


**#ЕУ РЕСУРС ЦЕНТАР ЗА  
ЦИВИЛНО ДРУШТВО  
У СРБИЈИ**



# Ментално здравље запослених у цивилном сектору

„Овај текст објављен је уз финансијску помоћ Европске уније. За садржину овога текста искључиво је одговорна Београдска отворена школа и та садржина нипошто не изражава званичне ставове Европске уније”.

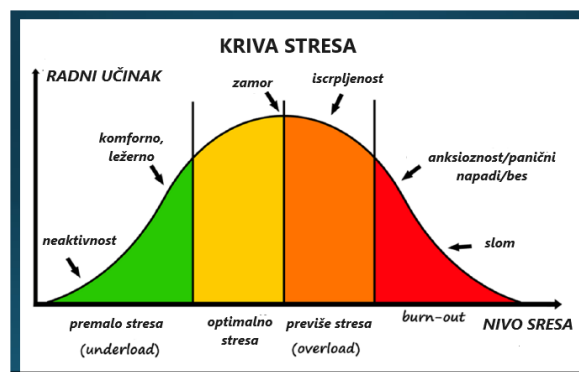
## Ментално здравље запослених у цивилном сектору

### 1. Стрес - знаци и извори стреса

Заштита менталног здравља запослених није луксуз - то је део професионалне одговорности појединца, организација и система у којима делујемо. Стрес на послу је један од фактора ризика по ментално здравље запосленог, те један од главних окидача за развој различитих психо-физички обољења. Имајући то у виду, у даљем тексту говоримо о изворима и симптомима стреса, стратегијама и техникама управљања/превазилажења стреса на послу.

#### 1.1. Крива стреса за боље разумевање утицаја стреса – повољни и неповољни утицаји

Да би боље разумели развој стреса и имали јаснију идеју о потребним стратегијама и техникама превазилажења неповољних последица по стрес, описаћемо тзв. криву стреса (слика 1). Она говори да премало или превише стреса утиче на низак радни учинак, а да је оптималан ниво стреса повезан са високим радним учинком. Међутим, на тој криви стреса, када је радни учинак висок, а ми се крећемо из оптималног ка превише стреса (из жуте у наранџасту зону), то је тачка када треба да застанемо, одморимо, направимо паузу, применимо неке технике за управљање стреса враћањем у зелену зону. Уколико наставимо без наведеног, врло вероватно ћемо ући у црвену зону стреса и изгарање, где је радни учинак низак, ниво стреса висок, а ментално здравље запосленог/е угрожено. Улазак у црвену зону представља сусрет са синдромом изгарања.



Слика 1. Крива стреса

#### 1.2. Шта је стрес?

Стрес је нормална, адаптивна реакција организма на неки догађај, тако што се наш организам физиолошки припрема за борбу или бег. Стрес има и своју корисну страну, јер нам диже енергију, покреће се адреналин и све оне телесне реакције, које нам омогућавају да урадимо нешто што од нас захтева одређени ниво спремности, концентрације, психо-физичке снаге, итд. За стрес кажемо и да је то субјективно, интрапсихичко стање, јер представља нашу субјективну реакцију на неки стресор (извор стреса). Стресор је догађај или низ догађаја за које процењујемо да су претећи по наш живот и/или живот нама важних људи, материјална добра, самопоштовање, слику о себи итд. Стрес представља и наш субјективни осећај да захтеви (окоLINE и нас самих) превазилазе наше могућности, без подршке супервизора и надређених (Ћировић, Бојовић, 2021:68; Гломазић, 2020: 46). Дакле, одређени ниво стреса је у реду и пожељан. Када изостаје овакав стрес на послу, често кажемо да нисмо довољно мотивисани и да није довољно изазован посао. Међутим, када се стрес догоди у количинама са којима се

запослени не може носити сам и то стање дуго траје, тада долази до негативних последица по човека, организацију и по друштво у целини. Проблем је што наше савремено пословно окружење обилује стањима умереног али хроничног, пролонгираног стреса, који се акумулира у телу и као такав представља велику претњу по наше физичко и ментално здравље. И тај стрес је, према истраживањима, најопаснији по здравље човека.

