

MENADŽERSKI STRES-BURNOUT SINDROM

MANAGERIAL STRESS - BURNOUT SYNDROME

Fuad Bajraktarević
Anela Džananović

SAŽETAK

Stres je sindrom svakodnevno prisutan kod svih ili skoro svih individua ,a samim tim i grupa ljudi. Stres „napreduje“ razvojem tehnologije, potrebom za ažurnosti, potrebnom za „bržim“ tempom života. Stres ne zahvata samo jednu osobu, već se veoma lako prenosi sa jedne osobe na drugu u verbalnom i fizičkom kontaktu. Stres se može okarakterisati kao sindrom savremenog doba zbog svih povezanosti sa trenutnom situacijom širom svijeta. Stres kao sindrom posjeduje mnoge načine „zaraze“ s njim , ali također posjeduje mnoge načine otklanjanja istog, i povratka normalnom toku života. Menadžerski stres je prisutan u svim sferama, tj. u svim profesijama, i predstavlja oblik sagorijevanja menadžera u želji da što brže, efikasnije i kvalitetnije odradi dodijeljeni zadatak. Međutim problem nastaje kada menadžer ima kontinuitet vrhunskog rada, ali i kada je pod stalnim nadzorom i konstantnim pritiskom, upravo tada se javlja BURNOUT. Stres ili napetost (engl. Stress = pritisak, napetost, lat. Stringere = napeti) predstavlja prouzrokovani fiziološki i psihološki odgovor (kod životinja i ljudi) na specifične zahtjeve, da bi se omogućilo izdržati posebna fizička i mentalna opterećenja.

Ključne riječi: stres, sagorijevanje, posao, psihologija, menadžeri, kompanija.

SUMMARY

Stress is a syndrome present daily in all or almost all individuals, and therefore in groups of people. Stress “progresses” with the development of technology, the need for up-to-dateness, the need for a “faster”

pace of life. Stress does not affect only one person, but is very easily transmitted from one person to another in verbal and physical contact. Stress can be characterized as a syndrome of the modern age due to all the connections with the current situation around the world. Stress as a syndrome has many ways of “infecting” it, but it also has many ways to eliminate it and return to a normal course of life. Managerial stress is present in all spheres, ie. in all professions, and is a form of burning managers in the desire to quickly, efficiently and efficiently perform the assigned task. However, the problem arises when the manager has the continuity of top work, but also when he is under constant supervision and constant pressure, that is when BURNOUT occurs. Stress or tension (Stress = pressure, tension, lat. Stringere = tense) is the caused physiological and psychological response (in animals and humans) to specific demands, in order to be able to withstand special physical and mental loads.

Keywords: stress, burnout, work, psychology, managers, company.

UVOD

Simptomi menadžerskog stresa mogu biti odraženi na različitim razinama, a oni mogu biti po porijeklu:

- Emocionalni
- Kognitivni
- Fiziološki
- U ponašanju

Promjene na emocionalnoj razini predstavljaju poremećaje raspoloženja kao što su depresija, anksioznost, krize plača, opsessivna ideacija (stalno razmišljanje

o problemu), napadi panike, nedostatak interesa za druge ljude ili članove porodice, osjećaj depersonalizacije, socijalna izolacija i sl.

Promjene na fiziološkom nivou predstavljaju tjelesno-zdravstvene poremećaje, a to su: poremećaji spavanja, poremećaji u gastrointestinalnom sistemu, osjećaj vrtoglavice, glavobolje, nedostatak zraka, promjene na koži, poteškoće u radu srca i slično. Osobe pod uticajem stresa imaju znatno lošiju zdravstvenu sliku u odnosu na ostale osobe. (Bajraktarević, 2018)

Promjene u ponašanju (poremećaji ponašanja) predstavljaju različite oblike devijacije u ponašanju kao što su: ispoljavanje agresije, poremećaj ishrane (povećanje ili smanjenje apetita), povećano korištenje štetnih supstanci kao što su alkohol, cigarete i različiti lijekovi (za smirenje ili druge vrste poremećaja), poremećaj budnosti (prekomjerno ili smanjeno spavanje), poremećaj seksualnog nagona (poremećaj seksualne aktivnosti, smanjenje seksualne želje i sl.).

Svi navedeni simptomi mogu biti izraženi pojedinačno, ali mogu biti izraženi i u cijelovitosti što predstavlja veliki problem prilikom samog dijagnosticiranja ali i prilikom liječenja jer je mnogo teže promjeniti više devijacija nego jednu ili par devijacija.

