

**SINDROM BURNAUT, STRES I MENADŽERSKA BOLEST****BURNOUT SYNDROME, STRESS AND MANAGERIAL DISEASE**

Miodrag MILENOVIĆ, Filozofski fakultet u Nišu – Departman za Psihologiju, Srbija,  
miodrag.milenovic@filfak.ni.ac.rs

Snežana ŽIVKOVIĆ, Fakultet zaštite na radu u Nišu, Srbija, snezana.zivkovic@fznr.ni.ac.rs

**REZIME**

U radu su opisana tri stanja i njihov međusobni odnos - sindrom burnaut, negativni stres (distres) i menadžerska bolest, koja negativno utiču, kako na radnu efikasnost, tako i na psihofizičko zdravlje zaposlenih. Iako je ishodište navedenih stanja prolongirani stres, njihova simptomatologija se razlikuje, što je važno sa stanovišta diferencijalne dijagnoze, a u svrhu primene adekvatnih mera prevencije i terapije. Burnaut se manifestuje kroz tri osnovne komponente: emocionalna iscrpljenost, cinizam u kontekstu negativnog stava prema poslu i klijentima i bitno smanjena radna efikasnost. Ove komponente nastaju u susretu unutrašnjih, intrinzičnih faktora ličnosti (pre svega, perfekcionizama i nerealno visokih očekivanja i procena vezanih za sebe i vlastiti rad) i spoljašnjih, ekstrinzičnih, koji se odnose na organizaciju rada i ponašanje upravljačkog kadra. Sa druge strane, menadžerska bolest je svojstvena određenim psihološkim (tzv. A i D) tipovima ličnosti koji su hronično razdražljivi, svadljivi, nervozni, skloni kontroli, što ima za posledicu poremećaje ishrane, spavanja i, često, kardiovaskularne probleme koji, ako se ne leče, mogu dovesti i do teških i ireverzibilnih zdravstvenih ishoda.

Rasprostranjenost opisanih stanja zahteva edukaciju zaposlenih u cilju prepoznavanja istih, kao i prisustvo stručnjaka, tzv. stres-menadžera radi preventivnog i terapijskog delovanja, a to zajedno, kako pokazuju istraživanja, ima pozitivan psihološko-zdravstveni, socijalni pa i ekonomski efekat na pojedinca i zajednicu u celini.

**Ključne reči:** burnaut, stres, menadžerska bolest, tip ličnosti, edukacija

**ABSTRACT**

The paper describes three conditions and their interrelationship - burnout syndrome, negative stress (distress) and managerial disease, which have a negative impact on both work efficiency and the psychophysical health of employees. Although the origin of the aforementioned conditions is prolonged stress, their symptomatology differs, which is important from the point of view of differential diagnosis, and for the purpose of applying adequate measures of prevention and therapy. Burnout manifests itself through three basic components: emotional exhaustion, cynicism in the context of a negative attitude towards work and clients, and significantly reduced work efficiency. These components arise from the meeting of internal, intrinsic personality factors (first of all, perfectionism and unrealistically high expectations and assessments related to oneself and one's own work) and external, extrinsic ones, which relate to the organization of work and the behavior of management staff. On the other hand, managerial disease is characteristic of certain psychological (so-called A and D) personality types who are chronically irritable, quarrelsome, nervous, prone to control, which results in eating, sleeping and, often, cardiovascular problems which, if not treated, can lead to severe and irreversible health outcomes.

The prevalence of the described conditions requires the education of employees in order to prevent them, as well as the presence of experts, the so-called. stress-manager for preventive and therapeutic action, and together, as research shows, it has a positive psychological-health, social and even economic effect on the individual and the community as a whole.

