

D. Lučanin\*

## MJERE PREVENCIJE I SPREČAVANJA ŠTETNIH POSLJEDICA STRESA\*\*

UDK 159.944.4:613.8  
PRIMLJENO: 23.5.2013.  
PRIHVACENO: 7.3.2014.

*SAŽETAK: Stres na radnom mjestu uzrokuje niz problema i poremećaja u radnom procesu, te zdravstvenom stanju, psihološkom i socijalnom funkcioniranju radnika. Stoga je opravdano tražiti načine učinkovitog rješavanja posljedica koje uzrokuje. U ovom preglednom radu nastoji se prikazati stres na radu i upozoriti na neke njegove dimenzije, te uputiti na dio mogućih postupaka za njegovu prevenciju i sprečavanje štetnih ishoda. Također se ukazuje na potrebu primjerenijeg odnosa prema problemu stresa u radnoj okolini i promoviranje dobrobiti ranog otkrivanja uzročnika stresa, a time i učinkovitijeg preventivnog djelovanja.*

*Organizacijske intervencije u cilju prevencije stresa pokazuju oscilacije u koristi pojedinih mjera, na primjer dobri rezultati su dobiveni kod primjene nekih organizacijskih mjera u kojima dominiraju tjelesne aktivnosti zaposlenika na radu. No, ovako uočljivi pozitivni rezultati ne dobivaju se u svim organizacijama i za sve vrste poslova. Istovremeno neke informacije ukazuju na korist sekundarnih i tercijarnih mjera prevencije. Dosadašnje spoznaje jasno ukazuju na smanjenje rizika od stresa na poslu u radnoj okolini s učinkovitim upravljanjem koje respektira moguće probleme vezane sa stresom, pronalazeći odgovarajuća organizacijska rješenja i uključujući zaposlenike u traženje rješenja.*

*Složenost problema stresa ukazuje na jasnu potrebu uključivanja ovih sadržaja u perspektivu ukupnih mjera zaštite na radu s usmjerenjem na prevenciju, jer mnogi uzroci stresa na radnom mjestu rezultat su organizacijskih pogreški koje smo u mogućnosti prepoznati, predvidjeti i spriječiti. Poslodavci i zaposlenici dijele odgovornost za prepoznavanje ranog otkrivanja uzroka i znakova stresa, a jednako tako i za razvoj učinkovitih mehanizama prevencije i suočavanja.*

**Ključne riječi:** stres, stresor, prevencija stresa, stres na poslu, zdravstveni rizici

### UVOD - ODREĐENJE STRESA I S NJIM POVEZANIH POTEŠKOĆA

Stres povezan s radom još je jedan od rastućih problema u svijetu. Za posljedicu ima cijeli spektar nepoželjnih ishoda, pa i značajne troškove za trgovačka društva, poslodavce i zaposlenike.

Različite promjene, pa i one koje proizlaze iz prirode posla kontinuirano povećavaju zahtjeve na radnike, stoga je opravdana briga za utjecaj ovih promjena na dobrobit i zdravlje zaposlenika.

Čini se normalnim očekivati izvjesnu izloženost stresu na radnom mjestu, jer stres je zapravo prirodna reakcija ukupnog čovjekovog sustava na okolnosti koje za njega postavljaju povećane zahtjeve i napore. Istovremeno prekomjerni stres može negativno utjecati na produktivnost te tjelesno i emocionalno zdravlje zaposlenika. Spособnost pojedinca i organizacije rada da se nosi

\* Dr. sc. Damir Lučanin, prof. psih. (damir.lucanin@zvuh.hr), Zdravstveno veleučilište, Ksaverska cesta 209, 10000 Zagreb.

\*\* Izlaganje sa VI. savjetovanja Zaštita na radu u regiji Alpe-Jadran, Opatija, 4.-5. travnja 2013.

sa stresom može odrediti razliku između uspjeha i neuspjeha u nekom poslu. Iako se ne mogu kontrolirati svi procesi u radnom okruženju i oko njega, to ne znači da smo nemoćni u prevenciji stresa i mogućih štetnih posljedica, čak i kada se pojave ozbiljnije poteškoće vezane uz posao (Stranks, 2005.).

Stres obično povezujemo s posebno teškim poslovima, kratkim i striktnim rokovima, zahtjevnim šefovima ili klijentima, prezaposlenošću itd. No, budimo potpuno precizni to su najčešći uzroci stresa, koje nazivamo stresori, a stres je naša reakcija na te uzroke - stresore. Doživljaj stresa, njegova snaga, važnost i moguće opasnosti kod svakog od nas rezultat su specifičnih doprinosa osobnog iskustva, usvojenih načina reagiranja na stres, korištenih mehanizama suočavanja sa stresom, našim sposobnostima, socijalnim okruženjem i socijalnom podrškom koju u situacijama stresa dobivamo, te ukupnim stanjem tjelesnih resursa. U najširem smislu, stres se može odrediti kao tjelesna i psihološka reakcija na vanjske i unutarnje stresore (Havelka, 2002., Hudek-Knežević i sur., 2006., Folkman i sur., 2004.).

Patnja uzrokovana stresom nije plod mašte i već dulje vrijeme su poznate povezanosti između stresa i lošeg zdravlja. Ovo nas dovodi do niza pitanja – na primjer: - zbog čega je neko društvo tolerantno prema uvjetima koji uzrokuju prekomjerni stres?; ili - što možemo učiniti na planu sprečavanja i prevencije štetnih posljedica stresa?

