Skinera, Frankla, Rodžersa, Elisa i Beksa, pa sve do savremenih pristupa i tehnika, psihoterapija se koristi kako bi se osobama pomoglo da „izleče” svoje psihičke poremećaje, koriguju ponašanje i dostignu sreću i blagostanje. U literaturi se često mogu pronaći razlike između psihološkog savetovanja, za koje se često smatra da kraće traje od „prave” psihoterapije, da je fokusirano više na jednostavnije „probleme življenja”, kao i da ga mogu sprovoditi stručnjaci sa manje edukacije nego što se to zahteva od psihoterapeuta. Iako smatramo da su neke od navedenih distinkcija između savetovanja i psihoterapije opravdane, suštinski se te razlike smanjuju, uzimajući u obzir da se sama razlika između toga šta je „normalno”, a šta „patološko” sve više zamagljuje i nestaje. Stoga će i ovde, za potrebe prikaza tretmana stresa na radu, psihoterapija i psihološko savetovanje biti shvaćeni kao sinonimi.

Dokumentovano je više oblika psihoterapije i savetovanja, kao i načina na koji se oni sprovode. Najčešće se izveštava o individualnoj terapiji, u kojoj terapeut u formatu „jedan na jedan” radi sa klijentom na ostvarivanju ciljeva tretmana. Drugi oblik je grupni, u kojoj jedan (ređe dva) terapeuta rade sa grupom klijenata na prevazilaženju njihovih, obično međusobno sličnih problema. Tako je, na primer, čest slučaj da se organizuju grupni treninzi asertivnosti – grupa od najčešće 8–12 polaznika kod kojih je identifikovana potreba da razvijaju svoje veštine komunikacije. Sledeće pitanje je ko plaća psihoterapijski tretman. Tu se najčešće pominju dve mogućnosti. Jedna je da klijent sam za sebe plaća savetovanje. U tom slučaju će on sam, ili na preporuku nekog od njemu bliskih osoba, potražiti pomoć. Druga varijanta je da kompanija organizuje programe savetovanja za svoje zaposlene, i takvu uslugu sama plaća. Najpoznatiji takav program je tzv. Program podrške zaposlenima (eng. Employee Assistance Programs), o kojem će biti više reči u idućem poglavlju.

Ono što je takođe zanimljivo prodiskutovati jeste i ko se, i sa kakvim problemima, javlja na savetovanje u vezi sa stresom. U prethodnim poglavljima smo naveli koji su poremećaji u vezi sa stresom prepoznati od strane aktuelnih klasifikacija mentalnih poremećaja, i da tu za sada ne postoji čvrst konzenzus u nauci. No, ako ostavimo te dijagnostičke dileme po strani, stručnjaci u praksi uglavnom kažu da im se klijenti javljaju za pomoć vezi sa emocionalnim problemima (anksioznost, depresivnost i bes), ili jednostavno kažu da su „pod stresom“. Kasnije tokom procene se često utvrdi da ima elemenata izgaranja ili depresivnog poremećaja, i onda se vraćamo na probleme dijagnostičke diferencijacije, jer su ta dva stanja fenomenološki veoma slična. Pre faze izgaranja, prema Selijevoj klasifikaciji, ako je klijent još u fazi „otpora“, često sa stresom dolazi i do porasta anksioznih stanja, poput generalizovane anksioznosti, hronične brige ili paničnih napada.

Postoji puno različitih škola i pravaca u psihoterapiji i ovde nemamo prostora da se bavimo svakim od njih. Daleko najviše studija efekata u tretmanu radnog stresa i izgaranja sprovedeno je uz primenu nekih od kognitivno-bihevioralnih pristupa, stoga će o njima biti nešto više reči.

**Kognitivno bihevioralni pristup u savetovanju (KBT)** je krovni naziv za više međusobno sličnih, ali odvojenih psihoterapijskih pristupa. Jedan od najvažnijih i često citiranih pristupa u okviru KBT porodice je model racionalno-emotivno-bihevioralna terapija (REBT; Ellis, 1994), čiji je osnivač i najprominentniji predstavnik njujorški klinički psiholog i psihoterapeut Albert Ellis (Ellis; 1913–2007). Paralelno i nezavisno od Elisa, psihijatar Aron Bek (Aaron Beck; 1921– ) razvijao je svoju verziju kognitivne terapije (Beck, 1975), te se njih dvojica zajedno najčešće smatraju tvorcima prvih kognitivnih formi psihoterapije. Osim dva najvažnija pravca, u okviru KBT porodice poznati su i drugi oblici, poput Dijalektičke bihevioralne terapije (Linehan, 1993), Shema terapije (Young, Klosko, & Weishaar, 2003), Terapije prihvatanja i posvećenosti (ACT; Hayes, 2004) i drugih. Uz određene razlike koje na ovom mestu nemamo prostora da elaboriramo, osnovni cilj kognitivno-bihevioralnih intervencija jeste ublažavanje stresnog odgovora putem identifikovanja i

|                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Cilj KBT</b><br/>                     Redukcija stresnog odgovora putem korigovanja kognitivnih procena stresnih događaja</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

korigovanja kognitivnih procena stresnih događaja (tzv. kognitivna restrukturacija). KBT pristup se u okviru stres menadžment intervencija može primeniti u individualnoj formi, kao tradicionalno psihoterapijski pristup, ili kao važan element stres menadžment trening programa (najčešće grupnog formata), kada se principi KBT obično kombinuju sa drugim bitnim elementima, poput treninga veština komunikacije, relaksacionim tehnikama, tehnikama upravljanja vremenom i dr. Upućujemo čitaoca na druge izvore gde su predstavljeni specifični programi razvijeni baš za potrebe upravljanja stresom (Bamber, 2006; Pretzer & Beck, 2007; Meichenbaum, 2007).

Na osnovu dosadašnjih istraživanja, intervencije bazirane na KBT modelu mentalnih poremećaja pokazali su ohrabrujuće rezultate (Gardner et al., 2005; Van der Klink, Blonk, Schene & Van Dijk, 2001). U jednoj meta-analitičkoj studiji (Richardson & Rothstein, 2008) pokazano je da su programi bazirani na KBT intervencijama imali veće efekte na indikatore stresa u poređenju sa relaksacijom, meditacijom i organizacijskim intervencijama. Valja napomenuti da je ova studija prikazala rezultate 55 istraživanja, na ukupnom uzorku od 2847 ispitanika. Ograničavajući faktor za izvlačenje opsežnijih zaključaka o efektima stres-menadžment programa jeste taj da je ogromna većina prikazanih studija kao indikatore stresa koristila subjektivne (psihološke) mere, poput anksioznosti, opšteg mentalnog zdravlja i sl., dok je svega šest studija koristilo neke organizacijske indikatore, poput apsentizma i produktivnosti. No, i pored konstatacije da su potrebna dalja izučavanja, već sad se „stidljivo” može zaključiti da KBT ima svoje mesto u okviru stres-menadžment intervencija. Ta konstatacija dobija na dodatnoj težini usled činjenice da su relativno lako primenljivi na organizacijski kontekst, verovatno i zbog toga što ih menadžeri raznih struka lako razumeju i prihvataju.

### ***8.4. Programi podrške zaposlenima (EAP)***

Programi podrške zaposlenima u različitim formama datiraju još od 50-ih godina prošlog veka. Postoji mnogo definicija EAP-a, a mi ćemo

parafrazirati onu koju su ponudili Beridž i Kuper (Berridge & Cooper, 1993, prema Cooper, Dewe & O'Driscoll, 2003). Oni EAP shvataju kao programiranu intervenciju, koja je u vezi sa radnim kontekstom, obično sa fokusom na individualnom nivou, [...] sa ciljem da kontroliše određene probleme u vezi sa poslom (npr. izgaranje, razne psihosomatske tegobe, zlaoupotreba alkohola i drugih psihoaktivnih supstanci i dr.) koji se negativno odražavaju na radni učinak tih zaposlenih; krajnji cilj je da se zaposlenima omogući povratak u stanje pune radne efikasnosti i funkcionalnosti u privatnom životu. Odmah valja napomenuti da se, u nekim tekstovima, EAP programi svrstavaju i u individualne (odnosno tercijarne) stres menadžment intervencije – stoga što većina usluga koje se pružaju u okviru ovih programa u svom fokusu imaju zaposlenog i njegovo psihofizičko stanje. Iako smatramo da takvo shvatanje nije pogrešno, mi smo se odlučili da ih izdvojimo kao posebnu grupu intervencija, iz razloga što su takvi programi veoma heterogeni, i mogu uključivati intervencije sa sva tri nivoa o kojima je bilo reči.

Da pojednostavimo – EAP podrazumeva više različitih usluga (odnosno beneficija) koje poslodavci obezbeđuju za svoje zaposlene. Usluge koje su u ponudi, između ostalih, mogu biti različite forme kratkih savetovanja sa stručnjacima –psiholozima, koučing programi za menadžere, programi intervencija u krizi (pogotovo nakon nekog traumatskog događaja na poslu, kao na primer krađe, ubistva i dr.), telefonsko savetovanje, itd. Servis inicijalnog telefonskog savetovanja može biti ponuđen u formi 24/7 i to 365 dana u godini, što praktično znači da zaposleni imaju mogućnost da pozovu konsultante baš onda kada im je pomoć potrebna, a ne u neko unapred dogovoreno radno vreme. Ipak, takve vrste savetovanja koja se nude u okviru EAP-a treba razlikovati od „prave” psihoterapije, prvenstveno po svojim ciljevima. U okviru EAP-a, savetovanje kraće traje, odnosno ima limitirani broj susreta, dok to u klasičnoj terapijskoj proceduri nije slučaj. Ona traje koliko god je potrebno da bi se rešio problem.

Za EAP programe poslodavci obično sklapaju ugovore sa eksternim konsultantskim kućama (videti npr. <http://www.eapassn.org>) na

određeno vreme (npr. 12 meseci), u okviru koje svi zaposleni iz kompanije poslodavca mogu da koriste dogovorene EAP usluge *besplatno* (npr. zaposleni se žali na simptome izgaranja i ugovori šest savetodavnih susreta sa EAP konsultantom). Još jedna bitna karakteristika EAP programa jeste *anonimnost* – to znači da agencija koja sprovodi EAP garantuje da lični podaci zaposlenih koji su koristili usluge neće biti otkriveni poslodavcu. Jasne su prednosti i koristi od EAP usluga: zaposleni imaju benefite jer su za njih programi besplatni, poslodavac na taj način održava svoje zaposlene zdravima i motivisanim za uspešan rad, a povećava i njihovu privrženost.

Dve su bitne stvari koje poslodavci žele da znaju u vezi sa EAP programima. Jedna je koliki procenat zaposlenih koristi takve usluge, tzv. stopa iskorišćenosti EAP, a druga, imaju li takve usluge efekta u smislu bolje produktivnosti zaposlenih i kompanije u celini. U jednoj kanadskoj studiji na 154 kompanije koje koriste EAP (Csiernik, 2003), pokazano je da je prosečna stopa zaposlenih koji koriste usluge 9.2%. Takođe je pokazano da je stopa iskorišćenosti usluga bila viša tamo gde je EAP program bio podržan od strane sindikata, kao i tamo gde su postojali i različiti vidovi promocije EAP među zaposlenima (na primer, predavanja o određenim psihološkim stanjima zbog kojih bi se zaposleni mogli obratiti EAP konsultantima). Međutim, jedan od zaključaka studije je i taj da zapravo ne postoji standardizovan sistem računanja stope iskorišćenosti EAP programa, stoga je pitanje u kojoj meri su dobijeni procenti pouzdani. Posebno pitanje je to u kakvoj su vezi stopa iskorišćenosti EAP usluge i efekti koje takve usluge imaju na opštu produktivnost. Istraživanja efekata EAP programa u naučnoj literaturi nema mnogo. Šta je tačno razlog tako malom broju publikovanih istraživanja, ne može se sa sigurnošću reći. Ipak, može se spekulirati da je pre svega reč o tome da su takvi programi organizacijskispetsifični i da su podaci o njihovom korišćenju i njihovim korisnicima u etičkom smislu poverljivi, te nisu lako dostupni istraživačima. Osim toga, kvalitetne studije efekata u ovom smislu je jako teško sprovesti, jer nam je za to potrebna kontrolna grupa. Drugim rečima, ako hoćemo da saznamo da li EAP ima efekata u jednoj organizaciji

(eksperimentalnoj), bilo bi najbolje da kao kontrolnu grupu uzmemo neku drugu organizaciju koja bi po svojim karakteristikama bila veoma slična eksperimentalnoj, a to, naravno, nije lako izvesti. Na osnovu malobrojnih naučnoj javnosti dostupnih istraživanja, ne može se izvući definitivni zaključak o efektima EAP programa. Na primer, sada već davne 1989. godine, Kolantonio (Colantonio, 1989) je zaključio da se, usled slabosti istraživačkih nacrti o efektima EAP programa, ne može ništa zaključiti o njihovim efektima. Kirk i Braun (Kirk & Brown, 2003) u svojoj studiji su bili pozitivnije opredeljeni i zaključili su da, iako ne mogu dati punu empirijsku podršku efektima EAP, podaci sugerišu da takvi programi zaista imaju efekata na mentalno-zdravstveni status zaposlenih, i zaposleni ih pozitivno ocene.