**Key words:** burnout, stress, managerial disease, personality type, education

## BURNAUT

Burnaut (sagorevanje, izgaranje) je u psihologiju i srodne discipline uveo još 1974. godine psihoanalitičar Frojdenberger (1) tako da se ovaj anglosaksonski naziv odomaćio u većini zemalja u svetu, pa i kod nas. Naziv, inače, potiče iz naslova romana Grejema Grina *Slučaj sagorevanja (A Burned-Out Case)* iz 1961. godine, u kome se opisuje život arhitekta koji napušta, zbog razočaranja, svoj posao i odlazi u afričku džunglu u potrazi za sobom i smislom života. Možda bi neka analogija sa našom sredinom bilo napuštanje profesionalca ili javne ličnosti beogradskog asvalta, sa motivom "dosta mi je svega", na zapušteno dedino imanje na selu, gde nastavlja život bliže prirodi, čuvajući životinje i obrađujući zemlju. Frojdenberger pojam burnauta definiše i kao gašenje motivacije i inicijative za posao koji se obavlja (2), naglašavajući da se češće može javiti kod osoba koje se bave tzv. pomagačkim zanimanjima (lekari, prosvetni radnici, policajci) i, generalno, poslovima koji su vezani za rad sa ljudima (3). Kasnije, Maslaševa (4) proširuje pojam burnauta, navodeći da ovaj sindrom čine emocionalna iscrpljenost (mentalni i emocionalni zamor), cinizam kao manifestacija svojevrsne depersonalizacije, zatim negativan stav prema poslu i, shodno tome, bitno smanjenje profesionalne efikasnosti i učinka. Maslaševa i Džekson konstruišu i, u svetu poznat, poseban upitnik za detektovanje burnaut sindroma (5). Ona je njegovu primenljivost proširila, i po uzrocima nastanka i u odnosu na profesije u kojima se javlja sagorevanje, obuhvatajući menadžere, administrativne radnike, sportiste, osobe sa tzv. estrade i td. – jednom reči, sva zanimanja u kojima je međuljudska komunikacija bitna.

Burnaut sindrom je, slažu se autori, posledica dejstva specifičnog stresa: konflikta između visokih očekivanja osobe i radne sredine koja se protivi ispunjenju tih očekivanja (6). Uslov za to je i da ona bude posebnog mentalnog sklopa, a to znači da, pre svega, poseduje i ispoljava visok stepen perfekcionizma i visoka očekivanja u odnosu na posao koji obavlja u sredini koja joj, po objektivnoj proceni, nije baš naklonjena.

Kakav je odnos između ovog sindroma i menadžerske bolesti, sa jedne, i stresa sa druge strane – na pojmovnom i činjeničnom planu? U tumačenju odnosa pojma stresa i burnauta postoje dva pristupa. Jedna grupa istraživača smatra da je burnaut, u suštini, samo jedno od specifičnih stresnih stanja, dok je druga mišljenja da se radi o dva različita koncepta, koja treba i diferencijalno dijagnostički razdvajati. Po njima, razlika postoji u odnosu na vremensku dimenziju, gde je stres privremeno stanje, a sindrom sagorevanja na radu je proces koji traje duže i ima sliku hroničnog poremećaja (7). Odmah se nameće pitanje, a u čemu se burnaut razlikuje od hroničnog stresa, koji isto može biti vremenski prolongiran? Razlika je, pre svega, u tome što je sagorevanje posledica hroničnog profesionalnog stresa, koji se, pak, može ispoljiti i u drugim oblicima. Jedan od njih je i menadžerska bolest, kojoj se, kao što i sam naziv kaže, skloni ljudi na rukovodećim pozicijama, po prirodi posla pritisnuti visokim stepenom odgovornosti za odluke koje donose, a to ih može dovesti i do psihosomatskih oboljenja, najčešće kardiovaskularnih (8). Iako menadžeri često govore da izgaraju od posla, oni nemaju prema istom negativan odnos i pad motivacije, naprotiv, vole to što rade.

Pomenuli smo da su osnovni lični, intrizični faktori za nastanak burnauta izražen perfekcionizam i nerealno visoka očekivanja i procene vezane za sebe i vlastiti rad. Ovakav mentalni sklop je pogodan da osoba ulazi u sukobe sa ekstrizičnim faktorima, pre svega, organizacijom rada i ponašanjem upravljačkog kadra u firmi. To dovodi do stalnih konflikta, kojima, kod tih osoba, započinje mentalni proces koji će ih dovesti do burnauta. Pomenuti ekstrizični faktori se mogu razložiti na više elemenata, i to: prekomerna i neujednačena opterećenost na poslu, forsiranje i favorizovanje samo određenih pojedinaca, nedovoljna dostupnost informacija o zbivanjima u radnoj organizaciji, nedostatak dnevnih i sedmičnih odmora, nejasno definisana podela poslova, nedostatak supervizije, nesrazmera odgovornosti i ovlašćenja, rasipanje energije i vremena, strogost i preterana kritičnost nadređenih, nedostatak pozitivne stimulacije, prekratki rokovi za obavljanje poslova.

