

Uspešno premagovanje stresa – izziv sodobnega managementa

Simona Šarotar Žižek, Sonja Treven

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,

e-pošta: simona.sarotar-zizek@uni-mb.si ;

e-pošta: sonja.treven@uni-mb.si

Povzetek

Zaposleni se zaradi dinamičnega načina življenja spopadajo s stresom in njegovimi posledicami. Ker se od 50 do 75 odstotkov dandanašnjih boleznih razvije kot posledica stresa, na leto izgubimo več milijonov delovnih dni. Stres je v organizacijah tudi razlog za napačne odločitve in napake, slabšo produktivnost in ustvarjalnost. Zato je nujno treba stres pri zaposlenih preprečevati. Če se stres pri zaposlenih pojavi, jim organizacije morajo pomagati pri njegovem premagovanju. Da bi bile pri tem uspešne, v prispevku predstavljamo stres, njegove vrste, vzroke za nastanek in njegove posledice. Poleg tega osvetljujemo tudi različne pristope, tehnike oz. strategije, ki jih organizacije pri premagovanju in preprečevanju imajo na voljo.

Ključne besede: stres, stresorji, posledice, stroški, premagovanje stresa

1 Uvod

Posamezniki se v sodobni družbi vedno pogosteje znajdejo v situaciji, v kateri zaznavajo neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje teh na drugi. Looker in Gregson (1993, 29) menita, da je aktiviranje stresnega odziva, ki se ne more sproščeno izraziti v telesni reakciji, lahko škodljivo zdravju. Zaradi spreminjanja družbenih razmerij je človekov občutek samospoštovanja, socialne varnosti in veljave nenehno ogrožen, kajti ustroj človekovega telesa se ni utegnil prilagoditi naglici, s katero so potekale družbene spremembe. Jedro problema je v tem, da so ljudje še vedno v enaki koži kot njihovi predniki, ki jim je stresna reakcija omogočala obvladovanje fizične nevarnosti. Bojazen, da ne bomo našli službe ali da jo bomo hitro izgubili, želja po doseganju najvišjega položaja na družbeni lestvici, preobremenjenost zaradi dela, nesoglasja v zakonu in družini, osamljenost in finančne težave so nezavidljive okoliščine, ki lahko zelo dolgo trajajo in posameznika razjedajo, postanejo njegova stalnica. Ves ta čas pa je telo v stanju pripravljenosti, ki le občasno nekoliko popusti. To pa lahko zdravju močno škoduje in v najhujših primerih povzroči celo smrt. Če gre za povečano moč, pogostost, raznolikost, nastajanje in ponavljanje pritiskov, ki pahnejo telo v takšno stanje pripravljenosti, ki je lahko za človeka celo usodno, lahko trdimo, da je stres problem 21. stoletja. Torej se s stresom srečuje večina zaposlenih,

njegovo uspešno premagovanje pa v organizacijah sodi na področje upravljanja s človeškimi viri.

V tem prispevku želimo predstaviti stres, njegove vrste, vzroke za nastanek in njegove posledice. Ker je stres resen problem sodobne družbe, želimo poudariti mogoče načine premagovanja stresa na ravni posameznika/zaposlenega kakor tudi na ravni organizacije.

Da bi dosegli namen, smo v okviru opisnega pristopa uporabili metode deskripcije, klasifikacije in kompilacije. Povzemali smo spoznanja in stališča domačih in tujih avtorjev, ki so svoje prispevke o stresu objavljali v aktualni strokovni in znanstveni literaturi ter jih sintetizirali.

Prispevek je strukturiran v sedmih poglavjih. V drugem obravnavamo osnovne pojme o stresu, od opredelitve stresa do njegovih vrst, medtem ko se v tretjem osredotočamo na izvore stresa. V četrtem poglavju izpostavljam odzive na stres, v petem pa njegove posledice. Šesto poglavje je namenjeno premagovanju stresa. Prispevek končamo s sklepnimi spoznanji.

2 Osnovni pojmi o stresu

Stres je dandanes pogosto uporabljan pojem. Beseda je latinskega izvora. »Prvič je bila uporabljena v 17. stoletju, in sicer za opis nadloge, pritiska, muke, težave. V 18. in 19. stoletju se je pomen besede spremenil, pomenil je silo, pritisk ali moč vpliva, ki deluje na predmet ali osebo.

To je hkrati pomenilo, da zunanja sila vzbuja napetost v predmetu, ta pa skuša ohraniti svojo nedotakljivost tako, da se upira moči te sile (Božič, 2003, 17; povzeto po Spielberger, 1985). Z uvedbo pomena besede stres v fizikalne znanosti je bila poudarjena njegova splošna raba.

»V medicino je izraz stres uvedel kanadski endokrinolog avstrijskega rodu Hans Selye leta 1949. Stres je označil kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, njegov odgovor na dražljaje okolja, kot psihosomatski mehanizem za uravnavanje in uravnovešenje napetosti, kar preprosto povedano pomeni zaznavo posebne obremenitve in pripravo telesa nanjo (Schmidt, 2001, 7)«.

2.1 Opredelitev stresa

»Stres je samo ena od številnih funkcij organizma, ki služijo njegovi boljši prilagoditvi na spremembe. Stres je reakcija celotnega telesa na nevarnost; razvila se je v pradavnini kot priprava na spopad z nevarnostjo« (Ihan in Simonič Vidrih 2005, 4). Newhouse (2000, 12) trdi, da z besedo stres ponavadi označujemo tako zunanji napad (npr. mraz) kot tudi reakcijo organizma (drget) na ta napad.

Po mnenju Schmidta (2001, 7) stres nastane kot posledica neravnovesja med zahtevami iz okolja in lastno usposobljenostjo. Na podoben način stres opredeljujeta Looker in Gregson (1993, 31), ki pravita, da je stres neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi.

