

STRES NA DELOVNEM MESTU

Povzetek. Članek obravnava konceptualni in teoretski razvoj pojmovanja stresa ter njegovo vlogo v življenju posameznika/posameznice in delovanju organizacije. Izpostavi individualne in kolektivne značilnosti stresa, vlogo socialne podpore ter razliko med stresom in izgorelostjo. Kritično predstavi socialno psihološke modele stresa na delovnem mestu, kot so Michigenski model organizacijskega stresa, model zahtev, kontrole in podpore ter Warrov model devetih osnovnih vplivov okolja. Sistematizira vire stresa pri delu in jih ilustrira z novjšimi empiričnimi študijami. Posebej so izpostavljene spolne razlike v doživljanju stresa. V sklepnem poglavju so dani predlogi za sistemski in dinamični pristop raziskovanja stresa, ki bi upošteval tako socialne, kognitivne kot emocionalne elemente doživljanja stresa.

Ključne besede: stres, delo, kakovost delovnega življenja, zdravje, organizacija, spolne razlike.

Uvod

V osemdesetih letih je podjetniška kultura, ki je bila usmerjena na učinkovitost in kompetitivnost, odločilno pripomogla k spremembam ekonomij zahodne Evrope in Severne Amerike (Cartwright in Cooper, 1997). Takšna kultura se je postopoma začela uveljavljati tudi v bivših socialističnih državah. Toda tako kot so v državah z uveljavljeno tržno ekonomijo ugotovili že ob koncu osemdesetih let, so tudi, sicer približno desetletje kasneje, v državah centralne in vzhodne Evrope začeli ugotavljati visoke osebne stroške pri menedžerjih in drugih zaposlenih na različnih nivojih, ki bi jih lahko zajeli z besedo stres. Stres se je uveljavil v sodobnem besednjaku tako kot hitra prehrana, rahle medosebne vezi in programska oprema. To besedo priložnostno uporabljamo za opis široke palete neprijetnosti in bolečin zaradi hitrega ritma delovnega in zasebnega življenja. 'On/ona je pod hudim stresom' rečemo, ko želimo opravičiti razburljivost ali pozabljivost svojega sodelavca/sodelavke ali pa rečemo 'to je visoko stresen posel', ko želimo pripisati nenavadno vrsto prestiža svojemu poklicu (Cartwright in Cooper, 1997). Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben del našega življenja. Je sestavni del naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati (Looker in Gregson, 1993). Čeprav stres lahko potencialno povežemo tako z nega-

¹ Dr. Nevenka Černigoj Sadar, izredna profesorica na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani.

tivnimi kot pozitivnimi emocijami, pa v primeru oseb, ki se ne znajo ali ne morejo spoprijeti z vsakdanjimi problemi lahko govorimo zgolj o negativnih emocijah, kot so jeza, obup, psihična in telesna bolečina, ki se lahko končajo z življenjsko usodnimi izidi.

Pretirani pritiski na delovnem mestu pomenijo tudi za podjetje visoke stroške. Karasek in Theorell (1990, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997) poročata, da so bili stroški v organizacijah v ZDA za absentizem, zmanjšano produktivnost, denarna nadomestila, zdravstveno zavarovanje in direktne stroške za zdravstvene usluge ocenjeni na približno 150 bilijonov dolarjev na leto. Za Veliko Britanijo pa Cartwright in Cooper (1997) poročata o dveh bilijonih funtov stroškov na leto, ki so nastali zaradi bolezni, odsotnosti, prezgodnjih smrtih ali upokojitvah zaradi alkoholizma. Za novo tisočletje avtorja predvidevata poslabšanje, saj lahko pričakujemo zaradi sprememb v Evropski uniji in severnoameriškem združenju za prosto trgovino (NAFTA) povečanje mednarodnih pripojitev podjetij, povečano mednarodno kompetitivnost in skupna vlaganja organizacij izven nacionalnih meja. To bo pripeljalo do bistvenih sprememb v organizacijah, kot na primer: reorganizacije, realokacija kadrov, ponovno oblikovanje delovnih mest ter realokacijo vlog in odgovornosti. Tako velike spremembe bodo spremljale negotovosti na trgu dela in konflikti zaradi različnih organizacijskih kultur in načinov vodenja, torej visoko rizični stresi. Avtorica in avtor govorita o korporativnem stresu: to je stalnem povečevanju delovnih obremenitev in zmanjševanju števila zaposlenih v klimi hitrih sprememb ter vedno večjo kontrolo sredstev produkcije s strani institucij proste trgovine in njihove birokracije, kot so EU, NAFTA ali pa še večje organizacijske enote (Cartwright in Cooper, 1997: 3). Torej bo poznavanje mehanizmov stresa, njihovih posledic in upravljanje s stresom sestavni del individualne in korporacijske strategije preživetja. 'Danes je bolj kot kdajkoli doslej v ospredju tekmovalnost, ki jo zaznavamo kot neizprosni boj za pridobitev in ohranitev delovnega mesta ali pa kot nenehno prizadevanje za napredovanje. Še predno se tega zavemo, se znajdemo v bitki za doseg višjih 'klinov' na družbeni lestvici ugleda in veljave. Silovit tok nas potegne v neusmiljeni vrtnec čustvenih in družbenih zahtev, ki terjajo od nas trdo delo in tolikšen zaslužek, da nam bo omogočil preživetje, hkrati pa nas obhaja še bojazen, da bo naše delovno mesto postalo odvečno in se bomo znašli na cesti' (Looker in Gregson, 1993: 28).

V pričujočem prispevku se bom usmerila predvsem na razvoj pojmovanja stresa, novejše teoretske pristope in socialno-psihološke modele pojasnjevanja stresa v delovni organizaciji, spolne razlike v dejavnikih, ki povzročajo stres in doživljanje le-tega. V ospredju bo negativni stres povezan s čustvi, ki omejujejo človeka in organizacijo. Torej čustva, ki so na nivoju organizacije pogosto spregledana ali pa celo tabu tema in v primeru, ko se jim ne moremo izogniti stigmatizirana. Modeli so bili izbrani glede na možnosti empirične verifikacije, inovativnost pojasnjevanja in pogostost njihove uporabe v praksi. Na osnovi predstavljenih modelov stresa in njihovih empiričnih preverjanj je izoblikovan predlog možnih prihodnjih raziskovanj stresa.

Opredelitev stresa in teoretska izhodišča

Stres kot del diskurza o zdravju in bolezni poznamo že najmanj šeststo let. Lazarus (1993, citirano po Cassidy, 1999) je ugotovil, da ta pojem najdemo že v 14. stoletju za oznako stiske, težave ali nezaželenosti. V sedemnajstem stoletju pa se je uveljavil v fiziki v delih Roberta Hooke o načrtovanju fizičnih struktur, kot so na primer mostovi, v smislu pritiska, obremenitve, ki ga lahko most prenese (Cassidy, 1999). V tem kontekstu je stres obravnavan kot zunanji dražljaj.

Cannon (1932) je v tridesetih letih dvajsetega stoletja potrdil tezo o vplivu zunanjih dejavnikov, ki povzročijo trajnejše bolezni in ne samo kratkotrajnega nelagodja. Ugotovil je, da imajo tako živali kot ljudje naravno težnjo, da se upirajo tem vplivom. Proces regulacije notranjega okolja kot odgovor na zunanje okolje, ki zagotavlja optimalno telesno funkcioniranje, je poimenoval homeostaza. Centralni živčni sistem neprestano pregleduje telesno funkcioniranje in registrira signale v primeru, da v kateremkoli delu telesa ne obstaja homeostatska stabilnost. Možgani potem vzpodbudijo odgovor, ki vzpostavi ponovno ravnotežje. Ta odgovor sproži avtonomne ali endokrine mehanizme, da spremenijo fiziološke procese v telesu, lahko pa pride tudi do vedenjskega odgovora, ki spremeni zunanje okolje. Na primer, če nam postane v sobi prevroče, se začnemo potiti (fiziološki odgovor) ali pa odpremo okno (vedenjski odgovor). Cannon je ugotovil, da dogodki, ki vzpodbudijo čustva tudi povzročijo odgovor za boj ali beg. Čeprav je priznaval psihološki vidik regulacije telesne homeostaze, pa je bila njegova razlaga povsem biološka. Boj- beg refleks je odgovor na nove dražljaje ali nevarnost, ki pripravi telo za spopad ali beg. Ta refleks je evolucijsko najstarejši in omogoča preživetje.

