

Нина Б. Лалевић¹
Независни истраживач
Београд (Србија)

159.944.4-057.16(049.32)

331.44(049.32)

Осврћ

Примљен 07/03/2021

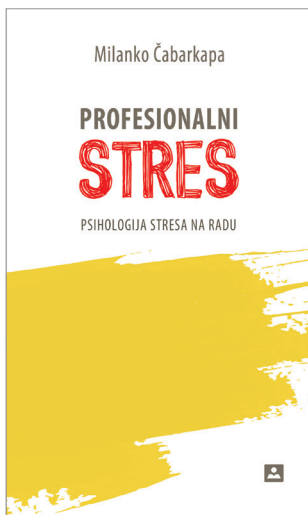
Измењен 27/03/2021

Прихваћен 28/03/2021

doi: [10.5937/socpreg55-31198](https://doi.org/10.5937/socpreg55-31198)

СТРЕС НА РАДУ. ПОСЕБАН ФЕНОМЕН ИЛИ ВРСТА ОПШТЕГ СТРЕСА?

О књизи проф. др Миланка Чабаркапе *Професионални стрес – Психологија стреса на раду*, Завод за уџбенике, Београд, 2017, 310 стр.



Сажетак: Професионални стрес заокупља пажњу све већег броја аутора који се баве психологијом рада и организације. За разлику од старих, „индустријских” дефиниција стреса на раду, модерне акценту стављају на психолошке аспекте рада који имају неповољне ефекте на расположење, мотивацију и опште здравствено стање запосленог. Тако се све више говори о приступу претпостављених, међуљудским односима и балансу на релацији приватни-пословни живот, као и о традиционалним утицајима монотоније, услова рада и могућностима напредовања. Аутор поставља базу стручног знања о стресу, представљањем и анализирањем резултата многобројних научно релевантних студија на тему стреса на раду, тиме упознајући студенте, истраживаче и практичаре с најважнијим постулатима, запажањима и импликацијама за третирање последица стреса. Такође, стрес као једно од најактуелнијих питања модерне ере, све

више се позиционира у средиште контекста рада кроз проблематичне интерперсоналне односе, конфликтне или конфузне радне улоге и недовољну или неадекватну награду. Аутор завршава књигу/уџбеник поглављем о методама и техникама мерења стреса што ће у перспективи бити кључно у доказивању присуства и токсичних ефеката стреса, и лечењу од болести изазваних стресом на раду.

Кључне речи: стрес на раду, појам и теоријски модели стреса, механизми настанка и деловања стреса, преваленца стреса, последице стреса

¹ ninalalevic3@gmail.com

У Социолошком речнику стрес се дефинише као психо-физичко оптерећење које носи негативне последице (Оралић, 2007, стр. 594), дакле дистрес. Иста одредница сугерише да је реч о реакцији на стресну ситуацију, што је проф. Чабаркапа преиспитао поређењем различитих модела стреса.

Аутор започиње књигу дефиницијама стреса, које дели на етиолошке, феноменолошке и клиничке, а у оквиру једне опште дефиниције стреса стоји да „... је стресор све што је ИНО – интензивно, неочекивано и опасно, односно захтев којем особа не може да удовољи” (Ћабаркапа, 2017, стр. 27). Та дефиниција подсећа на класичну психоаналитичку дефиницију трауме, по структури и истицању несклада између особе и средине, тј. немогућност „апсорпције” спољашњег стимулуса. Аутор такође говорио стресу као радном оптерећењу или напрезању.

Аутоматизацијом процеса рада, стресори су све више психосоцијалног порекла, самим тим се фокус истраживања индустријске психологије помера управо на питања мобинга, међуљудских односа на раду и сл. Сам аутор наводи да:

„... се једни истраживачи доминантно баве тзв. животним стресом (*Life stress*) – који је изазван животним догађајима и околностима у свакодневном животу, док се други баве професионалним стресом (*Occupational stress*) – који се повезује са радним контекстом, појединим занимањима, или пословима које људи обављају као своју професионалну делатност. Управо тој другој врсти стреса је посвећена ова књига, јер је то код нас мање позната и истраживана тема” (Ћабаркапа, 2017, стр. 8).

Данас, несигурност посла и недовољно добро дефинисан радни ангажман, честа конфузионираност у равнотежи на интерфејсу приватни – пословни живот, као и претерана емоционална инвестираност у радном окружењу, често и без потребе, неминовно доводе до стреса, не само професионалног, већ и општег. И даље се може чути „*Само задовољан и срећан радник је њроодуктиван радник!*” (Ћабаркапа, 2017, стр. 11). Проблем је у томе што некада они који ту паролу изговарају не разумеју да се она мора пренети у реално организацијско стање, као и да измерена задовољавајућа продуктивност таутолошки није и високо задовољство послом. Аутор ту максимум преноси као напомену да се мора водити рачуна о благостању запослених/људи на раду.

Често се истиче да је нејасна улога (по питању очекивања и одговорности) запосленог веома оптерећујућа те стресна, а тада је запосленом уједно нејасно да ли се бави смисленим послом и да ли је у његовом обављању добар (Михиловић & Ристић, 2009). Ипак, постоје и извесне социјалне специфичности радног окружења, па се тако за посткомунистичке земље наводе стресни фактори попут нелогичних критеријума за напредовање у каријери, зависност успеха од подобности и релативно ниског удела експертизе у могућностима кретања на тржишту рада (Михиловић & Ристић, 2009).