Stanje stresa je svako stanje u kojem se na bilo koji način (fizički, psihički ili socijalno) osjećamo ugroženi ili procjenjujemo da su ugroženi naši bližnji (Despot Lučanin i sur., 2009., Havelka, 2002.). Za pojedinca naizgled teška situacija ne mora izazvati stres ako pojedinac prosuđuje da ima načina i sposobnosti da joj se odupre - npr. situacija u kojoj pretpostavljeni zahtijeva da se promijeni organizacija rada. Kada postoji nerazmjer između zahtjeva koji se na nekog postavljaju i njegovih mogućnosti odupiranja, kao i kada pojedinac procijeni da nema dovoljno socijalne podrške koja bi mu pomogla u suočavanju sa stresom, tada se može govoriti o stresnoj situaciji - npr. situacija sukoba s pretpostavljenim. Stres možemo doživjeti ako se suočimo s

nekom vanjskom opasnošću koja nas ugrožava (npr. prijetnja gubitka posla), ali i ako mislimo o nekoj budućoj ugrožavajućoj ili neugodnoj situaciji koja nam se još nije dogodila, a za koju pretpostavljamo da će se dogoditi - npr. predviđeni problemi na poslu ili predstojeći odlazak na operativni zahvat (Hudek-Knežević i sur., 2006., Folkman i sur., 2004.).

## IZVORI STRESA - VRSTE STRESORA

Događaje i okolnosti koji su povezane sa stresom ili uzrokuju stres nazivamo stresorima. Iznimno je veliki broj okolnosti koje mogu biti povezane sa stresom, a kada se tome dodaju osobitosti pojedinaca raznolikost stresora postaje još veća, pa postaje jasna potreba za pokušajem sistematiziranja izvora stresa. Iako postoje različite podjele, ovdje ćemo spomenuti jednu koja dijeli sve stresore u tri skupine:

- *Fizičke stresore* - kao npr. izloženost jakoj buci, velikoj vrućini ili hladnoći i jakoj boli.
- *Psihološke stresore* - uvjetovane međuljudskim nesporazumima i sukobima. Nesporazumi i sukobi sa članovima obitelji, susjedima, kolegama i rukovoditeljima na poslu.
- *Socijalne stresore* - kada se radi o sukobima, krizama i katastrofama koji potresaju gotovo sve ljude u nekom društvu (ekonomske krize, ratovi, nagle promjene društvenih odnosa i slično); (Havelka, 2002.).

### Vrste stresa

Ljudi pokazuju velike međusobne razlike u reakcijama na stres, no možemo se pitati postoje li neke zakonitosti koje vrijede za većinu ljudi. Niz pravilnosti danas je poznat, pa tako možemo reći da su duljina i snaga djelovanja stresa te povezanost s drugim stresovima bitni za njegove ishode.

Prema trajanju, stres možemo podijeliti na:

- Akutni stres - to je jaki iznenadni stres koji priprema pojedinca na izravnu opasnost;

- Kronični stres - to je stres koji nastaje kao posljedica trajne izloženosti stresnoj ili stresnim situacijama (*Despot Lučanin i sur., 2009.*).

Prema jačini, stres možemo podijeliti i na:

- Male svakodnevne stresove - koje zovemo svakodnevnim gnjavažama koje s vremenom mogu iscrpiti osobu i ostaviti štetne posljedice za zdravlje ako se ne kontroliraju. Međutim, ovi nam mali stresovi često pomažu da budemo uspješniji u svladavanju svakodnevnih životnih problema i da ulažemo više napora u njihovo svladavanje.
- Velike životne stresove - koji se ne događaju svakodnevno, ali se gotovo svima nekad dogode (npr. teške bolesti, smrt bliske osobe) i koji mogu uzrokovati poremećaje tjelesnog i psihičkog zdravlja kod manjeg broja ljudi, ali kod većine ljudi, uz dobru socijalnu podršku i primjereno suočavanje sa stresom, ne ostavljaju trajne posljedice.
- Traumatske životne stresove - koji se u svakodnevnom životu događaju vrlo rijetko i nekim se ljudima nikad ne dogode, ali kada se dogode kod većine ljudi ostavljaju dugotrajnije posljedice za tjelesno i psihičko zdravlje (npr. izloženost nasilju, prisustvovanje masovnoj pogibelji drugih i sl.). Bitno obilježje traumatskih stresora je da ugrožavaju sve ljude koji su im izloženi (*Despot Lučanin i sur., 2009., Havelka, 2002.*).

## REAKCIJE NA STRES

Reakcije na stres uzajamni su rezultat obilježja stresora i zahtjeva koji se postavljaju na pojedinca, osobina ličnosti pojedinca koji doživljava stres, njegove procjene mogućnosti da se odupre stresu i njegove procjene obujma socijalne podrške koju može očekivati od svoje obitelji, znanaca, prijatelja. Na iste potencijalne stresne situacije ljudi reagiraju različito. Onaj koji procjenjuje da se nekoj situaciji lako može oduprijeti, tj. da ona za njega uopće nije ugrožavajuća, neće doživjeti stres (*Folkman i sur., 2004.*).

Postoje neka životna zbivanja koja kod većine ljudi izazivaju stresne reakcije, kao npr.: gubici bliskih osoba, zdravlja, imovine, zatim stres uvjetovan prirodnim katastrofama (potresi, poplave, požari) ili nasiljem (izloženost tjelesnom nasilju, ponižavanju, silovanju i dr.).

Stresne reakcije pojavljuju se u tri oblika, i to kao fiziološke reakcije, psihičke reakcije i promjene ponašanja.