Na osnovi Cannonovih ugotovitev je Selye (1956) izdelal tristopenjski model, s katerim je pojasnil odzivanje človeka na zastrašujočo situacijo. Poimenoval ga je splošni adaptacijski sindrom. V naravnem okolju, ko se znajdemo v kritični zastrašujoči situaciji, sta najbolj primerna odgovora boj ali beg. Če želimo to narediti učinkovito, se mora naše telo pripraviti. Po začetni fazi zmanjšane rezistence sledi nasprotna reakcija, ki omogoča, da individualni obrambni mehanizem postane aktiven. Poveča se srčni utrip, zenice se dilatirajo, prebava pojenja, mišice so napete. Adrenalni korteks poveča vzbujenje telesa tako, da ni več v ravnovesju. To je stopnja alarma. In če je boj ali beg uspešen, se v telesu spet vzpostavi homeostaza. V primeru, da beg ali boj nista bila uspešna oziroma neustrezna, kar se v sodobnem življenju pogosto dogaja, potem telo ostane v stanju vzbujenosti. To pa pomeni, da potrebujemo dodatne vire, ki jih sicer potrebuje telo za normalno funkcioniranje, kot so na primer prebava in vzdrževanje imunskega sistema. To stopnjo je Selye poimenoval obramba. V tej stopnji lahko pride do tega, da se telo prilagodi na zastraševalno situacijo in da jo obvladuje. Toda viri, ki jih telo potrebuje za normalno funkcioniranje, so bili prizadeti. In če zastraševalna situacija še ni odpravljena, pride do faze izčrpanosti, v kateri se naše telo ni več zmožno spo-

prijeti z zahtevami in v tem primeru pride do poškodbe organov in celo smrti.² Na Selyev model je bilo več kritičnih pripomb. Ni upošteval psiholoških elementov, kot so ocena zastrašujoče situacije in mediacije stresnega procesa, poleg tega je predpostavljajal skupen fiziološki odgovor na vse stresorje. Empirična dejstva pa govorijo v prid individualnih razlik v odgovoru na stres. Ljudje imajo osebne sposobnosti, prepoznajo stres in reagirajo na različne načine, da bi spremenili svojo situacijo.

V sredini dvajsetega stoletja so raziskovalci opredelili stres kot odgovor na notranje in zunanje procese, ki dosegajo prazne nivoje in s tem ogrožajo fizične in psihološke integrativne kapacitete do ali nad njihovimi mejami (Baasowitz, Perski, Karchin in Grinker, 1955, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Lazarus (1976) je opredelil stres kot neskladje med zahtevami in viri spoprijemanja. S svojimi sodelavci je razvil kognitivni transakcijski model stresa, v katerem se usmeri na ocenjevanje in spoprijemanje. Ocenjevanje pomeni dati vrednost ali oceniti kakovost oseb, stvari ali pojavov. Spoprijemanje pa pomeni uporabo vedenjskih in psihičnih moči za obvladovanje notranjih ali zunanjih zahtev ter konfliktov med obema. Lazarus loči med primarnim in sekundarnim ocenjevanjem ter ponovnim ocenjevanjem. Pri primarni oceni gre za začetno evaluacijo vrste situacije in odgovor na vprašanje 'Ali sem v težavah ali ne'. Pri sekundarnem ocenjevanju gre za primerjanje med veččinami spoprijemanja in zahtevami okolja oziroma za odgovor na vprašanje 'Kaj lahko naredim glede tega?'. Ponovno ocenjevanje je osnovano na povratni spregi iz transakcije, ki nastane po prvih dveh ocenjevanjih. To pa lahko pripelje do spremembe prvotne ocene, kar lahko spremeni zaznavo veččin spoprijemanja. Avtor loči tri vrste primarnih ocen: nekateri dogodki/ situacije so za osebo irelevantni, drugi so lahko pozitivni ali nevtralni in tretji so lahko ocenjeni kot stresni, in sicer z vidika narave grožnje in narave zahtev po osebnih virih spoprijemanja. Individualna stresna reakcija je odvisna od tega, kako človek interpretira in oceni (zavedno ali nezavedno) dogodek kot škodljiv ali kot izgubo (dejansko ali anticipirano), kot zastrašujoč ali izzivajoč. Intenziteta stresne izkušnje je pomembno določena z oceno, kako se lahko spoprimemo s situacijo. Do zaznave ogroženosti pride takrat, ko situacija zahteva več od razpoložljivih kapacitet spo-

² *Primer delovanja Selyevevega modela v usakdanjem življenju: Predpostavimo, da posameznik/posameznica dela na delovnem mestu, na katerem se neprestano zahteva, da naredi več, da se spoprijema z vedno bolj kompleksnimi situacijami, pri tem pa ne dobi nobene dodatne podpore ali plačila. V začetku povečane zahteve sprožijo jezo (pripravljeni smo na boj) ali pa si želimo zapustiti situacijo (beg). To je stopnja alarma, ki jo spremlja povečan pulz, krvni pritisk itd. V naravni situaciji bi se ali začeli boriti ali pa bi pobegnili in s tem vzpostavili homeostazo. V primeru, da ima delavec/delavka družinske obveznosti ne more prekiniti z delom, nekdo drug pa si morda ne upa zoperstaviti šefu, ker se boji odpovedi. Torej se delavec poskuša spoprijeti z zahtevami in prenaša pritiske. Toda neprestana jeza, povečan pulz in krvni pritisk začinja pobirati svoj davek. Delavec postaja vedno bolj razdražljiv v odnosu do sodelavcev in družinskih članov, bolj pozabljiv, začinja dobivati prebavne probleme, ima težave s spanjem in glavobole. To je faza odpora. Selye ni upošteval, da pri tem procesu nastopijo tudi psihološke spremembe, ki vodijo k spremenjenim vzorcem vedenja. Oseba začne več piti, opusti telesno aktivnost, hrani se neustrezno, se počuti nesrečno in depresivno. To lahko privede do rane na želodcu, povečan krvni pritisk privede do problemov z arterijami ali pa kakšnih drugih problemov. In delavec postane tako bolan, da ne more delati, kar kaže na stopnjo izčrpanosti.*

prijemanja, to je spremljano z negativnimi čustvi. Do izziva pa pride takrat, ko oseba ocenjuje situacijo kot zahtevno in potencialno rizično, toda obvladljivo, kar spremlja čustvo vznemirjenja in pričakovanja.

Če stres opredelimo kot 'neskladje med posameznico/kom in njeno/ njegovo okolico' (Cartwright in Cooper, 1997) ali natančneje kot neskladje med dojemanjem zahtev na eni strani in oceno sposobnosti za obvladovanje zahtev na drugi strani (Lazarus, 1976; Looker in Gregson, 1993)³, potem je jasno, da razmerje med dojemanjem zahtev in oceno sposobnosti za soočenje s pritiski odločilno vpliva na doživljanje stresa.

Za večino ljudi pomeni stres nekaj slabega, izkušnja, ki je nastala zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, dolgočasnosti, zaradi izgube ljubljene osebe ali vztrajanja v položaju, ki ga nismo bili sposobni nadzorovati. V takšnem primeru govorimo o negativnem ali škodljivem stresu. Nekateri pa dojemajo obremenilne situacije kot izziv, zato opisujejo stres kot vznemirljivo, spodbudno ali navdušujoče občutje. V tem primeru govorimo o pozitivnem ali prijaznem stresu.

Podobno kot je Cannon opisal vzpostavljane homeostaze, sta Cummings in Cooper (1978) razložila proces stresa (citirano po Cartwright in Cooper, 1997: 5):

- Posamezniki/ posameznice poskušajo v večini primerov obdržati svoje misli, čustva in odnose s svetom v 'stabilnem stanju'.

- Tako čustveno kot fizično stanje imata določen obseg stabilnosti, to je območje, v katerem se oseba dobro počuti. Če pa so zaradi zunanjih ali notranjih vplivov ogrožena ta območja stabilnosti, potem mora oseba reagirati, da zopet vzpostavi dobro počutje.

- Posameznikovo vedenje usmerjeno k vzpostavljanju stabilnega stanja imenujemo prilagoditveni proces ali strategije spoprijemanja.

Simptome stresa na delovnem mestu lahko ugotavljamo na individualnem in organizacijskem nivoju. Na individualnem nivoju ločujemo med vedenjskimi simptomi (pretirano pitje alkohola in kajenje, izmikanje delovnim obveznostim, odsotnost z dela), fiziološkimi (povečan krvni pritisk, pulz in holesterol, zmanjšana imunska sposobnost...) in psihološkimi (razdražljivost, različne bolečine, nezadovoljstvo z delom, zaskrbljenost za osebnostno funkcioniranje...). Vsa ta dogajanja lahko vodijo do trajnih telesnih ali mentalnih bolezni. Pri tem ne gre toliko za to, da stres na delovnem mestu lahko vzpodbudi začetke specifične bolezni kot za neopazno in postopno izgubljanje zdravja. Na nivoju organizacije pa se ti simptomi kažejo kot povečan absentizem in fluktuacija, v konfliktih med menedžmentom in zaposlenimi ter drugih oblikah problemov industrijskih odnosov ter slabim upravljanjem kakovosti. Vsi ti simptomi lahko pripeljejo do pogostih in hudih nesreč, različnih oblik stavk in apatije ter dezorganizacije.

³ Kot nasprotje stresu se pojavlja tako imenovani 'pretok', ko ima oseba vse sposobnosti in veščine, da obvlada situacijo in pride do spojitve akcije in zavedanja, oseba postane del aktivnosti in pri tem uživa (Csikszentmihalyi, 1991).