Avtorji so glede na izvor razvili različne pristope k definiranju stresa. Cox s soavtorji (2000, 32) omenja tri pristope k definiranju stresa: inženirski, fiziološki in psihološki. V skladu z inženirskim pristopom je stres definiran kot zunanja sila, ki vpliva na posameznika. To pomeni, da so določeni zunanji dogodki enako stresni za vse osebe ne glede na razlike med njimi. Fiziološki pristop stres obravnava kot odgovor posameznika na zahteve okolja, ki jih poznamo kot stresorje. Psihološki pristop pa kombinira oba zgoraj predstavljena pristopa.

Novakova (2004, 9–10) navaja, da obstajajo interaktivni in transakcijski modeli stresa, ki se nanašajo na vire stresa, zaznavanje situacije ali dogodkov in odzive na stres ter so zato uporabni kot vodila za obvladovanje stresa. Interaktivni modeli pojasnjujejo delovni stres v smislu interakcije med posameznikom in njegovim delovnim okoljem. Med interaktivne modele sodijo model oseba-okolje, model zahtev-nadzora in podpore, vitaminski model (Novak, 2004, 10). Skladno s transakcijskimi modeli, med katere uvrščamo model neravnovesja med trudom in nagrado ter kognitivni transakcijski model, je, da je stres negativno psihološko stanje, ki zajema tako kognitivne kot čustvene vidike. Stres je definiran kot razmerje med osebo in okoljem, ki ga prepozna kot obremenjujočega ali pa zahteva več zmožnosti, kot ima zaposleni virov, in škodi blaginji zaposlenega (Dollard in Winefield, 2002, 5; povzeto po Novak, 2004, 17).

2.2 Vrste stresa

Newhouse (2000, 19–20) razlikuje med eksogenim, ki deluje od zunaj, in endogenim stresom, ki deluje od znotraj. Kot povzročitelje eksogenega stresa navaja delovno okolje, urnik, pot v službo, medtem ko endogene stresne situacije ustvarjajo ljudje sami in se jim zato lahko izognejo (npr. kajenje, neprimerna prehrana, pesimističen odnos do sveta, predolgo gledanje televizije).

Ločimo lahko tudi med škodljivim stresom ali distresom in prijaznim stresom, ki je individualna izkušnja posameznika. Kadar se zahteve začnejo kopičiti in povzročati bojazen, da jim ne bomo kos, je treba previdno oceniti svoje sposobnosti. Če posameznik presodi, da zahteve presegajo njegove sposobnosti za obvladovanje, se znajde v območju škodljivega stresa (Looker in Gregson 1993, 33). Občutje prijaznega stresa ali evstresa prevlada, kadar so sposobnosti za obvladovanje večje od zahtev. Gre za razširitev normalnega območja stresa. Omenjena vrsta stresa posameznika navda s samozavestjo in občutkom, da obvladuje izzive, hkrati pa povzroči prijetno stanje pripravljenosti, ki dobro vpliva na telesne in duševne sposobnosti, ustvarjalnost in produktivnost (Looker in Gregson 1993, 34).

Ločimo lahko med naravnim oz. koristnim stresom, pri katerem je evolucija poskrbela za vse mehanizme ponovnega uravnovešenja telesa, in umetnim, škodljivim stresom, ki te sposobnosti nima (Schmidt, 2001, 9). Po mnenju Schmidta (2001, 11) umetni, škodljivi stres nastane zaradi preobremenjenosti, občutka, da nismo več sposobni obvladovati vseh zahtev okolja. Omenjeni občutek se po mnenju Schmidta (ibid.) pojavi kot posledica resničnih omejitev iz okolja ali kot posledica privzgojenih, namišljenih omejitev.

Obstaja še delitev stresa na kratkoročni in dolgoročni stres. Stankovičeva (2004) pravi, da določeno mero kratkoročnega stresa potrebuje vsak posameznik, ki pa lahko v primeru izredne moči postane ovira. Kratkoročni stres je mogoče obvladovati s tehnikami sproščanja. V primeru, da se posameznik ne zna dlje časa sprostiti, se v njem nabere dolgoročni stres, ki lahko povzroči resne zdravstvene težave. Dolgoročni stres je mogoče obvladovati s spremembo življenjskega sloga.

3 Izvori stresa – povzročitelji

V literaturi je mogoče zaslediti več opredelitev stresorjev. Stresorje lahko opredelimo kot vse dražljaje, ki pripeljejo v stresno reakcijo. Dražljaji so lahko različni, v telesu pa povzročijo skoraj enak odziv (Luban-Plozza in Pozzi, 1994, 14). Spielberger (1985, 16) uporablja izraz stresor za okoliščine ali pobudnike, ki jih objektivno označuje stopnja fizične ali psihične nevarnosti.

Trevenova (2005a, 20) trdi, da so nekateri stresorji del materialnega, večina pa del psihološkega okolja in zato ločuje med dejavniki v delovnem in dejavniki zunaj delovnega okolja. Lahko pa stresorje razvrstimo v tri osnovne skupine (Selič, 1999, 55–59):

- katalizmatični stresorji so nepredvidljivi dogodki, ki se zgodijo večjim skupinam ljudi hkrati, nanje močno vplivajo ter zahtevajo za svoje obvladovanje veliko prizadevanj (naravne in ekološke nesreče);
- osebni stresorji delujejo na posameznika in jih ni mogoče predvideti, zahtevajo pa veliko tvornega prizadevanja za obvladovanje;
- stresorji »ozadja« so na videz majhni, zanemarljivi, vendar stalno prisotni problemi, pogoji, ki povzročajo kronično vznemirjanje in/ali distres (hrup, slaba razsvetljava). Če so spregledani ali niso odstranjeni, nevtralizirani, lahko dolgoročno povzročijo večjo škodo kot katalizmatični ali osebni stresorji.