### Fiziološke reakcije

Ove reakcije su pod utjecajem autonomnog živčanog sustava i sustava žlijezda s unutrašnjim izlučivanjem. Neke tjelesne reakcije, npr.: pojačano znojenje, osjećaj vrućine, suhoću usta, drhtanje ruku, pojačano lupanje srca, ubrzano disanje i sl., lako i sami zamjećujemo tijekom djelovanja stresa te ih zovemo subjektivnim reakcijama na stres. Drugih fizioloških reakcija koje se u organizmu zbivaju, kao npr.: naglo izlučivanje šećera u krv, izlučivanje raznih hormona (npr. adrenalina), pojačan rad srca i pluća, povećan krvni tlak, proširene zjenice, sužavanje površinskih krvnih žila, povećana mišićna napetost itd., nismo svjesni te ih zovemo objektivnim reakcijama na stres.

Sve ove tjelesne reakcije daju organizmu dodatnu energiju za odupiranje stresnim situacijama i pripremaju nas na biološku stresnu reakciju "borbe ili bijega". One imaju svoju svrhu, posebice kod akutnog stresa izazvanog stvarnom vanjskom opasnošću, npr. kad nas napadne druga osoba – fizički ili verbalno, jer pomaže u odupiranju uzrocima stresa. Zbog toga se kod akutnog stresa tjelesne reakcije javljaju većim intenzitetom nego kod kroničnog stresa, kod kojeg je njihova svrhovitost manja ili uopće ne postoji (*Hudek-Knežević i sur., 2006., Folkman i sur., 2004., Despot Lučanin i sur., 2009.*).

### Psihičke reakcije

*Emocionalne reakcije* - svaka stresna situacija pobuđuje velik broj emocionalnih reakcija ovisno o specifičnosti same situacije. To mogu biti: strah, bijes, mržnja i brojne druge emocije koje se javljaju uz akutnu stresnu reakciju ili pak apatija, po-

tištenost, tjeskoba, bespomoćnost, osjećaj krivnje. Ove reakcije mobiliziraju pojedinca na aktivnosti (ponašanje) kojim se odupire stresu ili prihvaća stres sa svim njegovim posljedicama (*Folkman i sur., 2004., Despot Lučanin i sur., 2009.*).

*Kognitivne reakcije* - koje nam pomažu da putem pojačane pozornosti, bolje koncentracije, kvalitetnijeg prosuđivanja, bržeg odlučivanja i sl., brže i bolje reagiramo na stresnu situaciju. Međutim, ovisno o intenzitetu stresa i našoj prosudbi hoćemo li se moći oduprijeti, te reakcije mogu i otežati suočavanje sa stresnom situacijom u obliku poremećaja koncentracije, rasuđivanja i logičkog mišljenja (*Folkman i sur., 2004., Despot Lučanin i sur., 2009.*).

### Promjene ponašanja

U akutnim stanjima stresa ove reakcije mogu biti u obliku ponašanja usmjerenog ka odupiranju stresoru ili izbjegavanju stresora (reakcije "borbe ili bijega"). Ponašanje pojedinca u stresnoj situaciji može biti usmjereno i na prihvaćanje stresora kao nečeg neizbježnog što se mora dogoditi, pa nije potrebno ni boriti se niti bježati (*Folkman i sur., 2004., Despot Lučanin i sur., 2009.*).

Kod kroničnog stresa mogu se javiti negativni oblici ponašanja kao što su destruktivno ponašanje (agresija) i samouništavajuće ponašanje (pušenje, alkohol, droga); (*Hobfoll, 1998., Stranks, 2005., Despot Lučanin i sur., 2009.*).

## POSLEDICE DJELOVANJA STRESA NA ZDRAVLJE

Stres na radnom mjestu povezan je s različitim fizičkim i mentalnim poremećajima, bilo izravno doprinosom narušavanju zdravlja i pojavi bolesti, ili povećanom sklonošću za onim ponašanjima koja rezultiraju novim stresom i na kraju ipak rezultiraju pojavom bolesti. Može biti teško dokazati izravnu uzročnu vezu između stresa na radnom mjestu i pojave zdravstvenih tegoba bilo na tjelesnom ili psihičkom planu, jer iako se neke bolesti i sindromi pripisuju stresu postoji veći broj uzroka tih bolesti i u konkretnim slučajevima teš-

ko je dokazati uzročnu vezu stresa i pojedine bolesti (*Hudek-Knežević i sur., 2006.*).

Stres na radnom mjestu može biti jedan od mnogih komponenti uzročnika pobola. Ponekad je doprinos stresa neznatan, a ponekad to može biti pokretač mehanizama koji rezultira nastankom bolesti ili ubrzanjem njezinog tijeka.

Posljedice djelovanja stresa možemo grubo podijeliti na tjelesne, psihičke i socijalne posljedice.

Tjelesne posljedice mogu se očitovati pojavom raznih tjelesnih simptoma, ali i pojavom tjelesnih bolesti zbog dugotrajnog djelovanja stresa na razne organe i organske sustave. Od tjelesnih simptoma koje povezujemo sa stresom najčešći su: glavobolje, ubrzan puls, nagle promjene krvnog tlaka, srčane aritmije, nesаницe, gubitak teka, pretjerano znojenje i dr. Od tjelesnih bolesti za koje se smatra da na njihovo nastajanje stres ima jak utjecaj spominju se: čir na želucu, bronhijalna astma, bolesti štitnjače, reumatoidni artritis, arterijska hipertenzija i dr. (*Hudek-Knežević, Kardum, 2006.*).

Među psihičke posljedice ubrajaju se: razdražljivost, tjeskoba, potištenost, osjećaj bespomoćnosti, osjećaj krivnje, depresija i posttraumatski stresni poremećaj.

Od socijalnih posljedica moguće su socijalna izolacija te devijantno socijalno ponašanje - agresija prema drugima, alkoholizam, narkomanija i drugi oblici sociopatskih ponašanja (*Havelka, 2002.*).

