

Aneta Kisiel

Politechnika Koszalińska

Stres menedżerski – przejawy, skutki, metody przeciwdziałania i ograniczania

***Streszczenie.** Kompetencje to określone predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na wysokim poziomie. Wykonywanie powierzonych zadań w sposób pożądaný może jednak zostać zaburzone. Stres menedżerski prowadzi do obniżenia skuteczności działań menedżera, co przejawia się np. w trudności podejmowania właściwych decyzji, strachu przed ryzykiem i odpowiedzialnością, konfliktach z podwładnymi. Wszelkie dysfunkcje zakłócają sprawne działanie organizacji.*

W artykule podjęto próbę określenia przyczyn i skutków stresu menedżerskiego w organizacji oraz zaprezentowano propozycje jego pokonywania. Wśród omawianych metod przeciwdziałających powstaniu stresu wyróżnić należy krytyczną edukację menedżerską (Critical Management Education, CME), która jest szansą na nabycie kluczowych kompetencji niezbędnych do radzenia sobie ze stresem.

1. Wprowadzenie

Coraz bardziej powszechny stres menadżerski stanowi zagrożenie dla sprawnego funkcjonowania wielopodmiotów. Celem pracy jest określenie skutków stresu menedżerskiego w organizacji oraz zaprezentowanie propozycji jego pokonywania. W referacie poruszono temat stresu menedżerskiego z uwagi na zagrożenie, które niesie ze sobą, przejawiające się w rozwoju patologii organizacyjnych, zakłócających realizację założonych celów. Menedżerowie w wysokim stopniu narażeni są na stres, dlatego umiejętność radzenia sobie z nim jest im szczególnie potrzebna. Jest to jeden z niezbędnych warunków pełnienia tej roli, jednak okazuje się, że nie zawsze można wcześniej sprawdzić, czy dany kandydat właśnie go spełnia. Współczesne wymagania wobec organizacji są bardzo wysokie, a to determinuje poziom wymagań wobec wszystkich pracowników.

2. Stres a praca zawodowa

2.1. Wybrane rodzaje kompetencji

Pojęcie kompetencji, które pojawiło się w literaturze zarządzania kilkanaście lat temu, w praktyce powoduje opracowywanie referencyjnych wykazów kompetencji oraz wdrażanie systemów zarządzania kompetencjami w wielu organizacjach. Przegląd definicji kompetencji wskazuje na znaczną zbieżność jego rozumienia przez autorów, a występujące różnice uwidaczniają jedynie indywidualne podejścia, dzięki czemu można szerzej spojrzeć na istotę tego nowego pojęcia w teorii zarządzania. Zatem kompetencje to predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności oraz postaw, zapewniające realizację zadań zawodowych na poziomie skutecznym i (lub) wyróżniającym, stosownie do standardów określonych przez organizację dla danego stanowiska. Istnieją różne propozycje specyfikacji i grupowania kompetencji. Wyróżnia się np. kompetencje korporacyjne oraz stanowiskowe. Korporacyjne, tzw. kluczowe, wspierają realizację misji organizacji, dzięki jej przełożeniu na konkretne wskazówki postępowania. Odnoszą się do wszystkich stanowisk i mówi się wtedy o ogólnej strukturze kompetencyjnej. Kompetencje korporacyjne muszą być uszczegółowione w opisach stanowisk, w których uwzględnia się również specyficzne kompetencje poszczególnych stanowisk. Można także wyróżnić zbiory kompetencji bazowych (np. poznawcze, społeczne i osobiste) oraz zbiory kompetencji wykonawczych (np. biznesowe, firmowe, menedżerskie). Inne grupowanie przewiduje kompetencje jednopoziomowe (odnoszące się do zbioru stanowisk o znacznie podobnych wymaganiach) oraz wielopoziomowe (dotyczące szerokiego zakresu stanowisk o różnych wymaganiach), najczęściej od dwu do czterech poziomów. Zbiór skupisk kompetencji (jednopoziomowych lub wielopoziomowych) oraz ich opisów behawioralnych tworzą strukturę kompetencyjną (model kompetencyjny). W strukturze mogą znaleźć się szczegółowe opisy pożądaných zachowań, opracowane z myślą o konkretnym dziale organizacji i wyznaczonym celu, oraz ogólne – wyznaczniki behawioralne dotyczące wszystkich stanowisk organizacji. Zarządzanie kompetencjami zawodowymi jest taką formą prowadzenia polityki personalnej w firmie w przypadku, kiedy pojęcie kompetencji staje się ogniwem łączącym działania z różnych zakresów (rekrutacji oraz selekcji, ścieżki kariery i następstw, oceny pracowników, szkolenia, systemy motywacyjne itd.). To budowanie wspólnych relacji, pozwalających na tworzenie jednolitej płaszczyzny działań w ramach zarządzania zasobami ludzkimi, a głównym celem wdrażania zarządzania kompetencjami zawodowymi w firmie jest zagwarantowanie odpowiednich zasobów kompetencji niezbędnych do osiągnięcia strategicznych celów organizacji¹.