Stres na delovnem mestu in izgorelost

O poklicnem stresu govorimo takrat, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire (Lazarus in Folkman, 1984). Stres je generičen pojem, ki se nanaša na začasen prilagoditveni proces, ki ga spremljajo mentalni in telesni simptomi. Izgorelost pa je končna stopnja, ko odpovedo prilagoditveni procesi, ki so rezultat dolgotrajnega neravnotežja med zahtevami in viri ter daljšega stresa na delovnem mestu (Brill, 1984). V prvi fazi ugotavljamo le neravnotežje med viri in zahtevami. V drugi fazi se pojavljajo kratkotrajne čustvene napetosti, utrujenost, lahko celo izčrpanost. V tretji fazi pa pride do spremembe stališč in vedenja, kot na primer odsotna in mehanična obravnava klientov (oseb, katerim naj bi nudili pomoč) ali cinična pretirana zavzetost z zadovoljevanjem lastnih potreb (Cherniss, 1980: 17; povzeto po Schaufeli in Buunk, 1997). Torej je razlika med stresom in izgorelostjo tudi v tem, da slednja vključuje razvoj negativnih stališč in vedenja do prejemnikov storitev, dela in organizacije, medtem ko se pri stresu to ne zgodi nujno. In ne nazadnje, vsak lahko izkusi stres, medtem ko izgorelost lahko izkusijo samo tisti, ki z navdušenjem začnejo svojo kariero, imajo visoke cilje in pričakovanja. Ugotovljeno je, da so tisti, ki pričakujejo, da bodo dobili občutek pomembnosti zaradi svojega dela, bolj nagnjeni k izgorevanju. Izgorelost se bolj pogosto pojavi pri poklicih od katerih se pričakuje veliko čustvenega in negovalnega dela. Je specifična vrsta poklicnega stresa, za katerega je značilno kronično stanje in različne vsebine. Čeprav ima z depresijo skupno značilnost čustvene izčrpanosti, se od nje razlikuje po tem, da je povezana z delom in je situacijsko specifična.

Kolektivne značilnosti stresa

V psihološki literaturi je bil stres dolgo časa obravnavan predvsem kot individualna izkušnja. 'Stres je povsem individualna izkušnja. Kar je za nekoga prijetno in pozitivno, je za drugega lahko docela škodljivo in negativno (Looker in Gregson, 1993: 30-31)'. Tudi isto situacijo lahko posameznik enkrat oceni kot negativni stres, drugič pa kot izziv. Toda tako izkušnje stresa kot spoprijemanje z njim imajo tudi kolektivne kvalitete. Stres, ki prizadene večino delavcev, ne glede na njihove osebnostne značilnosti, je kolektivni stres, je rezultat strukturalnih in kulturnih značilnosti organizacije, specifične dela ali pa neugodnega zunanega okolja. Stresorji imajo tudi kolektivne značilnosti. Čeprav zasledimo iste stresorje (kot na primer preobremenjenost z delom, socialna podcenjenost, nezaposlenost) v različnih okoljih, so le ti zaznani in interpretirani različno, na to vpliva kultura širše skupnosti (na primer države, regije), organizacijska ali oddelčna kultura. Kolektivni pogledi na stres v določeni organizaciji so mešanica kulturno pogojenih pričakovanj v družbi in organizacijsko specifičnih konotacij (Lansisalmi, Piero in Kivimaki, 2000: 546). Meyerson (1994, povzeto po Lansisalmi, Piero in Kivimaki, 2000) je pri proučevanju profesionalne kulture socialnih delavcev ugotovil, da so simptomi izgorelosti interpretirani kot nekaj povsem običajnega, in da nosijo s seboj tudi pomen predanega strokovnjaka. Avtor se tudi sprašuje, kaj v kaotičnem,

nepredvidljivem in stresnem svetu pomeni normalnost, če izkušnja stresa ali celo izgorelost postaja norma? Morda je odgovor na to vprašanje pojasnilo, zakaj se je stres v sodobni kulturi tako udomačil.

Socialna podpora, stres in organizacija

Cobb (1976) je opredelil socialno podporo kot informacijo, ki prepriča ljudi, da jih imajo drugi radi ter skrbijo za njih (emocionalna podpora), da jih drugi spoštujejo in cenijo (potrditvena podpora) ter da so del mreže komuniciranja in vzajemne podpore (podpora mreže). Stewart (1989) je predlagala štiri teoretska izhodišča za razlago socialne podpore:

- Po atribucijski teoriji imajo ljudje težnjo, da pripišejo krivdo izvoru problema. Zaposleni, ki so sami odgovorni za svoje probleme, bodo dobili manj socialne podpore kot zaposleni, ki so nehotne žrtve spremembe situacije. Ljudje pripišejo negativne atribucije trpljenju in očrnitev žrtve je pogosto lahek način izhoda iz situacije.

- Pri teoriji spoprijemanja je socialna podpora obravnavana kot eden izmed možnih potencialnih socialnih virov kot pomoč pri obvladovanju stresa. Razpoložljivost socialne mreže daje dostop do alternativnih strategij spoprijemanja. Socialna podpora lahko funkcionira direktno kot strategija spoprijemanja, ima pa tudi pomembno vlogo pri ocenjevanju virov ter razširi število možnosti.

- Po teoriji socialne izmenjave ali teorije pravičnosti zaposleni vidijo svoje odnose z drugimi kot stroške, investicije, nagrade in profite. Ljudje stremijo k maksimiziranju rezultatov; ključni pomen v tem izmenjalnem procesu imajo simpatija, informacija, status, denar, dobrine in storitve. Socialna podpora je izmenjava virov z namenom, da obdržimo pravičnost izmenjav v odnosih.

- Po teoriji socialne primerjave zaposleni ocenjujejo sami sebe in izzovejo informacijo o svojem vedenju in sposobnostih s primerjavo s podobnimi drugimi. Zaposleni se lahko primerjajo s tistimi, ki so boljši od njih, ali s tistimi, ki so manj uspešni kot oni. Oba procesa vplivata na čustva in učinkovitost spoprijemanja.

Razlikujemo med makro, mezo in mikro vidiki socialne podpore. Najtežje je spremeniti in izboljšati makro vidik. Sistemi socialne podpore so določeni v organizacijskem modelu in z organizacijsko kulturo. Na mezo nivoju lahko preprečimo stres s treningi skupin (na primer izboljšamo komunikacijo v malih skupinah) ali pa začnemo z individualnim svetovanjem in treningom (kako sprejeti in nuditi socialno oporo). Na ta način lahko do neke mere vplivamo na rezultate strukturalnih in kulturnih vplivov znotraj organizacije.

Modeli raziskovanja stresa

Michigenski model organizacijskega stresa

Ta model so razvili na Inštitutu za socialna raziskovanja na Univerzi v Michiganu, njegova veljavnost je bila preverjena na inštitutih in univerzah na

Nizozemskem, kjer so model tudi izpopolnili (Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997).

V tem modelu je stres obravnavan kot rezultat odnosa med posameznikom/posameznico in okoljem. Ogrožujoči sta dve vrsti stresov:

1) Neskladje med zahtevami okolja in posameznikovimi viri, da bi se soočil s temi zahtevami.

2) Okolje ne daje zadostnih možnosti, da bi posameznik zadovoljil svoje potrebe.

Pri tem modelu je v ospredju okolje kot ga razume zaposleni. Stresorji so opredeljeni kot tiste zahteve v delovnem okolju, ki jih človek zazna kot problematične. Stresorji v tem subjektivnem okolju so konfliktnost vloge, nejasnost vloge, pomanjkanje sodelovanja, odgovornost do drugih, nejasnost glede delovnega mesta v prihodnje, delovna obremenitev, napetosti v odnosih ter neuporaba veščin in sposobnosti. Odnos med stresorji in telesnimi, čustvenimi ter spoznavnimi spremembami moderirata osebnost in socialno okolje, posebno socialna podpora. Pomanjkljivost tega modela je, da ne upošteva dovolj objektivnega okolja in da obravnava stres zgolj kot subjektiven individualen fenomen. Pri preventivnih strategijah preprečevanja stresa daje poudarek na posamezniku in ne na delovnem okolju. Vprašalnik, ki je bil narejen na osnovi tega modela, je bil preveden v številne jezike. Najbolj pogosto pa je bil empirično testiran na Nizozemskem, kjer so model tudi izpopolnili (Van Dijkhuizen, 1980; Reiche, 1982, povzeto po Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997). Model vsebuje šest skupin variabel (Winnubst, de Jong in Schabracq, 1997: 106-7):

1) Objektivno okolje se nanaša na organizacijske variable, kot so velikost podjetja, hierarhična struktura, produkcijske variable, struktura funkcij in drugo.

2) Subjektivno okolje se nanaša na subjektivno zaznavo in evaluacijo organizacije in njenih karakteristik (kot na primer delitev vlog, sodelovanje, odgovornost za ljudi, odnosi itd). V prvotnem modelu so te variable poimenovali kot vire stresa ali stresorje.

3) Napetosti ali stresne reakcije so vsi vidni subjektivni ali objektivni simptomi stresa, ki smo jih opisali v predhodnem poglavju.

4) Bolezen. Stresorji vodijo do napetosti, ki predstavljajo rizične dejavnike, ki vodijo do različnih bolezni.

5) Obnašanje tipa A je vedenjski stil za katerega je značilna naglica, predanost delu, tekmovalnost, nepotrpežljivost, nesposobnost sprostitve in komaj zakrita sovražnost.⁴

6) Socialna podpora je zaznava pripadnosti eni ali več primarnim skupinam, v katerih se človek počuti varnega in od koder dobiva različne vrste podpor.

Najbolj pogosti viri podpore so sodelavci, predpostavljeni in partner/partnerica.