### Stres na poslu

U nastojanjima objašnjenja stresa na radu identificirano je šest vrsta čimbenika koji se mogu prepoznati kao potencijalni uzroci stresa na radnom mjestu, i to: zahtjevi, kontrole, odnosi, promjene, uloge i podrška. Primjenu ovih spoznaja možemo pronaći i u postupcima upravljanja koji vode računa o stresu povezanim s radom. Dakle, šest područja organizacije rada zaslužuju posebnu pozornost, jer propusti u njima rezultiraju ugrožavanjem zdravlja, padom produktivnosti, porastom izostanaka i smanjenjem osjećaja osobne dobrobiti kod radnika (*Stranks, 2005.*).

Čimbenici organizacije rada povezani sa stresom uključuju zahtjeve posla (proizlaze iz radnog opterećenja, radnih postupaka i radnog okruženja), kontrolu rada, podršku na radu (uključuje hrabrenje, mogućnost raspolaganja resursima organizacije, upravu i kolege), odnose sa suradnicima (što podrazumijeva promicanje pozitivnih odnosa na radu kako bi se izbjegli sukobi i neprihvatljiva ponašanja), uloge (razumiju li ljudi svoje ulogu u organizaciji i osigurava li organizacija uvjete rada bez sukoba uloga) i promjene (okrenuto sadržajima kako se upravlja komunikacijom o organizacijskim promjenama - velikim ili malim); (*Harkness i sur., 2005., Hobboll, 1998., Stranks, 2005.*).

Potencijalni čimbenici rizika nalaze se i u odnosu rada i osobnog/privatnog života. 'Začarani krug' može se dogoditi kada se stres iz jednog područja života prelijeva u drugo područje, što rezultira suočavanje s još težim (*Newth, 2012.*).

Dakle, obavljanje posla može biti otežano brojnim čimbenicima, od kojih neki vrijede općenito, a neki su karakteristični za posebne okolnosti rada ili struke.

Kao moguće opće izvore stresa na poslu treba spomenuti sljedeće:

- rad u smjenama,
- loša plaća,
- loša organizacija posla,
- nedovoljno dobro određen opis poslova,
- nedostatak vremena, tj. preopterećenost poslom,
- prevelika odgovornost,
- nizak profesionalni status,
- loši odnosi sa suradnicima,
- nezadovoljstvo poslom,
- nesposobnost za posao,
- nezainteresiranost za posao,
- zaokupljenost obiteljskim obvezama i brigama (*Larsson i sur., 2012.*).

Sve to, a i mnogo svakodnevnih specifičnih stresova koje je teško klasificirati u određenu kategoriju jer su previše ovisni o čitavom sklopu odnosa u ukupnoj socijalnoj situaciji u kojoj se

dogadaju, može s vremenom dovesti do pojave simptoma izgaranja na poslu, tj. posljedica uvjetovanih stalnom izloženošću stresu na poslu (*Payne i sur., 1996.*).

Osobe kojima je osnovni dio svakodnevnog posla pružanje usluga skrbi drugim ljudima, kao što to čine zdravstveni djelatnici, svakodnevno su izložene djelovanju brojnih stresora na poslu. Što su usluge skrbi koje pružaju složenije, a mogućnost neuspjeha i težina posljedica veća - to je veća i izloženost stresu na poslu (*Payne i sur., 1996., Usha i sur., 2002.*).

### **Simptomi stresa na poslu**

Iako vjerujemo da sami možemo prepoznati simptome stresa uvjetovanog poslom, to je najčešće slučaj kada su oni toliko jaki da su već izazvali neke negativne posljedice. Neki od mogućih simptoma koji ukazuju na postojanje trajnog stresa na poslu jesu ovi:

- nerado svakodnevno odlaženje na posao,
- osjećaj promašenosti zanimanja,
- nezainteresiranost za posao,
- osjećaj umora i iscrpljenosti na poslu,
- učestala pozornost na vrijeme koje još preostaje do završetka radnog vremena,
- jak umor nakon posla,
- česti poremećaji spavanja,
- učestalo uzimanje sredstava za smirenje,
- česte glavobolje ili/i probavne smetnje,
- sumnjičavost prema suradnicima i optuživanje suradnika za propuste na poslu,
- izbjegavanje razgovora sa suradnicima o problemima na poslu,
- učestali sukobi na poslu i u obitelji,
- često izostajanje s posla,
- često razmišljanje o mirovini,
- nemogućnost usmjeravanja pozornosti na klijente (pacijente).

Prisutnost nekoliko od ovih simptoma istovremeno ili ako pojedini traju dulje vrijeme u velikom intenzitetu, potrebno je razmišljati o uzimanju odmora kako ne bi došlo do trajnih i teških posljedica za tjelesno i psihičko zdravlje. Jedna

od čestih posljedica jest sindrom izgaranja na poslu (engl. burn-out); (*O'Donnell i sur., 2004., Ushai sur., 2002.*).

### **Društveni okvir i pretpostavke preventivnog djelovanja**

U europskim zemljama najčešće su zakonima propisani zahtjevi aktivnog poduzimanja mjera za sprečavanje nesreća i zaštite zdravlja na radnom mjestu. Ista načela vrijede za kontrolu potencijalnih uzroka stresa na poslu. Propisima se štiti integritet i zaštita svih dimenzija čovjekovog zdravlja. Nastoji se spriječiti ozljede i narušavanje zdravlja na radnom mjestu, ali i osigurati uvjete za rad koji nisu štetni za čovjeka – tako se nastoji ograničiti tjedni broj radnih sati za zaposlenika, osigurati korištenje godišnjeg odmora i redoviti dnevni odmor i odmori (pauze) za vrijeme rada (*Palmer, 1989.*).