¹ *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 81-83.

Zachowanie w miejscu pracy przejawia się w osiągniętej wydajności, współudziale w realizacji celów organizacji, a także w nawiązywaniu więzi partnerskich i koleżeńskich. Poprawne zachowanie pracownika prowadzi do rozwoju, postępów, doskonalenia, wzrastania i pomaga zwyciężyć trudności. Należy jednak dodać, że zachowanie organizacyjne można postrzegać z perspektywy góry lodowej. Ta metafora określa aspekty widoczne (np. strategie, cele, politykę, procedury itd.) oraz aspekty ukryte (postawy, postrzeganie, normy grupowe, konflikty, nieformalne współdziałanie) w organizacji. Pracownik w grupie może zachowywać się odmiennie od tego, jak zachowuje się sam w danej sytuacji, a zadaniem menedżera jest zrozumienie, dlaczego pracownicy zachowują się w konkretny sposób i przewidzieć, jak odpowiedzą na podejmowane przez niego akcje².

Jeśli te zadania okażą się dla menedżera zbyt stresujące, to nie będzie potrafił właściwie rozpoznać postaw pracowników i odpowiednio ich zmotywować. Stres przejawia się również w zaburzeniach percepcyjnych, co jest szczególnie niepożądane w pracy menedżera oraz w wyglądzie zewnętrznym. Takie sytuacje prowadzą do powstawania różnorodnych patologii w organizacji. Zjawiskiem powszechnym może stać nieustanny konflikt, brak współpracy, błędy, spadek wydajności, niska jakość, pogorszenie się atmosfery w pracy, brak realizacji celów organizacji, utrata klientów, w skrajnych przypadkach może dojść do pogorszenia wizerunku firmy. Zatem z uwagi na tak różnorodne i niebezpieczne dla jednostki i organizacji skutki stresu, w dalszej części referatu przybliżono istotę stresu oraz jego przejawy i skutki, które ze sobą niesie.

2.2. Ogólny Syndrom Adaptacji (*General Adaptation Syndrome* – GAS)

H. Selye zwrócił uwagę na fakt, że każdej chorobie, oprócz objawów specyficznych, różnicujących typ chorób, towarzyszy syndrom objawów niespecyficznych, wspólny dla wszystkich chorób, i nazwał to zjawisko Ogólnym Syndromem Adaptacji. Ta niespecyficzna odpowiedź na stres rozwija się poprzez trzy stadia: reakcję alarmową, stadium odporności i stadium wyczerpania³. Celem reakcji alarmowej jest mobilizacja sił obronnych organizmu poprzez fazę szoku oraz fazę przeciwdziałania szokowi. Faza szoku charakteryzuje się wystąpieniem intensywnego pobudzenia organizmu do obrony (np. spadkiem ciśnienia krwi), a faza przeciwdziałania szokowi obejmuje reakcje obronne, którym towarzyszą zmiany w funkcjach fizjologicznych organizmu (np. wzrost ciśnienia krwi).

Z kolei stadium odporności związane jest ze względną adaptacją organizmu do działania czynnika szkodliwego, natomiast stadium wyczerpania oznacza

² E. Michalski, *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 163-165.

