

STRES MENADŽMENT KAO DEO KULTURE SPORTSKE ORGANIZACIJE

Nenad Mačvanin¹, Nikola Mačvanin², Đorđe Mačvanin³

¹Fakultet za sport, Univerzitet „Union – Nikola Tesla“

²Pokrajinski zavod za sport

³Fakultet za menadžment u sportu, Alfa BK Univerzitet

Apstrakt

Organizaciona kultura je sistem pretpostavki, vrednosti i normi ponašanja koje su članovi jedne organizacije razvili i usvojili kroz zajedničko iskustvo i koji usmeravaju njihovo mišljenje i ponašanje. Organizaciona kultura predstavlja atmosferu, raspoloženje koje vlada u organizaciji. Organizaciona kultura je socijalni fenomen koji nastaje i menja se kroz interakciju zaposlenih-članova organizacije, međusobno i sa okruženjem. Nastanak i razvoj organizacione kulture su procesi koji zahtevaju vreme. To znači da tek osnovana organizacija nema izgrađenu specifičnu organizacionu kulturu već ona nastaje i menja se tokom njenog postojanja, prateći njen životni ciklus. Svaka organizacija ima svoju specifičnu kulturu. Razlikuju se organizacione kulture, sportskih, uslužnih, ili proizvodnih organizacija. Ukoliko se na razvoju te kulture ne radi svesno, dešava se da se u organizaciji razviju neformalna, često disfunkcionalna ponašanja članova organizacije, što dovodi do nezadovoljstva sportista, ili zaposlenih, čestih konflikata, koji je uvod u stres. Stres je prisutan svuda oko nas, on je sastavni deo naših života i ne može se u potpunosti izbeći, ali se može kontrolisati, analizirati, većim delom prevenirati, ali svakako se stresom, ili stresnom reakcijom može upravljati. Zato su individualne i organizacione strategije za eliminaciju, promenu, minimiziranje, ili upravljanje stresom upravo ključ upravljanja rizikom.

Ključne reči: organizaciona kultura, profesionalni stres, upravljanje stresom

Uvod

Kult karijerizma je veoma prisutan u sportu. Obično se poistovećuje da je karijerista "neko ko zanemaruje društvene norme i prava drugih, u kombinaciji sa korišćenjem manipulativnih sredstava da bi postigao svoj cilj i kako bi došao do uspeha". Karijeristi su obično sebični, nemaju empatije ili osećaj

krivice, često su nepošteni i manipulativni (Kondić,2005). U sportskim organizacijama najprihvatljiviji oblik organizacione klime je klima koju odlikuje protektivni odnos, obzirom da su sportisti uvek mladi ljudi, njima ovakav odnos trenera i rukovodstva veoma odgovara. Međutim kada govorimo o međuljudskim odnosima i komunikaciji često se dešava da postoje značajne prepreke i nesporazumi. Sukobi u sportu se često javljaju zbog pritiska konkurencije. To se može desiti u bilo koje vreme pre, tokom ili nakon takmičenja, kada su sportisti najviše pod stresom ili uzbuđeni. Takvi sukobi se pojačavaju, ili se emocije više izražavaju i zbog toga što sportisti imaju veliku potrebu i želju za pobedom. Na izgled trivijalni incident može postati vrlo bitan. Sukobi među sportistima, ili između sportista i trenera, mogu uništiti mukotrpan rad i karijeru koja se gradila u dugom vremenskom periodu. Sukob čak može uzrokovati da se sportista povuče i napusti takmičenje. Identifikovanje prirode sukoba, i pronalaženje rešenja je moguće jedino kroz razumevanje strana u sporu. Sukobi na relaciji sportista-trener, često se događaju, jer strane ne razumeju jedni druge. Na primer: trener i sportista sa niskim nivoom tolerancije, svaka strana u početku spora ostaje na svojim početnim pozicijama, koje su neprihvatljive, negativne, u potpunoj suprotnosti za drugu stranu. To nije zbog nedostatka poštovanja jednih prema drugima, već zbog nedostatka razumevanja načina kako bi trebalo komunicirati kako bi se konfliktom moglo upravljati. Sukob na relaciji sportista-sportista može dovesti do mnogo većeg dramatičnog ishoda. Ima slučajeva u kojima su sportisti na istom nivou performansi, kada jedan od njih pokušava da sabotira i omalovaži uspeh drugog sportiste. U ovim slučajevima neophodno je razviti zdrav, konkurentan i pozitivan komunikacijski odnos. Od svakog člana organizacije se očekuje da kroz razne vidove edukacije i treninga uči, da se usavršava, svaki pojedinac čini kockicu u mozaiku, koji se naziva timski rad, koji ima za cilj da sama organizacija sprovodi benčmarking sa drugim organizacijama u okruženju, da kao tim, ali i kao pojedinac budu bolji od konkurencije. Benčmarking se ogleda u kontinuiranom procesu merenja i unapređivanja poslovnih procesa, strategija, aktivnosti, procedura u odnosu na organizacije koje su superiorne u svojoj oblasti. Na žalost naše organizacije su veoma inertne, tromе, nespremlne na promene, a dva osnovna razloga za to su sigurno nedovoljno znanje kao i veliki otpori promenama. Najmanje prihvatljiv put je ne preduzimati ništa i stvari prepustiti da se dešavaju same po sebi. Organizacija mora odabrati neki od, po njenom izboru najbolji put. Treba odabrati najprihvatljiviji tip promena radi razvoja sopstvene organizacije, koji se može podeliti na (Cernicek, 1996): strukturne promene (promena organizacione strukture, strukture finansiranja, strukture uslužnog programa, strukture zaposlenih, intenziteta veza sa drugim organizacijama) pozicione promene (konkurentnost organizacije i pojedinaca u odnosu na druge u neposrednom i širem okruženju), kvantitativne promene (razvoj ljudskih resursa-edukovani zaposleni, veća dobit, veća dodatna vrednost, način edukacije zaposlenih,), kvalitativne promene (učestće zaposlenih – edukovanih u odnosu na druge zaposlene, stepen poboljšanja ukupnog kvaliteta usluge,