О стресном доживљају говори се, као и у савременом КБТ-у и РЕБТ-у, кроз Епиктетов принцип перцепције догађаја, који наглашава да није догађај тај који изазива стрес већ то како га интерпретирамо. У тој интерпретацији главну улогу имају индивидуалне разлике, али ипак, ситуације интензивног, пролонгираног и екстремног стреса, као и одређене врсте стреса које подразумевају малтретирање, практично сви људи доживљавају на исти начин, тј. као веома стресне. Професор Чабаркапа наводи да је данас стрес нарочито заступљен у сектору услужне делатности, посебно због фреквентног и интензивног контакта с купцима, партнерима, добављачима и

сарадницима, а та померања код нас почела су да се одвијају након 2000. године, када је дошло до значајних промена у власништву и моделима структуре организација.

Посебно је, како за клиничаре, тако за практичаре у индустријској психологији, важно поменути ауторову дистинкцију акутног од хроничног стреса, за који пише да „... у блажој форми може да буде више штетан по здравље и добробит појединца него интензивнији акутни стрес који се брзо превазилази помоћу адаптивних механизма” (Џабаркара, 2017, стр. 28). Аутор такође често наглашава улогу захтева посла као основног фактора стреса на раду због неадекватности, претераности или кратких рокова, а да све то није праћено задовољавајућом зарадом, бенефицијама или осетним побољшањем услова рада. То би значило да запослени ради много, али не за своју корист. То је посебно фрустрирајуће јер посао мора да буде комплетиран, а задовољство током рада изостаје, а јавља се и револт, било прикривен или отворен. Таква радна проблематика је за озбиљно уређене системе аларм.

У савремено доба, посматрано као социјална појава, постало је скоро па „популарно” рећи „под стресом сам”. Интересантно је и да све већи број огласа за посао који се садржајно и захтевно драстично разликују садржи одреднице „спреман на рад под притиском” и „воли рад у динамичном окружењу”. Па ипак, не може се рећи да је већина радних организација устројена по принципу сталног прилива нових информација и активности. То наводи на закључак да се од данашњег запосленог очекује да увек буде у приправности како би адекватно одреаговао у ситуацији која од њега тражи брзо повлачење правих потеза. То би онда представљало припрему на стрес. Подједнако је вероватно да се ради о флоскули.

Физиолошки модели стреса (иако подједнако валидни у објашњењу), данас се подразумевају и нису довољни да објасне комплексан феномен као што је стрес. Стрес је мултикомпонентни феномен чија је главна одлика често, па и доминантно психолошке природе, неретко због социјалних утицаја на процену успешности и капацитета за постигнуће. Тиме, стрес може изазвати и наизглед безазлена радна ситуација, али ако она садржи „лично” значење за особу, последице могу бити упадљиве. Управо ту можемо говорити о индивидуалним разликама, а прави подухват био би истражити шта је стресно за различите људе и зашто неки реагују на једне дражи, а на друге не.

Аутор истиче да су савремена истраживања стреса усмерена на трагање за индивидуалним разликама, као и да се најчешће помиње прилагођавање на средину; такође, психосоцијални стресори заузимају водеће место, а послови који представљају посебно стресно искуство односе се на управљање безбедносним системима, управљање запосленима, контакт с новцем, самотњачки рад, фреквентни контакт с клијентима, монотоне радње и послове, правилне/понављајуће режиме рада, немогућност одлучивања, праћење активности преко апарата, одговорност за донете одлуке (Џабаркара, 2017). Закључимо да било која активност може бити стресогена уколико је премало/превише интензивна и комплексна. Тиме се професионални стрес не разликује много од било које друге врсте стреса.

Проф. Чабаркапа истиче *Lack of Fit* модел или трансакциони приступ стресу. Тај модел наслања се на Холандову теорију уклапања личности са средином и врло добро предвиђа да велика одступања типова доводе до незадовољства и нижег радног учинка, што је уско везано за стрес. Уосталом, многимима је познат ниво стреса

оних који не поседују потребне компетенције за рад на одређеној позицији, што на неки начин потпада под неуклапање типа професионалних интересовања с типом радног места. Разматрајући Лазарусово (1990, према Џабаркара, 2017) становиште по којем стрес нарушава психолошку добробит јер доводи до дисбаланса у односу особе са средином, аутор закључује да је „... стрес релативно апстрактан појам који се не може (пр)оценити директно” (Џабаркара, 2017, стр. 64). Индиректност посматрања стреса основни је проблем његовог мерења и вероватно и из тог разлога имамо потешкоће у одређивању граница приликом постављања дефиниције стреса.

На крају прегледа дефиниција стреса, аутор закључује: „... имати ефикасну и продуктивну организацију од мале је вредности ако је то постигнуто науштрб благостања запослених” (Џабаркара, 2017, стр. 67). Зато је сада доминантан приступ стресу који се односи на добробит и здравље запослених, за које се сматра да су одраз организацијске бриге, културе и климе, као и система награђивања. Сваки од тих фактора може допринети стресу на раду, али уколико су остали фактори у оптимуму, могу имати компензаторно дејство. То је посебно важно држати у фокусу приликом планирања БЗР и политике развоја запослених.