³ H. Selye, *Stres okielznany*, PIW, Warszawa 1977, s. 35.

utratę zdolności obronnych organizmu, prowadzącą do rozregulowania funkcji fizjologicznych, a w skrajnych przypadkach do śmierci. Selye odróżnia w stresie dwa aspekty: fizjologiczny i psychologiczny. Fizjologiczny aspekt stresu odnosi się do relacji między siłą i/lub intensywnością stymulacji a poziomem fizjologicznego pobudzenia (istnieje zależność między intensywnością/siłą bodźca a odpowiedzią organizmu). Psychologiczny aspekt stresu odzwierciedla jego znaczenie dla życia i rozwoju człowieka, i z tego punktu widzenia Selye wprowadza rozróżnienie na stres dobry oraz zły. Oba rodzaje stresu w sensie fizjologicznym nie różnią się z punktu widzenia pobudzania organizmu do walki z nimi, ale różnice występują w sensie psychologicznym. Zły stres niesie cierpienie i dezintegrację psychiczną, natomiast stres dobry motywuje do wysiłku oraz prowadzi do osiągnięć życiowych i rozwoju własnej osobowości. Wszystko zależy od oceny poznawczej i tego, jaki sens psychologiczny człowiek nada stresowi⁴.

Zatem bodziec tej samej siły u jednej osoby może wywołać tylko słabą reakcję, a u innej bardzo silną, co tłumaczy się różnicą możliwości obronnych, które są – być może – uwarunkowane genetycznie i/lub kulturowo. Siła stresora (ów) może być mierzona kilkoma metodami obiektywnymi: tradycyjnymi i nowoczesnymi. Metody tradycyjne oznaczają pomiary takich markerów somatycznych stresu, jak zmiany akcji serca, tętna, ciśnienia krwi. Także zalicza się do tych metod pomiar hormonów i innych substancji. Do tradycyjnych metod pomiaru ilościowego siły stresora zaliczana jest rankingowa lista krytycznych wydarzeń życiowych, w której przypisuje się poszczególnym sytuacjom odpowiednią liczbę punktów, stosując skalę 100-stopniową. W ten sposób określono m.in., że osoby z wysokimi poziomami liczbowymi stresu radzą sobie z problemami życia codziennego gorzej oraz częściej zapadają na choroby niż osoby z niższymi poziomami. Natomiast do nowoczesnych metod pomiaru stresu należą dwie nieinwazyjne metody obrazowania funkcji mózgu: funkcjonalny rezonans magnetyczny (*functional Magnetic Resonance Imaging* – fMRI) oraz pozytronowa emisyjna tomografia komputerowa (*Positron Emission Tomography* – PET). Za pomocą fMRI rejestruje się wzrost przepływu krwi w tych regionach mózgu, w których toczą się procesy psychiczne, a za pomocą PET rejestruje się efekt energetyczny procesów toczących się w neuronach⁵. W zależności od skutków, jakie wywoła u jednostki stres, takie mogą być konsekwencje dla organizacji. Czasem bardzo dotkliwe, zwłaszcza kiedy menedżerowie nie potrafią sobie z nim radzić. Ta nieumiejętność będzie miała odzwierciedlenie w jakości prowadzonych działań, zatem ważna jest świadomość zagrożeń, które powoduje stres, a przede wszystkim poznanie przyczyn jego powstawania.

⁴ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005, s. 230-232.

⁵ M. Uszyński, *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, MedPharm Polska, Wrocław 2009, s. 26.

2.3. Skutki stresu

Stres jest jedną z przyczyn powstających patologii w organizacji. W swoich konsekwencjach przyczynia się do wielu niepożądanych w organizacji zjawisk. Zdrowiu pracowników szkodzi wiele czynników, powodując uszkodzenia ciała, a nawet zgony, ale oprócz niebezpieczeństw widocznych (np. niewłaściwie zaprojektowanego krzesła, trującej substancji, toksycznych oparów) – stres, choć na pozór jest mniej widocznym niebezpieczeństwem, dotyczy milionów pracowników. Powodem skarg na fizyczny stan zdrowia może być psychosomatyka, czyli rzeczywiste zaburzenia spowodowane bądź związane z takimi czynnikami emocjonalnymi, jak stres w miejscu pracy. Dolegliwości fizyczne związane ze stresem obejmują np. wrzody żołądka, zapalenie okrężnicy, chorobę wieńcową, artretyzm, egzemy, alergie, bóle głowy, szyi i kręgosłupa, a także choroby nowotworowe. Stres dodatkowo wiąże się z większą podatnością na infekcje i może obniżać odporność organizmu, niezbędną w walce z nowotworami. Stres jest także bardzo kosztowny, ponieważ obniża produktywność i motywację, zwiększając liczbę błędów i wypadków w pracy. Konsekwencją wysokiego poziomu stresu jest również odchodzenie pracowników z organizacji, a także wzrost niepożądanych zachowań, takich jak kradzieże czy uzależnienie od alkoholu bądź narkotyków. Właściwie stres w miejscu pracy rozkręca spiralę kosztów, ponieważ leczenie zaburzeń, które powoduje, jest drogie. Stres jest obecny na wszystkich szczeblach organizacji i towarzyszy różnorodnym pracom, a więc nie jest możliwe całkowite wyeliminowanie stresu z pracy zawodowej. Aby dokonać przeglądu źródeł stresu w pracy, należy wziąć pod uwagę czynniki osobowościowe, które mogą działanie stresu zwiększyć lub ograniczyć, czynnik stresujący bowiem może zniszczyć zdrowie jednego pracownika, a u drugiego – może nie wywołać żadnych negatywnych efektów⁶.