Povzročitelje stresa torej lahko razvrstimo v več kategorij. Njihove opredelitve smo smiselno zajeli v tri skupine ter si pri tem pomagali z opredelitvami vzrokov, kot jih navajajo Ihan (2004), Battison (1999) ter Looker in Gregson (1993). V prvo skupino smo vključili vzroke stresa iz domačega okolja (stres, pogojen z dogajanjem doma in v okolici domačega prostora). V drugo skupino so vključeni vzroki stresa iz širšega okolja, medtem ko v tretji skupini kot vzroke stresa najdemo prelomnice v življenju. V nadaljevanju omenjene skupine povzročiteljev oz. vzrokov stresa podrobneje predstavljamo.

3.1 Vzroki stresa iz domačega okolja

Dom in družinsko življenje nista samo vir počitka in regeneracije, ampak je posameznik tudi doma izpostavljen številnim stresnim okoliščinam. Northcraft in Neale (1994, 213) sta oblikovala Skalo stopnje socialnega prilagajanja, iz katere je mogoče ugotoviti nekatere mogoče frustracije, ki izvirajo iz domačega okolja današnjega človeka, kot so: (i) smrt zakonskega partnerja, (ii) razveza, (iii) ločitev, (iv) zaporna kazen, (v) smrt ožjega družinskega člana, (vi) telesna poškodba ali bolezen, (vii) poroka, (viii) izguba službe, (ix) zakonska sprava, (x) upokojitev, (xi) bolezen v družini, (xii) nosečnost, (xiii) spolne težave ...

3.2 Vzroki stresa iz širšega okolja

Človek je del širšega okolja. S tem je izpostavljen vrsti negativnih vplivov, ki narekujejo njegovo razpoloženje, pogled na svet in se odražajo v našem zdravstvenem stanju. Zato Battison vzroke stresa širšega okolja deli v tri skupine (1999, 12): (i) dejavniki okolja, (ii) dejavniki na delovnem mestu in (iii) kemični dejavniki.

Dejavniki okolja

Dejavniki okolja predstavljajo trajne dražljaje, ki so temeljni vzrok stresa, in sicer: (i) menjava šole, prehod iz osnovne šole v srednjo šolo ter vstop na univerzo, (ii) izbira poklicne poti in zaposlitve, (iii) odločitev za materinstvo, (iv) selitev, (v) naravne nesreče, (vi) bivalne razmere (vii) vpliv informacij in medijev (Battison, 1999).

Dejavniki na delovnem mestu

Avtorji različno opredeljujejo dejavnike stresa na delovnem mestu. Ti so po mnenju Trevnove (2005a, 20030): vrsta zaposlitve, razmejitev med delom in

nedelom ter napetost glede vlog zaposlenega v delovnem okolju. Trevnova (ibid.) kot pomembne dejavnike stresa v delovnem okolju označuje tudi negotovost vloge, premajhno ali preveliko odgovornost, odgovornost za druge zaposlene, delovne razmere, nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu in organizacijske dejavnike.

Palmer, Cooper in Thomas (2001, 379) kot potencialne vire stresa v organizaciji opredeljujejo: (i) organizacijsko kulturo, (ii) zahteve dela, (iii) stopnjo nadzora, (iv) vlogo v organizaciji, (v) spremembe v organizaciji ter (vi) odnose v organizaciji in oporo.

Battisonu (1999, 45) kot dejavnike stresa v delovnem okolju navaja: (i) napete odnose med zaposlenimi, (ii) postavljanje nerazumnih delovnih zahtev, (iii) večkratno preverjanje poteka našega dela, (iv) sprejemanje odločitev v afektu, (v) neurejeno delovno mesto, (vi) neudoben delovni prostor, (vii) izpostavljenost predirljivim zvokom in bleščanju računalnika, (viii) pomanjkanju zasebnosti, (ix) odrezanosti od sodelavcev ter (x) delu v več izmenah in brez odmora. Poleg prej navedenih dejavnikov Battison (ibid.) navaja tudi naslednje dejavnike: (i) nadrejeni zaposlenim nalagajo nepotrebna opravila, (ii) delo ni varno, (iii) strah pred nevarnostjo, (iv) delo je površno opredeljeno, (v) težko usklajujemo delo in zasebne obveznosti, (vi) zaposleni je žrtev nacionalističnih predsodkov, nestrpnosti ali spolnega nadlegovanja, (vii) zaposleni je zatiran in ustrahovan ter (viii) pri delu je preveč ali premalo nadzorovan.

Kemični dejavniki

Iz raziskav in poiskusov, ki jih je opravljal že Hans Selye, je razvidno, da lahko številne različne snovi, kot so povsem običajne kemikalije, negativno vplivajo na človeško telo in s tem na nezmožnost spopadanja s stresom (Lindemann, 1997, 37). Po Battisonu (1999, 12013) kemikalije kot kofein in tein v čaju, kavi, čokoladi in osvežilnih pijačah, alkohol, tobak, sladkor in sol negativno vplivajo na zmožnost spopadanja s stresom.

3.3 Prelomnice v življenju

Tudi prelomnice v življenju lahko za ljudi pomenijo stresne dogodke. Takšni dogodki so: (i) razveza, (ii) smrt bližnjega sorodnika, (iii) prekinitev dolgoletnega razmerja, (iv) bolezen ali poškodba, (v) upokojitev, (vi) poslabšanje zdravja družinskega člana, (vii) izguba dela, (viii) poroka, (ix) težave v spolnosti, (x) rojstvo otroka, (xi) denarne težave, (xii) nakup hiše, (xiii) sprememba zaposlitve, (xiv) zapadlost hipoteke, (xv) izjemen osebni dosežek, (xvi) uspešno končanje študija, (xvii) prenehanje kajenja, (xviii) sprememba prehranjevalnih navad, (xix) odhod na počitnice, (xx) počitnice in (xxi) manjši zakonski prekršek (Battison 1999, 22).

