

Stres w pracy i metody radzenia sobie ze stresem

Psychologia w zarządzaniu

"Jestem bardziej zajęty niż ty"
"Mam mniej czasu niż rok temu"

Stres jest kosztowny – garść danych (USA)

- \$ 500 miliardów wypływa z państwowego portfela jako ogólny skutek zestresowanych pracowników
- Prawie 50% dorosłych skarży się na problemy zdrowotne związane ze stresem
- Około 75% - 90% wizyt lekarskich związanych jest ze skutkami stresu
- Około 1 mln zestresowanych pracowników dziennie nie przychodzi do pracy
- Około 60% do 80% wypadków w pracy związane jest z nadmiernym stresem
- \$12 miliardów zostaje rocznie wydanych na szkolenia związane z radzeniem sobie ze stresem

Pojęcie stresu

- **Stres psychologiczny** stanowi nieodłączny atrybut emocji
- **Reakcje stresowe** – znaczenie jakie osoba nadaje czynnikowi szkodliwemu czyli stresorowi (subiektywny charakter oceny poznawczej)
 1. Stres – **bodziec**, sytuacja lub wydarzenie o określonych właściwościach (sytuacja trudna, deprivacja potrzeb)
 2. Stres – **reakcje emocjonalne człowieka**, doświadczane jako określone przeżycie, najczęściej o treści lękowej
 3. Stres – **relacja** między czynnikami zewnętrznymi a właściwościami jednostki (procesy wewnętrzne)

Stres w ujęciu Strelau'a (1996)

- „Stan, który charakteryzowany jest przez **silne emocje negatywne**, takie jak strach, lęk, złość, wrogość, a także inne stany emocjonalne wywołujące dystres oraz sprężone z nimi zmiany fizjologiczne i biochemiczne, ewidentnie przekraczające bazalny poziom aktywności” (s. 92)
- Powodem tego stanu jest brak równowagi między **obiektywnymi i subiektywnymi** wymaganiami a **obiektywnymi i subiektywnymi** możliwościami ich spełnienia przez jednostkę

Przyczyny stresu – podstawowe rozróżnienie

- **Dramatyczne wydarzenia** o rozmiarach katastrof, obejmujące całe grupy (katastrofy naturalne, wojny, katastrofy komunikacyjne, ataki terrorystyczne):
 - atakują najbardziej podstawowe wartości człowieka jak życie i schronienie,
 - często przychodzą bez ostrzeżenia,
 - pozostawiają połytny ślad
- **Poważne wyzwania i zagrożenia** dotyczące jednostek lub kilku osób
 - Odejście osoby bliskiej: śmierć, rozwód
 - Kara więzienia
 - Zawarcie związku małżeńskiego, nowy członek w rodzinie, wyjazd na wakacje
- **Drobne codzienne utrapienia**
 - Niemożność znalezienia potrzebnej rzeczy
 - Nieporozumienia rodzinne
 - Nieprzyjemne spotkanie

Stres a zachowania menedżerskie

- Jednym z poważniejszych problemów pracowników jest niekompetentny przełożony
- 75% pracowników wskazuje na relację z przełożonymi jako najgorszy aspekt ich pracy
- Kiedy menedżerowie przeżywają duże nasilenie stresu:
 - Słuchają mało efektywnie
 - Dokonują gorszych wyborów i decyzji
 - Nie rozwiązują problemów kreatywnie
 - Nie są w stanie planować długoterminowo
 - Polegają na utartych rozwiązaniach
 - Są mało dostępni dla swoich pracowników

Cztery główne źródła stresu w pracy menedżera

1. **Presja czasu**
 1. Zbyt dużo do zrobienia – nawet pracy
 2. Ultrała kontrola nad czasem, który przeznaczamy na pracę
2. **Stres związany z relacjami społecznymi**
 1. Konflikt ról
 2. Konflikt związany z zadaniami
 3. Konflikt związany z rozwiązywaniem zadań
3. **Stres związany z sytuacją/okolicznościami**
 1. Niekorzystne warunki pracy
 2. Gwałtowne zmiany
4. **Stres związany z przewidywaniem negatywnych zdarzeń**
 1. Oczekiwanie nieprzyjemnych sytuacji
 2. Lęk i obawa