Stres dotyczy nie tylko menedżerów, dlatego wyżej opisane jego działanie jest znajome wszystkim pracownikom, szczególnym jednak niebezpieczeństwem jest nieumiejętność pokonywania stresujących sytuacji przez nich, ponieważ takie zjawisko rodzi poważne zaburzenia w organizacji. Typowe reakcje na stres organizacyjny mogą zostać zaklasyfikowane do następujących grup: psychologicznych (np. lęki, „wypalenie zawodowe”, spadek motywacji, depresja, zaburzenia emocjonalne, frustracja, wrogość, irytacja, niska samoocena, niedowartościowanie), behawioralnych (np. absencja w pracy, błędy w działaniu, agresywność, nikotynizm, kofeinizm, lekomania, narkomania, mała wydajność pracy), zdrowotnych (np. choroby psychosomatyczne, nerwica)⁷.

⁶ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 422-427.

⁷ J.F. Terelak, dz. cyt., s. 268-269.

Lista reakcji na stres jest długa, a ich efekt może mieć znaczący wpływ na wykonywanie zadań. Nawet niski poziom stresu potrafi generować wysoki stopień pobudzenia i wpływać zakłócająco, ponieważ osoba przeżywająca stres będzie silniej koncentrować się na nieprzyjemnych uczuciach i emocjach, które jej w tym momencie towarzyszą, niż na wykonywaniu zadań. Reasumując należy zaznaczyć, że stres współdziała z poziomem wykonywania zadań, a jego następstwa będą zależą od natury wykonywanych działań, doświadczenia działających osób oraz określonych cech osobowości. Stres zależy od mechanizmów radzenia sobie z nim, a takim mechanizmem w przypadku stresu organizacyjnego są wiedza i umiejętności menedżerskie, decydujące o skuteczności rozwiązywania problemów organizacyjnych i zdolności interpersonalne. Menedżer powinien charakteryzować się gotowością do kooperowania, umiejętnością delegowania zadań, ale i zdolnością do zrozumienia działań współpracowników. Jeśli tych umiejętności brakuje menedżerowi, to trudno będzie mu efektywnie zarządzać ludźmi, a to może stanowić potencjalnie źródło jego stresu⁸.

3. Metody przeciwdziałania i ograniczanie stresu

3.1. Znaczenie równowagi między życiem zawodowym a osobistym

Nieustanne dbanie o równowagę między życiem zawodowym a osobistym jest niezwykle ważne. Zawsze, prędzej czy później, przychodzi refleksja, że nie jest możliwe przejście z sukcesem przez wykonywanie swoich zobowiązań zawodowych, bez jednoczesnego dbania o własne zdrowie, o odnowę biologiczną, wypoczynek. Człowiek nie jest istotą doskonałą, w miarę coraz większego i nawarstwiającego się wysiłku psychicznego i fizycznego traci siły. Trwanie w takim stanie, bez jednoczesnej regeneracji, nie przyniesie pożytku organizacji. Frustracja będzie coraz większa, a uczenie się tylko i wyłącznie przez własne doświadczenie nie jest dobrym pomysłem, ponieważ skutki, które niesie ze sobą zaburzenie tej bardzo ważnej w życiu człowieka równowagi mogą być olbrzymie. Z uwagi na wyczerpanie psychiczne i fizyczne menedżera stratę poniosą również jego podwładni. Utrzymanie harmonii między tym co ważne w życiu nie jest prostą sprawą, ale jest niezbędne do tego, by nie doprowadzić do wypalenia zawodowego. Istnieje potrzeba również uświadamiania menedżerom, jakie są symptomy wynikające z zachwiania tej równowagi i w jaki sposób nie dopuszczać do takich sytuacji; jak radzić sobie z obciążeniem, wynikającym z pełnionej funkcji. Jest to problem, któremu trzeba poświęcić w dzisiejszych czasach więcej uwagi. W życiu, także i menedżerów, powinno znaleźć się miejsce na rozwijanie pasji, uprawianie sportu, budowanie więzi, relaks i rehabilitację. Tylko wtedy można będzie dać z siebie więcej w sensie zawodowym, gdy organizm nie będzie wyczerpany.