4 Odzivi na stres

Ihan (2004, 43) stres opredeljuje kot telesni odziv, ki ga sproži centralno živčevje zaradi velikega priliva opozorilnih signalov oz. stresorjev. Kot stresorji

lahko delujejo različni dražljaji, tudi namišljene ali potencialne grožnje, težave, ki jih človek predvideva ali jim ni kos, strahovi, travmatični spomini in asociacije. Kadar centralno živčevje neko spremembo (na podlagi izkušenj, projekcij, strahov) interpretira kot grožnjo, ki je z rutinskimi življenjskimi prilagoditvami ni mogoče sprejeti ali se ji ogniti, se sproži dolgotrajna čustvena reakcija (nastane stres), ki človeka vznemiri in močno zmanjša njegovo zadovoljstvo. Glede na to, da čustveno aktivacijo sprožijo spoznavni sistemi velikih možganov in medmožganov po tem, ko zaznajo in interpretirajo neki signal kot opozorilen, imenujemo tak signal stresor. »Čustveni aktivaciji nato sledijo tri glavne vrste odzivov, s katerimi se človek prilagaja na spremembe v svojem zunanem ali notranjem okolju:

- vedenjski odziv, ki mobilizira in usmeri človekove aktivnosti v srečanje s stresorjem;
- avtonomni odziv, ki prek aktivacije simpatikusa in inaktivacije parasimpatikusa spremeni delovanje telesnih tkiv in organov (npr. pospeši bitje srca);
- endokrini odziv, ki povzroči številne presnovne spremembe v organizmu« (Ihan, 2004 43).

»Danes pravimo, da je stres stanje alarma. Je stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se z obremenitvijo spoprime, se prilagodi in jo obvlada. Pri tem so obremenitve lahko zunanega ali notranjega izvora. Lahko so fizične, kemične, biološke, socialne ali psihološke narave. Učinek stresogenih dejavnikov občuti vsak po svoje. Kako se bo posameznik nanje odzval, je odvisno od njegove psihofizične konstitucije, življenjske zgodovine pa tudi od trenutnega spleta okoliščin. Na objektivno enake vplive bo tako posameznik v različnih obdobjih, predvsem pa v različnih bivanjskih okoliščinah, različno reagiral. To pomeni, da stresogeni dejavnik dobi svoj pravi pomen ne glede na to, ali gre za zunanje ali notranje povode, šele ko se njegove objektivne lastnosti povežejo s subjektivnim pomenom. Učinki so lahko bodisi spodbudni ali pa, nasprotno obremenjujoči« (Rakovec-Felser 1991, 47-49).

Rakovec-Felserjeva (1997, 44) trdi, da stresorje zaznamujejo njihove objektivne karakteristike – jakost, trajanje, nenadnost in podobno, kot tudi njihov subjektivni pomen, ki ga imajo za posameznika. Ob pojavitvi stresogenega dejavnika so pomembne posameznikove možnosti za prilagoditev. Če moč stresogenega dejavnika presega posameznikove možnosti za prilagoditev, je negativni učinek določenega dejavnika večji. Učinek stresa je torej tem hujši, čim večja je razlika med jakostjo in trajanjem dejavnikov ter posameznikovimi prilagoditvenimi zmožnostmi. To pomeni, da je negativni učinek odvisen tudi od možnosti, ki jih posameznik ima, da se z obremenitvijo spopade. Kadar posameznik nima možnosti, da bi v situacijo sam posegel, da bi jo vsaj poskusil razrešiti, je učinek stresne situacije hujši. Stres vpliva bolj negativno na posameznika tedaj, kadar je ta postavljen v vlogo pasivnega opazovalca.

Stres vselej poteka v treh fazah: alarma, odpornosti in izčrpanosti (Rakovec-Felser, 1991, 48-49). V fazi alarma je delovanje organizma vzburljeno. Spodbujen je tisti del vegetativnega živčnega sistema (t. i. simpatikus),

ki posameznika pripravi na akcijo ali beg. To pomeni, da posamezniku omogoči akcijo in sprosti v njem tiste energetske zaloge, ki to akcijo sploh omogočijo. Fazo alarma lahko označimo kot stanje pripravljenosti, v kateri so opazni številni premiki v telesnih procesih: izboljša se tkivna prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostijo se zaloge sladkorja itd. V fazi odpornosti se začnejo vključevati določeni mehanizmi, katerih naloga je telesne procese normalizirati, jih vrniti v izhodiščni položaj. Gre za fazo prilagoditve na stres, v kateri prevlada parasimpatikus nad simpatikusom. To pomeni, da se vključuje tisti del nevrovegetativnega živčnega sistema, ki napolni izpraznjene baterije v telesu ali vsaj poskrbi, da se ne izpraznijo v celoti. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven, saj lahko posameznika energetske osveži, ga spodbudi k drugačnemu razmišljanju in dejavnostim. Povsem drugače je, če stresna okoliščina kljub prilagoditvi še traja. V primeru nadaljevanja stresa kljub poskusom poravnave z njim se energijske zaloge prizadetega začnejo zmanjševati, kar se odrazi v prvih znamenjih utrujenosti. Če se v tem času nič ne spremeni, vodi situacija stresa do izčrpanosti.