---

### **Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:**

- Koje su karakteristike primarnih, sekundarnih i tercijarnih intervencija u prevladavanju stresa i koje su osnovne razlike među njima?
  - U kojoj meri su, po Vašem mišljenju, zaposleni zainteresovani i motivisani da koriste EAP? Pronađite dodatne primere primene EAP u kompanijama na internetu i obrazložite svoj odgovor.
  - Koje fiziološke indikatore ćemo najčešće meriti u biofeedback intervencijama?
- 

### **Dalje čitanje:**

- Bamber, M. R. (2006). *CBT for occupational stress in health professionals: introducing a schema-focused approach*. New York: Routledge.
- Lehrer, P.M., Woolfolk, R.L. & Sime, W.E (2007). *Principles and Practice of Stress Management*. NYC: The Guilford Press.
- Weinberg, A., Sutherland, V.J. & Cooper, C. (2010). *Organizational Stress Management: A Strategic Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Podelite se u parove. Osmislite jedan jednodnevni trening na temu upravljanja stresom za jednu grupu zaposlenih (odaberite sami). Trajanje treninga ograničite na šest sati (kada se oduzmu sve pauze). Prilikom dizajniranja vodite računa da izbalansirate teorijske i praktične delove treninga. Takođe, dok osmišljavate sadržaj, postavite sebi neka od sledećih pitanja: Šta je cilj treninga? Koje veštine želimo da naši polaznici nauče i uvežbaju? Zbog čega su baš te veštine bitne za upravljanje stresom u ovom kontekstu? U kojoj meri bi polaznici mogli da primene stečene veštine na svom poslu? Na koji način bismo mogli evaluirati sprovedeni trening?

### **3. DEO: ISTRAŽIVANJA STRESA NA RADU**



## 9. Istraživanja radnog stresa

Istraživačka literatura u oblasti radnog stresa je zaista bogata. No i pored toga, pojedine oblasti su još uvek nedovoljno istražene. Neke oblasti bi trebalo istraživati drugačijom metodologijom, sa većim fokusom na kvalitativnim podacima. U ovom poglavlju će biti nešto više reči o samim istraživačkim nacrtima u oblasti stresa i zdravlja na radu, a biće prikazani i izazovi i teškoće savremenih istraživanja ove oblasti. Kao što je već rečeno u poglavlju 6.1, istraživanja stresa na radu mogu biti (i često jesu) vrlo primenljiva, inicirana od strane menadžmenta kompanije sa ciljem da se reši neki gorući problem, ili unapredi nivo zadovoljstva zaposlenih i njihovog blagostanja. Bitne pretpostavke i koraci takvih istraživanja prikazani su ranije, ovde će akcenat biti stavljen na akademska istraživanja.

### ***9.1. Tipovi podataka i istraživački nacrti u istraživanjima stresa na radu***

Postoji više načina podela istraživanja spram tipova podataka koji se u njima prikupljaju. Osnovna podela je ona koja deli istraživanja na kvantitativna i kvalitativna. Kvantitativni istraživački nacrti se fokusiraju na fenomene koje je, razumljivo, moguće kvantifikovati, i obično imaju za cilj da predviđaju neku pojavu (na primer, nivo izgaranja, na osnovu određenih ličnih i organizacijskih varijabli, i sl.), ispituju razlike između grupa u pogledu nekih pojava (na primer, ispituju razlike između proizvodnih i neproizvodnih radnika u pogledu stope apsentizma), klasifikuju zaposlene u grupe po određenim karakteristikama (na primer, visoko i nisko rizične grupe za pojavu profesionalnih oboljenja) i slično. Kvantitativni istraživački nacrti obično imaju za cilj testiranje hipoteza na bazi teorijskih modela i paradigmi, primenjuju psihometrijski doterane (u boljem slučaju standardizovane) instrumente i koriste (sve složenije i naprednije) statističke procedure. Suprotno tome, kvalitativna istraživanja teže da potpunije i dublje razumeju fenomene u svom prirodnom kontekstu, obično zahtevaju veću uključenost istraživača u proces istraživanja, neretko i više istraživačkog iskustva. Često se kaže da

kvalitativna istraživanja, nasuprot kvantitativnim, imaju za cilj dublje razumevanje pojava. Naime, „istraživači žele da znaju koji događaji i objekti imaju nekakvo značenje ispitanicima, kako opažaju te događaje i objekte i kako im se prilagođavaju polazeći od percepcije tih događaja, objekata i značenja koja im pripisuju“ (Majstorović, 2012, str. 75). Kaže se da kvalitativni nacrti mogu da posluže i za generisanje hipoteza o vezama između ispitivanih fenomena i, premda i za njih postoji sve više alati za kvantifikovanje i obradu podataka, obično rezultuju u narativnom, „fomenološkom“ izveštaju.

Detaljnije razlike između ova dva suštinski različita, a često komplementarna istraživačka pristupa, prevazilazi okvire ovog udžbenika. Ipak, navešćemo neke preporuke iz literature, kada i u kojim slučajevima jedan dizajn treba pretpostaviti drugom (Bachioi & Weiner, 2002; Majstorović, 2012; Taris, de Lange, & Kompier, 2010):

- Da li je kontekst presudan za istraživačko pitanje? Ako je specifičan kontekst presudan za ispravno i potpuno razumevanje rezultata, onda je verovatno bolje koristiti kvalitativni istraživački dizajn. Jasno je da fokus na lokalni kontekst znači i smanjenu mogućnost uopštavanja nalaza na druge uzorke ispitanika, ali se zato dobija potpunije razumevanje fenomena baš tamo gde nas to razumevanje i zanima.
- U kojoj meri je važna interpretacija ispitanika za istraživačko pitanje? Pitanja zatvorenog tipa (najčešće su to pitanja sa Likertovim formatom odgovora) ne dopuštaju previše prostora ispitaniku da izrazi svoju interpretaciju i suštinsko razumevanje ispitivanog fenomena. U fokus grupama, na primer, istraživač daje prostora ispitanicima da daju svoja pojašnjenja na odgovore i tako doprinesu da se na istraživačko pitanje odgovori sa potpunijim razumevanjem i interpretacijom od strane ispitanika. Istini za volju, i u upitnicima je ponegde moguće ostaviti praznog prostora da ispitanik dopiše nešto što samim upitnikom nije predviđeno; međutim, takva opcija nije popularna ni za ispitanike (jer ih obično „mrzi“ da dopisuju odgovore na pitanja otvorenog

tipa), a ni za ispitivače (jer to kasnije podrazumeva dodatan napor da se takvi, kvalitativni odgovori naknadno kodiraju i kvantitfikuju, kako bi bili pridruženi drugim podacima u statističkim analizama).

- Da li je dubina i bogatstvo podataka ključno? Ovo pitanje se nadovezuje na prethodno. Iako je, sa jedne strane, očigledno da je odgovor na pitanje „da, ključno je bogatstvo podataka“, zapravo mnoge hipoteze mogu biti testirane i na jednostavnim bazama podataka, bez „dubine“, opisa i pojašnjenja (na primer, da li su i u kakvoj vezi broj radnih sati radnika sa njihovim brojem izostanaka). U takvim slučajevima kvantitativni nacrti su sasvim dovoljni. Međutim, ukoliko želimo da razumemo šta je u tom broju radnih sati ono što je najteže zaposlenima da podnose, onda već prelazimo na domen kvalitativnih podataka, jer ćemo takve informacije najverovatnije moći dobiti putem intervjua ili fokus grupa.
- Da li je istraživanje eksplorativno? Ukoliko se radi o nedovoljno istraženom fenomenu, u toj meri da nije moguće kvantitativno operacionalizovati varijable koje ga opisuju, bolji je pristup krenuti od kvalitativnih varijabli. Uzećemo kao primer fenomen izgaranja na radu. Autori su najpre počeli da ga opisuju fenomenološki, a prva empirijska istraživanja su bila kvalitativne prirode. Tako su, na primer, Pines i Maslach (Pines & Maslach, 1978) ispitivali izgaranje putem intervjua na bazi specijalno dizajniranog upitnika, koji se sastojao od pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Prva psihometrijski validirana verzija poznatog upitnika MBI nastala je nedugo nakon toga (Maslach & Jackson, 1981).

### **Kvalitativni istraživački nacrti**

Ukratko ćemo opisati nekoliko najčešćih istraživačkih nacrti, koji uključuju prikupljanje kvalitativnih podataka. Naravno, razume se da

nijedno istraživanje nije osuđeno na izbor samo jedne metode, već ih može kombinovati. Osim toga, pažljivi čitalac će uočiti da u prikazu kvalitativnih nacrti postoji izvesna konfuzija, jer se ponegde zapravo brkaju metode (odnosno nacrti), kao opšti načini sprovođenja istraživanja (kao što je studija slučaja) sa jedne, i tehnike za prikupljanje podataka (kao što su posmatranje, intervju i fokus grupe), sa druge strane. No, za širu diskusiju na tu temu, čitaoca upućujemo na druge izvore, specijalizovane za metode i tehnike u istraživanjima (Fajgelj, 2005; Ghauri & Grønhaug, 2005; Majstorović, 2012; Taris et al., 2010).

**Posmatranje.** Jedan od načina da se prikupe kvalitativni podaci jeste posmatranje zaposlenih u njihovom radnom okruženju. Posmatranje u organizacijskim istraživanjima predstavlja sistematsko gledanje i slušanje sa ciljem otkrivanja i razumevanja faktora ponašanja osoba na radnom mestu (Majstorović, 2012). Posmatrati se može sa i bez učestvovanja istraživača, odnosno sa i bez znanja zaposlenih da su posmatrani. Jasno je da je glavni problem posmatranja u kom ispitanici znaju da su posmatrani taj što postoji šansa da oni prikažu drugačije ponašanje od onog kakvo inače upražnjavaju. Sa druge strane, ukoliko ispitanici ne znaju da su posmatrani, tada se istraživač suočava sa drugom vrstom problema – etičke i zakonske prirode. Bez obzira na koji način se sprovodi posmatranje, jedno od njegovih glavnih nedostataka kao tehnike za prikupljanje podataka jeste vremenska neefikasnost – samo prikupljanje podataka može trajati dosta dugo. Sa druge strane, glavna prednost posmatranja je u tome što se proučavano ponašanje posmatra u prirodnim okolnostima u kojima je lakše razumeti pravu prirodu proučavanog fenomena, kao i interakciju svih relevantnih faktora koji utiču na taj fenomen.

**Intervju i fokus grupe.** Intervju i fokus grupa su dve suštinski veoma slične tehnike za prikupljanje kvalitativnih podataka. Za obe je karakteristično to da (najčešće) jedan intervjuer vodi svrhovit razgovor sa ciljem odgovora na određeno istraživačko pitanje (ili više njih) sa jednim ili više ispitanika. U broju ispitanika leži osnovna razlika između intervju a i fokus grupe. Tako se intervju po pravilu odvija u formatu jedan-na-jedan

(mada je poznat i format intervjua sa dva ili više intervjuera i jednim ispitanikom, koji se naziva *panel intervju*, ali se on najčešće koristi u situaciji profesionalne selekcije, a daleko ređe u istraživačke svrhe). Sa druge strane, u fokus grupi intervjuer vodi razgovor sa više ispitanika (najčešće 6-10) i o njoj je bilo nešto reći i u odeljku 7.1. S obzirom na to da cilj fokus grupe najčešće nije da se postigne konsenzus o nekom pitanju ili da se vrši preglasavanje, jedna od prednosti fokus grupe u odnosu na intervju jeste u tome što više učesnika može da podstakne širu diskusiju i, generalno, da više korisnih ideja o ispitivanom problemu.