⁸ A. Jachnis, *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008, s. 127- 138.

3.2. Krytyczna edukacja menedżerska

Kształcenie z dziedziny zarządzania i dziedzin pokrewnych (przedsiębiorczość, marketing, finanse) stało się w ostatnich dekadach edukacją prawdziwie masową w skali całego świata, a wraz z lawinowym wzrostem popularności edukacji menedżerskiej narasta też jego krytyka. Wśród zastrzeżeń z przeszłości wymienia się m.in. nadmierną koncentrację na wiedzy zamiast na umiejętnościach i wątpliwą wartość przekazywanej wiedzy. Obecnie krytykuje się także etyczną nieadekwatność kursów zarządzania. Zarządzania uczą się nie tylko menedżerowie wielkich korporacji, ale również osoby, które podejmują różne zawody oraz role społeczne (takie jak np. przedsiębiorca, urzędnik, pracownik). Dzisiaj postuluje się edukację całej osoby, w tym rozwijanie osądu, dbania o innych ludzi, radzenia sobie ze złożoną rzeczywistością, stawiania czoła pokusom nadużywania władzy i pozytywnego nastawienia wobec zmiany. Nowa edukacja menedżerska zwraca uwagę na podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, również w wymiarze etycznym. W edukacji przydatna wydaje się klasyczna etyka, np. filozofia stoicka, kładąca nacisk na sprawiedliwość i ucząca radzić sobie z wydarzeniami będącymi skutkiem przeznaczenia, działania sił niezależnych od naszej kontroli. Odpowiedzią na obecny kryzys może okazać się krytyczna edukacja menedżerska (*Critical Management Education*, CME). Cechy CME to np. nacisk na rozwijanie umiejętności komunikowania się, budowanie relacji międzyludzkich i umiejętności politycznych. Metodą dydaktyczną, faworyzowaną przez CME jest studium przypadku, ale nie typu „case do rozwiązania”, tylko „żywe doświadczenie”, ukazujące złożoność rzeczywistych sytuacji, charakterystycznych w biznesie. CME rozwija także w studentach potencjał etyczny oraz wrażliwość moralną i wrażliwość na kontekst. Oprócz CME, postulowane jest również wprowadzenie doradztwa naukowego, jako metody edukacji menedżerskiej⁹.

Właściwie kształcenie menedżera jest ważnym elementem sprzyjającym minimalizacji doświadczanego przez niego stresu, ponieważ interdyscyplinarna wiedza, którą będzie posiadał oraz wysoki poziom kompetencji pozwolą mu z większą swobodą oraz w szybszym tempie podejmować słuszne decyzje. Przy podejmowaniu wymienionych działań istotne jest wcześniejsze mierzenie wśród kadry poziomu stresu, ponieważ taki pomiar może wskazać organizacji właściwy kierunek, który powinna obrać, aby menedżerowie mogli z powodzeniem wypełniać swoje obowiązki. Poniżej zaprezentowano część wyników przeprowadzonego badania, mającego na celu określenie poziomu odporności na stres.

⁹ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 302-305.

3.3. Badanie poziomu odporności na stres

W styczniu 2010 r. przeprowadzono sondaż w instytucji usługowej X, mającej swoją siedzibę w województwie pomorskim, dotyczący oceny poziomu odporności na stres oraz radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Grupę respondentów stanowiła kadra zarządzająca oraz kierownicy poszczególnych działów. W niniejszym opracowaniu zaprezentowano część analizy wyników obszernego sondażu dotyczącą zakresu samooceny odporności na stres kierowników. Poniżej przedstawiono analizę fragmentu sondażu.