У поглављу посвећеном теоријским моделима стреса, аутор представља оне најзначајније: Куперов, Мекратов, Особа – средина уклапање, Захтеви – контрола посла, Варов витамински нелинеарни модел, Неравнотежа напор – награда; у критичком осврту на постулате и практичне импликације модела, аутор истиче да су сложене статистичке анализе показале да су *Lack of Fit* и дисбаланс напор – награда бољи у објашњењу задовољства послом и субјективног благостања од модела Захтев – контрола посла (Џабаркара, 2017). Когнитивно-релациони модели повезују средину са адаптацијом на средину, где се процена ситуације јавља као модераторска варијабла, али је овде релативно захтевно одредити колико та процена погоршава стресну реакцију (Џабаркара, 2017). Вероватно због тога долази до „парадоксалних” реакција на стресне ситуације – или неоправдано слабих или претераних – бурних, што се може довести у везу с моделима компензације, односно преливања, који се односе на релације између приватног и пословног живота.

И општи системи комуникације у организацији могу бити стресни за запослене, па се тако наводи да информација која се хијерархијски преноси „на горе” искривљује за 80% док стигне на адресу, а такође и одређене особине личности утичу на проходност комуникације, као на пример анксиозност, склоност ка параноидним интерпретацијама, агресивност, депресивност и егоцентричност (Михаиловић, 2010). Међутим, по свему судећи, међуљудски односи престављају доминантни извор оптерећења и стреса на раду, пре свега због све израженије тимске организације рада, чињенице да све више послова подразумева умреженост с великим бројем других људи којима се пружају или од којих се потражују услуге, као и због система праћења понашања, било преко званичних КРП-ева или у оквиру неформалног надзора. Било би добро да су то главни извори стреса у нашој средини. Наиме, аутор наводи да „За нашу земљу нема прецизних података, али се процењује да је током периода транзиције друштвено-политичког система и реструктурирације привреде у последњих десет година посао изгубило око 400 хиљада људи, или, према неким проценама, између 35% и 40% свих запослених радника” (Џабаркара, 2017, стр. 107). Оправдано се сматра да је губитак посла најстреснији, чак и у ситуацији незадовољства постојећим послом.

Аутор разматра и „компликације” стреса, а један од примера говори о томе да „Особе с лошим стањем здравља не успевају да одрже жељену радну кондицију током дужег времена, док здравим и утренираним особама послови временом постају све мање стресни” (Frese, 1985, према Џабаркара, 2017). Ипак, утренираност није гаранција отпорности на стрес јер и висок степен утренираности који прелази у монотонију може бити погодно тло за развој стреса.

„... већина људи проводи више од половине свог будног живота на послу...” (Beehr & Newman, 1978, према Џабаркара, 2017, стр. 94). Тиме је разумљиво зашто је већини људи тако важно да се на послу осећа испуњено, сигурно, корисно, поштовано и успешно. Присутне су различите идеје о томе како „идеално место за рад” треба да изгледа, али ће мање-више све представе о томе подразумевати припадност, напредовање или прилику за учење. Такође, иако зарада није гарант задовољства послом, она је по правилу пресудна онда када посао не доноси сатисфакцију. Важни су и следећи подаци које даје аутор (Џабаркара, 2017): „У нашој земљи не постоје систематизовани и поуздани подаци о распрострањености стреса код запослених на националном нивоу...” (Џабаркара, , 2017, стр. 97), као и опсервација да је „... пословно окружење у нашим условима знатно другачије и мање захтевно...” (Џабаркара, , 2017, стр. 97). Свакако је чињеница да је наше пословно окружење спорије („трома”), слабије синхронизовано и толерантније на непотребне техничке пропусте који последично носе значајне трошкове за компанију због непотпуне организације рада.

Актуелно је холистичко посматрање квалитета живота на раду, јер се, како аутор запажа, живот више не може делити на приватни и пословни, због огромног међусобног утицаја и испреплетености. Аутор наводи низ фактора квалитета живота на раду, а неки од њих тичу се зараде, организацијске праведности, друштвеног значаја рада и карактеристика радне групе, па тако „неки аутори тврде да квалитет радног живота варира између различитих група радника” (Џабаркара, 2017, стр. 122). Без обзира на индивидуалне разлике, висок степен стреса се универзално опажа као непријатност и претња, па је тако „... потребно дизајнирати оптимално радно оптерећење (ни превише, ни премало) да би се запослени осећали задовољно и добро на свом радном месту” (Џабаркара, 2017, стр. 125).

Ауторов закључак – „Стрес је минималан уколико се особа бави послом који воли” (Џабаркара, 2017, стр. 114) у линији је с Холандовом идејом о компатибилности професионалних интересовања и задовољства послом. То, међутим, не значи да је преферирање посла којим се запослени бави протекција од стреса на раду, иако свакако представља предност у односу на ситуацију у којој запослени не осећа пријатност и сатисфакцију приликом рада. Важно је још поменути да се резултати мерења задовољства послом разликују када се пореде запослени на радним местима у производњи и у административном делу исте компаније (Џабаркара, 2017), а то се објашњава и неким одступањима у генералном приступу организацији рада.