⁴ *Ljudje, pri katerih prevladuje vedenjski vzorec A, se zaradi svojega odnosa do življenja, prepričani in pričakovani zapletajo v nenehne spopade z okoljem, ki ga hočejo venomer imeti pod nadzorom. Njihovo značilno odzivanje je posledica pretiranega naprezanja za dosego in vzdrževanje nadzora nad okoljem. Položaj se še posebej zaostri takrat, kadar se zaradi novih izzivov počutijo ogrožene* (Looker in Gregson, 1993: 92).

Zadnji dve kategoriji sta obravnavani kot moderatorja oziroma kot pogojujoče variable. To pomeni, da bo specifični stresor povzročil napetost le v primeru, če ima posameznica/posameznik osebnostno strukturo tipa A ali če dobi zelo malo podpore od ostalih.

Seveda pa se ne smemo pustiti zavesti predpostavki, da ima socialna podpora per se pozitiven učinek v vseh situacijah, v vsaki fazi krize in za vse socialne skupine in poklice. Rezultati obsežne longitudinalne študije 21 nizozemskih podjetij, v katero je bilo vključenih čez 2000 zaposlenih (vzorec se ima lahko za reprezentativen vzorec zaposlenih na Nizozemskem) so pokazali, da so v primerjavi z različnimi poklici najmanj podpore dobili strokovnjaki in ročni delavci. Zaposleni so tudi poročali, da so dobili več podpore od svojih sodelavcev kot od predpostavljeneh. Toda podpora, ki so jo dobili od predpostavljenega, je bila veliko pomembnejša kot podpora od sodelavcev. Z metodo LISREL (Joreskog, 1979) so ugotovili, da je socialna podpora predpostavljenega imela vzročni učinek na večino stresorjev pri poklicih nižjega ranga. To pomeni, da je socialna podpora zmanjšala nejasnost vloge, preobremenitev vloge, konfliktnost vloge in prihodnjo negotovost v zvezi z delom. Pri poklicih višjega ranga pa so ugotovili dvosmeren odnos med nejasnostjo vloge in socialno podporo. Pri socialni podpori sodelavcev so našli nižje korelacije in malo potrditev vzročne zveze med socialno podporo sodelavcev in stresorji. Samo pri poklicih nižjega ranga je podpora sodelavcev znižala pretirano obremenitev vloge in konfliktnost vloge, v slednjem primeru so ugotovili tudi obraten učinek. Zanimiva je tudi ugotovitev, da tako pri višji kot nižji poklicni skupini socialna podpora ni bila povezana z objektivnimi indikatorji zdravja, kot so sistolični in diastolični pritisk, nivo holesterola in Quetelet indeks. Po drugi strani pa je bila podpora predpostavljenega pomembno povezana s čustveno napetostjo in zaskrbljenostjo in do neke mere tudi s poročanjem o negativnih vidikih zdravja. Pri obeh skupinah je socialna podpora zmanjšala zaskrbljenost glede dela. Napetosti, ki jih doživljajo zaposleni, negativno vplivajo na socialno podporo. Marcelissen (1987; povzeto po Winnubst et al., 1997) je ugotovil, da je slaba socialna podpora s strani predpostavljenega vzročno povezana s problemi povezanimi s stresom pri mehničnem in birokratskem delu, pri strokovnjakih in vodjih na srednjem in višjem nivoju pa te zveze ni.

Model zahtev - kontrole in podpore

Karasek (1979) je pojasnil odnose med zahtevami delovnega mesta in svobodo odločanja z dvodimenzionalnim modelom zahtev in kontrole, ki je temeljil na naslednjih predpostavkah:

- 1) Visoke zahteve delovnega mesta in nizka kontrola je povezana z intenzivnim doživljanjem napetosti. Delavci, ki delajo na takih delovnih mestih so najbolj izpostavljeni boleznim, ki so povezane s stresom
- 2) Visoke zahteve delovnega mesta in visoka možnost odločanja je povezana z visoko motivacijo. V tem primeru gre za ravno pravnšno stopnjo stresa, ki vzpodbuja aktivnost.

3) Nizke zahteve delovnega mesta in visoka možnost odločanja so povezane z nizkim nivojem doživljanja napetosti, kar privede do zmanjšanja interesa za delo.

4) Nizke zahteve delovnega mesta in majhne možnosti odločanja so povezane z nizko motivacijo, kar vodi do pasivnosti in dolgočasje.

Ta model je doživel veliko kritik zaradi poenostavitve problematike, saj je na primer predpostavljal, da imajo strokovnjaki praviloma manj stresorjev na delovnem mestu kot delavci v proizvodnji. Johnson (1989) ter Johnson in drugi (1991; povzeto po Winnubst in Schabracq, 1997) so dodali Karasekovemu modelu dimenzijo socialne podpore. V primeru, da se zahteve dela, možnost kontrole in socialna podpora povečajo, nudi delo več izzivov in daje več možnosti za učenje in razvoj sposobnosti.

Prednost modela je v njegovi preprostosti in poudarku na strukturalnih karakteristikah delovnega okolja kot 'objektivnih' determinantah stresa. Model je vzpodbudil veliko empiričnih raziskav, ki so potrdile povezanost med delovno organizacijo in kardiovaskularnimi boleznimi, depresijo in potrošnje zdravlil. Obstaja pa tudi precej kritik kot na primer ta, da preveč kontrole (biti odgovoren za vse) povzroča tudi velike napetosti. Namesto linearne povezave med kontrolo in napetostjo, je bila predlagana narobe obrnjena U krivulja (Warr, 1990). De Jonge, Janssen in Van Breukelen (1997; povzeto po Winnubst in Schabracq) poročajo o rezultatih raziskave 354 strokovnjakov in strokovnjakinj na področju zdravstvene nege. Ugotovili so, da je čustvena izčrpanost večja pri delu z visoko avtonomijo kot pri delu z nizko avtonomijo. Občutek čustvene izčrpanosti narašča z nivojem avtonomije. Toda socialna podpora zmanjša učinek avtonomije na izčrpanost. Socialna podpora ima izredno pomembno vlogo pri sestrskem delu z visoko avtonomijo v bolnišnicah, v katerih se dogajajo organizacijske spremembe in inovacijske aktivnosti povezane z delovnim mestom.

Naslednji pristop, ki je le posredno povezan s pojasnjevanjem stresa omenjam predvsem zato, ker uporablja precej idej iz zgoraj omenjenih modelov.

Sociotehnični pristop

V modernem sociotehničnem pristopu je celotna organizacija enota analize. Njen namen je rekonstrukcija delovne organizacije z namenom učinkovitega sprejemanja s sodobnimi zahtevami, kot so fleksibilnost, kontrola naročil, kakovosti produkta, povečanje inovativnih kapacitet in kakovosti delovnega življenja (Kuipers in Van Amelsvoort, 1990; povzeto po Kompier, 1996). Jedro sodobne sociotehnične teorije stresa je, da nezadostna kontrola dela predstavlja najbolj pomembni stresni rizik. Stresni riziki in prilike za učenje so odvisni od podjetniške strukture delitve dela, po tej teoriji je minimalna delitev dela vodilni princip (Kuipers, 1989; povzeto po Kompier, 1996). Osnove novih organizacij naj bi bile delovne skupine z delno avtonomnim statusom. Pomanjkljivost tega pristopa je v tem, da ga je težko empirično preveriti in da je usmerjen predvsem na formalno organizacijsko strukturo, zapostavi pa vidike organizacijske kulture in individualnih preferenc zaposlenih.

Osnovni vplivi okolja

Warr (1987) je izdelal model devetih osnovnih vplivov okolja, ki v interakciji z različnimi relativno trajnimi karakteristikami posameznikov vplivajo na njihovo blagostanje. Model temelji na kategorijah izkušenj, ki jih omogočajo formalne in neformalne institucije (Jahoda, 1982), in elementih osebne angažiranosti (Fryer in Payne, 1984). Izhaja iz predpostavke, da ljudje lahko v različni meri oblikujejo značilnosti svojega okolja in s tem tudi vplive okolja na njih. Devet osnovnih značilnosti okolja lahko apliciramo na različne situacije v delovnem okolju kot tudi izven njega. Izkušnje, ki jih pogojuje okolje, delujejo v povezavi z osebnostnimi karakteristikami ter lahko vzpodbujajo ali pa omejujejo psihološko blagostanje ali mentalno zdravje.⁵ Avtor loči pet osnovnih komponent psihološkega blagostanja: čustveno blagostanje, kompetentnost, aspiracije, avtonomijo in integrirano funkcioniranje. Tako kot vitamini imajo tudi osnovni vplivi okolja nelinearen učinek, nekateri lahko izboljšujejo mentalno zdravje, po določeni točki pa nimajo več učinka, drugi imajo pozitiven učinek do določenega nivoja, potem pa začnejo škoditi. Vplivi imajo lahko intrinzične in ekstrinzične attribute. Prednost modela je v tem, da ga lahko uporabimo v različnih okoljih in ima precejšnjo hevristično vrednost. Osnovni vplivi okolja so naslednji:

- Možnost kontrole je po avtorjevem mnenju osnova mentalnega zdravja, ker ne prispeva samo k psihološkemu blagostanju sama po sebi, ampak omogoča posamezniku, da vpliva na druge značilnosti okolja. Opredeljena je z možnostmi, ki jih nudi okolje osebi, da kontrolira aktivnosti in dogodke. In sicer kot možnost, da reagiramo na osebno izbran način in kot potencial predvidevanja posledic svojih dejanj. V prvem primeru gre tako za intrinzično kontrolo vsebine dela kot za ekstrinzično kontrolo značilnosti povezanih z delom, kot so plača in politika podjetja.
- Značilnost, ki je povezana s kontrolo, je jasnost okolja, pri čemer so pomembni trije vidiki: 1) Povratna informacija o posledicah dejanja; 2) Gotovost glede prihodnosti (stopnja predvidljivosti drugih ljudi in sistemov v okolju), tako da lahko razvijemo koncept življenjskega poteka; 3) Jasnost zahtev vlog in normativnih pričakovanj. Gre za notranjo jasnost, ki izhaja iz naloge, in zunanjo jasnost, ki izhaja iz ljudi. Avtor sicer predpostavlja, da je ekstremna okoljska jasnost vzročno povezana z nekaterimi vidiki čustvenega blagostanja, toda ekstremna jasnost je lahko tudi škodljiva, saj je v popolnoma predvidljivi situaciji variabilnost omejena, kar močno zniža zahteve za izkušnjo kontrole in razvoj novih veščin.
- Okolje mora dopuščati uporabo in razvoj veščin, ki omogočajo učinkovit odgovor v kompleksnih situacijah.
- Cilji, ki jih ustvarja okolje, izhajajo iz obveznosti in ciljev, ki jih generirajo vloge v formalnih in neformalnih institucijah. Iz vlog izhajajo normativne zahteve po določenem obnašanju, po sledenju določenim rutinam, in da smo ob določenem času na določenem kraju. Cilje in plane generira okolje kot tudi motivacijske značilno-

⁵ Mentalno zdravje je vrednostno osnovan pojem, zato njegove definicije varirajo v različnih časovnih obdobjih in družbenih okoljih. Na osnovi prej omenjenih petih komponent lahko torej govorimo le o določeni stopnji zdravja in ne o tem, ali je oseba bolna ali ne z medicinskega vidika.

sti ljudi samih. Do določene meje postavljeni cilji s strani okolja vplivajo pozitivno, če pa so zahteve pretirane so učinki negativni. Posebno neugodna je kombinacija visokih zahtev z majhnimi možnostmi kontrole (na primer situacija, značilna za voznike avtobusa), ki je povezana z visoko rizičnostjo boleznih srca.

- Variabilnost lahko vpelje novosti in prekine pretirano uniformnost aktivnosti in okolja, ki jo določajo cilji, ustvarjeni s strani okolja. Variabilnost se nanaša na vsebino nalog in različne operacije kot tudi na zunanje okolje, na primer spremembe v lokaciji in pogojih dela. Rezultat ekstremno visoke variabilnosti je slaba miselna koncentracija in nizki dosežki. Visoka variabilnost nalog pa tudi preprečuje razvoj veščin.

- Možnost za interpersonalne stike je pomembna zaradi štirih razlogov: 1) Zadovolji potrebo po prijateljstvu in manjša občutek osamljenosti. 2) Medosebni stiki nudijo čustveno oporo, pomoč pri reševanju problemov in vzpodbudo pri vztrajanju v neprijetnih situacijah. 3) Stiki omogočajo primerjavo z drugimi. 4) Medosebni stiki omogočijo oblikovanje in doseganje ciljev, ki jih sami ne bi mogli doseči. Pri osebnih stikih sta pomembni tako kvantiteta kot kvaliteta, pretirano število kot premajhno število stikov je lahko škodljivo.

- Cenjen socialni položaj je opredeljen s socialnim položajem, ki ga cenijo drugi, vpeti v socialno strukturo. Človek je lahko član različnih skupin, torej možnosti za spoštovanje prihajajo iz različnih virov. Ocena socialnega položaja je odvisna od treh različnih virov evaluacije: kulturna evaluacija (izhaja iz družbe kot celote), subkulturna (izhaja na primer iz poklicne skupine) in osebna evaluacija. Warr meni, da je samospoštovanje v določeni družbi ustvarjeno prek vrednosti, ki se pripišejo aktivnostim, inherentnim določeni vlogi, in doprinosa teh aktivnosti k družbeni skupnosti. Cenjen socialni položaj daje poleg samospoštovanja tudi socialno spoštovanje oziroma socialni status. Cenjen socialni položaj je povezan z drugimi vplivi okolja, daje možnosti za socialne primerjave, vzpodbudi predvidljivost in okoljsko jasnost, določa cilje in je pogosto povezan tudi z denarnimi nagradami.

- Denar je pogosto izpuščen v psiholoških diskusijah o mentalnem zdravju, čeprav izrazito pomanjkanje denarja ustvarja številne psihološke probleme. Raziskave so pokazale, da revščina vpliva na izkušnjo osebne angažiranosti.

- Fizična varnost zaključuje listo osnovnih vplivov okolja. Tako delovno okolje kot domače morata imeti ustrezne fizične pogoje, v smislu temperature, hrupa, osvetlitve in podobno.

Tako kot se okolja razlikujejo med seboj, tako se tudi ljudje in od njihovih relativno trajnih karakteristik je odvisna interakcija z okoljem in rezultati te interakcije. Avtor loči med štirimi skupinami osebnostnih atributov: 1) Osnove za mentalno zdravje; 2) Demografske značilnosti; 3) Vrednote in 4) Sposobnosti.

Viri stresa pri delu

Iz zgoraj opisanih modelov so razvidni številni viri stresa pri delu ter odnosi med njimi. V tem poglavju bodo pojasnjeni posamezni izvori. Omejila se bom na tiste izvore, ki še niso bili in tudi ne bodo pojasnjeni v kasnejših poglavjih.

Značilnosti dela

Vsako delo ima svoje potencialne izvore stresa. Hrup, svetloba, vonjave, tresljalji ter kemične spojine vplivajo na naše razpoloženje in mentalno stanje ne glede na to, ali se jih zavedamo ali ne (Cooper in Smith, 1985). Tudi delovna mesta, ki niso ustrezno oblikovana, so lahko izvor stresa, saj ne omogočajo ustrezne komunikacije in pretoka informacij.

Delo v izmenah, posebno delo v treh izmenah, vpliva na stopnjo metabolizma, nivo sladkorja v krvi, na mentalno učinkovitost, na delovno motivacijo, na družinsko in socialno življenje. V študiji kontrolorjev letenja so ugotovili, da jim delo v izmenah predstavlja največji problem. V primerjavi z drugimi delavci na letališču, so imeli štirikrat večjo prevaleenco hipertenzije, imeli so tudi več blagega diabetesa in peptičnega ulkusa (Cobb in Rose, 1973; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Študije o dolgotrajnem delavniku so ugotovile povezanost med podaljšanim delavnikom in smrtjo zaradi bolezni srca in ožilja. Že pred štiridesetimi leti sta Breslow in Buell (1960; povzeto po Carthwright in Cooper, 1997) ugotovila, da so osebe stare pod 45 let, ki so delale več kot 48 ur na teden, imele dvakrat večjo možnost, da umrejo zaradi bolezni srca in ožilja v primerjavi z osebami, ki so delale največ 40 ur na teden. Ugotovljeno je, da je delo, ki preseže 40 do 50 ur na teden neproduktivno (Carthwright in Cooper, 1997). Tudi Evropska socialna listina omejuje trajanje dela na 48 ur na teden.

Potovanje, ki v začetku kariere predstavlja izziv, lahko kasneje postane vir stresa, v kolikor ne gre po predvidenem načrtu. Poleg tega pa ljudje, ki dosti potujejo, preživijo manj časa s svojimi sodelavci in svojo družino, kar odločilno vpliva na socialne odnose.

Nova tehnologija zahteva neprestano prilagajanje novim delovnim pripomočkom, sistemom in novim načinom dela. Stres predstavlja tudi, če predpostavljeni ne sledi novi tehnologiji, medtem ko jo podrejeni obvladajo.

Pri preobremenjenosti z delom ločimo dve vrsti preobremenitev. Kvantitativna preobremenitev pomeni, da imamo preveč dela. Kvalitativna preobremenitev pa pomeni, da je delo prezahtevno in da delavec ne obvlada delovnih nalog.

Vloga v organizaciji

V primeru, da so vloge oseb v organizaciji jasno opredeljene in razumljene ter kadar so pričakovanja jasna in nekonfliktna, potem je tudi stres minimalen. Toda v praksi se to redko zgodi. Osnovni izvori stresa so: dvoumnost vloge, konfliktnost

vloge in stopnja odgovornosti za druge. Dvoumnost vloge izhaja iz tega, da oseba nima jasne slike o ciljnih dela, pričakovanih sodelavcev ter obsegu in odgovornosti svojega dela. Nejasnost se pogosto pojavi pri obsegu avtonomije, ki naj bi jo imel menedžer v primeru zahtev po takojšnjem odločanju v kriznih situacijah. Do konfliktnosti vloge pride v primeru nasprotujočih si zahtev na delovnem mestu: da moramo delati stvari katere ne želimo delati ali stvari za katere menimo, da ne spadajo v naš delokrog. Menedžerji se pogosto znajdejo med dvema skupinama, ki zahtevata različne vrste obnašanja. Obstajata dve vrsti odgovornosti, in sicer odgovornost za stvari (denar, oprema, stavbe ipd.) in ljudi, slednja se je pokazala za izredno stresno. Čim starejši so menedžerji, tem več odgovornosti imajo, tem večja je verjetnost rizičnih dejavnikov obolenja srca (Pincherl, 1972; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997). Stresne situacije zaradi odgovornosti so se izjemno povečale v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, saj so bili menedžerji pogosto ujeti med dva cilja, to je zmanjšanje stroškov za kadre na minimum in skrbeti za varnost in stabilnost dela podrejenih.