W odpowiedzi na zadane pytanie o treści: „Boję się rozwiązywania problemów, które nie mają jednoznacznego rozwiązania”, 76,47% kierowników potwierdziło, że takie sytuacje nie stanowią dla nich problemu, jednak 23,53% odpowiedziało, iż taka sytuacja powoduje ich strach. Świadczyć to może o tym, że ta grupa respondentów ma kłopoty z rozwiązywaniem sytuacji złożonych, wymagających podejmowania decyzji trudnych. Wiąże to się z odpowiedzialnością, którą ponoszą. W konsekwencji jeszcze większa grupa kierowników, bo aż 52,94%, przyznała się do „chęci unikania kłopotów za wszelką cenę”. Człowiek z natury woli z pewnością omijać kłopoty, ale w przypadku pełnionego przez respondentów stanowiska taka odpowiedź może świadczyć o tym, że mogą nie rozwiązywać skutecznie pojawiających się problemów oraz wolą przemilczeć drażniące tematy bądź celowo omijać pewne sprawy po to, aby uniknąć ewentualnych kłopotów i nie narażać się innym współpracownikom. Kolejne zadane pytanie brzmiało „Martwię się często niepowodzeniami, które mogą się wydarzyć się w przyszłości”. Aż 41,18% osób oświadczyło, że hipotetyczne niepowodzenia przyprawiają ich o troskę. Umiejętność przewidywania różnych rodzajów ryzyka mogącego pojawić się w przyszłości jest cenna, ale raczej powinna służyć podejmowaniu trafnych decyzji, aby ograniczać zagrożenia, a nie powodować silny niepokój. 58,83% respondentów uznało, że trudno jest im zapomnieć o minionych porażkach i odczuwają je nadal dotkliwie. Ten wynik może wskazywać, iż większość respondentów nie potrafi radzić sobie z niepowodzeniem, natomiast pracującym na stanowisku kierowniczym ta umiejętność jest potrzebna. Swoim zachowaniem dają przykład innym, wnioski z niepowodzeń powinny służyć jako wskazówka na przyszłość oraz do samodoskonalenia, a tymczasem badana kadra kierownicza w znacznym stopniu ma problem z przyjmowaniem porażek. Ta sytuacja może prowadzić do kumulowania się negatywnych emocji i narastania stresu. Wyniki ostatniego zaprezentowanego w tej pracy pytania – „Ostry ton mojego rozmówcy wprawia mnie w niepewność” wskazują na niepewność w interakcjach, ponieważ aż 52,94% badanych kierowników oświadczyło, że ten problem ich dotyczy.

Uzyskane wyniki wskazują na potrzebę sprawdzania poziomu stresu wśród pracowników, zwłaszcza osób zajmujących się kierowaniem, ponieważ to oni nadają kształt danej organizacji. Tworzą kulturę organizacyjną, decydują o innych.

Zatem pożądanym jest kompleksowe podejście organizacji do ograniczania stresu w jej ramach i dlatego w następnej części pracy przedstawiono propozycję rozwiązań w tej kwestii, polegającą na podejmowaniu działań interwencyjnych skierowanych przeciwko stresowi zawodowemu.

3.4. Działania interwencyjne skierowane przeciwko stresowi zawodowemu

„Ci, którzy skutecznie radzą sobie ze stresem, mają skłonność do poszukiwania kontroli w obliczu obecnych stresorów, ale nie próbują kontrolować rzeczy, które już się wydarzyły. Nie próbują też kontrolować zdarzeń przyszłych, które kontroli nie podlegają, i nie próbują naprawiać rzeczy, które się jeszcze nie zepsuły lub zepsuły się w sposób nienaprawialny”¹⁰. W odniesieniu do powyższych słów warto zaznaczyć, że istnieje potrzeba zachowania dystansu do różnych wydarzeń, które nie zawsze przynoszą pozytywne informacje. Ostrożne i racjonalne podchodzenie do tego, z czym trzeba się zmierzyć może stanowić sposób na skuteczne pokonywanie stresu. Pozytywne myślenie jest potrzebne, ponieważ pozwala wierzyć w skuteczność podejmowanych działań oraz pomaga przekształcać zdarzenia niepożądane w pojawiającą się właśnie szansę, która może okazać się korzystna, ale dobrze jest również przygotować się wcześniej na to, że być może nie wszystko uda się zgodnie z planem. Takie podejście pozwoli na to, aby wszelkie porażki, krytyka, potknięcia nie sprzyjały nawarstwianiu się negatywnych emocji, które z biegiem czasu doprowadzą do najrozsądniejszych zaburzeń wynikających ze stresu. Przyjęcie takiej postawy nie jest prostym zadaniem. Dlatego warto poznać różne sposoby pozwalające na skuteczne radzenie sobie ze stresem.