Sadejstvo ove dve grupe, intrizičnih i ekstrizičnih faktora, dovodi do stalnih konflikata koji, u početku, proizvode ambivalentan odnos prema poslu, a kasnije i mentalno-emocionalni zamor, koji, na kraju rezultuje psihofizičkom iscrpljenošću. Uz sve ovo, nedovoljna podrška saradnika i sve više ispoljena niska poslovna sposobnost, stvaraju doživljaj sniženog samovrednovanja i ličnog postignuća. Ulaženje u burnaut ide, kao što smo rekli, postepeno i u tom procesu mogu se, vremenski, prepoznati određene faze, a to su (7):

- *početni radni entuzijazam*: osoba je maksimalno posvećena i angažovana na poslu i udovoljava ljudima sa kojima rada, ali ovaj trud ne nailazi na adekvatan odjek i priznanje, osoba postaje razočarana i javlja se nezadovoljstvo, te dolazi do

- *stagnacije*, koju karakterišu teškoće u međuljudskim odnosima, kako sa saradnicima, tako i sa porodicom i prijateljima, što uzrokuje emocionalnu "ranjivost" i nepoverljivost, čime se uspostavlja
- *emocionalno povlačenje i izolacija*, kao obrazac ponašanja, a to sa druge strane, još više doprinosi doživljavanju posla kao besmislenog i bezvrednog, da bi sledeća faza bila
- *apatija i gubitak životnih interesovanja*. Dakle, prvobitno oduševljenje, samouverenost i želja za dokazivanjem, prešli su u cinizam, ravnodušnost i gubitak vere u svoje sposobnosti. Osoba ovu poslednju fazu razrešava ili traženjem drugog posla (pozitivan ishod) ili ostaje na istom radnom mestu bez ikakve motivacije (negativan ishod) koja može, dovesti do ozbiljnog narušavanja psihofizičkog zdravlja a, u ekstremnim situacijama, i do fatalnog ishoda.

Napred navedene faze ogledaju se kroz tri grupe simptoma: telesne (iscrpljenost, česte prehlade, glavobolje, problemi sa imunitetom, apetitom, spavanjem itd.), emocionalne (osećaj bespomoćnosti, gubitak interesovanja i motivacije, samoobezvređivanje, osećaj gubitka životnog smisla, apatija, anksioznost) i ponašajne (povlačenje od drugih, problemi u partnerskim vezama, česti konflikti u komunikaciji, odlaganje i zanemarivanje obaveza).

## STRES I BURNAUT

Postoji više kriterijuma podele stresa . Tako ga, u odnosu na stresore, delimo na fizički i psihički, odnosno emocionalni stres. Zatim, može se sagledavati u odnosu na izloženost organizma stresoru, koji može biti akutni i hronični, kao i u kontekstu životnih događaja i njihove stresogenosti. Ukoliko su ti događaji razultat zbivanja u radnoj sredini, onda se može govoriti o stresu na radu ili profesionalnom stresu. I ova vrsta stresa može biti akutna i hronična. Ako je akutni stres intenzivan naziva se "oštri" stres na radu i podrazumeva stanje nastalo kod operatora usled havarijskih događaja na velikim sistemima koje oni opslužuju, poput incidenata na nuklearnim elektranama, požara na privrednim objektima itd.

Naš fokus je, u ovim podelama, na specifičnim formama hroničnog stresa na radu, a koji dovodi do nastanka burnaut sindroma. Dakle, hronični profesionalni stres je uzrok, a burnaut je njegova posledica. Isticanje razlika između ova dva koncepta prisutno je u značajnom broju istraživanja objavljenih u referentnim publikacijama kako u svetu, tako i kod nas (9) i ovde ćemo, kroz poređenje, pomenuti najznačajnije:

- stres, privremeno stanje, nasuprot burnautu, koji daje sliku prolongiranog poremećaja
- stres, prekomerno prihvatanje radnih obaveza i odgovornosti, nasuprot odbacivanja odgovornosti
- intenzivno emocionalno reagovanje kod stresa, a emotivna "otupelost", pomanjkanje osećanja kod burnauta
- iscrpljenost kod stresa odnosi se na fizičku energiju, dok ista kod burnauta pogađa motivaciju i nagonisku sferu
- stres dovodi do dezintegracije, dok burnaut do demoralizacije
- stres uzrokuje preosetljivost i hiperaktivnost, a burnaut bespomoćnost i beznadežnost
- stresom se gubi energija, burnautom motivacija, entuzijizam i ideali
- stres može dosvesti do anksioznih poremećaja, dok burnaut uzrokuje povlačenje u sebe, ravnodušnost, neku vrstu otuđenja uz moguću depresiju, kao rezultat svega toga, i, na kraju, još treba pomenuti da
- stres, kod mladih, otežava sazrevanje ličnosti, a burnaut vodi ka doživljaju da život nije vredan

Vidimo, dakle, da burnaut nastaje kao posledica hroničnog stresa, ali to ne mora da bude nužno. Na primer, hronični stres kod ljudi na upravljačkim funkcijama, može prolongirati ka nekom od psihosomatskih poremećaja, najčešće kardiovaskularnih, ukoliko osoba pripada tzv. A tipu ličnosti (10).