### 1.3. Категорије стреса

Узимајући у обзир различите изворе стреса могуће је разликовати неколико категорија стреса: трауматски стрес, стрес повезан са животним догађајима, стрес повезан са хроничним оптерећењем социјалним улогама и свакодневни микростресови (Зотовић, 2002: 10, 11).

### 1.4. Симптоми стреса

Када се појаве неки или скуп доле наведених симптома, тада кажемо да смо у стању стреса:

- Телесни симптоми: проблем са спавањем, напетост мишића, слаб имуни систем, проблеми са стомаком/варењем, главобоља, срце брже лупа, смањен или повишен либидо, итд.
- Емоционални симптоми: анксиозност, повећана раздражљивост, депресија и туга, бес, напад панике, одсуство емоција, честе промене расположења, беспомоћност, итд.
- Промене у понашању: злоупотреба алкохола, промене у апетиту, прекомерно пушење, агресивност (неконтролисан бес), повлачење/изолација, хипербудност, итд.
- Ментални симптоми: губитак концентрације, потешкоће у доношењу одлука (одуговлачење, импулсивно доношење одлука), песимистичко размишљање, негативна слика о себи/другима, заборавност, „зачарани круг мисли”- непрекидно „враћање” негативних мисли и ситуација у нашој свести), интензивни снови. (Ајдуковић М. и Д., 1996)

### 1.5. Извори стреса

Изворе стреса можемо поделити на унутрашње и спољашње.

Унутрашњи извори стреса зависе од нас самих и тичу се наших црта личности, искуства, знања, слике о себи, базичних уверења о свету и другима (нпр. „Најбоље је ослањати се само на себе” или „Немам право на грешку”).

У спољашње изворе стреса спадају велике групе извора: а) радни услови (нпр. количина посла, рокова, циљева итд.), б) организација рада, ц) природна односа са другим људима унутар организације и д) карактеристике циљне групе/клијената са којима радимо (тип проблема, услуга, права итд.) (Ајдуковић М. и Д., 1996: 29-37).

## 2. Стратегије превенције и технике превазилажења стреса на послу

Стрес на послу може бити значајан проблем појединца, организације и друштва у целини и зато кажемо да управљање стресом подразумева подељену одговорност на сва три наведена нивоа. На појединца стрес утиче на психо-физичком нивоу, а за организације је премали као и претерани стрес повезан са ниским радним учинком. Добро управљање и добар рад организације су најбољи облици превенције стреса. Ако су запослени већ под стресом, њихови менаџери и лидери треба да буду свесни тога и да знају како да

помогну (Ћировић, Н., Бојовић, И., 2021: 71). Општи кораци у суочавању са стресом могу да буду:

- Да препознамо када смо под стресом,
- Да издвојимо време и да имамо вољу да се изборимо са стресом,
- Да редукујемо изворе стреса,
- Да ојачамо системе подршке,
- Да посветимо пажњу превенцији стреса.

### **2.1. Личне стратегије превенције стреса и очувања менталног здравља запосленог/е:**

а) Усвајање здравих животних навика: брига о здрављу (исхрани, спавању, рекреацији) социјални живот, боравак у природи и избегавање технологија (период без нотификација), постављање границе између приватног и пословног, хобији, технике релаксације итд.

б) Личне стратегије на радном месту: узимање краћих и чешћих годишњих одмора; развијање мреже подршке (пријатељи, колеге...); јасно комуницирање граница одговорности са колегама и тимом; постојање личне одговорности у усвајању стратегија вештина за превладавање стреса; повећање самоприхватања и самопоштовања; трансформација ирационалних и негативних уверења о свету, о себи и о другима у рационална уверења итд.