Odnosi na delovnem mestu

Že Selye (1946, povzeto po Cartwright in Cooper, 1997) je menil, da je učenje življenja z drugimi ljudmi eden izmed najbolj stresnih vidikov v življenju. Odnose na delovnem mestu lahko uvrstimo v tri skupine: odnosi s šefom, s podrejenimi in s sodelavci. V prvem primeru so raziskave pokazale kritične točke pri vzajemnem zaupanju in spoštovanju. Pri odnosih s podrejenimi pa se je kot problem pokazala nesposobnost ravnanja z ljudmi, zlasti pri tehničnem in znanstveno raziskovalno usmerjenem kadru, saj se nekaterim predpostavljenim enostavno zdi škoda časa za osebne odnose (Cartwright in Cooper, 1997). Pri odnosih med sodelavci pa negativno vplivajo predvsem kompetitivnost, osebni konflikti ter osebe, ki so tehnično in izredno storilnostno orientirane. Precej stresa lahko povzročajo tudi odnosi s strankami, saj se pri delu z njimi zahteva individualen pristop, izredno obvladovanje lastnih čustev in izkazovanje čustev kot jih pričakuje organizacija.

Razvoj kariere

Stres na delovnem mestu reflektira vzpone in padce v karieri zaposlenih. Ljudje sprejmejo delo z določenimi pričakovanji glede napredovanja, plače, avtonomije, varnosti zaposlitve ipd. V primeru, da njihova pričakovanja niso uresničena izgubijo občutek pripadnosti in samospoštovanja. In ko zaposleni ne vedo več kam gredo in še manj, kaj naj naredijo, mala nelagodja, ki so se v začetku pojavljala le občasno, postajajo vedno večja, bolj vsakdanja in neprijetna.

Tudi ocenjevanje delovne uspešnosti je pogosto izvor stresa, tako za tistega, ki je ocenjevan, kot za tistega, ki ocenjuje. Tisti, ki ocenjuje, je lahko izpostavljen pritiskom sindikata in medosebnim napetostim, ki jih občuti zaradi občutka odgovornosti do podrejenih glede pravilnosti odločitev.

Organizacijska struktura in kultura

Za nekatere že to, da so del organizacije predstavlja grožnjo njihovi svobodi in avtonomiji. V primeru, ko so možnosti za sodelovanje majhne in so komunikacije nepregledne ali pa ne obstajajo tudi ni zadovoljstva z delom. Sodelovanje v procesu odločanja poveča občutek investicij v uspeh podjetja, poveča občutek pripadnosti in izboljša komunikacijske kanale v podjetju. Občutek kontrole, ki jo daje sodelovanje, je pomemben za blagostanje vseh zaposlenih (Sauter, Hurrell in Cooper, 1989; povzeto po Cartwright in Cooper, 1997).

Organizacijska kultura je mešanica vrednot, prepričanj, predpostavk, pomenov in pričakovanj, ki so skupna članom določene skupine. Organizacijska kultura predstavlja 'ključ' za ustrezno obnašanje in reševanje problemov. To so avtomatično vedenje in spoznavni vzorci, ki dajejo pomen, stabilnost in ugodje v dvoumnih situacijah (Schein, 1990), torej deluje kot mehanizem zmanjševanja zaskrbljenosti na nivoju skupine. Ustrezna organizacijska kultura omogoča adaptacijo na zunanje pogoje in notranjo integracijo. Učenje in sprejemanje osnovnih predpostavk organizacijske kulture predstavlja za novince in novinke, ki vstopajo v organizacijo, stresno preizkušnjo.

Spolne razlike v doživljanju stresa pri delu

Čeprav je prisotnost žensk na delovnih mestih nekaj povsem samo po sebi umevnega, se njihov položaj v primerjavi z moškimi precej razlikuje. Moški zasedajo višje položaje, imajo več avtonomije pri delu, manj časa porabijo za gospodinjsko delo, prejemajo višje plače in so bolj pogosto vodje (Černigoj Sadar, 2000; Grossman in Chester, 1990 Kanjuo Mrčela, 2000). Ženske se bolj pogosto prilagajajo karieri partnerja, so bolj pogosto izpostavljene spolnemu nadlegovanju in imajo z vidika organizacije posebne zahteve, ker se organizacijska politika ne odziva na zdravstveno problematiko zaposlenih⁶.

Že predstavljeni modeli stresa so v večini primerov individualistični, s poudarkom na možnosti kontrole na delovnem mestu. Zastavlja pa se vprašanje, ali je tak pristop ustrezen za razumevanje ženskih izkušenj stresa na delovnem mestu. Obstaja na primer raziskava, da je problem kontrole bolj pomemben za moške kot za ženske (Miller, 1980). Pri moških je visoko zadovoljstvo z delom povezano s pozicijsko avtoriteto, močjo odločanja in odsotnostjo natančne kontrole predpostavljene. Medtem ko je pri ženskah zadovoljstvo z delom povezano s premissljenim in neodvisnim ocenjevanjem ter možnostjo za uporabo veščin in sposobnosti. Na delovnih mestih prevladuje moška kultura, ki ne sloni na timskem modelu dela (čeprav je leta propagiran s strani oddelka za človeške vire), pač pa na moči in avtoriteti. In tudi ko ljudje delajo skupaj, prevladujejo statusni in hierarhični odnosi. Medtem ko so ženske nagnjene k temu, da sprejemajo in dajejo podporo

⁶ Tako je na primer nosečnost obravnavana kot problem, medtem ko večja incidenca alkoholizma ali bolezni srca pri moških ni obravnavana kot spolno specifičen problem.

bolj pogosto in bolj učinkovito kot moški (Hobfoll in Vaux, 1993; povzeto po Dunahoo et al., 1996). Ženske raje delajo s timom kot pa da bi mu dominirale (Powell, 1988), raje upoštevajo potrebe drugih kot tudi svoje lastne. Raziskave so tudi pokazale, da pri spoprijemanju s stresom moški izberejo aktivnosti neposredno usmerjene na problem, medtem ko se ženske bolj ukvarjajo s čustvenim odgovorom na stres ali pa uporabijo strategijo izogibanja (Endler in Parker, 1990). Nekateri to razlagajo s tipičnimi vlogami, ki jih zasedajo moški in ženske. Tako se od moških pričakuje akcija, od žensk pa čustvenost. Individualistični modeli predpostavljajo, da je akcija nekaj pozitivnega, medtem ko imajo izogibanje in pasivni poskusi zmanjšanja negativnih emocij negativni prizvok, včasih se izogibanju prisuje tudi negativni psihološki učinek (Endler in Parker, 1990).

Tako moški kot ženske se soočajo s stresorji omenjenimi v prejšnjih poglavjih. Kot dodatne stresorje, ki se bolj pogosto pojavljajo pri ženskah kot pri moških, lahko omenimo konfliktnost zaradi neusklajenosti zahtev dela in družinskega življenja, diskriminacijo, spolno nadlegovanje in manj nagrajevanja tako v finančnem smislu kot v smislu psiholoških vzpodbud, ki vplivajo na samozavest. Ti pojavi so opisani v drugih prispevkih v tej ali drugih revijah (Jogan, 2001; Kanjuo-Mrčela, 2000), zato se bom usmerila predvsem v problem socialne podpore na delovnem mestu in na konfliktnost med delom in družino.

Raziskave kažejo, da imajo moški na delovnem mestu prednost pri dostopu do podpore na interpersonalnem nivoju. Geller in Hobfoll (1994) sta ugotovila, da kljub temu, da ni bilo spolnih razlik v količini dobljene podpore s strani sodelavcev in predpostavljenih, so imeli moški od tega več koristi. Avtorica in avtor to razlagata z bolj intenzivno interakcijo moških na neformalnem nivoju, ki je po vsej verjetnosti najbolj učinkovita v prevenciji stresa na delovnem mestu in njegovih posledic. Zaradi večje individualistične usmerjenosti moških, je podpora, ki si jo nudijo moški bolj učinkovita, ker je povezana z vzajemnimi izmenjavami in spontanimi akcijami (old boys network), ki niso povezane z vlogami na delovnem mestu. Poudarek na individualističnih značilnostih v nasprotju s skupnostnimi značilnostmi lahko predstavlja za žensko oviro, da ne dobi institucionalne in interpersonalne podpore na delovnem mestu. Po eni strani se pričakuje od zaposlenih, da se obnašajo po individualističnem moškem modelu menedžerskega uspeha, ki pomeni zanašanje na sebe in dominantnost. Po drugi strani pa skupnostne karakteristike, kot so skrb za druge in medsebojna odvisnost, niso cenjene v večini organizacij. Tako lahko pride do paradoksa, da so ženske izključene iz skupnosti, ki jo vzpostavijo moški na neformalnem nivoju zato, ker je njihovo obnašanje preveč skupnostno in ni dovolj individualistično, obenem pa so kaznovane, če pretirano kažejo značilnosti, ki jih imajo moški kolegi. Ženska se neprestano sooča s konfliktnimi pričakovanji na delovnem mestu. Če si želi dobiti odobravanje, mora kazati kakovosti konvencionalne ženske spolne vloge kot so toplina in ekspresivnost. Če pa želi poklicno uspeti, potem mora slediti individualističnemu modelu in biti odločna, kompetitivna ter zaupati sama v sebe. Pogosto se dogaja, da se ženska odločnost in samozaupanje interpretira kot agresivnost in tako ženska zgubi podporo tako moških kot žensk.