Obično se smatra da se fokus grupa i intervju koriste kako bi se detaljnije razumela neka pojava, i/ili kako bi se identifikovale teme koje bi mogle biti obuhvaćene nekim kasnijim kvantitativnim nacrtom. Postoji više pitanja na koje istraživač treba da obrati pažnju pre i tokom sprovođenja intervjua ili fokus grupe. Jedna od njih je uzorkovanje. Uzorkovanjem u ovakvim istraživanjima se ne želi postići reprezentativnost ispitanika u odnosu na celokupnu populaciju, već se teži da se ispituju tzv. *ključni informanti*, odnosno oni ispitanici od kojih se osnovano očekuje da dobro poznaju pojavu o kojoj je reč. Tako na primer, ako se želi ispitati kako će zaposleni reagovati na uvođenje elektronski podržanog sistema vođenja nekih poslovnih procesa u jednoj kompaniji, najsmislenije je u fokus grupu uključiti one zaposlene koji će direktno biti pogođeni tom promenom. Istraživač bi u fokus grupi želeo da ispita na koje sve probleme se može naići tokom uvođenja promene i šta bi se moglo uraditi da se ti problemi preveniraju.

Drugo pitanje je koliko fokus grupa ili intervjua je potrebno sprovesti. Taris i saradnici (Taris et al., 2010) navode da je broj intervjua determinisan tačkom posle koje dodatni intervjui ne donose nove informacije (ta tačka se naziva *teorijska saturacija*). Sledeće pitanje je koliko struktuiran razgovor treba da bude. Opšte je poznato da se intervjui dele na *nestruktuirane* (kada gotovo da nema unapred predviđenog plana i redosleda pitanja, već je ostavljeno da ispitivač sam u trenutku generiše teme koja smatra korisnim za određeno istraživačko pitanje), *polustruktuirane* (kada postoji opšti okvir za razgovor, ali intervjuer

postavlja dosta potpitanja koja nisu nužno predviđena tim okvirom) i strukturane (u kojima postoji tačan redosled unapred predviđenih pitanja kroz koja prolaze svi ispitanici). U istraživačke svrhe je najbolja praksa da intervju mora imati neki nivo strukture u formi protokola, koji će držati učesnike u intervjuu na tragu onoga što se želi ispitati. U terminologiji fokus grupa takav protokol se naziva i vodič ili scenario.

Sledeće pitanje je kako će se voditi beleške tokom razgovora. Tradicionalno, intervjuer zapisuje sve ono što smatra korisnim tokom intervjuu (kao što se to radi i u situaciji profesionalne selekcije); no, razvojem tehnologije, sve češće se pribegava audio, pa i video snimanju i kasnijem transkribovanju sadržaja razgovora. Konačno, nakon intervjuu, istraživač odlučuje na koji način će pristupiti razumevanju i obradi podataka. Najčešće će se primeniti neka forma analize sadržaja, gde će biti izdvojeni tipični ili neuobičajeni odgovori. Nekada će istraživač želeći da prebroji koliko puta se neki odgovor pojavio, drugim rečima, pokušaći da kvantifikuje sirove kvalitativne podatke. Poseban oblik analize sadržaja predstavlja i utemeljena teorija (eng. *grounded theory*, Glaser & Strauss, 1967; videti detaljnije u Majstorović, 2012).

**Studija slučaja.** Studija slučaja predstavlja istraživački nacrt u kom je cilj da se istraži i razume određeni slučaj, što može biti individua, grupa, organizacija ili društvo u celini. Specifičnost studije slučaja kao metode jeste u tome što ona može uključivati više tehnika za prikupljanje podataka, odnosno, najčešće uključuje miks kvantitativnih (na primer, upitnici i ankete) i kvalitativnih (na primer, intervju) podataka. U studiji slučaja je ključno da se definiše šta je to „slučaj”. Kao što smo rekli na početku, to je najčešće neka dobro definisana jedinica, kao na primer, osoba, grupa, organizacija, ali i program, aktivnost, događaj i sl., koji postoje u određenom vremenu i mestu. Stoga nam je i ovde bitno kako se sprovodi uzorkovanje i koji ispitanici, pripadnici definisanog „slučaja” će biti obuhvaćeni istraživanjem. U ovakvim studijama, koji po svojoj prirodi pripadaju kvalitativnim nacrtima, često ne postoji potreba da se sprovodi probablističko uzorkovanje (kao u kvantitativnim nacrtima), već neka vrsta ciljanog uzorka, gde nam je ideja da uzorkom obuhvatimo one ispitanike

koji nam mogu biti od koristi za razumevanje fenomena koji želimo da ispitamo. Primer koji navode Taris i saradnici (Taris et al., 2005) je studija slučaja u kom se želi ispitati seksualno uznemiravanje u jednoj organizaciji. Tada će istraživač želeti da, recimo putem polustrukturiranog intervjua, ispita nekoliko sadašnjih i bivših zaposlenih žena za koje se sumnja da su bile žrtve ovakve vrste uznemiravanja. Ipak, čitalac će se na ovom mestu setiti da smo u poglavlju 7.1 pominjali posebnu vrstu studija slučaja koju smo nazvali akciono istraživanje. U takvoj vrsti istraživanja nam može biti cilj da procenimo nivo nekih pokazatelja stresa u organizaciji (na primer, nivoa izgaranja) u različitim sektorima unutar kompanije, kako bismo odabrali najpodesniju stres-menadžment intervenciju. U tom slučaju bi neka vrsta probabilističkog uzorkovanja zaposlenih bila najpodesnija. Ne treba gubiti iz vida da se u tom slučaju radi o prikupljanju kvantitativnih podataka, odnosno administriranje nekog upitnika koji procenjuje nivo izgaranja. Ukoliko, pak, istraživač želi da detaljnije uđe u problematiku razumevanja fenomena izgaranja, može se odlučiti i za sprovođenje nekoliko intervjua ili fokus grupa. Upućujemo zainteresovanog čitaoca da potraži primere studija slučaja i akcionih istraživanja u literaturi (Keyton et al., 2012; Le Blanc et al., 2007; Zuber-Skerritt, 1992).

### **Kvantitativni istraživački nacrti**

Generalno govoreći, metodologija kvantitativnih istraživanja stresa na radu ne razlikuje se suštinski od one koja se primenjuje u drugim oblastima psihologije. Stoga sva metodološka pravila iz ostalih psiholoških disciplina važe i ovde, a isto važi i za statističke tehnike za obradu kvantitativnih podataka (videti Majstorović, 2012). Tehnike putem kojih se prikupljaju kvantitativni podaci mogu biti raznovrsni, ali su najčešće u pitanju upitnici, administrirani u različitim formama (tzv. papir-olovka, onlajn, i dr.). Kvantitativni nacrti radnog stresa bi se, najšire rečeno, mogli svrstati u tri grupe: korelativne (ili transferzalne, odnosno nacrt „poprečnog preseka”, longitudinalne i eksperimentalne).

***Eksperimentalna istraživanja*** čine najmanje brojnu skupinu (videti Ghauri & Gronhaug, 2005). Suština eksperimentalnog nacrta sastoji se u tome da se varira neki uslov (tzv. eksperimentalni tretman ili nezavisna varijabla) i prate se promene u zavisnoj varijabli. Osim toga, za „pravi” eksperimentalni nacrt karakteristično je i to da se vrši slučajno ili nasumično raspoređivanje ispitanika u eksperimentalnu i kontrolnu grupu. S obzirom da je takva randomizacija obično nemoguća ili veoma komplikovana, pravi eksperimenti u oblasti istraživanja stresa na radu su retki. Stoga, mnogo su češći kvaziekperimentalni nacrti – po svim drugim odlikama slični „pravim” eksperimentima, sa tom razlikom da u njima randomizacija ispitanika u grupe nije nužna. Usled te činjenice, eksperimentalna i kontrolna grupa u kvaziekperimentima se ne smatraju ekvivalentnima u pogledu bitnih svojstava (Taris et al., 2010). Primer jednog takvog kvaziekperimentalnog nacrta bio bi da se ispita efekat novog načina merenja uspešnosti radnika u jednom proizvodnom pogonu, pri čemu bi se ta inovacija uvela u grupu radnika, koja radi u hali 1 (eksperimentalna grupa), a grupa radnika koja radi u hali 2 (kontrolna grupa) bi radila po starom principu merenja učinka. U navedenom primeru, grupe su formirane već ranije, te radnici nisu slučajno raspoređeni u eksperimentalnu i kontrolnu grupu. Kao što je već rečeno, takav raspored ispitanika dovodi u sumnju ekvivalentnost eksperimentalne i kontrolne grupe, ali se i pored te manjkavosti smatra za snažan nacrt, jer kontroliše veliki broj potencijalnih intervenišućih varijabli. Još jedan primer kvaziekperimenta prikazan je u studiji Komakija i saradnika (Komaki, Barwick & Scott, 1978), u kojoj je ispitivan efekat treninga bezbednosnog ponašanja kod proizvodnih radnika u dva (već unapred formirana) odeljenja, koji pri tome nije uveden istovremeno, već jedan nakon drugog.

U domenu radnog stresa, eksperimentalni (i kvaziekperimentalni) nacrti često se mogu sresti u istraživanjima efekata stres-menadžment programa. Tako su, na primer, Gardnerova i saradnici (Gardner et al., 2005) ispitivali efekte dva različita stres-menadžment programa na opšte zdravlje kod zdravstvenih radnika. Ispitanici su bili slučajno raspoređeni u tri grupe:

1) grupa koja je prošla kroz intervenciju, koja se prvenstveno sastojala od kognitivno-bihevioralnih tehnika („KBT grupa”), 2) grupa koja je prošla kroz program učenja bihevioralnih veština prevladavanja („bihevior grupa”), i 3) kontrolna grupa, koja je bila na „listi čekanja”. Sve zavisne varijable su merene pre tretmana, nakon tretmana i nakon tri meseca. Rezultati su pokazali da su oba eksperimentalna tretmana ostvarila (i statistički i klinički) značajan efekat na smanjenje simptoma poremećaja opšteg zdravlja, sa tom razlikom što su ispitanici u „KBT grupi” nastavili da poboljšavaju efekte i tri meseca nakon tretmana, a ispitanici u „bihevior grupi” nisu. Istraživači su zaključili da je KBT pokazao generalno najbolje rezultate, jer su, čini se, ispitanici u KBT grupi i nakon tretmana nastavili da primenjuju naučene kognitivne veštine.

Sada ćemo se osvrnuti i na druga dva najčešća istraživačka nacrt, koja pripadaju grupi neeksperimentalnih, a to su transferzalni i longitudinalni.

***Transferzalni nacrt (korelativni ili nacrt poprečnog preseka)*** u literaturi je daleko najbrojniji. Suština ovog kvantitativnog dizajna je u tome da su sve varijable od značaja izmerene u jednoj vremenskoj tački, bez eksperimentalne manipulacije. To za posledicu ima da se tradicionalna podela varijabli na nezavisne i zavisne u ovom nacrtu može shvatiti krajnje uslovno. Pošto nema vremenskog sleda u merenim varijablama, niti eksperimentalne manipulacije, praktično je potpuno arbitrarno koja će se varijabla u istraživanju tretirati kao „zavisna”, a koja kao „nezavisna”. Istraživači su, naravno, svesni činjenice da je, primenjujući transferzalni nacrt, praktično nemoguće demonstrirati uzročno-posledičnu vezu među ispitivanim varijablama. Na primer, ako se u istoj vremenskoj tački izmeri i statistički zaključi da konflikt porodičnih i radnih uloga korelira sa izgaranjem, mi ne znamo da li jedno utiče na drugo, ili su i jedno i drugo posledica delovanja nekog trećeg faktora koji uopšte nije bio uključen u nacrt. Sofisticirane tehnike za obradu podataka, poput strukturalnog modelovanja, mogu pomoći u obradi kompleksnih kvantitativnih podataka, ali je pogrešno uverenje da je na taj način moguće premostiti ključne nedostatke transferzalnog nacrt (videti detaljnije u Kline, 2011).