Sukladno i dosljedno načelima zaštite na radu nakon što smo identificirali potencijalne uzroke stresa na radnom mjestu, poslodavci moraju provesti mjere kako bi se spriječilo nanošenje štete za zdravlje zaposlenika, i to:

- procjenjivanjem rizika za zdravlje zaposlenika;
- razvijajući i provodeći preventivne mjere kojima se kontrolira uzroke stresa;
- pružanjem informacija zaposlenicima o prirodi mogućih uzroka stresa i mjerama koje se poduzimaju kako bi se uzroci kontrolirali;
- ne zahtijevati onaj rad zaposlenika koji uz postojeću organizaciju može biti štetan za njihovo zdravlje i psihosocijalno funkcioniranje;
- periodičkim ponavljanjem procjene rizika i analize učinaka poduzetih mjera te čuvanje dokumentacije o utvrđenom stanju (*Hobfoll, 1998., Stranks, 2005.*).

### **Prevenција i ublažavanje djelovanja stresa na poslu – upravljanje stresom**

Mjere prevencije stresa vezane uz organizaciju rada i radno mjesto kao i strategije za uprav-

ljanje stresom obično se mogu podijeliti u tri skupine: primarne, sekundarne i tercijarne.

Primarni cilj prevencije stresa je spriječiti ili umanjiti stres na samom radnom mjestu djelujući bilo na zaposlenika, bilo na posao ili na odnos između radnika i radnog mjesta. Sekundarni pristupi pokušavaju smanjiti utjecaj stresa ili smanjiti veličinu štete koja je posljedica stresa, stoga se uglavnom usmjeravaju na pojedinog radnika. Tercijarne strategije uključuju prepoznavanje i liječenje štetnih učinaka stresa koje su se već pojavile, na primjer rehabilitaciju pojedinca kako bi se mogao vratiti na posao i u uobičajeni život što je brže moguće (*Quick i sur., 1992.*).

Primarni pristupi prevencije stresa su usmjereni sprečavanju okolnosti iz kojih proizlazi stres, dakle djelovanju na izvor stresa - stresor. Mogu se podijeliti u dvije vrste pristupa: reaktivne i proaktivne. Reaktivne pristupe možemo pokušati odrediti kao one u kojima se nastoji otkriti i promijeniti one osobine radnog mjesta ili radnika koje su vjerojatno izazvale stres. Proaktivni postupci usmjereni su na samo radno mjesto, a ne na zaposlenika i njima se pokušava stvoriti radno okruženje bez stresa koliko je više moguće.

Kada govorimo o primarnim pristupima prevencije u praksi, treba primijetiti da su ovi pristupi češće usmjereni na zaposlenika (pojedinca) nego na radno mjesto. Više razloga uvjetuje ovakvo stanje. Prvo, često se smatra da su proaktivni pristupi preskupi ili ometajući za učinkoviti radni proces. Također se često čini kako ih je teže provesti nego strategije koje su usmjerene na pojedinca (*Cartwright i sur., 1995.*). Organizacije će prije i vjerojatno lakše prihvatiti mjere i postupke prevencije stresa usmjerene na zaposlenike (pojedinca) nego na radno mjesto, pa su programi prevencije stresa na organizacijskoj razini vrlo rijetki (*Harkness i sur., 2005., Quick i sur., 1992.*).

Intervencije usmjerene na zaposlenika obično uključuju primjenu jedne ili više tehnika, a među češćima su tehnike kontrole emocionalnih reakcija (ponovne kognitivne procjene), vođene relaksacije, edukacije o tjelovježbi i pravilnoj prehrani, te osposobljavanje za razvoj uspješnih

strategija suočavanja. Ovakvi pristupi pokazali su rezultate u kratkoročnim poboljšanjima, odnosno smanjivanju razine stresa kod zaposlenika, ali ih kritiziraju zbog krivo postavljene odgovornosti. Jer, za sprečavanje stresa i uklanjanje njegovih posljedica težište djelovanja usmjerava se na zaposlenika (pojedince), dok se od poslodavaca i organizacije ne zahtijeva poduzimanje mjera za sprečavanje stresa na radnim mjestima. Dugoročno promatrano, ako se stres na radnom mjestu ne kontrolira, nije dovoljna zaštita osposobiti pojedine radnike s tehnikama suočavanja s potencijalno stresnim situacijama, nego je nužno i poduzimanje promjena u organizaciji kojima će se pokušati umanjiti stresni aspekt posla. Svakako treba napomenuti kako su najveće mogućnosti organizacijskih mjera u rješavanju izvora stresa na poslu povezanog s organizacijskom kulturom i klimom (*Ganster, 1995., Wainwright i sur., 2000., Wainwright i sur., 2002.*).

Ovo nas dovodi do pojma 'zdrave organizacije' - organizacije koja uspijeva uravnotežiti potrebe i zahtjeve svih zainteresiranih strana - potrošača, dioničara (vlasnika), zaposlenika, vlade i cjelokupne socijalne zajednice (*Hobfoll, 1998.*). Zdrava organizacija je ona u kojoj se odgovornost za smanjenje stresa pripisuje organizaciji i gdje pojedini radnici dobivaju više odgovornosti u smislu aktivnog sudjelovanja u upravljanju promjenama i redizajnu posla. Komunikacija i povratne informacije koju zaposlenici dobivaju jamče otvorenost i poštene odnose s poslodavcima uz razumijevanje ograničenja koja djeluju na organizaciju (*Quick i sur., 1992.*).