bolji položaj organizacije u odnosu na benčmark-konkurenciju). U svakom slučaju članovi organizacije moraju da vole svoj posao, sve će biti lakše i lepše, prihvaćće da je neophodno da se i sami menjaju, jer ne možete da obavljate današnji posao jučerašnjim metodama, a da pri tome računate da ćete ostati konkurentni i sutra (Barry, Wegman, 2000). Potrebno je da u svoju strukturu ugrade model upravljanja promenama koji podrazumeva stalne, kontinualne revolucionarne promene.

Kod revolucionarnih promena, akteri promena su svi članovi organizacije. Organizacije moraju znati da ne postoji nikakva aktivnost koja predstavlja trajnu konkurentsku prednost (Jakovljević, Grujić, 1998). Zbog toga je potrebno, da bi se ostvarila održiva konkurentska prednost, kontinuirano strategijsko inoviranje i revolucionisanje načina kreiranja strategije.

Metod

Metod rada je čista deskriptivna metoda koja ima za cilj da pokaže na koji način narušena organizaciona klima bilo koje organizacije (sportske, uslužne, proizvodne), usled disfunkcionalnog ponašanja njenih članova, može da dovede do konflikta i stresa članova organizacije. Najplodnije tlo za stresne reakcije su ustanove, ili sredine, koje imaju strogu hijerarhijsku strukturu, sa kultom karijerizma (sport, obrazovanje, državna uprava, zdravstvo.....).

Rezultati i diskusija

Humani resurs je jedini nelimitirani resurs u odnosu na ostale resurse, pre svega tzv. meke (software) varijable, koje je neophodno menjati, kao što su stil, veštine, vrednosti, norme, verovanja, organizacije, to je ono što zovemo kultura organizacije.

Promena kulture organizacije je teška te je neophodno prvo da se odredi željena kultura, ali uz uvažavanje postojeće kulture, najjednostavnije je da se promene baziraju na staroj kulturi, to je seme za promene, tzv. odmrzavanje pa ponovo zamrzavanje promene, refrizing.

Kao što je rečeno u svakoj organizaciji najvredniji resurs su njeni članovi, ali, ljudi su prvenstveno emocionalna, pa tek onda razumna bića. Preveliki teret odgovornosti, uz maksimalno angažovanje, često i odricanje, koje se nameće u savremenoj organizaciji članovi organizacije, ne tako retko doživljavaju kao snažan emotivni doživljaj manifestovan kroz stresnu reakciju.

Nisu sve osobe podjednako vulnerabilne na stres, to je povezano sa karakteristikama ličnosti, ali i sa polom, starošću, obrazovanjem, zanimanjem, porodičnim i socijalnim stanjem, ekonomskim i zdravstvenim stanjem, stepenom samopuzdanja i niza sposobnosti, pre svega sposobnosti brzine i

realnosti procene situacije, sposobnosti predviđanja razvoja stresnog događaja, kontrole sopstvenog afektivnog reagovanja i ponašanja.