**Longitudinalnim nacrtom** istraživači pokušavaju da prate pojave u vremenu i odrede prediktore određenih pojava koje su u fokusu istraživanja. Nekoliko verzija ovakvih nacрта sreće se u literaturi radnog stresa. Jedna varijanta, tipično, podrazumeva merenje stresora u vremenu T1, a indikatora ili efekata stresa u vremenu T2 (videti npr. Richter, Schirmer, & Dettmar, 1989). Ovaj nacrt nema mnogo prednosti u odnosu na klasičan korelativni dizajn, jer merenje jedne, zavisne varijable, nakon druge, nezavisne, ne mora nužno da znači da je nezavisna uzrok promene u zavisnoj (Zapf et al., 1996). Najjači longitudinalni nacrt predstavlja potpuni panel dizajn (eng. *full two-wave panel design*) koji uključuje merenje svih varijabli na istim ispitanicima u najmanje dve vremenske tačke (videti npr. Ingledew, Hardy, & Cooper, 1997). Ovaj nacrt ima niz bitnih prednosti u odnosu na transferzalni (na primer, može se isključiti mogućnost da je zavisna varijabla merena u T1 uzrok nezavisne varijable merene u T2), ali i ovom nacrtu nedostaje eksperimentalna manipulacija nezavisnom varijablom.

## **9.2. Izazovi i teškoće u istraživanjima radnog stresa**

Nekoliko izazova imaju budući istraživači ove oblasti. Pre svih tu se misli na 1) *poboljšavanje postojećih instrumenata* za merenje izvora stresa, indikatora stresa i intervenišućih varijabli – moderatora/medijatora. Tradicionalno, najčešće mere ovih varijabli uzimaju se preko instrumenata samoprocene. Takav pristup ima više dilema: koliko su ispitanici skloni samoproceni, u kojoj meri je stresni potencijal stresora na poslu moguće izmeriti putem papir-olovka testa, zatim, koliko mereći izvore stresa mi ustvari merimo istovremeno i distres (npr. ako postavimo pitanje „Brinem da ću izgubiti posao”, šta mi ustvari merimo – stresor ili distres?), itd. Drugi izazov je 2) kako bi se osiguralo da je istraživač ispravno zaključio o vezi između nezavisne i zavisne varijable (drugim rečima, da bi zaključak imao internu validnost), potrebno je da isključi mogućnost svih *drugih objašnjenja* izučavanih fenomena. Efekat istorije je jedan od mogućih izvora ugrožavanja interne valjanosti i odnosi se na bilo koji događaj koji se desio u

isto vreme kada i eksperiment, koji može uticati na ishod (odnosno, na zavisnu varijablu koju merimo). Na primer, ako merimo efekat treninga prodajnih veština terenskih komercijalista, može se dogoditi da njihov obim prodaje opadne nakon sprovedenog treninga (umesto da poraste, što je bio cilj). Međutim, analizom tržišta možemo otkriti da se tokom treninga na njihovom terenu pojavio novi konkurent, koji je uzeo izvestan procenat tržišnog učešća, samim tim i umanjio obim prodaje obučavanih komercijalista. Naravno, efekat istorije bismo mogli kontrolisati ukoliko smo sproveli eksperiment sa kontrolnom grupom komercijalista, koja će raditi na istom terenu. Tada bismo mogli utvrditi u kojoj meri se obim prodaje razlikovao kod komercijalista iz eksperimentalne (tj. onih koji su prošli trening) i onih iz kontrolne grupe (tj. onih koji nisu prošli trening). Osim efekta istorije, u literaturi se pominju i drugi efekti koji ugrožavaju internu valjanost zaključivanja u istraživanjima, poput efekta sazrevanja, testiranja, i dr. (videti detaljnije u Ghauri & Grønhaug, 2005). Postoji nekoliko teškoća u istraživanjima stresa na radu koji su u vezi sa 3) *učesnicima u istraživanjima*. Jedna od njih je procenat odgovora, odnosno vraćenih popunjenih upitnika (eng. *response rate*) i odnosi se na to koliko se procenata populacije koja je predviđena da bude obuhvaćena istraživanjem zaista našlo u uzorku. Ukoliko je u pitanju neka studija slučaja zadovoljstva zaposlenih u jednoj kompaniji, a mali procenat zaposlenih je pristao na učešće u njoj, to može biti indikator više stvari, a jedna od njih je svakako i to da zaposleni nisu zadovoljni i imaju otpor prema učešću u takvom istraživanju. Sam procenat nije toliko problem, već je problem u tome što je moguće da upravo najnezadovoljniji radnici nisu obuhvaćeni istraživanjem, što može iskriviti zaključak istraživača i menadžmentu kompanije dati lažnu sliku o zadovoljstvu zaposlenih. Stoga je od izuzetnog značaja utvrditi da li postoji neki sistemski faktor koji utiče na eventualne razlike između onih koji su obuhvaćeni uzorkom u organizaciji, od onih koji nisu. Slično tome, “efekat zdravog radnika” (eng. *healthy worker effect*) je fenomen koji se odnosi na pojavu da zaposleni obično imaju niže stope smrtnosti i generalno bolje zdravlje u odnosu na opštu populaciju, iz razloga što opšta populacija uključuje i osobe koje iz zdravstvenih razloga nisu spremni za obavljanje

bilo kakvog posla (Last, 1995). Za longitudinalna istraživanja stresa i zdravlja na radu takođe je značajan i procenat osipanja uzorka (eng. *attrition rate*) između dva ili više merenja, koji, ukoliko postoji sistematski uzrok za takvo osipanje, takođe može biti ozbiljan izvor pristrasnosti u zaključivanju (videti na primer, Dumville, Torgerson, & Hewitt, 2006). Na kraju bismo dodali i to da je još jedan izazov u istraživanjima stresa 3) *kombinovanje kvantitativne i kvalitativne metodologije*, jer je celokupni stres proces (uključujući stresore, prevladavanje, distres i organizacijske indikatore stresa) veoma složen i teško ga je u potpunosti „uhvatiti” bez kombinacije ove dve metodologije, odnosno i kvantitativnih i kvalitativnih podataka.

---

### Pitanja za diskusiju i pregled poglavlja:

- Šta je to „healthy worker effect”?
- Koje kvalitativne tehnike za prikupljanje podataka vam stoje na raspolaganju u istraživanjima stresa u radnom okruženju i kada ćemo se dominantno osloniti na njih?
- Koje su osnovne prednosti i nedostaci longitudinalnih istraživanja stresa u radnom okruženju?

---

### Dalje čitanje:

- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Pearson Prentice Hall.
- Lazarus, R. S. (2000). Toward better research on stress and coping. *American Psychologist*, 55(6), 665-673.
- Majstorović, N. (2012). *Istraživačke metode i tehnike u industrijskoj/organizacijskoj psihologiji*. Novi Sad: Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu.
- Taris, T. W., de Lange, A., & Kompier, M. (2010). Research Methods in Occupational Health Psychology. In Stavroula Leka & Jonathan Houdmont (Eds.), *Occupational Health Psychology* (pp. 269-297). John Wiley & Sons.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

**PRAKTIČNA VEŽBA:**

Preko nekog pretraživača za naučne časopise pronađite jedan naučno-istraživački članak koji ispituje evaluaciju efekata stres-menadžment intervencija i proučite ga. Odgovorite na sledeća pitanja: Koji istraživački nacrt je primenjen? Kako su prikupljeni podaci i koji tipovi podataka su korišćeni u evaluaciji? Kako su istraživači odgovorili na izvore pretnji unutrašnjoj i spoljašnjoj valjanosti? Kako generalno ocenujete kvalitet sprovedene evaluacije, gledajući iz metodološkog ugla?



## REFERENCE:

- Abu-Bader, S. H. (2000). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. *International Journal of Social Welfare*, 9(3), 191–200. doi:10.1111/1468-2397.00128
- Aggarwal, P., & O'Brien, C. L. (2008). Social Loafing on Group Projects: Structural Antecedents and Effect on Student Satisfaction. *Journal of Marketing Education*, 30(3), 255–264. <https://doi.org/10.1177/0273475308322283>
- Ahola, K., & Hakonen, J. (2014). Burnout and health. In Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (Eds), *Burnout at Work: A Psychological Perspective*, str. 10-31. Psychology Press.
- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., ... Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population. Results from the Finnish Health 2000 Study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11–17. <https://doi.org/10.1007/s00127-005-0011-5>
- Alarcon, G., Eschleman, K.J., & Bowling, N.A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & Stress*, 23(3), 244-263.
- Alexander, C. N., Swanson, G. C., Rainforth, M. V., Carlisle, T. W., Todd, C. C., & Oates Jr, R. M. (1993). Effects of the Transcendental Meditation program on stress reduction, health, and employee development: A prospective study in two occupational settings. *Anxiety, Stress and Coping*, 6(3), 245-262.
- Amirkhan, J.H. (1990). A factor analytically derived measure of coping: The Coping Strategy Indicator. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1066-1074.
- Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.) (2001). *Handbook of industrial, work & organizational psychology: Volume 2: Organizational psychology*. London: Sage.
- Antoniou, A.-S., Polychroni, F., & Vlachakis, A.-N. (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between

- primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 682–690. <http://doi.org/10.1108/02683940610690213>
- Archer, J. C. (2010). State of the science in health professional education: effective feedback. *Medical Education*, 44(1), 101–108. doi:10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x
- Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 502–509. doi:10.1136/jech.54.7.502
- Ashforth, B.E., & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18, 88–115.
- Ashour, A.S. (1982). A framework for a cognitive behavioral theory of leader influence and effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 407–430.
- Ayalon, L. (2008). Subjective socioeconomic status as a predictor of long-term care staff burnout and positive caregiving experiences. *International Psychogeriatrics*, 20(3), 521–537. <https://doi.org/10.1017/S1041610207006175>
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2002). Qualitative data collection and analysis. In S.G. Rogelberg (Ed), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*, str. 161–183. Malden: Blackwell.
- Baggs, K., Spence, S.H. (1990). Effectiveness of booster sessions in the maintenance and enhancement of treatment gains following assertion training. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 58(6), 845–854.
- Bahtijarević-Šiber, F (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
- Bakker, A. B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Burke, R. (2009). Workaholism and relationship quality: a spillover-crossover perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 23–33. doi:10.1037/a0013290
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170–180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A.B., Demerouti, E. and Schaufeli, W.B. (2003), Dual processes at work in a call centre: an application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. doi:10.1002/hrm.20004
- Bakker, A. B., & Derks, D. (2010). Positive Occupational Health Psychology. U Stavroula Leka & Jonathan Houdmont, *Occupational Health Psychology* (pp. 194–224). John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274–284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.) (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200. doi:10.1080/02678370802393649
- Bakker, A. B., Zee, K. I. V. D., Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2006). The Relationship Between the Big Five Personality Factors and Burnout: A Study Among Volunteer Counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 31–50. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.31-50>
- Balducci, C., Cecchin, M., Fraccaroli, F., & Schaufeli, W. B. (2012). Exploring the relationship between workaholism and workplace aggressive behaviour: The role of job-related emotion. *Personality and Individual Differences*, 53(5), 629–634. doi:10.1016/j.paid.2012.05.004
- Balzer, W. K., Doherty, M. E., & O'Connor, R. (1989). Effects of cognitive feedback on performance. *Psychological Bulletin*, 106(3), 410–433. doi:10.1037/0033-2909.106.3.410
- Bamber, M.R. (2006). *CBT for Occupational Stress in Health Professionals: introducing a schema-based approach*. London: Routledge.
- Barnes-Farrell, J.L. (2005). Older Workers, U J. Barling, E.K. Kelloway & M.R. Frone (Ur): *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 14(2), 103–118. <http://doi.org/10.1002/job.4030140202>
- Beck, A.T. (1975). *Cognitive therapy and the emotional disorders*. Madison, CT: International Universities Press
- Beck, A.T., Steer, R.A., & Brown, G.K. (1996). *Manual for the Beck Depression Inventory-II*. San Antonio, TX: Psychological Corporation.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., & Nair, V. N. (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231. doi:10.1037/1076-8998.8.3.220
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stress and co-worker support as predictors of individual strains and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391–405.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31, 665–699.
- Berat, N. (2013). *Psihometrijska evaluacija upitnika za procenu radoholizma "DUWAS" na uzorku zaposlenih iz Srbije*. Neobjavljen diplomski rad.
- Berat, N., Jelić, D., & Popov, B. (2016). Serbian version of the work burnout scale from the copenhagen burnout inventory: adaptation and psychometric properties. *Primenjena psihologija*, 9(2), 177-198.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2014). Is burnout separable from depression in cluster analysis? A longitudinal study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 1–7. doi:10.1007/s00127-014-0996-8
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41.
- Black Report (2008). Working for a healthier tomorrow. London: TSO. Retrieved on 16 October 2014 from [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/209782/hwwb-working-for-a-healthier-tomorrow.pdf)