Kod burnaut sindroma stresor je sukob između visokih očekivanja osobe u vezi sa realizacijom sebe na poslu i radne (socijalne) sredine, koja joj to ne omogućuje. Rezultat tog konflikta je hronično stresogeno stanje koje može da dovede do burnauta. Dakle, burnaut je stresna pojava i kao pojam je podređen širem konceptu profesionalnog stresa i ne može se iz tog okvira istrnuti. Prema tome, Frojdenberger pojam burnauta, sagorevanja na poslu, shvata uže, nego što on kao fenomen jeste po svom obimu. Tako, na primer, sagorevati na poslu, u našem žargonu ne znači obavezno začetak cinizma i negativnog odnosa prema poslu, već pre doživljaj iscrpljenosti (fizičke i psihičke) zbog velike opterećenosti i odgovornosti u odnosu na posao koji se obavlja.

## MENADŽERSKA BOLEST KAO ISHOD PROFESIONALNOG STRESA

Drugi cilj nam je da istaknemo jasne razlike između profesionalnog stresa, sa jedne, i menadžerske bolesti, sa druge strane, pre svega u odnosu na uzročnike i znake ispoljavanja, ali i po vremenu nastanka tih ispoljavanja pri uspostavljanju stresnog stanja. Odnosno, cilj nam je da istaknemo uzročno-posledičnu vezu između ovih pojava. Kao i kod odnosa burnout sindroma i stresa, i ovde često dolazi do zamene ili poistovećivanja navedenih pojava, što dovodi do nedovoljnih i neadekvatnih mera njihove prevencije i terapije.

Šta je menadžerska bolest? To je složeno psihofizičko stanje u kome dominiraju tendencije ka psihosomatici, ili već izgrađeni određeni psihosomatski poremećaji (najčešće kardiovaskularni, ali i gastrointestinalni ili endokrinološki) koji su rezultat profesionalnog menadžerskog preopterećenja, odnosno svega onog što nosi menadžerski stres. Javlja se kod osoba srednjih godina, na rukovodećim pozicijama, češće u privatnom nego državnom sektoru.

Najčešći simptomi menadžerske bolesti su, na psihičkom planu, hronično stanje razdražljivosti, nervoza, nesanica, svadljivost, loša koncentracija, a na fizičkom, hronični zamor, poremećaji ishrane i, često, koronarne smetnje sa sledećom simptomatologijom: doživljaj pritiska u grudima, tahikardija, aritmije, hipertenzija, arterioskleroza krvnih sudova, što sve može dovesti do teških posledica, infarkta ili moždanog udara. Pored ovih, tu su i smetnje poput bolova u leđima, razne forme reumatičnog artritisa ili oticanje zglobova, kao posledica provođenja vremena u sedećem položaju. Zbog svega ovoga, menadžersku bolest nazivaju još i sindromom prenaprežanja.

Na fenomenološkom planu, kod menadžerskog sindroma dominiraju doživljaj nedostatka vremena i visok stepen odgovornosti za poslove koji treba da se obave. Za razliku od burnauta, ovde se ne uspostavlja negativan odnos prema poslu, a nivo motivisanosti ostaje visok. I pored ovakvih jasnih odlika, menadžerska bolest nije izdvojena kao posebna dijagnostička kategorija, već se sagledava u kontekstu poremećaja adaptacije na uslove radne sredine.

Ovde treba napomenuti da postoje razlike između psihosomatskih poremećaja nastalih usled stresa i istih nastalih usled konflikata neurotične prirode (neurotski psihosomatski poremećaji). O njima su govorili još prvi zagovornici psihosomatike, poput Aleksandera i Danbarove (11), mada nam se čini da je ova podela, u priličnoj meri, uslovna, zbog činjenice da visok stepen neuroticizma kod određene osobe čini da ona i bezazlene događaje procenjuje kao stresne.

