

## ПОГЛАВЉЕ 5

---

# ЕМОЦИЈЕ, ЕМОЦИОНАЛНИ РАД И СТРЕС У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

### УВОД

У савременој психологији, проблем разумевања емоција је још увек остао отворен. Не постоји консензус око одговора на питање шта је то **осећање**, **емоција** или **афекат**. За неке истраживаче, ова три појма представљају синониме, док други међу њима праве значајне разлике. Најчешће, емоција се дефинише као свест о телесној промени у организму. За психоаналитичаре, ова дефиниције је сувише уска, с обзиром да не помиње човекова несвесна осећања.

Заједнички садржалац различитих теоретичара емоција јесте да оне представљају неку врсту покрета телесне енергије из унутрашњости организма ка његовој периферији. Примера ради, када неко осети стид, манифестација овог осећања се примети на периферији, на лицу, које је изненада поцрвенело. Или, добро је познато да се неко „најежио“ од страха, односно, практично је кожом као периферијом доживео јако осећање.

Психолози који се баве менталним здрављем, одавно указују на важност да се неки афекат растерети, уместо да остане блокиран. Особа која је стално провоцирана, а мора да задржи бес у себи, без могућности да га растерети, може имати психолошке и физичке тегобе. Такозване менаџерске болести могу да се сведу на непрестани доживљај тензије, стрепње од исхода важних одлука донешених на радном месту.

Извесни аутори мноштво људских афеката, односно осећања, сврставају у две групе, делећи их на позитивне и негативне, где под позитивним афектима убрајају радост, срећу, еуфорију, узбуђење, веселост и тако даље, док у негативне убрајају меланхолију, тугу, депресију, постиђеност, страх, пониженост, несигурност, осећање одбачености, неуспешности, и тако даље. Неке особе, нарочито у одређеном животном раздобљу (адолесценци, на пример) могу у току дана мењати осећања од еуфорије до депресивности. Исто тако, често квантитативни моменат одређује осећање у смислу да снажан доживљај туге може, али не мора прећи у депресију.

У одељку о развоју личности, описаће се неки од праваца којим личност у настајању учи да контролише излив својих осећања. Веома рано, дете на искуству учи да не може свим својим афектима пустити на вољу, и да их мора контролисати. Ово се посебно односи на негативне афекте, какви су бес, срџба, или неки други афекти неадекватни конкретној ситуацији. Индивидуалне разлике су овде одлучујуће: неким особама је релативно лако да контролишу једну врсту афеката, и да у том домену имају снажну контролу, док ће на другом месту имати велике проблеме да контролишу одређена осећања.

Афекти који се не могу испољити у једној конкретној ситуацији, или у односу на једну особу, могу се померити на друге ситуације или особе. Веома је, на жалост, уобичајена ситуација да руководилац радне групе буде необично „негативан“ према својим сарадницима, а да ови – можда с правом – ово његово афектирање тумаче нервозом у сопственом приватном животу. Или, радна група која се налази пред тешким задатком, чији су чланови фрустрирани, уморни, и делимично бесни, могу померити агресивни импулс са свог руководиоца (можда оригинално одговорног за ситуацију у радној групи) на обично изолованог члана групе (такозваног „жртвеног јарца“).

## ЕМОЦИОНАЛНИ НАПОР И РАД У ХОТЕЛСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Ерли Расел Хохшилд је 1983. године формирала појам „емоционални напор“ („emotional labor“), у својој веома познатој студији о комерцијализацији људских осећања. Под овим појмом она подразумева захтеве улога на радном месту у многим професијама, које захтевају менаџмент осећања да би се креирала „јавно видљива фацијална и телесна репрезентација“. Овај рад, односно напор, захтева да радник индукује или потисне сопствена осећања како би тиме утицао на ментално стање других – у контексту хотелске индустрије, на хотелског госта, али често и на своје надређене. Хохшилдова је проучавала стјуардесе и стјуарте на комерцијалним летовима, који су мора-

ли, као део свакодневног рутинског посла, да демонстрирају добродошлицу, опуштено, стрпљење, и, свакако, доживљај безбедности и сигурности. Уз овај појам, важно је додати и *потребу за аутентичношћу*: није довољно само показати осмех, или телесно приказати опуштено и сигурно, већ тежити томе да ово осећање буде аутентично.