- Bond, F. W., & Bunce, D. (2000). Mediators of change in emotion-focused and problem-focused worksite stress management interventions. *Journal of occupational health psychology, 5*(1), 156-163.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: a review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality, 17*(S1), S5-S18. <https://doi.org/10.1002/per.481>
- Borg, V., & Kristensen, T. S. (2000). Social class and self-rated health: can the gradient be explained by differences in life style or work environment? *Social Science & Medicine (1982), 51*(7), 1019-1030.
- Boštjančič, E., & Koračin, N. (2014). Returning to work after suffering from burnout syndrome: Perceived changes in personality, views, values, and behaviors connected with work. *Psihologija, 47*(1), 131-147.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 998-1012. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.998>
- Brenninkmeyer, V., Van Yperen, N. W., & Buunk, B. P. (2001). Burnout and depression are not identical twins: is decline of superiority a distinguishing feature? *Personality and Individual Differences, 30*(5), 873-880. doi:10.1016/S0191-8869(00)00079-9
- Brewer, C. S., Kovner, C. T., Greene, W., Tukov-Shuser, M., & Djukic, M. (2012). Predictors of actual turnover in a national sample of newly licensed registered nurses employed in hospitals. *Journal of Advanced Nursing, 68*(3), 521-538. doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05753.x
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of 'people work'. *Journal of Vocational Behavior, 60*, 17-39.
- Brown, B. B. (1974). *New mind, new body: Bio-feedback: New directions for the mind*. Oxford, England: Harper & Row.
- Brown, D. K., Barton, J. L., Pretty, J., & Gladwell, V. F. (2014). Walks4Work: Assessing the role of the natural environment in a workplace physical activity intervention. *Scandinavian Journal of Work,*

- Environment & Health*, 40(4), 390–399. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3421>
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 457–472. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00040-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00040-4)
- Burke, R. (2005). Workaholism in organizations: work and well-being consequences. In A-S G. Antoniu & C. Cooper (Eds). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Burke, R. J., Clarke, S., & Cooper, C. L. (2011). *Occupational Health and Safety*. Farnham: Gower Publishing, Ltd.
- Burke, R. & Cooper, C. (2000). *Organization in Crisis: Downsizing, restructuring and privatizations*. Oxford: Blackwells.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., & Pallesen, S. (2006). Personality correlates of workaholism. *Personality and Individual Differences*, 40(6), 1223–1233. doi:10.1016/j.paid.2005.10.017
- Butler, A., Grzywacz, J., Bass, B., & Linney, K. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 155–169. doi:10.1348/096317905X40097
- Cannon, W. (1932). *Wisdom of the Body*. W.W. Norton & Company, Inc.
- Cantarow, E. (1979). Women workaholics. *Mother Jones*, 6, 56-58.
- Carlopio, J. R., & Gardner, D. (1992). Direct and Interactive Effects of the Physical Work Environment on Attitudes. *Environment and Behavior*, 24(5), 579–601. <https://doi.org/10.1177/0013916592245001>
- Carrington, P. (2007). Modern Forms of Mantra Meditation. U P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.E. Sime (Ur.): *Principles and Practice of Stress Management*. New York: The Guilford Press.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2005). Individually targetes Interventions. U J. Barling, E.K. Kelloway & M.R. Frone (Ur): *Handbook of Work Stress*. Thousand Oaks: Sage.

- Chamberlain J. M., & Haaga D. A. F. (2001). Unconditional self-acceptance and psychological health. *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavior Therapy*, 19, 163-176.
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Craig, J., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127. doi:10.1037/a0016172
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276.
- Clarke, S., & T. Robertson, I. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 355–376. <https://doi.org/10.1348/096317905X26183>
- Cobb, S. & Kasl, S. (1977). *Termination: The consequences of job loss*. Cincinnati: HEW.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310–357. doi:10.1037/0033-2909.98.2.310
- Colantonio, A. (1989). Assessing the effects of employee assistance programs: a review of employee assistance program evaluations. *The Yale journal of biology and medicine*, 62(1), 13.
- Collins, D. B., & Holton, E. F. (2004). The effectiveness of managerial leadership development programs: A meta-analysis of studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217–248. doi:10.1002/hrdq.1099
- Coltrane, S. (2000). Research on household labor: Modeling and measuring the social embeddedness of routine family work. *Journal of Marriage and the Family*, 62, 1208-1233.
- Connor-Smith, J. K., & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(6), 1080-1107. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.93.6.1080>

- Cooper, C. L. (Ur.)(1998). *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational Stress: A Review and Critique of Theory, Research, and Applications*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2003). Employee Assistance Programs. U J.C. Quick & L.E. Tetrick (Ur): *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343–359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Cousins, R., Mackay, C.J., Clarke, S.D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R.H. (2004). Management standards” and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18, 113-136.
- Cox, T., & Cox, S. (1993). Psychosocial and organizational hazards at work: Control and monitoring. In *Psychosocial and organizational hazards at work: control and monitoring*. European Series in Occupational Health 5. Copenhagen: World Health Organisation
- Cox, T. & Griffiths, A. (2010). Work-related stress: A Theoretical perspective, In Stavroula Leka & Jonathan Houdmont (Eds), *Occupational Health Psychology* (pp. 31–56). John Wiley & Sons.
- Cox, T., Griffiths, A., & Randall, R. (2003). *A Risk Management Approach to the Prevention of Work Stress*, In M.J. Schabracq, J.A.M. Winnubst and C.L. Cooper (Eds.): *The Handbook of Work and Health Psychology* (Second Edition), 191-206. Chichester: Wiley.
- Cranwell-Ward, J. & Abbey, A. (2005). *Organizational Stress*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Csiernik, R. (2003). Employee assistance program utilization: Developing a comprehensive scorecard. *Employee Assistance Quarterly*, 18(3), 45-60.

- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Čukić, B. (2005). *Organizacijsko ponašanje u ulogama i grupama*. Kruševac: ICIM+.
- Day, D. V. (2000). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. doi:10.1016/S1048-9843(00)00061-8
- Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. doi:10.1016/j.leaqua.2013.11.004
- Dembe, A. E., Erickson, J. B., Delbos, R. G., & Banks, S. M. (2005). The impact of overtime and long work hours on occupational injuries and illnesses: new evidence from the United States. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 588–597. doi:10.1136/oem.2004.016667
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001a). The job demands-resources model of burnout. *The Journal of applied psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001b). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279–286.
- Denscombe, M. (2014). *The good research guide: for small-scale social research projects*. McGraw-Hill Education (UK).
- Derogatis, L. R., & Cleary, P. A. (1977). Confirmation of the dimensional structure of the scl-90: A study in construct validation. *Journal of Clinical Psychology*, 33(4), 981–989.
- de Vries, R. E., Pathak, R. D., van Gelder, J.-L., & Singh, G. (2017). Explaining Unethical Business Decisions: The role of personality, environment, and states. *Personality and Individual Differences*, 117(Supplement C), 188–197. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.007>

- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of personality assessment*, 49(1), 71-75.
- Dilts, R., Grinder, J., Delozier, J., and Bandler, R. (1980). *Neuro-Linguistic Programming: Volume I: The Study of the Structure of Subjective Experience*. Cupertino, CA: Meta Publications.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress, and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423. doi:10.1037/1072-5245.12.4.409
- Dravigne, A., Waliczek, T. M., Lineberger, R. D., & Zajicek, J. M. (2008). The Effect of Live Plants and Window Views of Green Spaces on Employee Perceptions of Job Satisfaction. *HortScience*, 43(1), 183–187.
- Dumville, J. C., Torgerson, D. J., & Hewitt, C. E. (2006). Research methods: reporting attrition in randomised controlled trials. *BMJ: British Medical Journal*, 332(7547), 969-971.
- Dussault, G., & Dubois, C.A. (2003). Human resources for health policies: a critical component in health policies. *Human Resources for Health*, 1(1), 1. doi:10.1186/1478-4491-1-1
- Edmunds, H. (1999). *The Focus Group Research Handbook*. NTC Business Books.
- Edwards, J.R. (1992). A Cybernetic Theory of Stress, Coping, and Well-Being in Organizations. *Academy of Management Review*, 17(2), 238-274.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28-67). Oxford: Oxford University Press.
- Edwards, J.R. & Cooper, C.L. (1988). The impacts of positive psychological states on physical health: a review and theoretical framework. *Social Science Medicine*, 27, 1147–59.

- Einarsen, S. & Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. In S. Einarsen, H. Hoel, & C. Cooper (Eds): *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. CRC Press.
- Einarsen, S., Hoel, H., & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work & Stress*, 23(1), 24–44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>
- Elkin, A. J., & Rosch, P. J. (1990). Promoting mental health at the workplace: the prevention side of stress management. *Occupational Medicine*, 5(4), 739–754.
- Ellis, A (1994). *Reason and Emotion in Psychotherapy*. New York: Birch Line Press.
- Evans, G. W., & Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779–783. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.779>
- Escartín, J., Rodríguez-Carballeira, A., Zapf, D., Porrúa, C., & Martín-Peña, J. (2009). Perceived severity of various bullying behaviours at work and the relevance of exposure to bullying. *Work & Stress*, 23(3), 191–205.
- Fajgelj, S. (2005). *Metode istraživanja ponašanja*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Falco, A., Girardi, D., Kravina, L., Trifiletti, E., Bartolucci, G. B., Capozza, D., & De Carlo, N. (2013). The Mediating Role of Psychophysics Strain in the Relationship Between Workaholism, Job Performance, and Sickness Absence: A Longitudinal Study. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 55(11), 1255–1261. <https://doi.org/doi:10.1097/JOM.0000000000000007>
- Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health*, 20(4), 189–201.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J., & Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in

- organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 578–589. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.578>
- Folkard, S. (1996). Body rhythms and shiftwork. In P. Warr (Ed.) *Psychology at work*, 39-72. New York: Penguin.
- Frankenhaeuser, M. (1991). The psychophysiology of workload, stress, and health: Comparison between the sexes. *Annals of Behavioral Medicine*, 13, 197–204.
- French, J.R.P., Caplan, R.D., & Harrison, R.V. (1982). *The mechanisms of job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.
- Frone, M.R. (2003). Work-Family Balance. U J.C. Quick & L.E. Tetrick (Ur): *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Galanakis, M., Stalikas, A., Kallia, H., Karagianni, C. and Karela, C. (2009). Gender differences in experiencing occupational stress: the role of age, education and marital status. *Stress and Health*, 25(5), 397-404.
- Gan, Y., Yang, C., Tong, X., Sun, H., Cong, Y., Yin, X., ... Lu, Z. (2014). Shift work and diabetes mellitus: a meta-analysis of observational studies. *Occup Environ Med*, oemed-2014-102150. <https://doi.org/10.1136/oemed-2014-102150>
- Gardner, B., Rose, J, Mason, O., Tyler, P., & Cushway, D. (2005). Cognitive therapy and behavioural coping in the management of work-related stress: An intervention study. *Work & Stress*, 19(2), 137-152.
- Genc, A., Pekić, J., & Matanović, J. (2013). Mehanizmi suočavanja sa stresom, optimizam i generalna samoefikasnost kao prediktori psihofizičkog zdravlja. *Primenjena Psihologija*, 6(2), 155–174.
- Gershon, R. R., Lin, S., & Li, X. (n.d.). Work Stress in Aging Police Officers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(2), 160–167.
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide*. London: Pearson Prentice Hall.