Ponašajne karakteristike i prateće smetnje obolelih od menadžerske bolesti pripadaju, već pomenutom, tipu A ličnosti. Ovaj naziv uveli su Fridman i Rozenman na osnovu poznatog ispitivanja preko 3000 zaposlenih u Los Anđelesu, 1974. godine (12). A tip ponašanja karakteriše sledeći akciono-emocionalni potencijal: trajan osećaj nedostatka vremena, ambicioznost, kompetitivnost, agresivnost, napregnutost telesne muskulature, što, sve zajedno, određuje visok stepen psihofizičke i emocionalne prenapregnutosti. Nasuprot njemu, autori su izdvojili B tip ličnosti, koji, po mnogim parametrima, poseduje sasvim druge karakteristike – mirnoću, spokoj, neambicioznost, opuštenost, što se ogleda u tome da nema potrebu da žuri u poslu, da nije zainteresovan da izlaže i diskutuje svoja postignuća, osim ako ne mora. Jednom reči, on ostavlja utisak osobe koja ima uvek i za sve dovoljno vremena.

Istraživanja ovih tipologija, uz primenu slične metodologije, nastavljena su do kraja prošlog veka, pa su tako ekstrahovani, na sličan način, i drugi tipovi ličnosti (na primer, C tip), da bi Denolet (13) ustanovio i D tip – "oštriju" verziju tipa A. Njega, pored osobina tipa A, odlikuje hostilnost, sklonost osamljivanju, kao i smanjena reakcija na lečenje, znatno povećan rizik od ponovljenog srčanog udara, i na kraju, znatno veći procenat rane smrti u populaciji (14).

Posebno mesto nauke o stresu pripada PTSP-u, psihijatrijskom poremećaju, i njegovoj relaciji prema stresnom događaju, traumatskog kvaliteta i intenziteta. Njegova sličnost sa gore diskutovanim pojavama, burnout sindromom i menadžerskom bolesti, je u tome što je i on posledica nastanka, za individuu, jakih stresnih događaja. Ovde, međutim, postoji tzv. latentna faza, moglo bi se reći, faza inkubacije između akutne reakcije na stres i ispoljavanja poremećaja (3 do 6 meseci), ali se mi, zbog ograničenog prostora, nećemo u ovom tekstu baviti PTSP-om.

## ZAKLJUČAK

Na kraju ove kratke diskusije možemo zaključiti: profesionalni stres, menadžerski stres i menadžerska bolest nisu isto. To su pojmovi koji se odnose na procese koji su hijerarhijski uređeni. Menadžerska bolest je potkategorija ishoda, posledice menadžerskog stresa, a ovaj je potkategorija profesionalnog stresa.

Prema tome, burnout i menadžerska bolest su posledice stresa, svaka sa svojim specifičnim ispoljavanjima, ali u vremenskom domenu nastaju u različitim intervalima hroničnog izlaganja stresoru. Ono što određuje distinkciju navedenih pojmova u okviru stresa, kao opšte kategorije su:

- vrste i oblici stresora
- profesija: rukovodeće/nerukovodeće pozicije zaposlenih i tzv. pomagačke profesije
- biološka predispozicija, mentalni sklop ličnosti, njena životna istorija, a u odnosu na sadejstvo ovih faktora dolazi do određenih ishoda kao što su burnout sindrom ili menadžerska bolest.

## LITERATURA

1. Freudenberger H.J, 1974, "Staff burnout", "J. of Social Issues", 30, 159-164
2. Freudenberger H.J, 1980, "Burnout: The Cost of High Achievement", "Anchor Press"
3. Arandelović M, Ilić I i Jović S, 2010, "Burnout i kvalitet života kod radnika u prehrambenoj industriji", "Vojnosanitetski pregled", 67(9), 705-712
4. Maslach C, 1976, "Burned-Out", "Human Behavior", 19, 16-18
5. Maslach C, Jackson S, 1981, "The measurement of experienced burnout", "J. of Occupational Behav.", 2, 99-113
6. Dewe P,G, O'Driscoll P,M and Cooper C.L, 2012, "Theories of Psychological Stress at Work", "Handbook of Occupational Health and Wellnes", 23-38
7. Živković S, Milenović M i Obrenović J, 2019, "Psihofiziologija rada", "Filozofski fakultet-Niš"
8. Nešić M, 2005, "Stres i kardiovaskularni odgovor", u M.Nešić (Ur.) "Psihoneuroendokrinoimunologija stresa" "Medicinski fakultet-Niš", 135-152
9. Čabarkapa M, 2008, "Stres i radna okolina", "Čigoja štampa"
10. Bensaba S, 1999, "Stres je život", "Prosveta"
11. Adamović V, 1984, "Emocije i telesne bolesti", "Nolit"
12. Friedman M, Rosenman R, 1974, "Type A behavior and your heart", "Knopf"
13. Denollet J, 2000, "Type D personality: a potential risk factors refined", "J. of Psychosomatic Research", 49, 255-266
14. Hadži-Pešić M, Žikić O, 2014, "Stres – prevladavanje i kontrola", "Scero print"