ц) Личне стратегије – адаптација радног места: организација времена; асертивност у прихватању обавеза; самозаступање, удруживање; тражење подршке и/или коришћење програма подршке за запослене у оквиру или ван организације (психотерапија и сл.) итд.

**2.2. Стратегије на нивоу организације:** поред системских и стратешких решења овај ниво превенције подразумева креирање подржавајуће организационе културе. Стрес на послу, као и синдром изгарања, као његова најнеповољнија последица, често се посматра као индивидуални проблем запосленог, без обзира на позицију. Али, сама брига о себи, не може бити довољна.

а) Стратегија руковођења у складу са принципима уређивања посла: брига о новим радницима уз поштовање сениорства; грађење тима и организациони развој; уважавање заслуга и искуства; поступци улазака и излазака из организације; подједнаке могућности за напредовање – ниво правичности организације; јасне улоге и надлежности; правичност у додели/одобравању одмора и поштовању одмора запослених итд.

б) Реорганизација рада: проређивање часова стресогеног посла; смањење броја извора стреса; ограничавање броја задатака; распоређивање најтежих задатака на све запослене; ограничавање броја радних сати и контролисање прековременог рада и викенд рада, итд.

ц) Друго: тренинзи, планирање (стратешко, дугорочно); промене у стандардима и радним процедурама; обезбеђење система психо-социјалне подршке, супервизије, консултација; увођење редовних састанака тимова; неговање културе умрежавања и сарадња итд.

### **2.3. Генерално о техникама превазилажења стреса на послу**

Поред важности практиковања свих наведених стратегија превенције стреса, посебно се истичу ове технике за превазилажење неповољних последица стреса по човека/запосленог:

а) Разговор са особом од поверења: у разговору са особом од поверења (која нас разуме и прихвата и када смо у стресу) о томе шта се десило и како се осећамо даје се сигнал телу да смо безбедни и на сигурном. Тада долази до аутоматског опуштања и вентилирања једног дела стреса. Шаље се импулс да је прошла опасност и да можемо лагано да се опустимо. То може да буде и пријатељ, колега/ница са посла или стручњак неког саветовалишта.

б) Тренирање/усвајања техника релаксације које нам пријају: научно је доказано да ове технике повољно утичу на смањење стреса, анксиозности и учесталости напада панике. Потребно је да одвојимо време и да тренирамо ову вештину у трајању барем 5-6 недеља једном или још боље два пута дневно, сваки дан или барем 5 дана у недељи. Техникама релаксације прекидамо ток стресогених и контрадикторних мисли и из стања повишене будности и концентрације, прелазимо у стање опуштености (више о неких овим техникама следи).

ц) Изградња/одржавање подржавајуће мреже блиских особа, на послу и приватно.

д) Примена когнитивних техника за управљање стресом на послу (више о овим техникама следи).

#### **2.4. Предлог техника релаксација**

Дубока релаксација односи се на специфично физиолошко стање које је потпуно супротно начину на који наше тело реагује када је под стресом. Техника има много, битно је да бирамо оне које нама пријају. За сваку технику релаксације је битно да се прво удобно сместимо у лежећи или седећи положај, пожељно је да руке и ноге нису прекрштене и, ако нам прија, можемо да зажмуримо. Предлог техника су следеће:

а) Техника „Звуци“ или „Радознали детективи“. Потребно је да изаберемо неки звук који чујемо (монотон звук: нпр. клима) и пратимо га око 15ак секунди. Циљ је да се смање стресогене, контрадикторне мисли, тако што фокус пребацимо на звуке. Није могуће да имамо празне мисли дуже од тога - нормално је да се након 10-15секунди појаве неке мисли - тада само да вратимо фокус на технику (нпр. звук машине ). Радимо око 5мин или колико нам прија.