IZVORI MENADŽERSKOG STRESA

Da bi se analizirao stres, što podrazumjeva saznanje faktora koji utiču na isti, potrebno je poznavati faktore koji utiču na stres, ili tzv. izvore menadžerskog stresa. Izvori menadžerskog stresa su:

- Poslovni stres može prouzrokovati više rizika za srčani udar nego hronični stres koji se akumulira kroz cijelu godinu.
- Radna preopterećenost, prevelika uključenost i gotova potpuno predanost poslu, prekomjerni sati rada, stalna putovanja, čest i neizbjeglan sukob poslovnih i porodičnih interesa nesumnjivo su stresori koji prate većinu

menadžerskih pozicija.

- Izvori menadžerskog stresa
- Radna preopterećenost i vremenski pritisak
- Promjenljiv i neujednačen program rada kao i "nošenje" posla kući
- Dvosmislenost i promjenjivost radnih zadataka, područja i uloga
- Konstantna promjena i dnevna varijabilnost
- Konflikt uloga
- Razvoj karijere
- Potreba stalnog potvrđivanja
- Pritisak na brze i vidljive rezultate
- Nesigurnost i strah od gubitka posla
- Negativna konkurenca
- Budnost i napetost koju zahtijeva posao
- Stalni kontakt sa osobama pod stresom
- Seksualno uznenimiravanje
- Ubrzano napredovanje
- Štetni uslovi radne okoline

Svi navedeni faktori su međusobno povezani i utiču na stres svakog zaposlenika koji može eskalirati ukoliko se situacija ne poboljša ili ukoliko se ne ukloni uzročnik samog stresa. Stres ne može nastati tek iznenada niti se može iznenadno zaustaviti. (Bajraktarević, 2018)

EFEKTI I POSLJEDICE MENADŽERSKOG STRESA

Efekti stresa se mogu podijeliti na:

- individualne i
- organizacijske.

Efekti i posljedice menadžerskog stresa mogu biti: (Bajraktarević, 2018)

- Subjektivni
- Bihevioralni
- Kognitivni
- Fiziološki
- Organizacijski

BURNOUT – SAGORIJEVANJE NA POSLU

Burnout sindrom je stanje koje se javlja

nakon emocionalnog zamaranja a rezultira smanjenom sposobnošću u obavljanju poslovnih zadataka. Burnout je rezultat hroničnog stresa na radnom mjestu koji nije na vrijeme uklonjen. On se najčešće javlja u profesijama koje podrazumjevaju njegu ljudi i rad sa ljudima kao klijentima.

Maslach definiše profesionalno iscrpljenje kao kontinuiranu varijablu rangiranu od niskog preko umjerene do visokog osjećaja iscrpljenosti, kojeg ne vidi samo u terminima prisutnog ili odsutnog. Uvijek je prisutan u nekoj mjeri, često je sinonim za radni stres, a javlja se kao odgovor na dugoročni stres.

Feudenberger je definisao burnout sindrom kao stanje mentalne i fizičke iscrpljenosti uzrokovanom poslovnim životom pojedinca. (Taylor Francis, 1987)

RAZLIKE IZMEĐU STRESA I BURNOUT-A

Postoje tri razloga zašto je potrebno razlikovati stres i burnout:

- Uzroci burnouta su različiti nego kod stresa
- Tretmani za burnout su različiti od onih kod stresa
- Prihvatanje ključnih razlika između burnouta i stresa može pomoći u određivanju učinkovitijih preventivnih mehanizama.

Razlika između sindroma izgaranja na poslu (burnouta) i stresa se odnosi na dimenziju vremena, gdje je stres privremeno stanje, a sindrom izgaranja na poslu je proces koji duže traje i ima sliku hroničnog poremećaja. Faktori koji se međusobno razlikuju kod stresa i profesionalnog isrcpljivanja su:

STRES	PROFESSIONALNO ISCRPLJIVANJE
<ul style="list-style-type: none">- Pretjerane emocionalne reakcije- Javljanje osjećaja obavljanja radnih zadataka pod pritiskom- Fizička iscrpljenost- Vodi anksioznom poremećaju- Uzrokuje dezintegraciju ličnosti- Primarna šteta je fizička- Stres može onesposobiti u smislu javljanja oboljenja opasnih po život- Emocionalna praznina- Javljanje osjećaja bespomoćnosti i besperspektivnosti	<ul style="list-style-type: none">- Iscrpljenost motiva, idealna, nade- Vodi paraoniji, depresiji i disocijaciji- Uzrokuje demoralizaciju- Primarna šteta je emocionalna- Ne vodi fizičkom oboljenju, ali zato utiče na smanjeno zadovoljstvo životom

UZROCI NASTAJANJA BURNOUT SINDROMA

Burnout sindrom nastaje onda kada osobe posvećene poslu shvte da njihovo žrtvovaanje nije bilo dovoljno da bi se postigli željeni ciljevi i veza između preduzeća i pojedinca se prekida.