Obstaja več simptomov, ki kažejo na preveliko izpostavljenost stresu. Luban-Plozza in Pozzi (1994, 12) razlikujeta tri skupine simptomov kot prvih znanilcev, da je nekdo preveč izpostavljen stresu. Nanje je opozoril ameriški psiholog Hibler (Luban-Plozza in Pozzi, 1994, 12 in 13): (i) čustveni, (ii) vedenjski in (iii) telesni simptomi. Med čustvene simptome uvrščamo (i) apatijo, (ii) anksioznost, (iii) razdražljivost, (iv) duševno utrujenost, (v) pretirano zaverovanost vase ali zavračanje samega sebe, medtem ko med vedenjskimi simptomi najdemo (i) izogibanje, (ii) pretiravanje, (iii) težave z urejanje samega sebe in (iv) težave s spoštovanjem zakonov. Pomembni so tudi telesni simptomi, npr. (i) pretirana skrb ali nepriznavanje bolezni, (ii) pogosta obolevnost, (iii) fizična izčrpanost, (iv) pretirana vera v samozdravljenje in zloraba zdravil, (v) nerazpoloženje.

Ihan (2004, 51-54) loči telesna in psihična znamenja škodljivega stresa. Telesna znamenja so: npr. stiskanje pesti, povešena ramena, bolečine in krči v mišicah, mrzle dlani in stopala, pogosta potreba po uriniranju, razbijanje srca, pospešeno bitje srca, suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, bruhanje, pretirana ješčost, izguba teka, pretirano kajenje, povečano uživanje alkohola, izguba želje po spolnosti. Med telesne simptome uvršča tudi zasoplost, cmok v grlu, pospešeno plitko dihanje, splošno mišično napetost, škripanje z zobmi, nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, bobnanje s prsti, prestopanje, tresoče se dlani, potne dlani in zgornje ustnice, vročinske valove. Psihična znamenja škodljivega stresa pa so (ibid., 54):

- obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija,
- nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, zlovoljnost, nezadovoljstvo, zdolgočasnost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanja pozornosti in varnosti, pretirana preobčutljivost,

- pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost, pomanjkanje spoštovanja in nezanimanje za ljudi,
- lotevanje več stvari hkrati, naglica, puščanje nedokončanih nalog in hkrati lotevanje vedno novih,
- pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, raztresenost, težave s koncentracijo in sprejemanje odločitev, pozabljenost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost, težavno lotevanje novih stvari,
- nagnjenost k spodrslijajem in nezgodam, občutek preobremenjenosti, pretirana kritičnost, tog način mišljenja, neučinkovitost, neuspešnost.

Pri posamezniku je mogoče zaznati tudi znamenja prijaznega stresa (Ihan, 2004, 55):

- evforičnost, zanesenost, vznemirjenost, visoko motiviranost,
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, občutek zadovoljstva in sreče,
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest,
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost,
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost,
- marljivost, živahnost, vedrost in nasmejanost.

5 Posledice stresa

Posledice stresa so izredno kompleksne. Lahko jih zasledimo pri posamezniku, organizacijah in tudi družbi. V nadaljevanju jih podrobneje predstavljamo.

5.1 Posledice stresa za posameznika

Posameznik se najprej sreča s čustvenimi, vedenjskimi in telesnimi simptomi; ti se nato lahko odrazijo v težavah in boleznih, povezanih s stresom.

Če se osredotočimo na fizične posledice stresa, moramo poudariti, da se v biološkem poteku stresne reakcije v telesu izloča stresni hormon kortizol. Ta ima pomembno uravnavno vlogo, saj se ob imunski aktivaciji brez kortizola lahko razvije napačen, telesu nevaren imunski odziv ob motenem stresnem odzivu telesa. Takrat postane moteno tudi uravnavanje imunskih reakcij; te namesto bolnih napadejo lastne zdrave celice (Ihan, 2004, 64).

Psihološke posledice stresa se nanašajo na posameznikovo duševno zdravje in počutje. Sem sodijo anksioznost (živčnost, napetost, fobije, panika), depresija (žalost, pomanjkanje samospoštovanja, utrujenost), občutki krivde in sramu, potrtost, osamljenost, ljubosumnost, nezmožnost koncentriranja, neodločnost, pozabljenost, pretirana občutljivost na kritiko, negativne samokritične misli (Powell, 1999, 7).

Zaradi strahu in nezmožnosti delovanja spremlja človeka pod stresom nenehen prevladujoč občutek nezadostnosti in nesposobnosti. Nezmožnost

spoprijemanja in odlašanja navzven povzroči delovanje navznoter. Napad ali obramba divjata v telesu, kar se največkrat pokaže v nervoznih in hitrih odzivih, neučakanosti, razdražljivosti, napetih mišicah, stisnjenih pesteh, besnih reakcijah ob vsaki domnevni težavi, nenehnem in nepotrebem ustvarjanju časovne stiske (Schmidt, 2003, 21).

Vedenjske posledice stresa se kažejo kot: nemir, napetost, zaskrbljenost, potrtost, občutek nemoči in obupa, depresija, razdražljivost, jeza, napadalnost, nepotrpežljivost, nezadovoljstvo, pretirana občutljivost, pomanjkanje samospoštovanja, nezanimanje za okolico, nedokončane naloge, lotevanje vedno novih nalog, težave z zbranostjo, pozornostjo, neodločnost, pozabljenost, občutek preobremenjenosti, utrujenosti, neučinkovitost, neuspešnost, nespečnost, pretirano uživanje alkohola, nikotina, kofeina, analgetikov, pomirjeval in drugih zdravil, težave v komunikaciji, težave v medsebojnih odnosih (Ihan, 2004, 141).

5.2 Posledice stresa za organizacijo

V večini organizacij se ne ukvarjajo s posledicami stresa v delovnem okolju in se teh ne zavedajo, zato posledice stresa pripisujejo drugim dejavnikom in ne stresu. Di Martino in Musri (2001, 11) opozarjata, da stres na ravni organizacije prepoznavamo po visoki ravni odsotnosti, velikem menjavanju zaposlenih in večjem številu delovnim nesreč. Stres znižuje stopnjo produktivnosti in raven kakovosti, povečuje število lomov in napak, poslabšuje medsebojne odnose in povečuje medosebne napetosti.