Имајући у виду овакве поставке, постаје очигледно колико је емоционалног утрошка потребно приликом свакодневних контаката са хотелским клијентом: иако евентуално аутентично доживљава негативна осећања, озлојеђеност или бес услед непримерене реакције хотелског госта, хотелски радник мора да изрази савсим супротно осећање. У контексту механизма одбране, који ће бити представљени у одељку посвећеном психологији личности, хотелски радник је присиљен да врши „цепање“ сопственог доживљаја на аутентични и „публиковани“.

## СТРЕС У ХОТЕЛСКОМ РАДНОМ ОКРУЖЕЊУ

Стрес је неизбежан део човекове свакодневнице; убрзани темпо живота, повећани обими послова, притисци конкурентске борбе, сви заједно су учинили да је радни дан обично праћен стресним реакцијама и стресним ситуацијама. Појам „стрес“ има своје порекло из природних наука, на пример грађевинарства, када је дуго употребљаван у контексту притисака и напрезања који трпи одређени грађевински материјал. У психолошком смислу, овај појам би реферирао на спољашње и унутрашње притиске које особа доживљава као емоционално неугодне, односно „стресне“. Пре него што се одреди разлика између спољашњих и унутрашњих притисака, потребно је подвући да данашња теорија стреса не сматра да је сваки доживљај стреса негативан. Отуд подела на *еустрес* и *дистрес*, где је еустрес стимулативни облик стреса који је неопходан за нормалан и успешан развој индивидуе, и који, у оптималним количинама, може бити користан и мотивишући. Негативна карактеристика стреса, када овај није мотивишући, већ чешће блокира нормалне функције, назива се дистрес.

Врло је важно подвући да је доживљај стреса *релативан*, и другачији од особе до особе; конкретно, нешто што је за једну особу еустрес, за другу меже бити дистрес. Ово настаје услед тога што свака особа, у свом развоју личности и понашања, има већу или мању осетљивост на конкретна спољашња ометања. Некога бука на послу не омета превише, док другом задаје велике проблеме.

Реакција стреса, и непријатни афекти у вези с њим, могу потицати из спољашње средине и њених непожељних атрибута (бука, сувише топлоте, или сувише хладноће, из притисака да се посао обави у кратком року и слично), од особа из окружења (руководилац који даје претешке задатке, група којом се руководи а која није компететна, и слично).

Истовремено, стрес може настати унутар особе, онда када се јавља тензија између елемента личности. Способности и вештине које особа поседује, могу бити недовољне да би се оствариле високе амбиције. Пример за овакву врсту унутрашње тензије је интрапсихичка ситуација у којој руководилац преузима сувише компликован задатак у кратком року, како би остварио своје високе амбиције, а поседује мало искуства да би га успешно урадио.

### **Акутни и хронични стрес**

Стресна реакција може настати у тренуцима када рутински посао измакне контроли, и када не постоје устаљени механизми поступака у таквим ситуацијама; када се оваква „ванредна ситуација“ оконча, са њом престаје и стресна реакција. У овој варијанти се говори о *акутном стресу*. Насупрот акутног стреса, *хронични стрес* се појављује на оним радним местима на којима је свакодневна појава, и практично саставни део посла. Радници рецепције, кухиње, пилоти авиона и пратећа посада, изложени су хроничном стресу по природи самог посла.

Стрес се може појавити на четири различита нивоа: први ниво је ниво индивидуе, односно ниво запосленог, и односи се на карактеристике конкретног радног места, висине плате, количине одговорности, рокова, и тако даље. Други ниво јављања стреса се односи на ниво организације; хотелска организација се излаже специфичним стресорима који се односе на организационе атрибуте: политику предузећа у оквиру вршења услуга у којима многи од задатака подразумевају емоционални рад тј. међуљудске односе са клијентима, колегама, надређенима. Ниво индустрије је трећи ниво стреса, који је специфичан за карактеристике конкретне индустријске гране и обухвата особености предузећа и притиске од стране кључних актера, какви су представници послодаваца, синдикати, менаџери људских ресурса и тако даље. Четврти ниво је национални, и реферира на законодавну праксу која регулише здравље запослених.