Tvorac savremenog koncepta stresa je definisao stres kao nespecifičan odgovor tela na bilo koji zahtev (Selye, 1956), a odgovor organizma je definisan kao, „fight or flight“ borba ili beg (Manoj, Sarah, Rush, 2014). Stres je nespecifična reakcija organizma na spoljašnji, ili unutrašnji podražaj, koji remeti biološku ravnotežu u organizmu- homeostazu i u zavisnosti od niza činilaca, ali pre svega od individualnih karakteristika ličnosti, organizam pokušava da se adaptira na novonastale uslove, mobilizujući sve raspoložive zdravstvene resurse i da uspostavi novu ravnotežu (Lloyd, Bond & Flaxman, 2017). Ako su faktori stresa-stresori poreklom iz radnog ambijenta, govorimo o profesionalnim stresorima.

Profesionalni stres je često definisan kao štetan fizički ili mentalni odgovor organizma, kada su zahtevi rada i uslovi rada u koliziji sa sposobnostima, resursima i potrebama zaposlenih ili sportista (Mačvanin, Glavaški, Prokeš, 2003).

Znači delovanje stresogenog faktora izaziva stresnu reakciju organizma, što čini stresni proces, a komponente tog procesa su stresor, efekti delovanja stresora i potreba za promenama (Richardson, 2017).

Izvori stresa mogu biti različiti faktori:

Unutrašnji faktori: nerealna očekivanja od sebe, preterana identifikacija sa drugim takmičarima, sportistima, sa kojima se takmiče, potreba za stalnom i potpunom kontrolom situacije, preterana vezanost za posao i osećaj da sami snose svu odgovornost, pre svega za neuspeh, ili loš rezultat, identifikacija sa poslom u tolikoj meri da posao postaje glavni, ili jedini smisao i sadržaj života, jedino područje potvrđivanja, preterana upornost, rigidnost i tvrdoglavost u postizanju ciljeva, rezultata, nedelotvorno korišćenje vremena za trening ili za odmor, pomanjkanje redosleda prioriteta, osećaj stručne nekompetentnosti.

Vremensko angažovanje: prekomerni rad, neracionalni režim rada i odmora, izmena rasporeda rada, pritisak da se nešto obavi za izuzetno kratko vreme.

Struktura posla: podela na „dobre“ i „loše“ poslove u odnosu na psihološki pritisak, ili opušten rad, izazovi novih tehnologija i mogućnosti, ili nemogućnosti razvoja novih veština, prihvatljivost i razumevanje novih tehnologija, ili ne, autonomija u radu ili ne, mogućnost za socijalne relacije, interpersonalni odnosi, komunikacija, participacija u odlučivanju.

Faktori iz radne sredine: uslovi rada

Organizacioni faktori: strah od gubitka posla, konflikti, konkurencija, neobjektivan pogled na rad, nejasno postavljen radni zadatak, donošenje loših odluka, rivalstvo, takmičenje, smanjeno verovanje u boljitak, smanjeno interesovanje, nedostatak podrške u borbi sa problemom.

Finansijski faktori: nedovoljno plaćen posao koji obavlja, neredovne isplate, manje plaćen od drugih za istu vrstu posla.

Svaka organizacija koja brine o svojim članovima treba da da strategije za prevenciju stresa. Ona obuhvata prethodnu pripremu za prevenciju stresa:

- uključiti sve zainteresovane u izradu plana, obavestiti ih o potrebi prikupljanja neophodnih informacija, savladati neophodne veštine, sticati neophodno znanje, uključiti eksperte i konsultante u rad tima,
- obezbediti rukovođenje, podršku i kontrolu programa,
- obezbediti da članovi organizacije (zaposleni, sportisti, treneri..) učestvuju u svim fazama izrade programa,
- obezbediti sve neophodne resurse (tehničke, finansijske, ljudske, edukativne).

Nakon pripreme organizacije za prevenciju stresa pristupa se strategiji individualne ili organizacione prevencije (Mačvanin, Prokeš, 2004).

Individualne preventivne mere odnose se na pojedinca, te su prilagođene i u sinergiji su sa vrstom stresora i stresnom reakcijom svake osobe (Mićović, 2000). Na žalost i danas još uvek dominira razmišljanje, kako lečiti, neku bolest, pa i bolest izazvanu stresom, nego razmišljati o sprečavanju nastajanja uzroka stresnih situacija. Još je Hipokrat bolest video kao grešku protiv zdravlja, koju sami činimo, što jasno ukazuje da tu grešku sami možemo i ukloniti. Medicina i lečenje nisu uvek neophodi u rešavanju problema stresa, jer su neki stresori poput loših navika i stila života, zatim, većina socijalnih faktora je van domašaja medicinske nauke i tradicionalnih metoda lečenja (Ristić, 2005).

Strategija individualne prevencije: učenje veština, komunikacije, donošenja odluke, rešavanje problema, kritično razmišljanje, učešće u međuljudskim aktivnostima, zalaganje za svoje stavove, odolevanje pritiscima, odolevanje vlastitim emocijama, samosvesnost.