Presja czasu

- Najczęstsze i powszechne źródło stresu wśród menedżerów
- Zbyt dużo do zrobienia – zbyt mało czasu
- „Która jest godzina? Około 2:30 czy 2:28?”
- Badania wskazują na ścisłe powiązania między chroniczną presją czasu a niską satysfakcją z pracy, napięciem, poczuciem bycia zagrożonym, przyspieszonym biciem serca, podwyższonym poziomem cholesterolu – może to prowadzić do bardzo poważnych chorób
- Krótkoterminowa obecność stresu związanego z presją czasu jest z kolei motywująca! Wtedy można dużo więcej osiągnąć, bowiem mobilizujemy energię do krótkotrwałej w wyjątkowej pracy
- Stres związany z presją czasu jest inaczej postrzegany w różnych kulturach i społeczeństwach

Stres związany z relacjami społecznymi

- Konflikt interpersonalny może być źródłem głęboko odczuwanego stresu
- Wiele badań wskazuje, że konflikt interpersonalny leży u źródła dysfunkcji w organizacji
- Brak zaufania: niskiej jakości komunikacja, ukrywanie informacji,
- Konflikt ról: role pełnione przez członków grupy są źle zdefiniowane i nieadekwatnie przydzielone
- Konflikt związany z zadaniami: nieodpowiednio wyznaczone (specjalizacja), zbyt wiele, zbyt mało
- W kulturach wspierających pracę zespołową, ten rodzaj stresu jest szczególnie rozpowszechniony
- **Stres związany z relacjami społecznymi okazuje się być głównym powodem zjawiska wypalenia zawodowego (7 na 10)**

Stres związany z sytuacją/okolicznościami

- Stres sytuacyjny związany jest ze środowiskiem, w którym osoba funkcjonuje lub specyficznymi okolicznościami, w których się właśnie znajduje
- Niekorzystne warunki pracy: długie godziny, funkcjonowanie w sytuacji chronicznego kryzysu, zbyt gwałtowne i częste zmiany nie tylko w sferze profesjonalnej ale też osobistej
- Stres sytuacyjny przyczynia się do zapadania na poważne choroby
- Wśród sportowców stres sytuacyjny okazał się głównym czynnikiem wywołującym wypadki

Stres związany z przewidywaniem negatywnych zdarzeń

- Przewidywanie negatywnych zdarzeń związane jest często z irracjonalnym lękiem przed niewiadomym
- W organizacjach przechodzących gwałtowne zmiany, bądź restrukturyzacje stres antycypacyjny jest mocno rozpowszechniony i w wielu przypadkach uzasadniony
- Obawa przed odniesieniem porażki jest częstym czynnikiem stresującym wśród menedżerów
- Niepokój związany z byciem źle ocenionym często dotyczy osób, które pracują w grupach i zespołach
- Oczekiwanie wydarzeń bardzo negatywnych może prowadzić do wielu zaburzeń emocjonalnych, osobowościowych i w konsekwencji do patologii

Przeciążenie pracą – zjawisko nader powszechne

1. Powody

- Liczba nakładanych na pracownika obowiązków
- Stopień trudności zadań
- Presja czasu

2. Może prowadzić do:

- Uzależnienia się od pracy – pracoholizmu
- Wypalenia zawodowego – destrukcji w psychice osób nadmiernie eksploatujących swoje siły

Wypalenie zawodowe – powiązania ze stresem

- Wypalenie – Herbert Freudenberger (1974) – krańcowy stan wyczerpania zasobów jakimi dysponuje jednostka, w tym zapotrzebowania na energię
- Wypalenie jest silnie powiązane ze stresem
- Christina Maslach (2000): wypalenie odnosi się do tych zawodów, które są zorganizowane wokół częstych interakcji społecznych. Jest to psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonania osobistych