„У већини компанија у свету, а посебно код нас, присутна су запажања истраживача да се послодавци плаше да спроведу истраживање квалитета живота и задовољства особља на послу јер нису сигурни да ли ће добити позитиван одговор од запослених” (Џабаркара, 2017, стр. 126). Таква околност у организацији може отежавати рад компанијског психолога и наводити га на неисправне закључке о задовољству послом код запослених, за шта је веома важно управљати што валидним подацима.

Интересантно је Ајзенково (Eysenck, 1980) запажање како су експерти за радни учинак/ефикасност омражени у радној средини, па и бизнису уопште. Времена су се променила, али и даље стоји да запосленима „уме да засмета” праћење учинка. Бојановић (2009) даје веома вредну Вајтову (1967) опсервацију о човеку у радној организацији, а она говори да је усклађеност на овој релацији недостижна јер радник заправо никада не може бити задовољан постављеним захтевима посла. Међутим, неминовно је и да стил руковођења менаџера представља извор стреса на раду, а Бојановић (2009) подсећа на класична истраживања социјалне психологије која показују да субмисивним појединцима одговара ауторитарни стил руковођења јер је одговорност сведена на минимум, а за „добро владање” добија се заштита. На истом трагу, о протестантској радној етици, Дејвис и Шеклтон (1979) кажу да човек „... не воли да ради и да је новац од основне важности у приволевању људи на рад” (стр. 90), а за касније моделе примећују да подразумевају и потребу за успехом као снажну компоненту рада. Било како било, и то велико питање психологије и социологије – „*Зашто човек ради?*” – по свему судећи остаће без одговора. Баш као што Шотер (2008) закључује „... да је наша природа као људских бића за нас загонетка” (стр. 17).

Аутор *Професионалног стреса* истиче да су социјалне последице стреса поремећени породични односи, неразумевање, нетрпељивост, чести сукоби с другима, социјална изолација, избегавање контакта с другим особама, смањена способност успостављања и одржавања контаката, раздражљивост и нервоза у друштву, лоша социјална комуникација, нарушена радна атмосфера, развијање патолошких понашања, попут криминала, суицида/хомицида, проституције и болести зависности (показане су корелације стреса са злоупотребом алкохола, лекова за смирење и појачаним конзумирањем дуванских производа), а од организационо-економских последица, јавља се антагонизам и опортунизам, који за даљу последицу имају друштвену штету (Ћабаркара, 2017).

Погледајте документарни филм професора Џ. Дајмонда *Оружје, бацили и челик* (Harrison, 2007) ако сматрате да је живот данас стресан; у овом специјалу, живот је, посматран кроз историјско-антрополошку призму, на леп начин приказан са својим развојним и истовремено деструктивним открићима. Слично томе, Харари (2018) наводи да су људи некада умирали од глади, (данас безазлених) инфекција, неадекватног вођења рачуна о хигијени и у ратовима, док данас вишеструко више људи умре због гојазности и преједања него од глади. Тако је и стрес на раду некада био заиста „индустријски”, односио се на физичке и физиолошке факторе нарушавања здравља, радници су више обољевали од пулмолошких, радиолошких, коштаноглобних, дерматолошких, неуролошких и офталмолошких болести него данас, док се утицаји рада на когнитивно-емоционално стање нису у толикој мери разматрали.

У књизи професора Чабаркапе подробно су обрађене теме посебних стресних синдрома, и то: малтретирање на раду или синдром мобинга, е-mail као извор стреса и субег мобинг, burnout синдром, синдром предозирања послом или Кароши синдром, феномени радохолизма, презентизма, ангажованости и апсентизма, синдром одлагања обавеза (прокрастинација или синдром Обломова), сексуално узнемиравање на послу, старосна дискриминација (ageism), и синдром огорчености/озлојеђености због губитка посла и незапослености. Прецизно разврставање синдрома

професионалног стресса посебно је корисно студентима који се упознају с концептом стресса на раду. Професор Чабаркапа у својој књизи детаљно описује стрессне феномене и синдроме на раду, од оних који су превасходно последица лоше компанијске политике и организацијског немара/неправедности, преко оних изазваних атацима појединаца (нпр. различити видови мобинга), до оних коју су директни производ социо-економског стања једног друштва. Такође, предност која одликује *Професионални стресс* је прегледност – садржани су извори стресса, механизми настанка, најрелевантнији модели стресса, стрессни синдроми, стратегије управљања стрессом, методе и технике мерења стресса. То је нарочито важно за студенте који треба да се упознају с појмом стресса на свеобухватан начин. Тема стресса на раду може се у одређеним случајевима изједначити са општим животним стрессом. Као протопример тога, аутор (Џабаркапа, 2017) наводи синдром огорчености због губитка посла који посебно погађа запослене и утиче на перцепцију других људи и слику света уопште, у правцу негативне процене моралности, правде и награде за труд, пожртвованост, лојалност и поштење. Тада се слама елементарно поимање које често само погоршава већ тешку позицију човека који се нашао у тој ситуацији. За практичаре је од великог значаја приказ и разматрање менаџмента стресса, тј. специфичних стратегија које се примењују у борби са стрессном ситуацијом. Те стратегије односе се на индивидуалне, организацијске и шире социјалне приступе у решавању и ослобађању од стресса.