Врло је важно имати у виду да у превенцији стреса морају учествовати сва четири поменута нивоа, како би овај био успешан.

### Извори стреса у хотелијерству

За разумевање сложене природе професионалног стреса, важно је идентификовати факторе на радном месту који узрокују стрес. Извори су бројни и различити а најчешћи извори који проузрукују стрес у хотелијерству приказани су у табели 5.

О' Нил и Дејвис су недавно (2011) објавили екстензивно истраживање посвећено стресу међу хотелским радницима; испитали су чак 165 хотелских менаџера и хотелских радника, у 65 различитих хотела. Занимљиво је да се као најчешћи стресор појавио проблем интерперсоналних односа, а потом превелики захтеви за учинком. Исто тако, показало се да су се добили резултати који су указали да је стрес интензивније доживљен код менаџера, у поређењу са радницима хотела.

Табела 5

ЗАХТЕВИ ПОСЛА	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптерећење на радном месту</li> <li>• Могућност контроле ритма рада</li> </ul>
ВРЕМЕНСКО АНГАЖОВАЊЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прековремени рад</li> <li>• Сменски рад</li> <li>• Рад ноћу</li> <li>• Рад на више места</li> <li>• Притисак да се посао обави за веома кратко време</li> </ul>
ОРГАНИЗАЦИОНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захтеви улоге на послу</li> <li>• Страх од губитка посла</li> <li>• Лоши међуљудски односи</li> <li>• Доношење лоших одлука</li> <li>• Смањивање броја радника од потребног</li> <li>• Лоши физички услови радне средине</li> </ul>
УНУТРАШЊИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нереална очекивања</li> <li>• Одговорност</li> <li>• Неделотворно коришћење радног времена</li> </ul>
ФУНКЦИОНАЛНИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Премештање радника на друге послове</li> <li>• Ангажовање радника на већем броју послова</li> </ul>
ФИНАНСИЈСКИ ФАКТОРИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недовољно плаћен посао</li> <li>• Нередовна плата</li> </ul>

### Менаџмент стреса

Стрес менаџмент се односи на учење вештина препознавања стања стреса и његово савладавање. Како је поменуто, стрес се не може сасвим избећи на раду, али је веома је битно да менаџмент хотелске компаније умањује његов интезитет, с обзиром на штетне последице и за појединца и за организацију. Због негативних последица стреса на продуктивност људи и појаве финансијских трошкова, важно је не само организовати антистрес програме за менаџере и запослене, већ и евалуирати њихове ефекте.

У контексту могућих избора стратегија, обично се помињу личне, организационе, стратегије самопомоћи и неке друге. *Личне стратегије* се односе на појединца и прилагођене су врсти стресора и стресне реакције сваке особе. Њен циљ је побољшање способности радника да се суочавају са стресним ситуацијама. Заснивају се на едукацији о природи, изворима и деловању стреса на здравље. Од помоћи је и учење вештина техника релаксације, учење ефикасног управљања временом, учење комуникације, асертивни тренинг, и тако даље. У личне приступе управљању стресом спада *управљање стилем живота* које се усредсређује на правилну исхрану и физичке вежбе, *физиолошке технике* као што су медитација и опуштање, *спознајне технике* као начини да другачије размишљамо о потенцијално стресним ситуацијама, и *технике везане за понашање* које уче алтернативним реаговањима. Промене индивидуалних фактора у циљу смањења стреса се лако спроводе и нису велико финансијско оптерећење за предузеће. Ипак, велики недостатак је што управљање стресом није усмерено на отклањање *узрока* већ углавном на *симптоме*.

Организационе стратегије се односе на компанију, односно њен менаџмент и структуру која треба да је што приближнија непосредним људским ресурсима како би се запослени осећали као део те структуре. Њихов циљ је идентификација извора стреса на послу и обликовање стратегија за њихово смањивање или отклањање. У складу с тим организације треба да мењају своју унутрашњу структуру и процедуре или да мењају природу посла; потребно је усклађивање радног оптерећења са способностима и могућностима запослених, јасно дефинисање њихових улога и одговорности, могућности доношења одлука, могућности напредовања, обезбедити подршку бољем сналажењу у колективу и слично. Организације имају кључну улогу у савладавању стреса, јер су оне узрочник стреса првог нивоа.