Objawy wypalenia zawodowego wg Maslach

- **Wyczerpanie emocjonalne** – poczucie przeciążenia emocjonalnego, znaczna utrata zasobów witalnych w związku z nadmiernymi kontaktami społecznymi
- **Depersonalizacja** – odhumanizowane traktowanie innych osób; obojętność, negatywne nastawienie do tych, którzy są zależni lub związani z osobą doświadczającą wypalenia
- **Obniżenie własnych dokonań** – poczucie obniżenia własnych kompetencji, samooceny, braku dokonań
- **Ogólne rozczarowanie egzystencjalne**

Determinanty wypalenia zawodowego

1. Przeciążenie pracą – zbyt dużo pracy; nie wystarczające zasoby do wykonywania zadań
2. Brak kontroli – mikro-zarządzanie, brak możliwości wpływania na wydarzenia, odpowiedzialność bez decyzyjności
3. Nagrody lub ich brak – niewystarczające wynagrodzenia, brak uznania, obniżona satysfakcja
4. Przynależność do społeczności – izolacja, częste konflikty, brak szacunku
5. Sprawiedliwość – dyskryminacja, kumoterstwo
6. Wartości – niedopasowanie wartości osoby i organizacji w której pracuje

Radzenie sobie ze stresem

- O skutkach konfrontacji stresowej bardziej decyduje radzenie sobie ze stresem niż obiektywne działanie stresora
- Ludzie różnią się ze względu na nawykowy sposób radzenia sobie w sytuacjach stresowych
- **Style poznawcze:** ignorowanie informacji; poszukiwanie informacji; zniekształcanie informacji
- **Style behawioralne:** podejmowanie czynności angażujących uwagę, odwracających od stresora; działania zaradcze
- **Style emocjonalne** – kontrolowanie emocji; dawanie „upustu emocjom”

Radzenie sobie ze stresem w zarządzaniu: efektywne spożytkowanie czasu

1. Umiejętność rozróżnienia na to, co jest ważne (dzięki czemu można osiągnąć zakończenie zadania) i to co jest pilne („jedynie” wymagające uwagi).
2. Przeznaczanie czasu priorytetowo na sprawy ważne a potem na pilne
 - Sprawy mniej ważne ale pilne często powodują przeciążenie i utratę kontroli nad czasem
 - Sprawy ważne wydające się mniej pilne często pomagają zapobiegać poważnym problemom w przyszłości
 - Nie pozwól aby to inni decydowali o tym, co jest naprawdę ważne!
3. Umiejętność odmawiania – trudna sztuka

Radzenie sobie ze stresem w zarządzaniu: nie marnowanie czasu

1. Wybieraj selektywnie to z czym musisz się zapoznać, np. raporty
2. Przygotuj listę spraw do załatwienia
3. Niech wszystko ma swoje miejsce
4. Umiejętnie nadawaj priorytet swoim sprawom
5. Wykonaj jedną ważną rzecz w danym czasie a drobne sprawy mogą być załatwiane w trybie "multitasking"
6. Duże projekty powinny być podzielone na mniejsze elementy, łatwiejsze w przeprowadzeniu i zakończeniu
7. Większość swojego czasu poświęć na 20% naprawdę w ważnych rzeczy (reguła pareto)
8. Przeznacz najlepszy czas w ciągu dnia na najważniejsze sprawy
9. Zarezerwuj czas dla siebie, kiedy nikt nie ma do ciebie dostępu

Radzenie sobie ze stresem związanym z kontaktami społecznymi

- Utrzymuj i twórz kontakty z różnymi grupami osobami poza pracą
- Stwórz własne "konto emocjonalne" – obdarzaj ludzi szacunkiem, sympatią, grzecznością, uczciwością (to są Twoje depozyty na koncie emocjonalnym)
- Dobrze funkcjonujące społeczności są wytworem relacji interpersonalnych nie facebooka!
- Dla obniżenia stresu interpersonalnego zdrowe relacje długoterminowe są niezastąpione
- Inteligencja społeczna: znajdź czas na to, aby trenować i ugruntować wysoką inteligencję emocjonalną i społeczną tj. Umiejętność kierowania emocjami i twoimi relacjami z innymi