Интересантно је да *клиничка слика стресса* највише подсећа на анксиозне, тек потом на депресивне поремећаје. Слично, већина анксиозних поремећаја повлачи са собом мање или значајне тешкоће и проблеме у професионалном и пословном функционисању (Latas, 2016). Опет, повратна спрега је таква да психо-социјални стрессори производе исте вегетативно-ендокрине одговоре као чисто физиолошки стрессни стимулуси (Џабаркапа, 2016). И не само то, већ и припадност различитим социо-демографским категоријама даје различите стрессне одговоре, па су тако средовечни отпорнији од старијих, постоје и полне разлике, разлике на основу образовног нивоа и професионалног искуства, присуства егзистенцијалних проблема и развијености и доступности социјалне мреже помоћи (Џабаркапа, 2016).

Напомена једне од водећих стручњака у области проучавања економских аспеката стресса и феномена „смрти из очаја”, Ен Кејс са Универзитета Принстон, треба да буде оријентир, пре свега свим руководиоцима: „Ако се према људима довољно дуго лоше понашате, догодиће им се лоше ствари” (*One Nation Under Stress*, 2019). Остаће међутим недоумица зашто је толеранција на стресс све нижа, да ли због тога што залагања и улагања великих напора у радне задатке, обавезе и пројекте није праћено заслугама, хијерархијским померањима или материјалним надокнадама, или можда због тога што је човек по природи хедониста склон утопији.

Nina B. Lalević¹
Independent researcher
Belgrade (Serbia)

STRESS AT WORK. A SPECIAL PHENOMENON OR A TYPE OF GENERAL STRESS?

About the book *Professional Stress – Psychology of Stress at Work* by Professor Milanko Čabarkapa, PhD, Institute for Textbooks, Belgrade, 2017, 310 pp.

(Translation In Extenso)

Abstract: Occupational stress is drawing the attention of an increasing number of authors who deal with psychology of work and organization. Unlike old, “industrial” definitions of stress at work, modern ones put the emphasis on the psychological aspects of work which have adverse effects on the employee’s mood, motivation and general health condition. Therefore, more attention is dedicated to the approach of superiors, interpersonal relations and balance between private and business life, as well as traditional effects of monotony, work conditions and opportunities for advancement. The author establishes an expertise base about stress by presenting and analyzing the results of numerous scientifically relevant studies on the topic of stress at work, thus familiarizing students, researchers and practitioners with the most important postulates, observations and implications for treating consequences of stress. Moreover, stress as one of the most current issues of modern era is increasingly positioning itself in the centre of the work context through problematic interpersonal relations, conflict or confusing work roles and insufficient or inadequate reward. The author finishes his book/textbook with the chapter about stress measurement methods and techniques, which will be crucial in proving the presence and toxic effects of stress, and in treating stress-related occupational diseases in the future.

Keywords: stress at work, concept and theoretical models of stress, mechanisms of stress occurrence and action, stress prevalence, consequences of stress.

In *Sociological Dictionary*, stress is defined as a psycho-physical burden bringing along – negative consequences (Opalić, 2007, p. 594), i.e. distress. The same dictionary entry suggests that it is a reaction to a stressful situation, which was explored by Professor Čabarkapa through comparing different models of stress.

The author begins the book by definitions of stress that he classifies as etiological, phenomenological and clinical, while one general definition of stress contains that “... a stressor is everything that is Intensive, Unexpected and Dangerous, i.e. a request that cannot be fulfilled” (Čabarkapa, 2017, p. 27). This definition reminds of the classic psychoanalytical

¹ ninalalevic3@gmail.com

definition of trauma, by the structure and emphasis on the discord between the person and the environment, i.e. impossibility of “absorbing” the external stimulus. The author also speaks about stress as a workload or strain.

Due to the automation of the work process, stressors are increasingly of psychosocial origin, so that the research focus of industrial psychology shifts straight to the issues of mobbing, interpersonal relations at work etc. The author himself states the following:

“... Some researchers predominantly deal with so-called life stress – which is caused by life events and circumstances in everyday life, while others deal with occupational stress – which is connected with the work context, certain occupations or jobs performed by people as their occupational activity. It is this latter type of stress that this book is dedicated to, because it is a less familiar and explored topic in our country” (Čabarkapa, 2017, p. 8).

Nowadays, job insecurity and insufficiently defined work engagement, frequent confusion in balance on the private vs. business life interface, as well as excessive and often unnecessary emotional investment in the work environment, inevitably lead to stress, not only professional, but also general stress. We can still hear that “Only a satisfied and happy worker is a productive worker!” (Čabarkapa, 2017, p. 11). The problem lies in the fact that those who tell this slogan sometimes do not understand that it must be transferred into the actual organizational condition, and that the measured satisfactory productivity is not tautologically equal to high job satisfaction. The author uses this motto as a note that the welfare of employees/people at work must be taken care of.

It is often pointed out that the employee’s unclear role (when it comes to expectations and responsibilities) is rather burdensome and stressful, and therefore it is also unclear to the employee whether he/she is performing a sensible job and whether he/she is good at it (Mihailović & Ristić, 2009). However, there are also some social specifics of the work environment and that is why the stressful factors are also listed regarding the post-communist countries, such as illogical criteria for career advancement, dependence of success on eligibility and a relatively low share of expertise in the opportunities of movement in the labour market (Mihailović & Ristić, 2009).