Učinkovitost pri delu determinira več dejavnikov, med njimi npr.: delovno okolje, odnosi med zaposlenimi, način vodenja, organizacijska kultura in ozračje, motiviranje, usposabljanje ter izobraževanje zaposlenih, osebne lastnosti posameznikov, slog vodenja, plača in nagrade, pristop in organizacije samega poteka dela in drugo. Vsem prej omenjenim dejavnikom je skupno, da so obenem vzroki stresa pri zaposlenih. Stres vpliva na zdravje delavcev in tudi delo v organizaciji, ki se kaže v povečani odsotnosti, počasnosti, zamujanju, zapuščanju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mesu, znižanju organizacijske produktivnosti, uničeni organizacijski klimi, prezgodnjem upokojevanju, škodi na opreми.

5.3 Posledice stresa za družbo

Stres se odraža tako v okoljskih, gospodarskih kot zdravstvenih problemih. Levi in Lunde-Jensen sta pripravila študijo o socialno-ekonomskih stroških in ugodnostih na državni ravni. Čeprav sta v študiji uporabila restriktivno definicijo stresa, sta ugotovila, da so stroški, povezani s stresom, tako veliki kot stroški, povezani z izpostavljenostjo hrupu in karcinomom. Levi in Lunde-Jensen sta na podlagi takšnih primerjav sklenila, da bi moralo biti preprečevanje stresa ena izmed glavnih prednostnih nalog v politiki poklicnega zdravja in varnosti (Novak, 2004, 37–38).

5.4 Stroški posledic stresa

Ker zveza med vzroki in posledicami pogosto ni povsem jasna, je treba stroške stresa na delovnem mestu previdno ocenjevati. Pri tem ugotavljamo delež bolezenske odsotnosti, ki je posledica stresa, glede na celotno odsotnost na določeni ravni. Mednarodna organizacija dela (ILO) ocenjuje stroške stresa na individualni ravni, na ravni organizacije in na državni ravni. Na individualni ravni gre za individualno izgubo dohodka in za stroške zdravljenja. Individualne stroške je težko ugotoviti, saj so odvisni od različnih dejavnikov, prav tako pa se lahko spreminjajo celo pri isti osebi v različnih časovnih obdobjih. Na ravni organizacije so izgube zaradi absentizma, prezgodnjih upokojitev, nadomeščanja, sodnih stroškov, škode pri opremi, manjše produktivnosti ter zaradi izgube dobrega imena in ugleda. Na ravni države stroškov, ki jih ima posamezna država, ni mogoče izračunati s seštevanjem individualnih stroškov in stroškov organizacij, saj so porazdeljeni med posameznimi skupinami. Kljub temu jih ocenjujejo od 0,5 do 3,5 odstotka bruto družbenega proizvoda (Treven, 2005a, 98–99).

6 Premagovanje stresa

Izredno pomembno za premagovanje stresa je spoprijemanje z njim. Po mnenju Muska (1993, 348) je spoprijemanje s stresom tem bolj uspešno, čim bolj je usmerjeno k premagovanju problema in k doseganju zastavljenega cilja, skratka takrat, ko je usmerjeno k problemu. Neuspešno pa je obvladovanje stresa, kadar prevladata čustvena napetost in usmerjenost k neposredni razbremenitvi te napetosti ne glede na prvotni cilj. V tem primeru je spoprijemanje s stresom usmerjeno k čustvovanju in ne pripomore h konstruktivni rešitvi problema, v katerem smo se znašli. Nekonstruktivni načini spoprijemanja so: (i) agresivno in destruktivno vedenje, (ii) nezrelo, otročje ravnanje, ki ga označujemo ko regresivno, (iii) beg pred oviro, (iv) prehitra vdaja in (v) pasivno čakanje (Musek, 1993, 349).

Z vidika upravljanja človeških virov je pomembno premagovanje stresa na ravni posameznika in organizacij. Zato najprej sledi pregled načinov premagovanja stresa na ravni posameznika in nato na ravni organizacije.

6.1 Premagovanje stresa na ravni posameznika

Potem ko se stresa zavedamo, se lahko lotimo njegovega premagovanja. Avtorji (Cooper, Cox, Levi, Di Martino in drugi) za odpravljanje stresa predlagajo sestavljeno intervencijo na treh ravneh: (i) primarna, (ii) sekundarna in (iii) terciarna intervencija. V primarni intervenciji je treba ugotoviti in odpraviti vzroke stresnih situacij, medtem ko je v sekundarni intervenciji posameznika treba naučiti, kako naj se spopada s stresom. Terciarna intervencija je usmerjena v pomoč tistim posameznikom,

ki so že postali žrtve stresa. Ne glede na to pa lahko ločimo premagovanje stresa na ravni posameznika, organizacije ali družbe.

Ihan in Simonič Vidrihova (2005, 68–87) sta prepričana, da je stres mogoče učinkovito premagovati z vajami zavedanja sebe in okolja, urjenjem pravilnega dihanja in sproščujočega globokega dihanja, meditacijo, kreativno vizualizacijo in vodenjem dnevnika stresa. Primerne za reševanje stresa so po mnenju Schmidta (2001) tudi naslednje tehnike: ozaveščanje pomena sedanjega trenutka, tehnike za obvladovanje trenutnih prenapetosti, tehnike za dolgoročno odpravljanje napetosti in dodatne spretnosti, ki se nanašajo na obvladovanje sporov in kritike. Battison (1999, 76) za premagovanje stresa priporoča: (i) obvladovanje časa, (ii) odločnost, (iii) telesne vaje, (iv) primerno prehrano, (v) zavedanje lastnih prednosti in adutov, (vi) sproščanje, (vii) dihanje, (viii) meditacijo, (ix) vizualizacijo, (x) jogo, (xi) masažo, (xii) dopolnilne oblike zdravljenja ter (xiii) takšen dom, ki zagotavlja počitek in sprostitvev.