Zdravim organizacijama smatraju se one organizacije koje odgovaraju za svoja radna mjesta i za radnike koji rade na njima. U ovakvim organizacijama se njeguje stručnost i učinkovito upravljanje, nagrađivanje, informiranost i uključenost zaposlenika u procese donošenja odluka i provedbu eventualnih promjena u organizaciji. Temeljni ideali ovog koncepta zdrave organizacije zahtijevaju redefiniranje i razjašnjavanje odnosa između radnika i organizacija, čime se omogućuje bolja komunikacija, suodlučivanje i priznavanje jedinstvenih potreba svakog pojedinca (*MTD Training, 2012.*).

Iako postoje dokazi koji ukazuju da primarne intervencije na organizacijskoj razini mogu biti učinkovite u smanjenju stresa, čini se da je za takve strategije prethodno potrebno provesti uspješne promjene na kulturnoj razini organizacije što se teško provodi i održava. Zbog razlika u reagiranju na stres na poslu otežana je primjena mjera za prevenciju stresa. Pojedine okolnosti, međutim, zahtijevaju specifičnu zaštitu zdravlja i poboljšanje sigurnosnih standarda vezanih uz rad, na primjer rad u smjenama ili ponavljajuće aktivnosti (*Cooper i sur., 2001.*).

U sekundarne strategije za upravljanje stresom ubraja se i razvoj vještina suočavanja. Iz prikaza vještina suočavanja vidljivo je da postoje tri osnovna oblika prevencije, suzbijanja i ublažavanja stresa i izgaranja na poslu, a zbog svoje prirode ti oblici prevencije mogu se nazvati samozaštita, suzaštita i stručna pomoć. Drugim riječima, kontrola ili upravljanje stresom na poslu mogu biti usmjereni na čitavu organizaciju ili na osobu - pojedinca.

### **Ublažavanje stresa na poslu**

Stres na poslu, bez obzira na vrstu posla i brojnost situacija koje ga mogu izazvati, može biti umanjen ako su zadovoljeni neki osnovni uvjeti koji ublažavaju njegovo negativno djelovanje, a to su primjerice:

- prijateljski raspoloženi i pomaganju skloni suradnici,
- zanimljivost, smislenost i korisnost posla,
- mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti na poslu,
- vidljivost rezultata vlastitog posla,
- dobra plaća za obavljene posao,
- sudjelovanje u odlukama vezanim uz posao.

Kako bismo uspješno kontrolirali stres, moramo znati nešto o samom stresu, ali također moramo znati i nešto o tehnikama za njegovo uklanjanje ili ublažavanje.

### **Individualno suočavanje sa stresom**

Iako često ne možemo utjecati na uzroke stresa, možemo utjecati na to kako ćemo se su-

očiti sa stresom. Neki se ljudi naprosto bolje suočavaju sa stresom nego drugi ljudi, što ne mora biti uzrokovano nikakvim posebnim znanjima o problemima koje rješavaju ili o stresu, nego imaju bolje strategije za suočavanje sa stresom.

Suočavanje se najčešće tumači kao odgovor osobe na percipiranu prijetnju, odnosno suočavanjem smatramo ponašanja i psihičke reakcije kojima pojedinac nastoji savladati ili umanjiti vanjske ili unutrašnje pritiske izazvane prijetećom situacijom. Ovako definirana reakcija na stres pokazuje njezinu neovisnost o samome ishodu, dakle to je reakcija koja se svakako javlja, bez obzira bila ona korisna u nekoj situaciji ili ne.

Postoje tri osnovne strategije ili načina suočavanja sa stresom:

- izravne akcije usmjerene na uspostavljanje kontrole nad situacijom – nastojanje da promijenimo situaciju;
- akcije usmjerene razrješavanju emocionalne napetosti u povodu neke situacije – nastojanje da sagledamo i prihvatimo situaciju na pozitivni način;
- akcije usmjerene na povlačenje i bijeg – nastojanje da izbjegnemo stresnu situaciju.

Ljudi se međusobno razlikuju po načinu reagiranja na stres i po načinu suočavanja, ali te razlike uočavaju se i kod iste osobe u različitim situacijama. Za uspješnost suočavanja sa stresom najznačajniji su osjećaj mogućnosti kontrole situacije i socijalna podrška (Folkman, 2004.).

Raznolike oblike vještina suočavanja moguće je podijeliti u četiri skupine prema smjeru djelovanja procesa suočavanja. Tako možemo govoriti o:

- vještinama suočavanja okrenutim prilagodbi, odnosno promjeni stajališta u odnosu na problem i promjeni percepcije samog problema;
- vještinama suočavanja kojima se nastoji promijeniti naš odnos prema okolini;
- vještinama suočavanja kojima se nastoji promijeniti tjelesna spremnost za suočavanje s problemima;

- vještinama suočavanja kojima se nastoji promijeniti okolina ili stvoriti osobni prostor (Schabracq i sur., 2004.).

Ako ne možemo promijeniti našu okolinu, možemo promijeniti naš pogled prema van i način na koji percipiramo našu okolinu. Kako je naša percepcija bitno određena našim stajalištem, istu situaciju u kojoj se nalazimo možemo različito doživjeti. Kad bismo imali drugačiji odnos prema pojedinim situacijama, one ne bi morale rezultirati stresom (Folkman, 2004., Schabracq i sur., 2004.).