Organizaciona strategija:

- Identifikovati problem: održavati grupne rasprave o svojim problemima, stresu, zdravlju i zadovoljstvu, načiniti izveštaj o dobijenim informacijama, meriti percepcije članova organizacije u vezi

sa uslovima rada, dobiti objektivne podatke o boljevanju, apsentizmu i produktivnosti, analizirati sportska dostignuća, analizirati podatke o identifikovanom riziku i uslovima rada.

- Priprema za uvođenje intervencije: određivanje izvora stresa u cilju promene, pravljenje prioriteta i predloga interventne strategije, saopštavanje i dostavljanje interventne strategije zaposlenim, implementacija intervencije.
- 3. Ocena intervencije: može se primeniti kratkoročna ili dugoročna evaluacija merenje percepcije zaposlenih o uslovima rada, stresu, zdravlju, zadovoljstvu, uvođenje objektivnih troškova recimo o izostancima sa posla, ili troškovima lečenja, postoji potreba za poboljšanjem interventne strategije, ceo postupak se ponavlja i vraća se na prvi korak.

Strategija prevencije je kontinuirani proces evaluacije interventnog programa i potrebe za stalnim poboljšanjem preduzetih mera, potrebe korekcije, te se ciklus gotovo uvek vraća na početak (Michie, Ashford, Sniehotta, Dombrowski, Bishop, & French, 2011).

Zaključak

Stres prouzrokovan uslovima i radom na profesionalnom usavršavanju, često se ne razlikuje od stresa neprofesionalne geneze, prema tome stres je neizbežan. Nezamislivo je da u životu i radu ne postoji određeni nivo stresa, bez njega život bi bio „prazan“ pomalo dosadan, pa čak i depresivan. Svako od nas je osoba sa svojim specifičnostima, nosimo genetsko nasleđe, ali i izgrađene stavove, zato treba učiniti sve što je u našoj moći i sposobnosti da se izborimo sa stresom i da nađemo balans između individualnosti i nivoa stresa, što je ključ upravljanja stresom.

Hipokrata, kaže: „Bolest ne dolazi odjednom, kao iz vedra neba, nego je to posledica dugog niza grešaka protiv zdravlja, koje se nadovezuju jedna na drugu i rastu, kao valjajuća grudva snega, dok se jednog dana ne svale na glavu grešnika.“

Literatura

1. Barry S. L., Wegman H. D. (2000). *Work and Health. In. Occupational Health*, 3-51.
2. Cernicek, I. (1996). *Theory of system*: Technical Faculty "Mihajlo Pupin", Zrenjanin.
3. Jakovljević Đ., Grujić V. (1998). *Menadžment u zdravstvenim ustanovama*, ECPD, Beograd.

4. Kondić B. (2005). *Burn out menadžment kao dio kulture organizacije koja uči*. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 630-646.
5. Lloyd, J., Bond, F. W. & Flaxman, P. (2017). *Work-Related Self-Efficacy as a Moderator of the Impact of a Worksite Stress Management Training Intervention: Intrinsic Work Motivation as a Higher Order Condition of Effect*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(1), pp. 115-127
6. Mačvanin N., Prokeš B. (2004). *Evaluation of health program of professional risk management observed through cost-effective analysis*. Collection of papers. Evaluation of professional hazard and protection of health. Banja Luka, 45-48.
7. Mačvanin N., Glavaški M., Prokeš B. (2003). *Značaj kost-efektivne analize u proceni rizika*. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem. Ocena profesionalnog rizika- teorija i praksa. Niš; 99-100.
8. Manoj S., Sarah E., Rush. (2014). *Mindfulness-Based Stress Reduction as a Stress Management Intervention for Healthy Individuals: A Systematic Review*. Journal of Evidence-Based Complementary & Alternative Medicine, Vol. 19(4) 271-286
9. Mićović P. (2000). *Menadžment zdravstvenog sistema*. Beograd.
10. Michie, S. , Ashford, S. , Sniehotta, F.F. , Dombrowski, S.U. , Bishop, A. & French, D.P. (2011). *A refined taxonomy of behaviour change techniques to help people change their physical activity and healthy eating behaviours: The CALO-RE taxonomy*. Psychology & Health, volume 26 (11): 1479-1498
11. Ristić D. (2005). *Trendovi novog doba*. III savetovanje na putu ka dobu znanja, Novi Sad, Zbornik radova, 14-29.
12. Richardson, K. M. (2017). *Managing employee stress and wellness in the new millennium*. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 423-428
13. Selye H. (1956). *The Stress of Life*. New York: McGraw Hill.