Za boj proti stresu Lindemann (1982, 59–142) predlaga telesno gibanje, zdravo prehrano, psihohigieno za razgradnjo stresa (meditacija, avtogeni trening, drugo), dnevno utrjevanje zoper stres v poklicnem življenju (izogibanje nenavadnim spremembam, vključevanje odmorov, ukrepe za boljše spanje, pravilno dihanje, utrjevanje večanja odpornosti do stresa, suho krtačenje, knajpanje in druge utrjevalne ukrepe), učinkovito preživljanje prostega časa in dopusta (prosti čas oblikujemo individualno, možnosti za razvijanje osebnosti, koriščenje dopusta, utrjevanje proti stresu v zdraviliščih in okrevališčih) ter druge posebne programe za različne ljudi

Newhouse (69–122) za preprečevanje stresa priporoča: (i) prehrano (post, zdrava prehrana, zeliščni čaji, vključevanje vitaminov in prehranskih dodatkov ter oligoelementov), (ii) telesno aktivnost, (iii) upoštevanje bioloških ritmov, (iv) pozitivno razmišljanje in notranje življenje, (v) iskanje lastnega bistva, (vi) metode revitalizacije (hidroterapija in terapija z morskovo vodo, joga, gibanje, tai chi chuan in ples, masaža in do-in, petje in terapija z glasbo, smeh, oblike, barve in svetlobo), (vii) sprostitvev in upoštevanje bioloških ritmov (relaksacija, globoko dihanje) ter (viii) metode duševnega in duhovnega razcveta (meditacija, vizualizacija, umetnost, molitev).

Stres po mnenju Božičeve (2003, 33) obvladujemo s pazljivim poslušanjem, z osebnostno rastjo, s prepoznavanjem vedenjskih vzorcev, z dokončanjem čim večjega števila zadanih nalog, s krepitvijo sposobnosti reči ne, s pazljivim telefoniranjem, s prilagajanjem spremembam, z uveljavljanjem sebi ustreznega delovnega ritma ter ustvarjanjem mostu med duhovnostjo in delom. Božičeva (ibid.) za obvladovanje stresa priporoča, da z uresničevanjem ne odlašamo do zadnjega trenutka, da ne zamujamo, si vzamemo čas za odmore in najprej opravimo najzahtevnejše naloge.

Looker in Gregson (1993, 171–178) navajata načine, ki prek izboljšanja značajskih potez zagotavljajo povečane sposobnosti za obvladovanje stresa. Svetujeta upoštevanje vloge ljubezni in razumevanja, pri čemer sta ta pojma mišljena v najširšem pomenu besede,

od človekovih najintimnejših odnosov, naklonjenosti in spoštovanja prijateljev ter razumevajoče odnose z zaposlenimi. Za obvladovanje stresa je treba okrepiti svoje samospoštovanje, pozitivno razmišljati, biti odločen, gojiti smisel za humor in se smejati.

Glede na to, da stres pomeni porušeno psihofizično ravnovesje, si vsakdo prizadeva izgubljeno ponovno pridobiti. Zato se s stresnim dejavnikom mora spopasti, se mu prilagoditi in ga obvladati. Uspešnost obvladovanja stresa ocenjujemo z vidika zunanje poravnave ali socialne zaželenosti in z vidika notranje poravnave ali osebne prilagoditve (poznavanje procesov notranje poravnave s stresom vodi do odgovora, katere poti vodijo iz stiske, in katere so tiste, ki nas pripeljejo do cilja (Rakovec-Felser, 1991, 55–59).

Obvladovanje stresa je pomembno za posameznika, ki lahko izmed individualnih strategij uporabi redno fizično aktivnost, meditacijo in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa (Treven, 2005a, 61).

6.2 Premagovanje stresa na ravni organizacije

Trevnova in Mulej (2005c, 180) omenjata, da imajo organizacije na voljo dve poti za pomoč zaposlenim pri zmanjševanju stresa. Prva pot zmanjševanja stresa je povezana z dejavniki, ki povzročajo pojav stresa pri ljudeh. Gre za to, da v organizacijah, ki si prizadevajo za zmanjševanje stresa sodelavcev, vplivajo predvsem na dejavnike, ki povzročajo stres na delovnem mestu. Druga pot za pomoč zaposlenim v boju proti stresu pa se nanaša na oblikovanje različnih programov, usmerjenih na vzdrževanje dobrega počutja pri zaposlenih, in delujejo kot preventiva proti pojavu stresa.

V okviru prve poti organizacije snujejo strategije, s katerimi obvladujejo dejavnike, ki povzročajo stres pri zaposlenih. Njihov namen je v zmanjšanju ali popolni odpravi stresa, ki se pri teh pojavlja ob opravljanju njihovega dela. Te strategije so (Treven in Mulej, 2005b, 59): (i) ustvarjanje ugodnega organizacijskega ozračja, (ii) obogatitev oblikovanja delovnih nalog, (iii) zmanjševanje napetosti in natančna opredelitev vlog, (iv) načrtovanje in razvijanje kariere, (v) učinkovito vodenje, (vi) razvijanje komunikacijskih sposobnosti, (vii) motiviranje zaposlenih, (viii) zadovoljstvo pri delu in (ix) medsebojni odnosi.

Trevnova in Mulej (2005b, 60) omenjata tudi, da v organizacijah lahko pomagajo zaposlenim stres premagovati tudi z oblikovanjem posebnih programov. Med najpogostejše tovrstne programe spadajo programi dobrega počutja, programi za pomoč zaposlenim in programi za usposabljanje zaposlenih, kako obvladovati stres.