Za moške in ženske je družinsko življenje skupaj z zadovoljstvom z delom pomemben prediktor splošnega zadovoljstva z življenjem. Toda ženska doživlja več stresa tako doma kot pri usklajevanju zahtev delovnega in družinskega življenja. Zaposlene ženske so dodatno obremenjene, ker je skrb za družino (v smislu neplačanega neformalnega dela) po tradiciji pripisana predvsem ženski in tudi zaradi neustrezne ali povsem odsotne partnerjeve pomoči v gospodinjstvu. Raziskave so pokazale, da je za ženske družinska podpora najbolj učinkovita pri zmanjševanju stresa na delovnem mestu, medtem ko so za moške najbolj pomembni viri pomoči na delovnem mestu (Etzion, 1984). Vendar pa je tudi pomoč ženskam s strani moških, ki ne upoštevajo potreb žensk, lahko kontraproduktivna. Tudi v primeru, ko mora ženska kar naprej vzpodbujati partnerja k opravljanju gospodinjskih del ali da oceni, da niso opravljena dobro, lahko predstavlja to za njo izvor napetosti. Poleg tega pa ima ženska lahko težave pri sprejemanju pomoči v gospodinjstvu s strani partnerja zaradi svoje orientacije v skupnost; če dobiva dosti pomoči si to lahko razlaga tudi, kot da je zatajila v svoji 'resnični' vlogi matere in žene.

Pri usklajenovanju zahtev dela in družinskega življenja ločimo tri vrste konfliktov:

- 1) Časovni konflikt pomeni težave z razporejanjem časa, energije in možnosti med poklicne in družinske vloge. Problem je ustrezno oblikovanje urnika, ker so zahteve in s tem povezano obnašanje nekompatibilni.
- 2) Pri konfliktu zaradi napetosti pride do prenosa (prelitja) napetosti ali čustvene stanja, ki se ustvarja v eni vlogi na izvajanje druge vloge.
- 3) Vedenjski konflikt nastane zaradi neusklenosti družinskih in delovnih vedenjskih vzorcev. Ženske imajo pogosto težave, da se 'preklopijo' iz ene vloge v drugo.

Te konflikte ženske rešujejo na različne načine, ene dajo prednost delu in družini, druge dajo prednost delu in tretje (katerih število je v porastu) rešujejo ta konflikt tako, da nimajo družine. Nekatere ženske, ki zaradi skupnostne orientacije ne vidijo svojega poklicnega dela kot upravičenega razloga za manjše angažiranje v gospodinjstvu, poudarijo doma stereotipno žensko vlogo. Zaradi osebnega pritiska se počutijo krive in zaskrbljene, da ne bodo mogle izpolniti vseh svojih obveznosti, zato menijo, da morajo poleg 'odličnih delavk na delovnem mestu' biti tudi 'odlične matere in odlične gospodinje'.

Možne izboljšave proučevanja stresa

Pomanjkljivosti dosedanjega obravnavanja stresa na delovnem mestu so parti-kularni pristopi, usmerjenost predvsem na aktualne situacije in zapostavljenost področij zunaj delovnega življenja. Te pomanjkljivosti dokaj uspešno odpravi Cassidyjev (1999) integralni model stresa, ki je primeren zlasti za študije primerov. Bistveni elementi tega holističnega pristopa so:

- Sistemski in dinamični pristop omogoči večsmerno analizo vzrokov in učinkov. Namreč, ni dovolj, če identificiramo stresorje, določen kognitivni stil in njihov vpliv na zdravstveno stanje, ampak se moramo zavedati, da je zdravstveno stanje

tudi vzročni faktor v tem procesu. Pri tem je človek aktiven v smislu procesiranja informacij in pripisovanja pomenov dogodkom in stanju v okolju kot tudi lastnim izkušnjam ter ima tudi sposobnost reflektiranja svojih izkušenj. Gre torej za transakcijo, ki vključuje nov nivo abstrakcije, v katerem so združeni oseba in relevantni elementi okolja v nov odnosni pomen.

– Upoštevanje vseh življenjskih področij. Delo je le del življenjskega prostora, ki ga je industrijska segmentacija življenja ločila od celote. Bolj kot nove vrednote postindustrijske družbe, so demografske spremembe in družbeno nesprejemljivi odkloni postavili v ospredje dogajanja v družini in v prostem času. V tem sklopu je tudi potrebno upoštevati različne nivoje proučevanja in odnose med njimi: posameznik - družina - delovna organizacija - lokalna skupnost - družbena situacija.⁷ Za razumevanje odnosov med različnimi nivoji lahko uporabimo pristop teorije socialne identitete in teorije socialne reprezentacije (Tajfel in Turner, 1979; Turner, 1985; Cassidy, 1997), ki pojasnjujeta proces formiranja skupnih percepcij v določenem socialnem okolju, na primer v delovni organizaciji.⁸

– Različna življenjska področja in nivoje socialnih okolij je potrebno obravnavati z zgodovinskega oziroma razvojnega vidika. Šele poznavanje preteklosti in vizije za prihodnost pomaga razumeti vedenjske vzorce posameznikov/ posameznic oziroma skupin ter moč ritualov v organizaciji.

Večina modelov stresa temelji na individualističnih in racionalnih predpostavkah pojasnjevanja dinamike stresa in ne upošteva dovolj specifike ženskega načina dela. Le tega so pri snovanju večosnega modela obvladovanja upoštevale Dunahoo, Geller in Hobfoll (1996). Avtorici in avtor ločujejo med tremi osnovnimi razsežnostmi spoprijemanja s stresom: direktno-indirektno, prosocialno- antisocialno in pasivno-aktivno. Povzela bom le tiste značilnosti, ki predstavljajo novost pri raziskovanju stresa na delovnem mestu:

– Pristop k ciljem prek deljenega reševanja problemov, kar pomeni skupno akcijo in skupno načrtovanje ter nudenje instrumentalne in čustvene podpore. Individualistični pristopi reševanja problemov so lahko uspešni predvsem pri reše-

⁷ Na primer, dejstvo visoke stopnje nezaposlenosti na nas nima direktnega vpliva, če imamo delo s katerim smo zadovoljni. Situacija pa se bistveno spremeni, če imamo stresno delo, ki ga želimo zapustiti.

⁸ Teoriji socialne reprezentacije (Moscovici, 1984; povzeto po Cassidy, 1999) in socialne identitete (Tajfel in Turner, 1979) omogočata več nivojsko analizo in raziskovanje načinov, kako pridejo posamezniki do deljenih percepcij zunanjega sveta. Po teoriji socialne reprezentacije so ljudje v interakcijah v skupnem socialnem okolju, zato razvijejo deljene poglede na to, kako stvari delujejo. Ti deljeni pogledi se odražajo v skupnih vrednotah, normah oziroma v skupni kulturi. Deljene notranje reprezentacije pomagajo razložiti usklajenosti in razlike v vedenju in izkušnjah. In navkljub velikim razlikam v stališčih in vedenju izven dela, se ljudje začnejo enako obnašati in misliti v delovnem okolju. Seveda je skupna kultura lahko omejena na del organizacije kot je na primer nižji menedžment, starejši menedžerji, administracija ipd. Ob nekaterih zelo splošnih vrednotah, ki jih sprejemajo vsi člani organizacije, bo obstajal niz nepisanih pravil in vrednot specifičnih za posamezne skupine, in to jih bo razlikovalo od drugih skupin. Teorija socialne identitete obravnava način, kako je socialni svet reflektiran v kategorijah, ki so značilne za miselne procese posameznikov in v kombinaciji s teorijo reprezentacije daje učinkovit mehanizem za pojasnjevanje obnašanja delovnih skupin znotraj organizacije. Posameznikova moč identifikacije z določeno kategorijo bo osnovni motivator za vedenje. Nekaterne skupine se lahko počutijo izključene, podcenjene in brez podpore v organizaciji in zaznajo pomanjkanje vrednosti je lahko glaven izvir stresa.

vanju tehničnih problemov in pri reševanju omejenega kroga problemov v podjetju. Pri stresorjih, ki se pojavijo v medosebnih odnosih, pri vzgoji in izobraževanju ter negovalnem delu pa tako reševanje ni vedno mogoče. Vedenje usmerjeno zgolj na reševanje problema je lahko učinkovito le v primeru, ko imajo ljudje kontrolo in lahko spremenijo situacijo.

- Asertivno vedenje, ki izraža zaupanje in odločnost, je bolj uspešno kot agresivno vedenje. Potrebno je upoštevati tudi vpliv reševanja problema na druge.

- Direktno in hitro reševanje problemov ni vedno uspešno. Včasih ni možno ali pa s kulturnega stališča nesprejemljivo.