### **СТУДИЈА СЛУЧАЈА: Последица стреса на радном месту на ментално здравље**

*Анита Н. је радила као менаџер рецепције до појаве симптома који су се све више читавали на радном месту, и који су с почетка имали облик избегавања контакта са гостима, затим деконцентрације у раду, да би се касније појавило и учестало изостајање са посла. Када је потражила стручну помоћ, дијагностикована је депресија са анксиозном реакцијом.*

*Њен став је био да су тегобе настале и отежане напорним послом, који је трајао нешто мање од две претходне године.*

#### **Хронологија**

Анита је у средњим педесетим годинама и ради за мањи хотел, који је, накнадно, током процеса приватизације, постао део већег хотелског ланца. Своју мајку описује као сувише контролишућу, а оца као алкохоличара који ју је неретко физички злостављао. Више од 30 година је у браку и има двоје деце. Брак описује као задовољавајући, и наводи да је од супруга добијала подршку и помоћ када би имала емоционалне тегобе. Сама не користи алкохол нити седативе.

Велике промене на радном месту су настале у поменутом периоду приватизације, када је уведен нов компјутерски систем, нове процедуре резервација и генералног приступа послу. Десет месеци касније, након увођења иновација, Анита је имала јаку депресивну епизоду праћену анксиозношћу и паничним нападима, због чега је узела боловање и затражила медицинску помоћ.

Од тада на даље, није била у стању да ефикасно ради. До те епизоде, њен рад је високо оцењиван, чак је њено одељење добијало посебна признања за висок радни учинак.

Анита је радила у условима који су типични за појављивање високог стреса код радника хотелске индустрије. При свему овоме, важно је напоменути да у случајевима менталних проблема, никада не постоји само један узрок, већ читав скуп стресора, који делују истовремено.

#### **Проблем са новим технологијама**

Занимљиво је да је Анита највише стреса показивала у раду са компјутером, и то након што је инсталиран нови оперативни систем и нови софтвер. У ствари, нова хотелска компанија је набавила најновији хардвер, али је из неког разлога употребљавала застарели софтвер, који Анити није био познат. У суштини, док је претходни софтвер аутоматски обављао све операције

у оквиру једног компјутерског програма, овај старији је тражио да се одређене операције обављају ручно. Конкретно, ово је захтевало да се на крају радног дана (и у случајевима да у хотелу нема неких нагло искрслих проблема) додатно ради два сата дневно, да би се мануелно завршио посао.

Уз нове захтеве за брзином и ефикасношћу, појавио се и проблем лоше инсталиране модемске везе са сервером, те се догађало да се веза свакодневно прекида. Стање у коме је морала да троши више времена за рачунаром, а мање са хотелским гостом, резултирао је у конфликту улога. Тако је, у ствари, постала одговорна за посао који није могла адекватно контролисати.

### ***Односи са гостима***

Анита је одувек сматрала да је љубазни однос са гостом сам по себи приоритет, те да су њени односи са корисницима хотелске услуге били до појаве проблема веома задовољавајући. Али у месецима након великих промена у хотелском окружењу, и грешака које је правио софтвер или модемска веза, Анита је морала да комуницира са све више врло иритираних хотелских гостију; у најчешћем броју случајева, осећала би се беспомоћно пред њиховим жалбама или захтевима. Када би се обратила надлежнима, налазила је да и они имају своје проблеме у новонасталом радном окружењу, те да од њих нема посебне користи. Ово је удвајало осећање беспомоћности.

Истовремено, појачавао се конфликт улога, с обзиром да је морала да с једне стране, задовољи жалбу госта, а с друге – да остане лојална хотелској компанији.