Uzroci nastajanja burnout sindroma su: (Freudenberger, H., Staff Burnout, 1974)

- Preopterećenje na poslu (previše posla, nedovoljno resursa)
- Kontrola (manjak uticaja, odgovornost

bez moći)

- Nagrada (nedovoljno priznanja, zadovoljstva, mala plata)
- Zajednica (izolacija, konflikt, nepoštovanje)
- Pravednost (rasizam, favoritizam)
- Vrijednosti (konflikti na etičkoj osnovi, beznačajni zadaci)

DIMENZIJE BURNOUT SINDROMA

Christina Maslach je odredila tri dimenzije koje čine burnout sindrom:

1. Emocionalna iscrpljenost
2. Depersonalizacija
3. Smanjeno lično postignuće

Sve se dimenzije razvijaju u odnosu na radnu okolinu, gdje je emocionalno iscrpljenje odgovor na preopterećenost poslom i konflikt uloga, a smanjenje ličnog postignuća i efikasnosti na nemogućnost odlučivanja i izostanak socijalne podrške. (Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C., 2009)

SIMPTOMI IZGARANJA NA POSLU

Znakovi emocionalne i fizičke iscrpljenosti su mnogobrojne, a neke od najučestalijih su:

- Hronični umor
- Nesanica
- Zaboravnost / smanjenje koncentracije i pažnje
- Fizički simptomi
- Povećanje bolesti
- Gubitak apetita
- Anksioznost
- Depresija
- Ljutnja

U burnoutu razlikujemo i znakove depersonalizacije (cinizam, sarkazam i otuđenost), a to su: (Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C., 2009))

- Gubitak užitka
- Pesimizam
- Izolacija
- Otuđenost

Također razlikujemo i znakove smanjenog ličnog postignuća, koji su:

- Osjećaj apatije i beznadnosti
- Povećana razdražljivost
- Smanjena produktivnost i loše obavljanje posla

FAZE BURNOUT SINDROMA

Različiti psiholozi su postavili različite faze burnout sindroma, te tako imamo faze prema Freudenbergu, Thomasu, Thebaudu i dr. Prema Freundebergu, faze burnout sindroma

- su višestruke, i tu spadaju: (Freudenberg, 1974)
- 1. Potreba za dokazivanjem pred drugima
- 2. Marljiviji rad
- 3. Zapostavljanje svojih potreba
- 4. Pomicanje konfliktu
- 5. Revizija vrijednosti
- 6. Odbacivanje problema koji nastaju
- 7. Povlačenje
- 8. Očigledne promjene u ponašanju
- 9. Depersonalizacija
- 10. Unutrašnja praznina
- 11. Deprasija
- 12. Burnout sindrom

Svih 11 navedenih faza, kao konačnicu imaju jedno, a to je sagorijevanje na poslu tj. burnout. Svaki od navedenih „koraka“ će direktno dovesti do potpune iznemoglosti i stresa na poslu, što se može odraziti na sve ostale faktore koji su esencijalni za fiziološki tempo života svakog pojedinca.

Faze prema Thomasu su mnogo sažetije ali u konačnici vode ka istom, a to su: (Taylor Francis, 1987)

- 1. Radni (idealistički) entuzijazam
- 2. Stagnacija
- 3. Emocionalno povlačenje i izolacija
- 4. Apatija

Faze prema Thomasu su sažetije i počinju od samog „usijanja“ do potpune stagnacije koja vodi ka emocionalnom povlačenju, samim tim izolacijom od sredine i u konačnici vodi ka apatiji.