Just as in modern CBT and REBT therapies, a stressful event is spoken about through Epictetus’ principle of event perception which emphasizes that it is not the event that causes stress, but the way we interpret it. In such interpretation, the main role is played by individual differences; however, situations marked by intensive, prolonged and extreme stress, as well as certain types of stress which imply maltreatment, are experienced in the same way by practically all people, i.e. as very stressful. Professor Čabarkapa states that today stress is particularly present in the service sector, especially because of frequent and intensive contacts with customers, partners, suppliers and associates. Those shifts began occurring in our country after 2000, which witnessed significant changes in the ownership and organizational structure models.

It is of particular importance, both for clinicians and practitioners in industrial psychology, to mention the author’s distinction between acute and chronic stress, where he says that the latter “in a milder form can be more harmful to the individual’s health and wellbeing than more intensive acute stress which is quickly overcome with the aid of adaptive mechanisms” (Čabarkapa, 2017, p. 28). In addition, the author frequently emphasizes the role of job demands as a basic stress factor at work due to inadequacy, excess or tight

deadlines, whereas not all of it is accompanied with satisfactory earnings, benefits or substantial improvement of work conditions. It would mean that the employee works hard, but not to his/her own benefit. It is particularly frustrating because a job must be completed while there is lack of job satisfaction and, apart from that, there is also revolt, either implied or open. Such work issues always pose an alarm to seriously organized systems.

In modern times, perceived as a social phenomenon, it has become almost “popular” to say: “I am under stress”. Interestingly, there is also an increasing number of job advertisements which drastically differ in content and demands including determinants such as “ready to work under pressure” and “likes working in a dynamic environment”. Nevertheless, it cannot be said that a great majority of work organizations is established on the principle of continuous inflow of new information and activities. It leads to a conclusion that nowadays the employee is expected to be always ready to react adequately in a situation which calls for him/her to make right moves quickly. It would represent the preparation for stress and sometimes the preparation itself turns into stress. This is equally likely to be a platitude.

Physiological models of stress (despite being equally valid in the explanation) are taken for granted today and they are insufficient in explaining such a complex phenomenon as stress. Stress is a multi-component phenomenon whose main feature is commonly and even predominantly of psychological nature, often due to social effects on the assessment of success, desires and capacities regarding accomplishment. Therefore, stress may be caused by a seemingly harmless work situation, but if it contains a “personal” meaning to a person, its consequences may be conspicuous. It is here that we may speak about individual differences, and it would be a real feat to explore what is stressful to different people and why some of them react to certain stimuli and not to others.

The author emphasizes that modern research of stress is directed towards searching for individual differences, and that adaptation to the environment is most commonly mentioned; psychosocial stressors have a leading place, while jobs that represent a particularly stressful experience refer to security system management, employee management, contact with money, solitary work, frequent contacts with clients, monotonous jobs and activities, regular/repeating work patterns, inability to make decisions, monitoring activities through devices, responsibility for decisions taken (Čabarkapa, 2017). We may conclude that any activity may be a stressor if it is intensive and complex too little/too much. In that respect, occupational stress does not differ excessively from any other type of stress.

Professor Čabarkapa emphasizes the Lack of Fit model or a transactional approach to stress. This model relies on Holland’s theory of personality adjustment to the environment and it stipulates quite well that great deviations of the types lead to work dissatisfaction and lower performance, which is in close connection with stress. As a matter of fact, many people are familiar with the stress level of those who do not possess necessary competences for working in a certain position, which falls into the lack of fit of professional interest type and the workplace type. Considering Lazarus’ view (1990, according to Čabarkapa, 2017) that stress destroys psychological wellbeing because it leads to imbalance in the person-environment relation, the author concludes that “stress is a relatively abstract concept that cannot be directly assessed (evaluated)” (Čabarkapa, 2017, p. 64). Indirect consideration of stress is the fundamental problem of its measurement and probably that is the reason why we have difficulty in determining boundaries when giving a definition of stress.

At the end of the overview of definitions of stress, the author concludes that "... having an efficient and productive organization is of small value if it is achieved at the expense of the wellbeing of the employees" (Čabarkapa, 2017, p. 67). That is why the dominant approach to stress is currently the one that refers to the employees' wellbeing and health, which are considered a reflection of organizational care, culture and climate, as well as of the reward system. Each of these factors may contribute to stress at work, but if other factors are in the optimum, they may have a compensatory effect. It is particularly important to keep in focus when planning occupational safety and health and employee development policies.

In the chapter dedicated to theoretical models of stress, the authors lists the most important ones: Cooper's, McGrath's, Person-Environment Fit, Job Demand Control, Warr's Vitamin Non-linear Model, Effort-Reward Imbalance Model; in his critical review of the postulates and practical implications of the models, the author points out that complex statistical analyses have indicated that the Lack of Fit and Effort-Reward Imbalance models are better at explaining job satisfaction and subjective wellbeing than the Job Demand Control model (Čabarkapa, 2017). Cognitive-relation models associate the environment with adaptation to the environment, where the situation assessment appears as a moderator variable, but here it is relatively demanding to determine how such assessment worsens a stress reaction (Čabarkapa, 2017). That is probably why there are "paradoxical" reactions to stressful situations – either unjustifiably weak or exaggerated, i.e. violent, which may be associated with compensation models or spillover models that refer to the relations between private and business life.