7 Sklep

V sodobni družbi so spremembe edina stalnica. Dinamika življenja je vedno hitrejša, kar ljudi vodi v stres. Zaradi

njega je na leto izgubljenih več milijonov delovnih dni; to pomeni, da stres vpliva na zdravje zaposlenih in delo v organizaciji. Posledice stresa v organizacijah se kažejo v povečani odsotnosti, počasnosti, zamujanju, zapuščenju delovnih mest, neučinkovitosti, poklicnem izgorevanju, nesrečah na delovnem mestu, manjšanju organizacijske produktivnosti, uničenem organizacijskem ozračju. Ker so posledice stresa tudi na ravni družbe ter ne le organizacije in posameznika, je treba stresu in načinom njegovega premagovanja nameniti veliko pozornosti.

Za premagovanje in preprečevanje stresa so posameznikom/zaposlenim in organizacijam na voljo različni pristopi, tehnike in strategije. Posameznik lahko izmed individualnih strategij uporabi redno fizično dejavnost, meditacijo in druge metode za sproščanje, zdrav življenjski slog in upravljanje časa. Organizacije pa lahko izberejo dve poti za pomoč zaposlenim pri zmanjševanju stresa. Prva je povezana z dejavniki, ki povzročajo pojav stresa pri ljudeh, druga pa se nanaša na oblikovanje različnih programov, usmerjenih na vzpostavljanje in vzdrževanje dobrega počutja pri zaposlenih in delujejo kot preventiva proti pojavu stresa.

Literatura

- Battison, T. (1999): Premagujem stres. Ljubljana: DZS.
- Božič, M. (2003): Stres pri delu. Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Cox, T. et al. (2000): Research on Work-related Stress. EU: Office for Official Publications of the European Communities,
- Di Martino, V., in Musri Mohtar (2001): Guidance for the prevention of stress and violence at the workplace. Kuala Lumpur: Department of occupational safety and health Malaysia.
- Dollard, F. M., in Winfield, H. A. (2002): Mental health: overemployment, underemployment, unemployment and healthy jobs. Australian. e-Journal for the Advancement of Mental health, 3, 1. Pridobljeno 20. 10. 2003 s <http://auseinet.fliners.edu.au/journal/vol1,553/dollard.pdf>.
- Ihan, A. (2004): Do odpornosti z glavo. Ljubljana: Mladinska založba.
- Ihan, A., in Simonič Vidrih, M. (2005): Stres na delovnem mestu in spoprijemanje z njim: Kaj lahko naredim, da živim v sožitju s stresom?. Ljubljana: DRX.
- Lindemann, H. (1982): Premagani stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Looker, T., in Gregson, O. (1993): Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu?. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Luban-Plozza, B., in Pozzi, U. (1994): V sožitju s stresom. Ljubljana: DZS.
- Musek, J. (1993): Znanstvena podoba osebnosti. Ljubljana: EDUCY.
- Newhouse, P. (2000): Življenje brez stresa. Ljubljana: Tomark d.o.o.

- Northcraft, B. G., in Neale, A. M. (1994): *Organizational Behavior, A Management Challenge*, 2. izdaja. Fort Worth: The Dryden Press.
- Novak, N. (2004): *Stres pri delu zdravnikov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Palmer, S., Cooper, C., in Thomas, K. (2001): Model of organisational stress for use within an occupational health education/promotion or wellbeing programme – A short communication. *Health Education Journal*, 60 (4), 378–380.
- Powell, T. (1999): *Kako premagamo stres?*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Rakovec Felser, Z. (1991): *Človek v stiski: stres in tesnoba*. Maribor: Založba Obzorja.
- Rakovec Felser, Z. (1997): *Medicinska psihologija*. Maribor: Visoka zdravstvena šola.
- Schmidt, A. (2001): *Stres*, Ljubljana: Kmečki glas.
- Selič, P. (1999): *Psihologija boleznih današnjega časa*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Spielberger, C. (1985): *Stres in tesnoba*. Murska Sobota: Pomurska založba - Centralni zavod za napredek gospodinjstva.
- Stanković, T. *Kratkoročni in dolgoročni stres*. Delo. Pridobljeno 14. 1. 2007, s http://www.delo.si/index.php?sv_parth=43,50&id=5a4751da054a4f8aba65c9fcb e74342f04&source=Delo.
- Treven, S. (2005): *Premagovanje stresa*. Ljubljana: GV Založba.
- Treven, S., in Mulej, M. (2005): *Stress Management in Work Settings Of an Innovative Society by Systems Theory/ Thinking*. V E. Buchinger, et al. (ur.), *Proceedings of The 6th International Conference of Sociocybernetics and Plenary Session* (str. 175-185). Maribor: Faculty of Economics and Business.
- Treven, S., in Mulej, M. (2005): *Teorija sistemov, inovativna družba in management stresa v delovnem okolju*. *Naše gospodarstvo*, 51(3/4), 56–63.

Simona Šarotar Žižek, magistrica ekonomije in poslovnih ved, je bila prej zaposlena v gospodarstvu, sedaj pa na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru, in sicer kot asistentka za področje upravljanja človeških virov. Je avtorica ali soavtorica številnih člankov v mednarodnih in slovenskih revijah ter udeleženka znanstvenih in strokovnih konferenc doma in v tujini.

Sonja Treven je bila rojena leta 1956 v Ljubljani. Zaposlena je kot redna profesorica na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru za področje management kadrov. Doktorirala je na Ekonomski fakulteti Univerze v Zagrebu. S svojimi prispevki je sodelovala na več kot šestdesetih domačih in mednarodnih konferencah (Las Vegas, Varanasi, Samos, Puerto Vallarta, Kuala Lumpur, Cancun, Dunaj, Caracas, Manali, Jaipur, Orlando, Wollongong, Zadov, ...), je avtorica treh knjig (*Management človeških virov*, *Mnarodno organizacijsko vedenje in Premagovanje stresa*) in soavtorica več knjig ter več kot osemdeset znanstvenih ali strokovnih del.