Faze prema Thebaudu su slično definisane kao faze prema Thomasu, ali na više slikovitijem prikazu pokazuju razvoj burnouta, počevši od idealnog odnosa prema poslu do potpune iscrpljenosti. Faze prema Thebaudu su:

- 1. Faza medenog mjeseca
- 2. Početak problema
- 3. Faza hroničnog stresa
- 4. Faza krize
- 5. Faza iscrpljenosti

INSTRUMENTI ZA MJERENJE SINDROMA IZGARANJA NA POSLU

Kao kod svakog sindroma, bolesti ili ovisnosti, postoje instrumenti koji imaju za cilj mjerjenje burnout sindroma. To su instrumenti koji će pokazati stanje u poslovnom svijetu, odnose između zaposlenika, nadređenih i ostalih koji učestvuju u određenom poslu.

Različiti instrumenti su izrađeni od strane vrhunskih psihologa, različitih timova stručnjaka na svjetski priznatim univerzitetima i sveučilištima. Tu su svrstani sljedeći:¹

1. Maslach Burnout Inventory (MBI)
 - MBI – HSS (MBI – Human Services Survey, upitnik za službe za rad s ljudima)
 - MBI – GS (MBI – General Survey, sveobuhvatni upitnik)
2. Burnout Measure (BM)
3. Oldenburg Burnout Inventory (OLBI)
4. Copenhagen Burnout Inventory (CBI)

MASLACH BURNOUT INVENTORY (MBI)

Predstavlja introspektivnu psihološku metodu koja sadrži 22 elementa koja vode ka poslovnom sagorijevanju. Originalna forma MBI je izrađena od strane Christina-e Maslach i Susan E. Jackson s ciljem da se pristupi individualnom iskustvu u sagorijevanju na poslu. MBI mjeri tri dimenzije sagorenosti, i to: emocionalnu iscrpljenost, depersonalizaciju i lična dostignuća. Vrijeme potrebno da bi se uradio MBI test je 10-15 minuta i isto toliko za analizu stručnih osoba, a može se raditi individualno ili u grupama. (Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C., 2009)

Publikacijom MBI 1981. godine, nove verzije MBI su efikasno predstavljene da bi se uklopile u različite grupe pod različitim okolnostima.

¹ https://www.researchgate.net/publication/46704152_The_Oldenburg_Burnout_Inventory_A_good_alternative_to_measure_burnout_and_engagement

Postoji pet verzija MBI, i to:

- MBI-HSS (Human Services Survey) – Upitnik za službe za rad sa ljudima
- MBI-HSS (MP) – Upitnik za službe za pružanje zdravstvenih usluga
- MBI-ES – Upitnik za edukatore
- MBI-GS – Generalni upitnik
- MBI-GS (S) – Generalni upitnik za studente

OLDENBURG BURNOUT INVENTORY (OLBI)

Predstavlja alternativnu metodu (instrument) za procjenu radnog angažmana. Sastoji se od dvije dimenzije:

- Isrcpljenost – energija
- Cinizam – Predanost

COPENHAGEN BURNOUT INVENTORY (CBI)

Najnovija metoda koja je predstavljena kao instrument za određivanje sagorijevanja na poslu je Copenhagen Burnout Inventory (CBI).

CBI se sastoji od tri skale koje mjere lični burnout, burnout koji se odnosi na posao, i burnout koji se odnosi na relaciji sa klijentima.

CBI se pokazala kao vrlo pouzdana metoda, a stope neodaziva su bile veoma male. Skale su se veoma dobro razlikovale između ciljnih grupa u radu sa ljudima, te je utvrđen očekivani obrazac povezanosti sa drugim mjerama umora i psihološkog blagostanja. Ove tri skale su predviđale buduće odsustvo bolesti, probleme sa spavanjem, upotrebu lijekova protiv bolova kao i namjeru odustajanja. Analize promjena tokom vremena pokazale su da su se značajni udjeli zaposlenika promijenili s obzirom na razine izgaranja. Zaključeno je da analize ukazuju na vrlo zadovoljavajuću povezanost i valjanost instrumenta CBI. CBI se koristi u velikom broju država i dostupni su prevodi na osam svjetskih jezika. (Tage S. Kristensen, Marianne Borritz, Ebbe Villadsen, & Karl B. Christensen, 2010)

PREVENCIJA BURNOUTA

Dva su smjera prevencija burnouta i to: (Bajraktarević, 2018)

- Liječenje kada se već ispoljilo
- Prevencija koja se dijeli na individualne i organizacijske strategije

U individualne strategije se ubrajaju:

1. Priprema kroz edukaciju
2. Samopomoć
3. Sviest o vlastitim osjećanjima
4. Bavljenjem rekreativnim aktivnostima van posla
5. Reorganizacija rada

U organizacijske stragegije ubrajaju se:

1. Fleksibilno planiranje posla
2. Podrška od strane kolega
3. Dobre uslove rada
4. Jasne ciljeve
5. Stalna edukacija

NAČINI OPORAVLJANJA OD BURNOUTA

Kao svaka bolest, svaka ovisnost i svaki sindrom, i burnout posjeduje načine oporavljanja. Načini oporavljanja su dugotrajni bez garancije za potpunu prevenciju ponovnog nastajanja.