General communication systems in the organization can also be stressful to the employees, so it is stated as well that the information hierarchically transferred "upwards" is distorted by 80% before it reaches its destination, while some personality characteristics also affect communication passability, for example anxiety, tendency for paranoid interpretations, aggression, depression and egocentrism (Mihailović, 2010). However, interpersonal relations by all accounts constitute a dominant source of workload and stress at work, primarily due to the ever-growing team organization of work, the fact that an increasing number of jobs call for networking with many other people who are provided with or asked for services, as well as due to behaviour monitoring systems, either through official KPIs or within informal supervision. It would be good if those were main sources of stress in our environment. Namely, the author states that "there are no precise data for our country, but it is estimated that during the period of the social-political system transition and economy restructuring in the past ten years, about 400,000 people have lost their jobs or, according to some estimates, between 35% and 40% of all employees" (Čabarkapa, 2017, p. 107). It is justifiable to consider that job loss is most stressful, even in the situation of dissatisfaction with the current job.

The author also explores stress "complications", and one of the examples shows that "persons with poor health condition do not manage to maintain the desired work fitness throughout a longer period of time, while healthy and trained persons with time find their jobs less and less stressful" (Frese, 1985, according to Čabarkapa, 2017). Nevertheless, being trained does not warranty stress resistance because even a high level of training that becomes monotonous can be a fertile soil for stress development.

“... Most people spend more than half their waking lives at work...” (Beehr & Newman, 1978, according to Čabarkapa, 2017, p. 94). Therefore, it is understandable why the majority of people find it so important to feel accomplished, secure, useful, respected and successful at work. There are also various ideas about what “an ideal work place” should look like, but all perceptions about it will more or less imply affiliation, advancement or a learning opportunity. Furthermore, although earnings are not a warranty of job satisfaction, they are as a rule crucial when job offers no satisfaction. The following data listed by the author are also important: “In our country there are no systematized and reliable data about stress prevalence among the employees at the national level...” (Čabarkapa, 2017, p. 97), as well as the observation that “... business environment in our circumstances is substantially different and less demanding...” (Čabarkapa, 2017, p. 97). It is a definite fact that our business environment is slower (“sluggish”), less synchronized and networked, and more tolerant to unnecessary technical faults consequently incurring substantial costs to the company due to incomplete work organization.

Currently there is a holistic approach to the quality of life at work because, as the author observes, life can no longer be divided into private and business segments because of their huge mutual influence and intertwinement. The author lists a series of factors of the quality of life at work, some of which refer to earnings, organizational fairness, and social importance of work and characteristics of a work group. That is why “some authors claim that the quality of life at work varies among different groups of employees” (Čabarkapa, 2017, p. 122). Regardless of individual differences, a high stress level is universally perceived as an inconvenience and threat, and that is why “... it is necessary to design an optimal workload (neither too big nor too small) so that the employees can feel satisfied and good in their work places” (Čabarkapa, 2017, p. 125).

The author’s conclusion – “Stress is minimal if a person does a job he/she likes” (Čabarkapa, 2017, p. 114) – is in line with Holland’s idea of compatibility of professional interests and job satisfaction. However, it does not mean that the employee’s preference for his/her job warrants protection from stress at work, although it is definitely an advantage over the situation in which the employee feels no pleasure or satisfaction at work. Moreover, it is important to mention that the results of job satisfaction measurement differ when the employees working in production and those in the administrative segment of the same company are compared (Čabarkapa, 2017). This is also explained by some deviations in the general approach to work organization.

“In most companies worldwide, and especially in our country, the researchers observe that employers are afraid of conducting the research of life quality and job satisfaction of the staff because they are not certain whether they will get a positive answer from their employees” (Čabarkapa, 2017, p. 126). Such circumstance in the organization may aggravate the work of the company psychologist and lead him/her to incorrect conclusions about job satisfaction among the employees, so that is why it is very important to manage data which are as valid as possible.

It is interesting to see Eysenck’s observation (Eysenck, 1980) that experts for work performance/efficiency are resented in the work environment and even in business in general. Times have changed, but it is still true that employees “may be bothered” by performance monitoring. Bojanović (2009) quotes an extremely valuable observation by White (1967) about the man in the work organization, which says that harmonization in this relation is

unattainable because the worker actually can never be satisfied with the set work requirements. However, the manager's management style inevitably represents a source of stress at work, and Bojanović (2009) reminds of classic social psychology research, showing that submissive individuals find the authoritarian management style suitable since responsibility is reduced to minimum, while protection is provided for "good behaviour". In the same vein, when speaking of protestant work ethics, Davies and Shackleton (1979) say that the man "... does not like working and money is of fundamental significance in forcing people to work" (p. 90), while they note that later models also imply the need for success as a strong work component. In any case, the great question in psychology and sociology – "Why does the man work?" – will by all odds remain unanswered. As Shotter (2008) concludes, "... our nature as human beings is a puzzle to us" (p. 17).

The author of *Occupational Stress* points out that social consequences of stress are disturbed family relations, misunderstanding, distrust, frequent conflicts with others, social isolation, avoiding contacts with other people, reduced ability to establish and maintain contacts, irritability and nervousness in the company of others, poor social communication, disturbed work atmosphere, development of pathological behaviour such as crime, suicide/homicide, prostitution and addiction diseases (correlations are shown between stress and the abuse of alcohol and sedatives, as well as increased consumption of tobacco products), while antagonism and opportunism appear as organizational-economic consequences which cause further social harm (Čabarkapa, 2017).