*Suočavanja kojima se nastoji promijeniti naš odnos prema okolini*

Svakako je najbolji način izbjegavanja stresa ukloniti problem prije nego se pojavi. Sljedeće tehnike suočavanja možemo ubrojiti u ovu skupinu:

- Prilagoditi ciljeve i organizaciju vremena. Poželjno je biti realističan u procjeni vlastitih mogućnosti;
- Uvažavati povratne informacije od drugih osoba u istoj ili sličnoj situaciji;
- Organizirati edukaciju koja će omogućiti bolji odnos zaposlenika prema obvezama na poslu;
- Usporiti. Ponekad jednostavno treba usporiti tempo;
- Suočavanja kojima se nastoji promijeniti tjelesna spremnost;
- Provoditi mjere za zaštitu i poboljšanje zdravlja;
- Redovita i odgovarajuća prehrana - ovdje je naročito važna kvaliteta i vremenski raspored uzimanja objeda;
- Izbaciti ili smanjiti uzimanje kofeina, nikotina i šećera;
- Baviti se tjelesnim vježbanjem zbog održavanja tjelesne kondicije;
- Osigurati redovit raspored odmora i dovoljno vremena za spavanje (Schabracq i sur., 2004., Stranks, 2005.).



### *Suočavanja kojima se nastoji promijeniti okolina ili stvoriti osobni prostor*

Ponekad je potrebno promijeniti okolinu ili se izvući iz one u kojoj se nalazimo, odnosno osigurati za sebe prostor u kojemu ćemo se osjećati slobodno i neopterećeno. U ovome pomaže:

- prekinuti s nekim aktivnostima koje nisu nužne, a koje su postale opterećenje;
- unesite neke promjene u strukturi rasporeda obveza;
- promijenite posao – ako procijenite da vam je stresna situacija nepodnošljiva i da nema mogućnosti da se promijeni.

### *Samozaštita*

Upravljanje stresom koje u fokusu ima samo-ga sebe uključuje sljedeće:

- edukaciju o stresu i načinima samozaštite;
- uvježbavanje vještina za prevenciju i ublažavanje stresa – npr. komunikacijske, stručne i dr.;
- organiziranu stručnu pomoć – savjetovanje, superviziju, timske sastanke, rekreaciju.

*Što pojedina osoba može učiniti sama za sebe:*

- Izbjeći ili ukloniti stresor – npr. učenjem i primjenom znanja o ublažavanju stresa i izgaranja na poslu.
- Kontrolirati način mišljenja – npr. pomoću tehnike pozitivnog mišljenja koja uključuje, među ostalim, vještine prepoznavanja automatskih negativnih i iracionalnih misli.
- Kontrolirati tjelesne reakcije – npr. pomoću neke od brojnih tehnika relaksacije.
- Kontrolirati ponašanje – npr. pomoću tehnike upravljanja vremenom možemo napraviti novi raspored aktivnosti i obveza.

Kako biste lakše odabrali načine samozaštite u pojedinim situacijama, navodimo još nekoliko preporuka koje mogu biti korisne u pojedinim situacijama:

- raditi pametnije, a ne više i brže,
- raditi raznovrsne poslove,
- negativne reakcije pojedinaca kojima pružate usluge ne doživljavati osobno,
- ne uživljavati se previše,
- koristiti se pauzama za odmor,
- podijeliti posao i odgovornost s drugima,
- osigurati si izvore pozitivnih povratnih informacija,
- otkriti vlastite jake strane, slabosti, stajališta, osjećaje, vrijednosti,
- brinuti se za sebe,
- odmarati se od posla i imati privatni život,
- humor - doza primjerenog humora uvijek koristi duševnom zdravlju,
- socijalna podrška i dobar kontakt s drugim ljudima.
  - Primijenite naučeno!

### *Suzaštita*

Suzaštita se može definirati kao podrška i pomoć koju ljudi mogu dati i daju jedni drugima. Suzaštita na poslu, usmjerena kontroli ili upravljanju stresom, može biti usmjerena na:

- organizaciju posla – npr. preraspodjelom djelatnika, jasnim određivanjem uloga i nadležnosti i sl.,
- uzajamnu socijalnu podršku suradnika - izrazito je korisna kad se izvori stresa ne mogu ukloniti ili promijeniti,
- oboje.

Pozitivni utjecaji socijalne podrške dokazani su brojnim istraživanjima: tako se npr. pokazalo da ljudi koji primaju mnogo socijalne podrške manje poboljevaju od svih vrsta bolesti, dulje žive, brže se prilagođavaju na gubitak bliske osobe, brže se oporavljaju od bolesti i sl. Socijalna podrška pokazala se izrazito korisnom u stresnim situacijama u kojima se izvori stresa ne mogu ukloniti ili promijeniti. Tada je kreativno korištenje socijalne podrške svoje okoline jedan od najboljih i najuspješnijih načina borbe protiv stresa i izgaranja na poslu. Socijalnu podršku

možemo razlikovati prema sadržaju i oblicima u kojima je primamo i pružamo, te prema izvorima socijalne podrške.

### *Stručna pomoć*

Za zaštitu od stresa i izgaranja na poslu može biti značajna i primjena stručne pomoći pojedinom članu ili cijelom timu (*Cox i sur., 1993.*). Stručna pomoć može se ubrojiti u tercijarne strategije upravljanja stresom. Mogući su različiti oblici stručne pomoći, a ovdje ćemo spomenuti:

- savjetovanje – pružanje informacija, uputa i savjeta o rješavanju problema,
- postupke rasterećivanja – djelovanje na emocionalno stanje i doživljaje osobe,
- superviziju – postupke praćenja i procjene uspješnosti u poslu,
- konzultacije – stručni dogovor i razmjenu mišljenja,
- zajedničku analizu nekog problema.

Stručnu pomoć pružaju stručne osobe osposobljene za određeni oblik pomoći. Ponekad je potrebno kombinirati i primijeniti nekoliko oblika pomoći.

## ZAKLJUČAK

Rad u suvremenim uvjetima neodvojiv je od stresa koji se nalazi posvuda u našem poslu, našoj radnoj okolini i našim životima. Mala je količina stresa čak poželjna, jer nas potiče na poduzimanje nekih akcija. Međutim, ako količina doživljenog stresa prijeđe mjeru koju možemo podnijeti bez posljedica, važno je znati da postoje načini umanjivanja stresa i ublažavanja njegovih posljedica.