- Predpostavka, da čustva preprečujejo racionalen odgovor drži le v primerih prevladujočih negativnih čustev. Čustva vedno ne predstavljajo pomanjkljivosti. Zavedati se svojih čustev in jih sprejeti, kot tudi sprejeti čustva drugih, pomeni bolj učinkovito se spoprijemati z lastnimi problemi.

Večosni model ne pomeni samo kritike individualističnega pristopa, je tudi v primerjavi z ostalimi modeli bolj uporaben pri reševanju problematike stresa pri poklicih, ki vključujejo neposredne kontakte z ljudmi, predvsem na področju nege, zdravljenja in izobraževanja.

Šele povezava ženskega in moškega doživljanja stresa s sistemskim pristopom bi lahko zadovoljivo pojasnila dinamiko stresa v delovnih organizacijah in prispevala k uspešnim strategijam obvladovanja stresnih situacij. Interdisciplinarni in multimetodološki pristop pri obravnavanju stresa se vse bolj uveljavlja v državah Evropske unije in ZDA, ker se podjetja zavedajo, da bodo v obdobju radikalnih sprememb lahko kompetitivna le v primeru, če bodo uspela obdržati ne samo visoko kvalificirano, ampak tudi zdravo in visoko motivirano delovno silo.⁹ V bivših socialističnih državah so pri raziskovanju žal v ospredju predvsem ekonomski vidiki tranzicije, medtem pride človeški dejavnik na vrsto le pri nekaterih uspešnih podjetjih, za krizne situacije večjega števila ljudi pa se pričakuje, da naj bi jih reševala država.

LITERATURA

Baasowitz, H., Persky, H., Karchin, S.J. in Grinker, R.R. (1955): Anxiety and Stress. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).

Brill, P. L. (1984): The need for an operational definition of burnout. Family and Community Health, 6, 12-24.

Breslow, L. in Buell, P. (1960): Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California. Journal of Chronic Diseases, 11, 615-625. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).

Cannon, W. B. (1932): The wisdom of the body. New York: Norton.

Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997): Managing workplace stress. London, NewDelhi: Sage.

Cassidy, T. (1999): Stress, cognition and health. London, New York: Routledge.

⁹ Čeprav se tudi dogaja, da spoznanja o doživljanju in motivacijah delavcev lahko služijo za manipulacijo. Visoko motivirane delavce, ki so čustveno predani podjetju, je namreč mogoče zlahka prepričati za dolg delavnik in sprejetje pretranih obremenitev.

- Cherniss, C. (1980): Professional burnout in human service organization. Praeger, New York.
- Povzeto po Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996).
- Cobb, S. (1976): Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38, 300-314.
- Cobb, S. in Rose, R.H. (1973): Hypertension, pepticulcer and diabetes in air traffic controllers. *Journal of the Australian Medical Association*, 224, 489-492. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Cooper, C.L. in Smith, M.J. (1985): Job stress and blue collar work. New York: John Wiley.
- Csikszentmihalyi, M. (1991): Flow: the psychology of optimal experience. New York: Harper & Row.
- Cummings, T. in Cooper, C.L. (1979): A cybernetic framework for the study of occupational stress. *Human Relations*, 32, 395-419. Citirano po Cartwright, S. In Cooper, C.L. (1997).
- Černigoj Sadar, N. (2000): Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave*, 34-35, 31-52.
- De Jonge, J., Jansen, P.P.M. in Van Breukelen, G.J.P. (1996): Testing the demand-control-support model among health care professionals: a structural equation model. *Work and Stress*. Povzeto po Winnubst, J.A.M. in Schabracq, M.J. (1996).
- Dunahoo, C.L., Gelleer, P.A. in Hobfoll, S.E. (1996): Women's coping: Communal versus individualistic. V: Schabracq, M.J. in Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996), 183-204.
- Endler, N.S. in Parker, J.D.A. (1990): Multidimensional assessment of coping: a critical evaluation. *Journal of Personality and Social psychology*, 58, 844-854.
- Etzion, D. (1984): Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship. *Journal of Applied psychology*, 69, 615-622.
- Fryer, D. in Payne, R. (1984): Proactive behaviour in unemployment: findings and implications. *Leisure Studies* 3, 273-95.
- Geller, P.A. in Hobfoll, S.E. (1994): Gender differences in job stress, tedium, and social support in the workplace. *Journal of personal and social relationships*, 11, 555-572.
- Grossman, H.Y. in Chester, N.L. (Eds.) (1990): The experience and meaning of work in women's lives. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hobfoll, S.E. in Vaux, A. (19993): Social support: resources and context. V: L. Goldberger in S. Breznitz (Eds.) *Handbook of stress: Theoretical and clinical aspects*. Free Press: New York. Povzeto po Dunahoo, C.L., Gelleer, P.A. in Hobfoll, S.E. (1996)
- Jahoda, M. (1982): *Employment and unemployment: A social psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jogan, M. (2001): Spolno nadlegovanje na delovnem mestu. Teorija in praksa
- Joreskog, K.G. (1979); *Statistical models and methods for analysis of longitudinal data*. V: Joreskog, K.G. (Ed.) *Advances in factor analysis and structural equation models*. Abt Books: Cambridge, MA.
- Kanjuo Mrčela, A. (2000): Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: Stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave*, XVI, 34-35, 53-78.
- Karasek, R.A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-307.
- Karasek, R. A., in Theorell, T. (1990): *Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: John Wiley. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, G. L. (1997).
- Kompier, M.A.J. (1996): Job design and well-being. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996), 349-368.
- Kuipers, H. (1989): Zelforganisatie als ontwerpprincipe. *Gedrag en Organisatie*, 4-5, 199-221. Povzeto po Kompier, M.A.J. (1996).
- Kuipers, H. In Amelvoort, P. van (1990): Slagvaardig organisern. *Inleiding in de yociottechick*

- als integrale ontwerpleer. Kluwer:Deventer. Povzeto po Kompier, M.A.J. (1996).
- Lazarus, R.S.(1976): Patterns of adjustment. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R.S. (1993): From psychological stress to the emotions: a history of changing outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21. Povzeto po Cassidy, T. (1999).
- Lazarus, R.S. in Folkman, S. (1984): Stress, appraisal and coping, New York: Springer Verlag. Povzeto po Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996).
- Lansisalmi, H., Peiro, J.M. in Kivimaki, M. (2000): Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European journal of work and organizational psychology*, 9, 4, 527-559.
- Looker, T. in Gregson, O. (1993): Obvladajmo stres. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Marcelissen, F.H.G. (1987): Psychological pacemakers of the stress process, Dizertacija, Leiden.. Povzeto po Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996).
- Meyerson, D.E. (1994): Interpretation of stress in institutions: The cultural production of ambiguity and burnout. *Administrative Science Quarterly*, 39, 628-653. Povzeto po Lansisalmi, H., Peiro, J.M. in Kivimaki, M. (2000).
- Miller, J. (1980): Individual and occupational determinants of job satisfaction, a focus on gender differences. *Sociology of Work and Occupations*, 7, 337-366.
- Moscovici, S. (1984): The phenomenon of social representation. V: R:M: Farr In S. Moscovici (Eds) *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press. Povzeto po Cassidy (1999)
- Pincherle, A. (1972): Fitness for work. *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 65, 321-324. Povzeto po Cartwright, S. in Cooper, C.L. (1997).
- Reiche, H.M.J.K.I. (1982): Stress aan het werk. Over de effectenvande persoonlijkheid en sociale ondersteuning op strains. Swets and Zeitlinger, Lisse. Povzeto po Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996).
- Powel, G.N. (1988): Women and men in management. Newbury Park, CA: Sage.
- Sauter, J.T., Hurrell, S. in Cooper, C.L. (1989): Job control and worker health. New York: John Wiley. Povzeto po Cartwright, S. In Cooper, C.L. (1997).
- Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. (1996): Handbook of work and health psychology. Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Schaufeli, W.M. in Buunk, B.P. (1996): Professional burnout. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. Handbook of work and health psychology, 311-348. Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Selye, H. (1956): The stress of life. New york: Mc Graw-Hill.
- Schein, E. H. (1990): Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 109-119.
- Stewart, M.J. (1989): Social support: diverse theoretical perspectives. *Social Science and Medicine*, 28,1275-1282.
- Tajfel, H. in Turner, J.C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. V: S. Worchel in W.G. Austin (Eds.) *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks-Cole.
- Turner, J.C. (1985): Social categorisation and the self-concept: a social-cognitive theory of group behaviour. V: E.J. Lawlor (Ed.) *Advances in group processes: theory and research*, vol.2. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Dijkhuizen, N. (1980): From stressors to strains. Research into their interrelationships. Swets and Zeitlinger, Lisse.
- Warr, P.B. (1987): Work, unemployment and mental health. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. B. (1990): Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work and Stress*, 4, 285-294.
- Winnubst, J.A.M. in Schabracq, M.J. (1996): Social support, stress and organization. V: Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. Handbook of work and health psycho-

logy, 87-102. Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
Winnubst, J.A.M., de Jong, R.D. in Schabracq, M.J. (1996): The diagnosis of role strains at work:
The Dutch version of the organizational stress questionnaire. V: Schabracq, M.J.,
Winnubst, J.A.M. in Cooper, C.L. Handbook of work and health psychology, 105-126.
Chister, New York, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.