- Giga, S. I., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2003). The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, 10, 280–296.
- Gillen, M., Baltz, D., Gassel, M., Kirsch, L., & Vaccaro, D. (2002). Perceived safety climate, job demands, and coworker support among union and nonunion injured construction workers. *Journal of Safety Research*, 33(1), 33–51. doi:10.1016/S0022-4375(02)00002-6
- Gillespie, N. A., Walsh, M., Winefield, A. H., Dua, J., & Stough, C. (2001). Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work & Stress*, 15(1), 53–72. doi:10.1080/026783701117944
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Glomb, T.M., Kammeyer-Mueller, J. & Rotundo, M. (2004). Emotional Labor Demands and Compensating Wage Differentials. *Journal of Applied Psychology* 89, 700-714.
- Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S., & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting U.S. employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), 398–412.
- Goldberg D.P. & Hillier, V.F. (1979). A scaled version of the General Health Questionnaire. *Psychological Medicine*, 9, 139–145.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003

- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology, 5*(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Grandey, A.A., Fisk, G.M. & Steiner, D.D. (2005). Must "service with a smile" be stressful? The moderate role of personal control for American and French employees. *Journal of Applied Psychology, 90* (5), 893-904.
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2006). Occupational stress, coping and strain: The combined/interactive effect of the Big Five traits. *Personality and Individual Differences, 41*(4), 719–732. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.03.008>
- Grant, S., & Langan-Fox, J. (2007). Personality and the occupational stressor-strain relationship: the role of the Big Five. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(1), 20–33. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.20>
- Grau, R., Salanova, M., & Peiró, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain, 5*(1), 63-74.
- Grinde, B., & Patil, G. G. (2009). Biophilia: Does Visual Contact with Nature Impact on Health and Well-Being? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 6*(9), 2332–2343. [doi:10.3390/ijerph6092332](https://doi.org/10.3390/ijerph6092332)
- Groenewegen, P. P., van den Berg, A. E., de Vries, S., & Verheij, R. A. (2006). Vitamin G: effects of green space on health, well-being, and social safety. *BMC Public Health, 6*, 149. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-6-149>
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 55*(3), 259–286. [doi:10.1037/h0031152](https://doi.org/10.1037/h0031152)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2005). A Theory of Team Coaching. *Academy of Management Review*, 30(2), 269–287. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.16387885>
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2005). How dentists cope with their job demands and stay engaged: the moderating role of job resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-87.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102-117. New York: Psychology press.
- Halbesleben, J. R. B., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in Organizational Life. *Journal of Management*, 30(6), 859–879. doi:10.1016/j.jm.2004.06.004
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress*, 19(3), 208–220. doi:10.1080/02678370500340728
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. doi:10.1080/02678370802383962
- Hallsten, L. (2005). Burnout and wornout: Concepts and data from a national survey. In A. S. G. Antoniou & C. L. Cooper (Eds.), *Research companion to organizational health psychology* (pp. 516 –537). Cheltenham, England: Edward Elgar
- Harackiewicz, J. M. (1979). The effects of reward contingency and performance feedback on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(8), 1352–1363. doi:10.1037/0022-3514.37.8.1352

- Harrison, D. A., & Martocchio, J. J. (1998). Time for Absenteeism: A 20-Year Review of Origins, Offshoots, and Outcomes. *Journal of Management*, 24(3), 305–350. <https://doi.org/10.1177/014920639802400303>
- Hart, P.M. & Cooper, C.L. (2001). Occupational Stress: Toward a More Integrated Framework. U N. Anderson D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Ur): *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol 2: Organizational Psychology, 93-114. London: Sage Publications.
- Hartfiel, N., Havenhand, J., Khalsa, S. B., Clarke, G., & Krayner, A. (2011). The effectiveness of yoga for the improvement of well-being and resilience to stress in the workplace. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 37(1), 70–76.
- Hauge, L., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships between stressful work environments and bullying: Results of a large representative study. *Work & Stress*, 21(3), 220-242.
- Hayes, J. (2002) *Interpersonal Skills at Work*, 2nd edition. London: Routledge.
- Hayes, S. C. (1987). A contextual approach to therapeutic change. In N. Jacobson (Ed.), *Psychotherapists in clinical practice: Cognitive and behavioral perspectives*, 327-387. New York: Guilford.
- Hayes, S. C. (2004). Acceptance and commitment therapy, relational frame theory, and the third wave of behavioral and cognitive therapies. *Behavior Therapy*, 35(4), 639–665. [https://doi.org/10.1016/S0005-7894\(04\)80013-3](https://doi.org/10.1016/S0005-7894(04)80013-3)
- Hemp, P. (2004). Presenteeism: at work-but out of it. *Harvard business review*, 82(10), 49-58.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobson, C. J., Kamen, J., Szostek, J., Nethercut, C. M., Tiedmann, J. W., & Wojnarowicz, S. (1998). Stressful Life Events: A Revision and Update of the Social Readjustment Rating Scale. *International Journal of*

*Stress Management*, 5(1), 1–23. <https://doi.org/10.1023/A:1022978019315>

Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.

Hoel, H., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2001). The experience of bullying in Great Britain: The impact of organizational status. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 443–465. doi:10.1080/13594320143000780

Holmes, T. H., & Rahe, R. H. (1967). The social readjustment rating scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213–218

Houkes, I., Janssen, P. P. M., de Jonge, J., & Nijhuis, F. J. N. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1–23. doi:10.1080/13594320042000007

House, J.S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339. doi:10.2307/2391905

Ingledeu, D.K., Hardy, L. & Cooper, C.L. (1997). Do Resources Bolster Coping and Does Coping Buffer Stress? An Organizational Study With Longitudinal Aspect and Control for Negative Affectivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(2), 118–133.

International Labour Office (1986). *Psychosocial factors at work: Recognition and control. Report of the joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. Ninth Session, 1984*. Geneva: ILO.

Ivancevich, J. M., Schweiger, D. M., & Power, F. R. (1987). Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning*, 10, 19–35.

Jackson, S. E. (1983). Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 68(1), 3–19.

- Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. L. Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13-39). <http://dx.doi.org/10.1037/10173-001>
- Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 449 – 464.
- Jansen, P. G. M., Kerkstra, A., Abu-Saad, H. H., & Van Der Zee, J. (1996). The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *International Journal of Nursing Studies*, 33(4), 407–421. doi:10.1016/0020-7489(95)00060-7
- Janssen, P. P. M., Bakker, A. B., & Jong, A. de. (2001). A Test and Refinement of the Demand–Control–Support Model in the Construction Industry. *International Journal of Stress Management*, 8(4), 315–332. doi:10.1023/A:1017517716727
- Janssen, P. P. M., De Jonge, J. D., & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360–1369.
- Janssen, P. M., Schaufeli, W. B., & Houkes, I. (1999). Work-related and individual determinants of the three burnout dimensions. *Work & Stress*, 13(1), 74-86.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Solomon, P. (2006). The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), 271–282. doi:10.2753/PSS0885-3134260302
- Jehn, K. A. (1995). A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282. <https://doi.org/10.2307/2393638>
- Jex, S. (2002). *Organizational psychology: A Scientist-Practitioner Approach*. New York: Wiley.

- Jex, S.M., & Beehr, T.A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Jex, J.M. and Elacqua, T.C. (1999). Time management as a moderator of relations between stressors and employee strain. *Work & Stress*, 13, 182-91.
- Jewell, L. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Pacific Grove: Brooks/Cole.
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 519-542. <https://doi.org/10.1002/job.630>
- Johns, G. & Saks, A. M. (2008). *Organizational behavior: understanding and managing life at work*. Toronto: Pearson Prentice Hall.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), 1336-1342.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530-541. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kalaj, V., Jelić, D., Berat, N & Popov, B. (2011). Šta predviđa pozitivne, a šta negativne indikatore stresa kod zaposlenih? Test modela organizacijskog zdravlja. *Primenjena psihologija*, 4(3), 279-294.
- Kagamimori, S., Gaina, A., & Nasermoaddeli, A. (2009). Socioeconomic status and health in the Japanese population. *Social Science & Medicine*, 68(12), 2152-2160. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2009.03.030>
- Kanai, A., Wakabayashi, M., & Fling, S. (1996). Workaholism among employees in Japanese corporations: An examination based on the Japanese version of the Workaholism Scales. *Japanese Psychological Research*, 38(4), 192-203. doi:10.1111/j.1468-5884.1996.tb00024.x

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social Loafing: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681–706.
- Kaufmann, G. M., & Beehr, T. A. (1986). Interactions between job stressors and social support: come counterintuitive results. *Journal of applied psychology*, 71, 522-526.
- Keyton, J., Cano, P., Clounch, T. L., Fischer, C. E., Howard, C., & Topp, S. S. (2012). Ethical Storm or Model Workplace? In S. May (Ed.), *Case studies in organizational communication: Ethical perspectives and practices (2nd Edition)*, str. 157-168. Thousand Oaks: Sage.
- Kernis, M. H., Cornell, D. P., Sun, C., Berry, A., & Harlow, T. (1993). There's more to self-esteem than whether it is high or low: The importance of stability of self-esteem. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(6), 1190-1204.
- Khalsa, S.B.S. (2007). Yoga as a Therapeutic Intervention. U P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.E. Sime (Ur.): *Principles and Practice of Stress Management*. New York: The Guilford Press.
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Swanger, N. (2009). Burnout and engagement: A comparative analysis using the Big Five personality dimensions. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.001>
- Kim, H., & Stoner, M. (2008). Burnout and Turnover Intention Among Social Workers: Effects of Role Stress, Job Autonomy and Social Support. *Administration in Social Work*, 32(3), 5–25. doi:10.1080/03643100801922357
- Kirby, P. (1993). RET counseling: Application in management and executive development. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*, 11, 7–18.

- Kirk, A. K., & Brown, D. F. (2003). Employee assistance programs: A review of the management of stress and wellbeing through workplace counselling and consulting. *Australian psychologist*, 38(2), 138-143.
- Kirkcaldy, B. D., Trimpop, R., & Cooper, C. L. (1997). Working hours, job stress, work satisfaction, and accident rates among medical practitioners and allied personnel. *International Journal of Stress Management*, 4(2), 79-87. doi:10.1007/BF02765302
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.
- Knežević, J. (2015). *Uloga bazičnih psiholoških potreba i samoregulacije u prevladavanju percepcije nestabilnosti zaposlenja* (neobjavljena doktorska disertacija). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1-11.
- Komaki, J., Barwick, K. D., & Scott, L. R. (1978). A behavioral approach to occupational safety: Pinpointing and reinforcing safe performance in a food manufacturing plant. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 434-445. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.434>
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1999). *Organizational Behaviour*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Kristensen, T. S., Borg, V., & Hannerz, H. (2002). Socioeconomic status and psychosocial work environment: results from a Danish national study. *Scandinavian Journal of Public Health*, 30(59\_suppl), 41-48. <https://doi.org/10.1177/14034948020300030701>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & Stress*, 19, 192-207.
- Kristensen T.S., Hannerz H., Høgh A. & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ). A tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 31, 438-449.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-

- Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342. doi:10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x
- Last, J. (1995). *A Dictionary of Epidemiology*. 3rd ed. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Latané, B., Williams, K., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 822–832.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 44(1), 1–22.
- Lazarus, R. S. (2000). Toward Better Research on Stress and Coping. *American Psychologist*, 55(6), 665–673. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.6.665>
- Leather, P., Pyrgas, M., Beale, D., & Lawrence, C. (1998). Windows in the Workplace Sunlight, View, and Occupational Stress. *Environment and Behavior*, 30(6), 739–762. doi:10.1177/001391659803000601
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 213–227. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.213>
- Lee, A. C. K., & Maheswaran, R. (2011). The health benefits of urban green spaces: a review of the evidence. *Journal of Public Health*, 33(2), 212–222. doi:10.1093/pubmed/fdq068
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2004). Psychometric Properties of the HEXACO Personality Inventory. *Multivariate Behavioral Research*, 39(2), 329–358. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902\\_8](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3902_8)
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). Predicting Workplace Delinquency and Integrity with the HEXACO and Five-Factor Models of Personality Structure. *Human Performance*, 18(2), 179–197. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1802_4)