Štetnosti stresa ne trebaju se prepustiti slučaju nego se trebaju izgrađivati aktivne mjere prevencije i zaštite u izgradnju kojih moraju biti uključeni i poslodavci i zaposlenici. Mjere prevencije i zaštite od stresa treba poduzimati na planu organizacije, ali i na planu razvoja strategija suočavanja i osobne zaštite zaposlenika.

## LITERATURA

Cartwright, S., Cooper, C. L. and Murphy, L.: Diagnosing a healthy organisation: A proactive approach to stress in the workplace, In: Murphy, L., Hurrell, J., Sauter, S. and Keita, G. (Eds): *Job Stress Interventions*, American Psychological Association, 1995.

Cooper, C., Dewe, P. and O'Driscoll, M.: *Organizational Stress* Sage, Thousands Oaks, CA, 2001.

Cox, T.: Stress Research and Stress Management: Putting Theory to Work, *HSE Contract Research Report*, No. 61/1993., HSE Books, 1993.

Despot Lučanin, J., Perković, L., Pukljak Iričanin, Z.: Stres kao posljedica promjena na radnom mjestu. U: Zbornik radova: *Međunarodna konferencija Upravljanje promjenama u sestinstvu*, 77 – 82, Zdravstveno veleučilište, Zagreb, 2009.

Folkman, S., Lazarus, R. S.: *Stres, procjena i suočavanje*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2004.

Ganster, D.: Interventions for building healthy organisations: Suggestions from the stress research literature. In: Murphy, L., Hurrell, J., Sauter, S. & Keita, G. (Eds.): *Job Stress Interventions*, DC: American Psychological Association, Washington, 1995.

Harkness A., Long, B., Bermbach, N., Patterson, K., Jordan, S. and Kahn, H.: Talking about stress at work: Discourse analysis and implications for stress interventions, *Work and Stress*, 19, 2005., 2.

Havelka, M. (ur.): *Zdravstvena psihologija*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2002.

Hobfoll, S.: *Stress, Culture and Community: The Psychology and Philosophy of Stress*, Plenum Press, New York, 1998.

Hudek-Knežević, J. i Kardum, I.: *Stres i tjelesno zdravlje*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2006.

Larsson, G. i Wilde-Larsson, B.: *Stress measurement in less than one minute*, dostupno na: <http://bookboon.com/en/textbooks>, pristupljeno: 15.11.2012.

*Managing Stress, MTD Training*, dostupno na: <http://bookboon.com/en/textbooks>, pristupljeno: 15.11.2012.

Newth, D.: *Stress and Work/Life Balance - Insights for Managers*, dostupno na: <http://bookboon.com/en/textbooks>, pristupljeno: 15.11.2012.

O'Donnell, M., Bevan, S.: Stress at work: time for a rethink?, *Occupational Health At Work*, 1, 2004., No. 3, October/November.

Palmer, S.: Occupational stress, *The Health and Safety Practitioner*, 7, 1989., 8, pp 16-18,

Payne, S., Walker, J.: *Psychology for nurses and the caring professions*, Open University Press, Buckingham, 1996.

Quick, J.C., Murphy, L. R., Jr. Hurrell, J. J. (ur.): *Stress and Well-Being at Work*, American Psychological Association, Washington, DC, 1992.

Schabracq, M.J., Jacques, A.M., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L. (ur.): *The Handbook of Work and Health Psychology*, John Wiley & Sons, Chichester, 2003.

Stranks, J.: *Stress at Work (Management and Prevention)*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.

Usha, R., Rout, J., Rout, K.: *Stress Management for Primary Health Care Professionals*, Kluwer Academic Publishers, New York, 2002.

Wainwright, D. and Calnan, M.: 'Rethinking the work stress "epidemic"', *European Journal of Public Health*, 10, 2000., 3.

Wainwright, D. and Calnan, M.: *Work Stress: The Making of a Modern Epidemic*, Open University Press, Chicago, 2002.

### **MEASURES FOR THE PREVENTION OF STRESS AND ITS HARMFUL EFFECTS ON HEALTH**

*SUMMARY: Occupational stress is the cause of a wide range of problems and disturbances in the work process and in the social and psychological functioning of workers. Efficient methods for removing the harmful consequences of stress are needed. The paper focuses on occupational stress accentuating some of its characteristics and suggesting certain number of methods for the prevention of stress and for the removal of its harmful effects on workers. Also in focus is the need to address the problem of stress in the workplace more adequately and to promote the positive effects of early identification of the causes of stress thus enabling more efficient methods of prevention to be put into place.*

*Organisational interventions aimed at preventing stress showed varying levels of benefit. Good results were obtained using those organisational measures that included physical activity at work. However, readily perceived positive results were not obtained in all organisations or for all types of work. Some findings indicate that secondary and tertiary prevention measures may result in greater benefits. Results gathered to date prove beyond doubt a reduction of stress at workplaces with efficient management, where possible stress-generating problems are anticipated and resolved through mutual efforts of the management and the workers.*

*The complexity of stress at the workplace demands that the matter be incorporated into the overall body of occupational safety measures with the aim of preventing stress. Many sources of stress at work may be ascribed to poor organisation and can be identified, anticipated and prevented. Employers and workers share the responsibility of identifying the causes and signs of stress and finding effective mechanisms for prevention and coping with stress.*

**Key words:** *stress, stressor, stress prevention, occupational stress, health risks*

*Conference paper*

*Received: 2013-05-23*

*Accepted: 2014-03-07*