W tej części opracowania przedstawiono działania interwencyjne skierowane przeciwko stresowi zawodowemu koncentrujące się na poziomie organizacji, styku jednostki z organizacją oraz jednostki. Przedstawione poniżej interwencje mogą służyć następującym celom: rozpoznaniu (wczesnemu wykrywaniu stresorów zawodowych oraz reakcji stresowych), prewencji pierwotnej (osłabieniu stresorów zawodowych), prewencji wtórnej (zmienianiu sposobów, w jakie pracownicy reagują na stresory zawodowe) oraz leczeniu (terapii osób odczuwających skutki oddziaływania stresorów zawodowych).

Celem działań interwencyjnych na poziomie organizacji jest przede wszystkim poprawa efektywności i wydajności, a łagodzenie stresu jest w tym przypadku produktem ubocznym. Ten rodzaj podejmowanych czynności prowadzi do: obserwacji (np. audyty dotyczącego stresu zawodowego), usunięcia lub osłabienia stresorów, poprawy dopasowania między pracownikami a organizacją oraz instytucjonalizacji procedur oraz usług. Sondaż pracowniczy ułatwi określenie

¹⁰ R.M. Sapolsky, *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 410.

poziomu stresu wśród członków danej organizacji i pomoże podjąć właściwe działania mające na celu poprawę treści i środowiska pracy. Zmiany w tym zakresie, polegające np. na przeprojektowaniu pracy, sprecyzowaniu roli pracownika czy też na poprawie fizycznego środowiska pracy, będą dotyczyły zmniejszania przeciążenia pracą. Do kolejnych podejmowanych działań w tym zakresie zaliczyć należy naukę właściwego planowania czasu oraz szkolenia i edukację kadry menedżerskiej (celowe w tym przypadku jest przekazywanie menedżerom informacji zwrotnej na temat ich zachowań przywódczych, wynikającej z przeprowadzanych regularnie wśród podwładnych sondaży). Organizacja również odpowiada za zarządzanie karierami obejmujące takie elementy jak: rekrutacja, selekcja, rozwój oraz awans. Z kolei do instytucjonalizacji procedur oraz usług zalicza się wprowadzanie programów poprawiania kondycji fizycznej i stanu zdrowia, bezpieczeństwa oraz pomocy dla pracowników. Wszelkie usługi na rzecz zdrowia i bezpieczeństwa pracy odgrywają pośrednią rolę w łagodzeniu stresu.

Z kolei interwencje na styku jednostki/organizacji mają na celu: zwiększenie świadomości (indywidualną obserwację), doskonalenie indywidualnych umiejętności radzenia sobie, zapewnienie wsparcia emocjonalnego i instrumentalnego w pracy, intensywne leczenie zaburzeń oraz rehabilitację pracowników. Indywidualna obserwacja pomaga dokonać oceny poziomu stresu zawodowego u określonego pracownika. Natomiast doskonalenie indywidualnych umiejętności *radzenia sobie* może być związane, w zależności od potrzeb, z doskonaleniem umiejętności w zakresie np. zarządzania czasem czy umiejętności interpersonalnych, kształtowaniem realistycznego wyobrażenia na temat pracy (pozwalającego nowym pracownikom na łagodniejsze wprowadzenie do wykonywania nałożonych obowiązków), czy też przywracaniem i utrzymaniem równowagi między pracą a życiem osobistym. Zapewnienie wsparcia emocjonalnego i instrumentalnego w pracy obejmuje koleżeńskie grupy wsparcia (pracownicy spotykają się w celu wymiany informacji i rozwiązywania problemów), coaching (pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji danej osoby) i planowanie kariery. Planowanie kariery należy do zadań pracownika. Składa się z dwóch głównych elementów: autoanalizy (a więc oceny własnych mocnych i słabych stron, zainteresowań i predyspozycji) oraz analizy możliwości.