If you think that today's life is stressful, you should watch the documentary *Guns, Germs and Steel* by Professor J. Diamond (Harrison, 2007); in this special edition, life is observed through a historical-anthropological prism, and shown in a nice way with its developmental and at the same time destructive discoveries. Similarly, Harari (2018) states that in the past people used to die of starvation, infections (harmless today), inadequate hygiene and in wars, whereas nowadays much more people die because of obesity and overeating than starvation. Therefore, stress at work also used to be really "industrial", referring to physical and physiological factors of health impairment; workers tended to develop more pulmonological, radiological, osteoarticular, dermatological, neurological and ophthalmological diseases than nowadays, while the effects of work on the cognitive and emotional state were not considered to such an extent.

Professor Čabarkapa's book thoroughly deals with the topics of particular stress syndromes such as: maltreatment at work or mobbing syndrome, e-mails as a source of stress and cyber mobbing, burnout syndrome, overwork or Karoshi syndrome, the phenomena of workaholism, presentism, engagement and absenteeism, obligation procrastination syndrome (also known as Oblomov syndrome), sexual harassment at work, age discrimination (ageism), and syndrome of resentment/bitterness caused by job loss and unemployment. Precise categorization of the occupational stress syndrome is of particular use to students who are getting familiar with the concept of stress at work. In his book Professor Čabarkapa describes in detail stress phenomena and syndromes at work, from those which are primarily the consequence of the company's poor policy and organizational negligence/unfairness, via those caused by the attacks of individuals (e.g. different forms of mobbing), to those which are a direct product of socio-economic condition of a society. Moreover, the advantage that is characteristic of occupational stress is clarity – there are sources of stress, mechanisms of its occurrence, the most relevant models of stress, stress syndromes, stress

management strategies, and stress measurement methods and techniques. This is of particular importance to students who need to become familiar with the concept of stress in a comprehensive manner. The topic of stress at work in certain cases can be equivalent to general life stress. As a prototype example, the author (Čabarkapa, 2017) lists the resentment syndrome caused by job loss which especially affects the employees and influences the perception of other people and the picture of the world in general towards the negative assessment of morality, justice and reward for efforts, sacrifice, loyalty and honesty. That is when the elementary understanding collapses, which often only worsens the already difficult position of the person in such situation. Of great importance for practitioners is also the review and consideration of stress management, i.e. specific strategies applied in coping with a stressful situation. Those strategies refer to individual, organizational and broader social approaches to stress resolution and relief.

It is interesting that the *clinical picture of stress* resembles anxiety disorders rather than depression disorders. So, the majority of anxiety disorders imply minor or major difficulties and problems in occupational and business functioning (Latas, 2016). Still, the feedback is such that psycho-social stressors produce the same vegetative-endocrine responses as the purely physiological stress stimuli (Čabarkapa, 2016). And not only that, but also belonging to different socio-demographic categories gives different stress responses, so that is why the middle-aged are more resistant than the elderly; there are also gender-based differences, differences based on the level of education and professional experience, the presence of existential problems and the development and availability of the social assistance network (Čabarkapa, 2016).

The remark of one of the leading experts in the field of research of economic aspects of stress and the “death of despair” phenomenon, Anne Case from Princeton University, should be a landmark primarily to all managers: “If you treat people badly enough for long enough, bad things happen to them” (*One Nation under Stress*, 2019). However, a dilemma remains why stress tolerance is increasingly lower – whether it is because commitments and putting huge efforts in work tasks, obligations and projects are not accompanied by merits, hierarchical shifts or material compensation, or because the man is by nature a hedonist inclined to utopia.

REFERENCES/ЛИТЕРАТУРА:

- Bojanović, R. (2009). Authentic and inauthentic personality. Beograd: Zavod za udžbenike [In Serbian]
- Čabarkapa, M. D. (2016). *Stress: General models, causes and consequences*. Beograd: Institut za psihologiju & Filozofski fakultet [In Serbian]
- Čabarkapa, M. (2017). *Occupational stress – psychology of stress at work*. Beograd: Zavod za udžbenike [In Serbian]
- Davies, D. R. & Shackleton, V. J. (1979). *Psychology and Work*. Beograd: Nolit [In Serbian]
- Eysenck, H. J. (1980). *Uses and Abuses of Psychology*. Zagreb: ITRO Naprijed [In Croatian]
- Harari, J. N. (2018). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. Beograd: Laguna [In Serbian]
- Harrison, C. [Director & Producer]. (2007). *Guns, Germs and Steel* [DVD]. Washington: NGHT, Inc.

- Latas, M. (2016). *Anxiety disorders – Theory and practice*. Beograd: Službeni glasnik [In Serbian]
- Levin, M. [Director & Producer]. (2019). *One Nation under Stress* [Documentary]. United States: Blowback Productions, & HBO Documentary Films.
- Mihailović, D. (2010). *Psychology of Work and Organisation*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka [In Serbian]
- Mihailović, D., & Ristić, S. (2009). *Organisational Behaviour*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka [In Serbian]
- Opalić, P. (2007). Stress. In A. Mimica, M. Boganović (eds). *Sociological Dictionary*. Beograd: Zavod za udžbenike [In Serbian]
- Shotter, J. (2008). *Images of Man in Psychological Research*. Novi Sad: Mediterran Publishing [In Serbian]