Terapije koje se koriste u liječenju burnout sindroma i koje su naučno evidentirane su:

1. Kognitivno bihevioralna terapija
2. Stres menadžment trening
3. Fizioterapija
4. Terapija muzikom
5. Qigong terapija
6. Terapija zlatnim korijenom (fitoterapija)

UPRAVLJANJE STRESOM

Upravljanje stresom označava niz aktivnosti koje preduzima menadžment u svrhu smanjenja uzroka i osposobljavanja zaposlenih za uspješno suočavanje sa neizbjegnjim stresom da bi se na minimum svele negativne posljedice za pojedinca i organizaciju.

Njegova načela su:

1. Individualno i organizacijsko zdravlje se međusobno prožimaju
2. Menadžment je odgovoran za zdravstveni status uposlenika
3. Individualni i organizacijski problemi nisu neminovni
4. Svaka osoba i organizacije jednostavno reaguje na stres

METODE UPRAVLJANJA STRESOM

Metode upravljanja stresom se dijele u individualne i organizacijske metode.

Individualne su predviđene za svakog pojedinca posebno, dok su organizacijske odradene na nivou cijele organizacije i međusobno su povezane.

Individualne metode upravljanja stresom su usmjerene na individualne probleme, mijenjaju pojedinca, pomažu mu da bolje savladava stresore.

Organizacijske metode su usmjerene na organizaciju i mijenjaju okolinu koja proizvodi stres, smanjuju stresne uslove i eliminišu organizacijske i radne stresore. (Freudenberger, H., 1974)

ZAKLJUČAK

Upravljanje stresom je jedna od najvažnijih sposobnosti koje su potrebne svakoj zaposlenoj osobi, ali i osobama koje se mogu naći pod uticajem stresa. Glavni tip borbe protiv stresa je poznavati sopstvene granice, ali i upravljati sopstvenim resursima.

Svaka radna organizacija, svaki pojedinac, kao i svaka rutinska dnevna aktivnost može dovesti do nastanka stresa kod svake osobe pojedinačno. Stres posjeduje osobinu epidemije koja će se vrlo vjerovatno proširiti kontaktom osoba iz iste sredine. Svaki stres može nastati iz najjednostavnije situacije, ali isto tako može nestati vrlo jednostavno ako se postupi ispravno.

Svaka osoba je dužna naučiti kako se kontrolisati, upoznati svoje mogućnosti, kao i ograničiti svoje sposobnosti kako ne bi „sagorila“ prilikom radnih aktivnosti.

Zajednica ima veliku ulogu u cilju preveniranja stresa, te je vrlo bitno da svaki pojedinac bude edukovan koliko je stres učestala pojava, kao i koliko može biti „zarazna“ pojava, te koliko može našteti pojedincu ali i cijeloj sredini.

Ono što pojedinac može učiniti sam za sebe je da sebi priušti dovoljno sna, da ima redovnu ishranu, da vježba, da nauči poštovati sam sebe.

LITERATURA

- [1] Bajraktarević, J., Psihologija menadžmenta, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Travnik, 2018.
- [2] Freudenberger, H., Staff Burnout, Journal of Social Issues, USA, 1974.
- [3] Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C., Burnout: Thirty-five years of research and practice, Career Development International, USA, 2009.
- [4] Taylor Francis, The stress and burnout syndrome, USA, 1987.
- [5] Tage S. Kristensen, Marianne Borritz, Ebbe Villadsen, & Karl B. Christensen, National Institute of Occupational Health, Lersø Parkalle 105, DK-2100 Copenhagen, Denmark, 2010.
- [6] https://www.researchgate.net/publication/46704152_The_Oldenburg_Burnout_Inventory_A_good_alternative_to_measure_burnout_and_engagement
- [7] <https://zir.nsk.hr/islandora/object/mef:1111/preview>
- [8] <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/high-octane-women/201311/the-tell-tale-signs-burnout-do-you-have-them>