- Le Fevre, M., Matheny, J., & Kolt, G. S. (2003). Eustress, distress, and interpretation in occupational stress. *Journal of Managerial psychology*, 18(7), 726-744.
- Lehrer, P.M., Woolfolk, R.L. & Sime, W.E (2007). *Principles and Practice of Stress Management*. NYC: The Guilford Press.
- Leigh, J. P., Marcin, J. P., & Miller, T. R. (2004). An estimate of the U.S. Government's undercount of nonfatal occupational injuries. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(1), 10-18. <https://doi.org/10.1097/01.jom.0000105909.66435.53>
- Leung, M.-Y., Liang, Q., & Olomolaiye, P. (2016). Impact of job stressors and stress on the safety behaviour and accidents of construction workers. *Journal of Management in Engineering*, 32. Retrieved from [http://dx.doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000373](http://dx.doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000373)
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. In Cartwright, D. (Ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks
- Li, N., Liang, J., & Crant, J. M. (2010). The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *The Journal of Applied Psychology*, 95(2), 395-404. <http://doi.org/10.1037/a0018079>
- Li, C.-Y., & Sung, F.-C. (1999). A review of the healthy worker effect in occupational epidemiology. *Occupational Medicine*, 49(4), 225-229. <http://doi.org/10.1093/occmed/49.4.225>
- Linehan, M. M. (1993). *Cognitive-Behavioral Treatment of Borderline Personality Disorder*. Guilford Press.
- Ma, X., Yue, Z.-Q., Gong, Z.-Q., Zhang, H., Duan, N.-Y., Shi, Y.-T., ... Li, Y.-F. (2017). The Effect of Diaphragmatic Breathing on Attention, Negative Affect and Stress in Healthy Adults. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00874>
- Machlowitz, M. (1980), *Workaholics: Living with them, Working with them*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mackworth, N. H. (1948). The breakdown of vigilance during prolonged visual search. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 1(1), 6-21.

- Maddi, S. R., Khoshaba, D. M., Persico, M., Lu, J., Harvey, R., & Bleecker, F. (2002). The personality construct of hardiness, II: Relationships with comprehensive tests of personality and psychopathology. *Journal of Research in Personality*, 36, 72–85.
- Macan, T.H. (1994). Time management: test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-91.
- Marić, Z. (2000). Racionalno emotivno bihejvioralna terapija, U D. Stojnov (Ur.): *Psihoterapije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Marshall, G. N., & Lang, E. L. (1990). Optimism, self-mastery, and symptoms of depression in women professionals. *Journal of personality and social psychology*, 59(1), 132-139.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Majstorović, N. (2011). *Skala psihofizičkog zdravlja*. Neobjavljen materijal.
- Majstorović, N. (2012). *Istraživačke metode i tehnike u industrijskoj/ organizacijskoj psihologiji*. Novi Sad: Filozofski fakultet Univerziteta u Novom Sadu.
- Manzoni, G. M., Pagnini, F., Castelnuovo, G., & Molinari, E. (2008). Relaxation training for anxiety: a ten-years systematic review with meta-analysis. *BMC psychiatry*, 8(1), 41.
- McMillan, L. H. W., Brady, E. C., O'Driscoll, M. P., & Marsh, N. V. (2002). A multifaceted validation study of Spence and Robbins' (1992) Workaholism Battery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 357–368. doi:10.1348/096317902320369758

- McMillan, L. H. W., O'Driscoll, M. P., & Burke, R. J. (2003). Workaholism: A Review of Theory, Research, and Future Directions. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2003* (pp. 167–189). John Wiley & Sons, Ltd. Retrieved from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/0470013346.ch5/summary>
- Matanović, J. (2009). Osobine ličnosti kao prediktori zadovoljstva poslom. *Primenjena Psihologija*, 2(4), 327–338.
- Matteson, M.T. & Ivancevich, J.M. (1979). Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model. *Academy of Management Review*, 4(3), 347-357.
- Meichenbaum, D. (2007). Stress inoculation training: A Preventative and Treatment approach. In P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.E. Sime (Ur.): *Principles and Practice of Stress Management*. New York: The Guilford Press.
- Mendenhall, M. E., Oddou, G. R., & Osland, J. (2012). *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, K., Greyling, M., Cooper, C., Lu, L., Sparks, K., & Spector, P. E. (2000). Occupational stress and gender: a cross-cultural study. *Stress and Health*, 16(5), 271–278.
- Mitrić-Aćimović, D. i Dinić, B. (2012). Vrste karijernog fidbeka i osobine ličnosti kao prediktori samoefikasnosti u karijernom odlučivanju. *Primenjena psihologija*, 5(2), 183–199.
- Morris, L. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986–1010.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71–94. doi:10.1037/a0021484

- Nedić, O., Belkić, k. Filipović, D. & Jocić, N. (2008). Pol kao važan modifikator povezanosti profesionalnih stresora lekara raznih specijalnosti i pojave kardiovaskularnih oboljenja. *Medicinski pregled*, 7-8, 343-349.
- Nestoriuc, Y., & Martin, A. (2007). Efficacy of biofeedback for migraine: a meta-analysis. *Pain*, 128(1), 111-127.
- Newton-John, T. R., Spence, S. H., & Schotte, D. (1995). Cognitive-behavioural therapy versus EMG biofeedback in the treatment of chronic low back pain. *Behaviour research and therapy*, 33(6), 691-697.
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L. & Feldman, D.C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 111-136.
- Neenan, M & Dryden, W. (2002). *Life coaching: a Cognitive-Behavioural Approach*. New York: Brunner-Rutledge.
- Nelson, D.L. & Simmons, B.L. (2005). Eustress and attitudes at work: a positive approach. U A. G. Antoniou & C.L. Cooper (Ur.): *Research Companion to Organizational Health Psychology*, 102-110. Cheltenham: Edward Elgar.
- Newman, D. A., & Harrison, D. A. (2008). Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct "Wines"? *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 31-35. doi:10.1111/ j.1754-9434.2007.00003.x
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2010). The impact of methodological moderators on prevalence rates of workplace bullying. A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 955-979.
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts about Work Addiction*. New York: World publishing.
- O'Connell, C. E., & Korabik, K. (2000). Sexual Harassment: The Relationship of Personal Vulnerability, Work Context, Perpetrator Status, and

- Type of Harassment to Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 299–329. <http://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1717>
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical laboratory management review*, 4(1), 94–98.
- Parkes, K. R., & Sparkes, T. J. (1998). *Organizational interventions to reduce work stress: Are they effective? A review of the literature*. Sudbury. UK: HSE Books.
- Patandali (1977). *Izreke o jogi*. (Z. Zec, prev.). Beograd: BIGZ
- Peacock, E.J. & Wong, P.T.P (1990). *The stress appraisal measure (SAM): a multidimensional approach to cognitive appraisal*. *Stress Medicine*, 6, 227–236.
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., & Ellis, A. P. J. (2010). Motivating Interdependent Teams: Individual Rewards, Shared Rewards, or Something in Between? *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 183–191. <https://doi.org/10.1037/a0017593>
- Petrović, I. B., Vukelić, M., & Čizmić, S. (2017). Work Engagement in Serbia: Psychometric Properties of the Serbian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). *Frontiers in Psychology*, 8, 1799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01799>
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-Based Self-Esteem: Construct Definition, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648. doi:10.2307/256437
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. doi:10.1016/j.jm.2003.10.001
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. New York: Free Press.
- Pines, A., & Maslach, C. (1978). Characteristics of staff burnout in mental health settings. *Psychiatric services*, 29(4), 233–237.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Popov, B. (2004). Evaluacija Racionalno emotivno bihevioralne terapije. *Psihologija*, 37, 375-388.
- Popov, B. (2007). *Uticaj kognitivnih činilaca na emocionalno reagovanje u situaciji negativne povratne informacije* (neobjavljena doktorska disertacija). Novi Sad: Filozofski fakultet.
- Popov, B. (2009). *Metrijske karakteristike skale Namere za napuštanje organizacije* (neobjavljena pilot studija).
- Popov, B. (2017). *Upitnik karakteristika posla (UKP)*. Neobjavljen materijal.
- Popov, B., Miljanović, M., Stojaković, M. & Matanović, J. (2013). Work stressors, distress, and burnout: the role of coping strategies. *Primenjena psihologija*, 6(4), 355-370.
- Popov, B. & Popov, S. (2011). Struktura polnih razlika u doživljaju stresa na radu. *Primenjena psihologija*, 4(2), 179-195.
- Popov, B. & Popov, S. (2013). Adverse working conditions, Job Insecurity, and Occupational stress: the role of (Ir)rational beliefs. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 31(1), 27-38.
- Popov, B., Bojinović, J, Ilić, O, Pantelić, J & Radanović, J. (2009). Sociodemografske karakteristike zaposlenih, iracionalna uverenja i koping strategije u predikciji distresa i izgaranja na radu. Usmeno saopštenje na Skupu *Savremeni trendovi u psihologiji*, Novi Sad, 23. i 24. oktobar 2009. Knjiga rezimea, Filozofski fakultet Odsek za psihologiju Novi Sad, str. 60-61.
- Popov, B., Majstorović, N. i Matanović, J. (2010). Radni stres u Srbiji – korak ka razumevanju, proceni i mogućnostima za prevazilaženje. Usmeno saopštenje na 58. naučno-stručnom skupu psihologa Srbije, Zdrav pojedinac <-> zdravo društvo. Zlatibor, 26-29. maj 2010. Knjiga rezimea, Društvo psihologa Srbije, Beograd. str. 54-55.

- Popov, B., Raković, S., & Jelić, D. (2017). Model organizacijskog zdravlja: predikcija blagostanja zaposlenih i organizacijske uspešnosti. *Primenjena psihologija*, 10(1), 81-101.
- Pretzer, J.L. & Beck, A.T. (2007). Cognitive Approaches to Stress and Stress Management. U P.M. Lehrer, R.L. Woolfolk & W.E. Sime (Ur.): *Principles and Practice of Stress Management*. New York: The Guilford Press.
- Randall, R., & Nielsen, K. (2010). Interventions to promote well-being at work. U Stavroula Leka & Jonathan Houdmont (Eds), *Occupational Health Psychology* (pp. 88–123). John Wiley & Sons.
- Revell, V. L., Burgess, H. J., Gazda, C. J., Smith, M. R., Fogg, L. F., & Eastman, C. I. (2006). Advancing Human Circadian Rhythms with Afternoon Melatonin and Morning Intermittent Bright Light. *The Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, 91(1), 54–59. <https://doi.org/10.1210/jc.2005-1009>
- Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (1991). Occupational stress and job satisfaction among physicians: Sex differences. *Social Science & Medicine*, 33(10), 1179–1187. doi:10.1016/0277-9536(91)90234-4
- Richardson, K. M., & Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.
- Richter, P.G., Schirmer, E., & Dettmar, P. (1989). Zum Zusammenhang zwischen aktuellen und langfristigen Beanspruchungsfolgen bei geistiger Arbeit [On the relationship between actual and long-term stress consequences in mental work]. *Psychologie fur die Praxis*, 7, 135-150.
- Ringelmann, M. (1913) Recherches sur les moteurs animés: Travail de l'homme [Research on animate sources of power: The work of man]. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12(1), 1-40.
- Rioli, L., & Savicki, V. (2006). Impact of fairness, leadership, and coping on strain, burnout, and turnover in organizational change. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 351–377. doi:10.1037/1072-5245.13.3.351

- Roelen, C. A. M., Koopmans, P. C., de Graaf, J. H., van Zandbergen, J. W., & Groothoff, J. W. (2007). Job demands, health perception and sickness absence. *Occupational Medicine*, 57(7), 499–504. doi:10.1093/occmed/kqm065
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rosenman, R. H., Brand, R. J., Sholtz, R. I., & Friedman, M. (1976). Multivariate prediction of coronary heart disease during 8.5 year follow-up in the Western Collaborative Group Study. *The American Journal of Cardiology*, 37(6), 903-910.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Ehmke, J. L. Z., & Zlatoper, K. W. (2005). Is Workplace Harassment Hazardous to Your Health? *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 95–110. <http://doi.org/10.1007/s10869-005-6992-y>
- Rot, N. (2006). *Psihologija grupa*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Safety and health at work. (2014). Retrieved November 6, 2014, from <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang-en/index.htm>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266.
- Salin, D. & Hoel, H. (2010). Organisational causes of workplace bullying, In Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*. Crc Press.
- Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Sime, W. E., & Ditman, D. (1993). A field experiment testing supervisory role clarification. *Personnel psychology*, 46(1), 1-25.

- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Utrecht: Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68). Springer Netherlands. Retrieved from [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different
- Shearn, D. W. (1962). Operant conditioning of heart rate. *Science*, 137 (3529), 530-531.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research*, 16(2), 201–228. <https://doi.org/10.1007/BF01173489>
- Kinds of Employee Well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Scottl, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An Exploration of the Meaning and Consequences of Workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287–314. <https://doi.org/10.1177/001872679705000304>
- Seligman, M.E.P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5–14.

- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Semmer, N. K. (2006). Job stress interventions and the organization of work. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 32(6), 515-527.
- Shibata, S., & Suzuki, N. (2001). Effects of indoor foliage plants on subjects' recovery from mental fatigue. *North American Journal of Psychology*, 3(3), 385-396.
- Shibata, S., & Suzuki, N. (2004). Effects of an indoor plant on creative task performance and mood. *Scandinavian journal of psychology*, 45(5), 373-381.
- Shimizu, T., Feng, Q., & Nagata, S. (2005). Relationship between Turnover and Burnout among Japanese Hospital Nurses. *Journal of Occupational Health*, 47(4), 334–336.
- Shimazu, A., & Kosugi, S. (2003). Job stressors, coping, and psychological distress among Japanese employees: interplay between active and non-active coping. *Work & Stress*, 17(1), 38-51.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2014). Workaholism vs. Work Engagement: the Two Different Predictors of Future Well-being and Performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 1–6. doi:10.1007/s12529-014-9410-x
- Shirom, A. (2003). Job-Related Burnout: A Review. U J.C. Quick & L.E. Tetrick(Ur): *Handbook of Occupational Health Psychology*. (Washington, D.C.: American Psychological Association).
- Simmons, B.L. and Nelson, D.L. (2001). Eustress at work: the relationship between hope and health in hospital nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7–18.
- Singlton, M. (2010). *Yoga Body: The Origins of Modern Posture Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Smart, J. C., & St. John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the “Culture Type” and “Strong Culture” Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219–241. <https://doi.org/10.2307/1164261>

- Smederevac, S., Mitrović, D. i Čolović, P. (2010). *Velikih pet plus dva, primena i interpretacija*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Smith, M., Cohen, H., Cleveland, R. & Cohen, A. (1978). Characteristics of successful safety programs. *Journal of Safety Research*, 10, 5-15.
- Smulders, P. G. W., & Nijhuis, F. J. N. (1999). The Job Demands-Job Control Model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study. *Work & Stress*, 13(2), 115–131. doi:10.1080/026783799296093
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518.
- Sonnentag, S., Dormann, C. & Demerouti, E. (2010). Not all days are created equal: The concept of state work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Spector, P. E. (1986). Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016. doi:10.1177/001872678603901104
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications.
- Spector, P. E., Zapf, D., Chen, P. Y., & Frese, M. (2000). Why negative affectivity should not be controlled in job stress research: Don't throw out the baby with the bath water. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 79-95.
- Spence, J.T. & Robbins, A.S (1992). Workaholism: Definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160–178.
- Sperry, L., & Duffy, M. (2009). Workplace Mobbing: Family Dynamics and Therapeutic Considerations. *American Journal of Family Therapy*, 37(5), 433-442.
- Spielberger, C. D., Gorsuch, R.L., and Lushene, R.E. (1970). *Manual for the State-Trait Anxiety Inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Sprankle, J. K., & Ebel, H. (1987). *The workaholic syndrome*. New York: Walker.
- Stansfeld, S. A., & Marmot, M. G. (2002). *Stress and the heart: Psychosocial pathways to coronary heart disease*. BMJ books.
- Stein, M., Discippio, W., Davia, M., Taub, H., & Raz, S. (1995). Biofeedback for the Treatment of Stress and Urge Incontinence. *The Journal of Urology*, 153(3), 641–643. [https://doi.org/10.1016/S0022-5347\(01\)67671-7](https://doi.org/10.1016/S0022-5347(01)67671-7)
- Steptoe, A., Kunz-Ebrecht, S., Owen, N., Feldman, P. J., Willemsen, G., Kirschbaum, C., & Marmot, M. (2003). Socioeconomic status and stress-related biological responses over the working day. *Psychosomatic medicine*, 65(3), 461-470.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative Affectivity, Role Stress, and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 1–16. <http://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1812>
- Stranks, J (2005). *Stress At Work: Management and Prevention*. Oxford: Elsevier.
- Su, R., Murdock, C. D., & Rounds, J. (2015). Person–environment fit. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, & W. B. Walsh (Eds.), *APA Handbook of Career Intervention* (pp. 81–98). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No Security: A Meta-analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Svetska zdravstvena organizacija (1992). *ICD-10 klasifikacija mentalnih poremećaja i poremećaja ponašanja – klinički opisi i dijagnostička uputstva*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Svetska zdravstvena organizacija, (2013). *MKB-10 Međunarodna statistička klasifikacija bolesti i srodnih zdravstvenih problema*. Beograd: Institut javno zdravlje "Dr Milan Jovanović Batut".

- Swaen, G. M. H., Van Amelsvoort, L. P. G. M., Bültmann, U., Slangen, J. J. M., & Kant, I. J. (2004). Psychosocial work characteristics as risk factors for being injured in an occupational accident. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(6), 521-527.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B., & Ragu-Nathan, T. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328. doi:10.2753/MIS0742-1222240109
- Taris, T. W., de Lange, A., & Kompier, M. (2010). Research Methods in Occupational Health Psychology, In Stavroula Leka & Jonathan Houdmont (Eds), *Occupational Health Psychology* (pp. 269–297). John Wiley & Sons.
- Taris, T. W., Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., Blonk, R. W., & Lagerveld, S. E. (2008). All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work & Stress*, 22(2), 153-165.
- Terluin, B., van Rhenan, W., Schaufeli, W.B. & de Haan, M (2004). The Four-Dimensional Symptom Questionnaire (4DSQ): measuring distress and other mental health problems in a working population. *Work & Stress*, 18(3), 187-207.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118. doi:10.1037/1076-8998.10.4.100
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tokar, D. M., Fischer, A. R., & Mezydlo Subich, L. (1998). Personality and Vocational Behavior: A Selective Review of the Literature, 1993–1997. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 115–153. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1660>

- Toker, S., Melamed, S., Berliner, S., Zeltser, D., & Shapira, I. (2012). Burnout and Risk of Coronary Heart Disease: A Prospective Study of 8838 Employees. *Psychosomatic Medicine*, 74(8), 840–847. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e31826c3174>
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Toterdoll, P., Spelton, E., Smith, L., Barton, J., & Folkard, S. (1995). Recovery from work shifts: how long does it take? *Journal of Applied Psychology*, 80, 43-57.
- Tovilović, S. (2005). Aserativni trening: efekti tretmana, održivost promena i udeo terapeuta uterapijskom ishodu. *Psihologija*, 38(1), 35-54
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tytherleigh, M. y., Jacobs, P. a., Webb, C., Ricketts, C., & Cooper, C. (2007). Gender, Health and Stress in English University Staff—Exposure or Vulnerability? *Applied Psychology*, 56(2), 267–287. doi:10.1111/j.1464-0597.2006.00254.x
- Ulrich, R. (1984). View through a window may influence recovery. *Science*, 224(4647), 224-225.
- Vagg, P.R., & Spielberger, C.D. (1998). Occupational stress measuring job pressure and organizational support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 294–305.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 54(7), 484–493. doi:10.1136/jech.54.7.484
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Van Dierendonck D, Schaufeli WB, & Buunk BP. (1998). The evaluation of an individual burnout intervention program: the role of inequity and social support. *Journal of Applied Psychology*, 83, 392–407.

- Van der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114. doi:10.1080/026783799296084
- Van der Klink, J. J., Blonk, R. W., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270.
- Van Mierlo, H., Rutte, C. G., Seinen, B., & Kompier, M. (2001). Autonomous teamwork and psychological well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 291-301.
- Van Rhenen, W., Blonk, R. W. B., Schaufeli, W. B., & Dijk, F. J. H. van. (2007). Can sickness absence be reduced by stress reduction programs: on the effectiveness of two approaches. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(6), 505–515. doi:10.1007/s00420-006-0157-9
- Vollrath, M., & Torgersen, S. (2000). Personality types and coping. *Personality and Individual Differences*, 29(2), 367–378. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00199-3](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00199-3)
- Vukelić, M., Čizmić, S., Petrović, I. B., Tenjović, L., & Giorgi, G. (2015). Psychometric properties of the Serbian version of the negative acts questionnaire: Revised. *Psihologija*, 48(1), 19–33. <https://doi.org/10.2298/psi1501019v>
- Weinberg, A., Sutherland, V.J. & Cooper, C. (2010). *Organizational Stress Management: A Strategic Approach*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Waldron, V. (2000). Relational Experiences and Emotion at Work. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations*, (pp. 64–82). London: Sage Publications.
- Wall, T. D., Jackson, P. R., Mullarkey, S., & Parker, S. K. (1996). The demands—control model of job strain: A more specific test. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(2), 153–166. doi:10.1111/j.2044-8325.1996.tb00607.x

- Wall, T. D., Kemp, N. J., Jackson, P. R., & Clegg, C. W. (1986). Outcomes of autonomous workgroups: A long-term field experiment. *Academy of Management journal*, 29(2), 280-304.
- Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: a randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 246-258. <https://doi.org/10.1037/a0027278>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183-200. doi:10.1348/096317908X285633
- Young, Jeffrey E., Klosko, Janet S., & Weishaar, Marjorie E. (2003). *Schema Therapy: A Practitioner's Guide*. New York: Guilford Press.
- Zampieron, A., Galeazzo, M., Turra, S., & Buja, A. (2010). Perceived aggression towards nurses: study in two Italian health institutions. *Journal of Clinical Nursing*, 19(15-16), 2329-2341. doi:10.1111/j.1365-2702.2009.03118.x
- Zapf, D., Dormann, C. & Frese, M. (1996). Longitudinal Studies in Organizational Stress Research: A Review of the Literature With Reference to Methodological Issues. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(2), 145-169.
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545. doi:10.1080/08870440108405525
- Zotović, M. (2004). Prevladavanje stresa: konceptualna i teorijska pitanja sa stanovišta transakcionističke teorije. *Psihologija*, 37(1), 5-32.

Zuber-Skerritt, O. (1992). *Action Research in Higher Education: Examples and Reflections*. London: Kogan Page Limited.

Živanović, K. (2011, Oktobar, 12). *Samo jedna presuda zbog mobinga*. Preuzeto 22.04.2012, sa [www.danas.rs](http://www.danas.rs).

UNIVERZITET U NOVOM SADU,  
FILOZOFSKI FAKULTET NOVI SAD,  
21000 Novi Sad,  
Dr Zorana Đinđića br. 2  
[www.ff.uns.ac.rs](http://www.ff.uns.ac.rs)

*Elektronsko izdanje*

<http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-464-1>

---

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотека Матице српске, Нови Сад

159.944.4:613.86-057.16

**ПОПОВ, Борис**

Stres u radnom okruženju [Elektronski izvor] / Boris Popov. - Novi Sad : Filozofski  
fakultet, 2018

Dostupno i na: <http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2018/978-86-6065-464-1>. - Opis  
zasnovan na stanju na dan: 10.7.2018. - Nasl. s naslovnog ekrana. - Bibliografija.

ISBN 978-86-6065-464-1

а) Стрес - Радно окружење  
COBISS.SR-ID 324272903

---