б) Вежба „Обруч“. Брзо скенирамо мислима читаво тело да осетимо да ли постоји негде напетост, како би даље онда применили друге технике у односу на део тела који је напет. Замишљамо да изнад главе држимо обруч и спуштамо га од главе до пете, лагано, тако да наше тело пролази кроз обруч, изговарајући делове тела: чело, очи, брада, врат, руке, итд. до стопала.

ц) Дисање. Обратите пажњу на дисање – удисај и издисај, како се груди померају горе-доле. Док дишемо полако у мислима изговарамо: „Дишем мирно и равномерно.“ Можемо да дишемо тако што удисај буде на „Дишем мирно“, а издисај на „равномерно“ или по слоговима ове реченице. Не би требало да дисање буде „морање“ или да размишљамо о некој грешки. Сваку мисао која се појави испратити и само вратити фокус на дисање. Дисати око 5минута или колико прија.

д) Техника прогресивно мишићне релаксације. Прогресивну мишићну релаксацију (ПМР) је развио др Едмунд Џејкобсон пре више од 50 година. Открио је да се мишић може опустити тако што ће се прво стегнути на неколико секунди, а потом нагло опустити, при чему је важно да обратимо пажњу како се осећамо када је мишић напет, а како када се опусти. Стезање и опуштање различитих група мишића, доводи тело у стање дубоке опуштености, за које је др Џејкобсон открио да може бити од велике помоћи код различитих психо-физичких стања. Ову технику је потребно увежбати са тренером за ПМР, а овде је описана као препорука.

## 2.5. Предлог когнитивних техника и вежби

Циљ когнитивних техника је промена наше перцепције, аутоматских мисли или уверења, које нас уводе у стање стреса. Знамо да није лако доћи до промене, али неговање ових техника може да нам помогне да барем смањимо број извора стреса. Неке од когнитивних техника су:

а) Тренирање и практиковање постављања питања себи:

- „Зашто ја то радим, који је мој циљ?“ Овим вежбамо позицију борбености, излазимо из пасивне позиције и позиције Жртве, повезујемо се са личним краткорочним или дугорочним циљевима, дајемо себи простор за избор, утичемо активно на изградњу позитивне слике о себи итд.

- „Како се кроз ову ситуацију развијам, невезано за то какав ће бити исход ситуације?“ Стресну ситуацију углавном видимо као угрожавајућу. То је нормално, јер смо фокусирани на исход ситуације, нпр. да ли ћу успети добро да презентујем нешто или не? Практиковањем овог питања поред перцепције претње, додајемо перцепцију шанси (ситуација као изазов и могућност за нас).

- „Да ли је ово на мојој личној скали од непријатних до ужасних ствари заиста близу катастрофе и значајно за мене свих 100%?“ Готово свакодневно користимо термине као што су „катастрофа, хаос, паника итд.“ Нашем организму (и телесно и ментално) не прија тај ток мисли, него опозити тога – хармонија, баланс, мир. Све те поруке колико год их несвесно и већ аутоматски изговарамо утичу на нас. Наш мозак зна шта је катастрофа и хаос, и то производи такав осећа иако то објективно није катастрофа. Практиковати кад год је то могуће, а нарочито на крају дана, избегавање оваквих речи и мисли, осим ако нешто заиста није „катастрофа“.

б) АБЦ модел. Овај модел управљања стресом нам показује да у зависности од наших уверења и интерпретације/тумачења неког активационог догађаја (нпр. гужва у саобраћају), зависи да ли ћемо и у којој мери бити у стресу. А – активациони догађај, Б – наша уверења и субјективна интерпретација тог догађаја, Ц – реакција (стрес или мањак стреса). Углавном се у датим околностима активирају аутоматске мисли, али радом на себи можемо у одређеној мери да утичемо на промену у овом делу. Можемо да утичемо на смањење броја извора стреса, наравно без илузије да можемо на све да утичемо и да имамо контролу над свим ситуацијама.