Z kolei interwencja na poziomie jednostki zakłada indywidualne strategie mające na celu zwiększenie świadomości jednostki (przez autoobserwację i dydaktykę zmagania się ze stresem) lub łagodzenie negatywnego pobudzenia. Autoobserwacja polega na poznaniu symptomów własnego stresu, a dydaktyka zmagania się ze stresem odnosi się do zdobycia wszelkich informacji dotyczących stresu zawodowego, aby zwiększyć tym samym świadomość, jak w skuteczny sposób zmagać się z nim. Łagodzenie negatywnego pobudzenia może odbywać się poprzez promowanie zdrowego stylu życia, polegające na zachęcaniu pracownika do regularnego uprawiania ćwiczeń fizycznych, właściwego odży-

wiania się, dbania o zdrowie i wypoczynek. Umiejętność relaksacji stanowi uniwersalne lekarstwo przeciw stresowi i często stanowi podstawę niemal wszystkich programów zmagania się ze stresem¹¹. Stres jest ważnym zjawiskiem w skali całych społeczeństw, a to, czego człowiek chciałby najbardziej uniknąć, zmienia się również w czasie i jest uzależnione od wielu czynników, np. ekonomicznych i politycznych¹².

Reasumując, wyżej wymienione interwencje obejmują kompleksowe przeciwdziałanie i ograniczanie stresu w organizacji. Prawdopodobieństwo wystąpienia stresu w pracy można znacznie zredukować przez ustalanie priorytetów, kierowanie własnym czasem, delegowanie zadań i właściwą komunikację, oznaczającą unikanie izolacji i rozmawiania, wymienianie opinii z innymi ludźmi. Zapobiec stresowi może podejmowanie takich działań, jak: relaks, sport, uprawianie absorbującego hobby, właściwe odżywianie, poświęcanie odpowiedniej ilości czasu na rozwiązywanie problemów rodzinnych¹³ oraz nieustanne pogłębianie swojej wiedzy na temat stresu – jego przyczyn, skutków i pokonywania.

4. Podsumowanie

Stres menedżerski stanowi zagrożenie dla efektywności działań organizacji i prowadzi do powstawania różnych dysfunkcji w jej obszarze. Jeśli zadania przypisane menedżerowi okażą się dla niego zbyt stresujące, to nie będzie potrafił właściwie rozpoznać postaw swoich podwładnych i odpowiednio ich zmotywować. Stres objawia się w wielu wymiarach. To mogą być objawy np. fizyczne, psychiczne i percepcyjne. Takie sytuacje prowadzą do powstawania różnorodnych patologii w organizacji. Zjawiskiem powszechnym może stać nieustanny konflikt, brak współpracy, błędy, spadek wydajności, niska jakość, pogorszenie się atmosfery w pracy, brak realizacji celów organizacji, utrata klientów, w skrajnych przypadkach może dojść do pogorszenia wizerunku firmy.

Z uwagi na powyższe, wskazane jest właściwe przygotowywanie menedżerów do pełnienia tego rodzaju obowiązków. Wcześniejsze uświadamianie przyszłym menedżerom zagrożeń wynikających z poważnego zachwiania równowagi między życiem zawodowym a osobistym jest jedną z propozycji skutecznego zapobiegania występowaniu sytuacji silnie stresujących. Wśród dzisiejszych metod kształcenia postuluje się edukację całej osoby, w tym rozwijanie osądu, dbanie o innych ludzi, radzenie sobie ze złożoną rzeczywistością, stawianie czoła pokusom nadużywania władzy, pozytywne nastawienie wobec zmiany. Nowa

¹¹ P.L. Blanc, J. de Jonge, W. Schaufeli, *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003, s. 191-197.

¹² A. Augustynek, *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*, Difin, Warszawa 2008, s. 84.

¹³ M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001, s.225-226.

edukacja menedżerska kładzie nacisk na podejmowanie decyzji i odpowiedzialność, również w wymiarze etycznym. Te elementy w znacznym stopniu mogą przyczynić się do minimalizowania stresu menedżerskiego.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
- Augustynek A., *Psychologia. Jak ślimak pisał się pod górę*, Difin, Warszawa 2008.
- Blanc P.L., de Jonge J., Schaufeli W., *Stres zawodowy a zdrowie pracowników*, w: *Psychologia pracy i organizacji*, red. N. Chmiel, GWP, Gdańsk 2003.
- Jachnis A., *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*, Difin, Warszawa 2008.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010.
- Michalski E., *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wyd. Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008.
- Sapolsky R.M., *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- Schultz D.P., Schultz S.E., *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Selye H., *Stres okiełznany*, PIW, Warszawa 1977.
- Terelak J.F., *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.
- Uszyński M., *Stres i antystres – patomechanizm i skutki zdrowotne*, MedPharm, Polska, Wrocław 2009.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, red. H. Król, A. Ludwiczynski, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.