### ***Супервизор***

Анитин непосредни руководиоцац је представљао особити извор стреса. У принципу, подржавајући супервизор је у стању да редукује стрес својих радника, онда када је у стању да препозна количину стреса коју радници доживљавају, те када је прихваћен као ауторитет. Анитин руководиоцац је био демонстративно неподржавајући, и то не само у односу са Анитом, већ и са свим сарадницима. Према доживљају свих осталих радника, супервизор је био карактеристичан из два разлога: по веома грубом третману, као и јавној тајни да у радно време конзумира значајне количине алкохола. Он никада није био суспендован због овога, из разлога што је и у алкохолисаном стању обављао своје дужности без видљивог инцидента, као и неких других разлога. Посебно се круто односио према Анити, јавно је оптужујући да се само она жали, игноришући њене извештаје о нефункционалности софтвера и модема, посебно је оптужујући на групним састанцима и слично.



### ***Породична ситуација***

Иако је Анита у иницијалном интервјуу указала на односе у браку и породици као значајно подржавајуће за њене проблем, особито подршку од стране супруга, није поменула један значајан детаљ који се односио на породичне финансије: и она и њен муж су користили вишегодишњи кредит који су узели пре поменутих промена на Анитином радном месту; како је супруг обављао релативно слабо плаћен посао, Анита није могла да донесе одлуку да напусти место менаџера рецепције. Ово је формирало нову врсту конфликта, и доприносило генералном осећају беспомоћности, који ће се касније претворити у депресивну реакцију.

### ***Карактеристике личности***

Када се оваква студија случаја представи одговорнима у оквиру неке хотелске организације, који или немају времена или немају сензитивности да се баве индивидуалним проблемима радника, чест одговор који дају јесте указивање на чињеницу да и други радници раде у сличним условима, а да не показују депресивне реакције. Заиста, питање је да ли је нешто од фактора унутар Анитине личности узрочник њене депресивне реакције, те се хотелска организација неправедно осуђује. Како је поменуто, Анитин отац је био алкохоличар, и врло је извесно да је она сама поседовала трауматична искуства из детињства; ако се дода и лош однос са контролишућом мајком, лаички би се могло претпоставити да је трауматично искуство из доба развоја личности једино одговорно за Анитине проблеме. Овакав став би објаснио зашто је Анита депресивна, а не и неке њене колеге, које евентуално доживљавају и већи ниво стреса.

Стручни поглед пак даје другачије тумачење: у појави симптома сличних Анитиним, али и других, на делу су оба фактора: и персоналне карактеристике, које се заснивају у односима са „значајним другима“ у детињству и адолесценцији, али и ситуационим факторима који провоцирају појаву емоционалног проблема. Ваља приметити паралелу између понашања Анитиног супервизора (алкохолизам, грубост, вербално малтретирање) и њеног оца, као и радног амбијента појачане омнипотентне контроле (Анитин опис односа са мајком). Можда би се могло додати пар речи у одбрану њеног супервизора: како је по понашању и по годинама подсећао на њеног оца, могуће је претпоставити да је и Анитино понашање према њему било, барем на несвесном нивоу, у најмању руку, избегавајуће – што је могло повратно да иритира овог човека, који сам, како смо видели, по својим личним карактеристикама, није поседовао значајне могућности самоконтроле.

### **Закључак**

Могуће је закључити да би Анита у другачијим радним околностима (повољнијој психолошкој клими хотелске организације) била поштеђена *мултиплих* конфликта који су у њеном случају имали кумулишуће дејство. У нашем искуству, особе у оквиру хотелске организације које се нађу у ситуацији коју доживљавају сувише стресно, односно препуно конфликта који се удвајају, односно умножавају, покушавају да из ситуације и окружења побегну; овај бег може бити манифестован на многе начине, од оног спољашњег, какав је напуштање хотелске организације, до бекства у болест, односно алкохолизам и многе друге форме понашања које су за хотелску организацију контрапродуктивна. Генерално гледано, у оквиру хотелске организације која функционише тако што генерише непотребни квантитет конфликта и стреса, већина радника ће се адаптирати на овакве околности, али ова адаптација често неће бити конструктивна. У Анитином случају, формирао се депресивни симптом.

На жалост, у мноштву случајева оваквих реакција у оквиру радног окружења, узроци и последице се не третирају са дужном пажњом; Анита је продужавала боловање док јој није предложено да се пензионише. Њен супервизор је нешто касније, у алкохолисаном стању, имао скандалозан сукоба са сарадницом, нанео јој лакше физичке озледе и био присиљен да дâ оставку у хотелској организацији.