Опишемо догађај који нас уводи/који нас је увео у стрес:

Наведемо све аутоматске мисли, које нам се јављају у датој ситуацији или у сличним, понављајућим ситуацијама. Наведимо шта све може да буде истина, поред аутоматских мисли, као алтернатива нашем устаљеном и уобичајеном начину размишљања.

ц) Истраживање алтернативних начина размишљања о одређеној ситуацији мапирањем по табели:

<b>АКТИВАЦИОНИ ДОГАЂАЈ (СТРЕСОР)</b>	<b>АУТОМАТСКЕ (УВЕРЕЊА) МИСЛИ</b>	<b>ШТА СВЕ МОЖЕ ДА БУДЕ ИСТИНА – ПРОМЕНА ПЕРЦЕПЦИЈЕ</b>
<i>Пример: НН ме је питао/ла да будем члан комисије за релокацију канцеларијског простора.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>НН ће ме одбацити ако кажем да нећу.</i></li> <li>- <i>Није ми дозвољено да кажем НЕ.</i></li> <li>- <i>Морам увек да будем ту за друге, други су приоритет.</i></li> <li>- <i>Морам да се докажем тако што ћу увек да пристанем на све, итд.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Имам право да осећам то што осећам.</i></li> <li>- <i>Ја одлучујем и могу асертивно да прихватам обавезе.</i></li> <li>- <i>Имам право да кажем и НЕ.</i></li> <li>- <i>Можда је већ НН питао/ла остале.</i></li> <li>- <i>Можда НН заиста зна и мисли да може да се ослони на мене, али је на мени да одлучим.</i></li> </ul>

## 2.6. Закључак

Сви смо повремено у стању стреса и дисбаланса и у реду је да у неком, када не можемо да се са стресорима изборимо сами, да потражимо помоћ и подршку. Међутим, није све до појединца, контекст је подједнако важан. Светска здравствена организација верује да је потребно да организације предузму одговарајуће мере за превенцију здравља, што се најбоље може учинити путем креирања програма здравља на радном месту (Гломазић, 2020: 49).

Уколико будете користили неку од техника, јавите нам ваше утиске, биће нам задовољство да их поделите са нама, као и уколико имате питање за нас.



## Референце

Ајдуковић, М., Ајдуковић Д. (1996). Помоћ и самопомоћ у скрби за ментално здравље помагача – друго допуњено издање. Друштво за психолошку помоћ, Загреб

Ђировић, Н., Бојовић, И. (2021). Стрес на рандом месту. Зборник радова XVI конференције са међународним учешћем „Ризик и безбедносни инжењеринг”, Врњачка Бања, 68-78

Гломазић, Х. (2020). Организациони приступ превенцији стреса на раду и очувању менталног здравља запослених. Зборник Института за криминолошка и социолошка истраживања 2020 / Вол. XXXIX / 2-3 / 45-58, DOI: 10.47152/зикси2020233, УДК: 005.96, 159.944.4-057.16

Зотовић, М. (2002). Стрес и последице стреса. Филозофски факултет у Новом Саду, Психологија, 2002, Вол. 35 (1–2), 3–23

Едукативни материјали удружења „Социатива” из програма група подршке за помагаче „Ментално здравље помагача” и удружења Психорелакс из курса „Управљање стресом и употреба релаксационих техника” (2023.)

Видео серијал пројекта „На кафи са психологом” (2019). Епизода Стрес на послу и како га победити? Говоре: Владимир Боровница, психолог и психотерапеут, Марина Митић Јекић, психолог и сениор директорка људских ресурса у компанији Хемофарм, Миша Стојиљковић, психолог и новинар Радија Београд 1 и Јована Ухрин, ауторка документарне емисије „Сан ургентне ноћи”:  
<https://www.youtube.com/watch?v=0uzdDoOCXMI>