Rzadzenie sobie ze stresem sytuacyjnym- perspektywa pracownika

- **Łącz zadania** – pozwól pracownikom pracować nad różnymi zadaniami a nie pojedynczym w długim okresie
- **Buduj zespoły, które pracują nad podobnymi zadaniami** – pracownicy czują się bardziej zintegrowani a problem pojedynczego zadania rozkłada się na więcej osób
- **Pozwól aby pracownicy mogli mieć kontakt z odbiorcą produktu** – powoduje to satysfakcję z wytworów swojej pracy
- **Pozwól pracownikom podejmować autonomiczne decyzje** – podwyższenie do pewnego stopnia autonomii w podejmowaniu decyzji pozwala pracownikom na poczucie kontrolowania wydarzeń i zadań w pracy
- **Proces ewaluacji pracowniczej musi być transparentny** – pamiętaj aby pracownicy wiedzieli czego się od nich oczekuje; informacja zwrotna jest kluczowa

Środowisko i otoczenie nabiera struktury, kiedy stres z nim związany jest zredukowany

Radzenie sobie ze stresem przewidywania negatywnych wydarzeń

- Jeśli obawiasz się tego, że nie osiągniesz wyznaczonego celu, znajdź taki jego aspekt, który jesteś w stanie kontrolować
- Aby radzić sobie z tym rodzajem niepokoju ważne jest to, aby zmienić sposób myślenia o przyszłości, procesach, priorytetach i planach
- Zasady i wyznaczniki osobiste są jak mapa - powodują, że wiesz dokąd zmierzasz; strach przed nieznanym może zostać znacznie zredukowany

Radzenie sobie ze stresem przewidywania negatywnych wydarzeń

Metoda ustalania planów

- Plany krótkoterminowe pozwalają na zwrócenie uwagi i wysiłku na **realizację** zadań o mniejszym zasięgu
- Zdefiniuj ten mniejszy cel
- Co musisz zrobić, aby go osiągnąć?
- Zaangażuj innych i przedstaw im swój plan
- Ustal ewaluację i wynagradzanie za realizację celów

Radzenie sobie ze stresem przewidywania negatywnych wydarzeń

Metoda "mniejszych osiągnięć"

- "small win" "mniejsze osiągnięcie" – niewielka ale ważna zmiana w kierunku osiągnięcia ostatecznego celu
- Zaczynaj od tego co jest relatywnie łatwe w osiągnięciu
- Mniejsze osiągnięcia kumulują się. Zaczynamy odczuwać satysfakcję i wierzyć w to, że osiągniemy założony cel
- Budowanie poewności siebie poprzez osiąganie mniejszych celów redukuje stres związany z niepewnością w przyszłości
- Jeśli dokonasz zmian i osiągniesz cele połowiczne pamiętaj, aby je odnotować!

Uczenie się i praca nad odpornością psychiczną

Odporność psychiczna to potencjał

- umiejętność skonfrontowania się ze stresem
- godne przeżywanie trudnych sytuacji
- Podejmowanie prób odradzenia się po przeżytych sytuacjach stresujących
- transformowanie siebie i stawanie się mądrzejszą osobą

Dwie kategorie czynników wyjaśniających odporność i giętkość psychiczną

Czynniki personalne

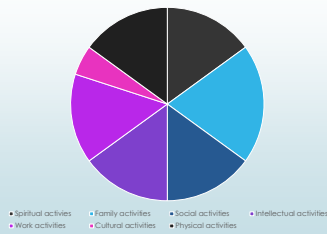
- Wysoka samoocena
- Szanowanie siebie
- Duże możliwości poznawcze
- Zależy dostrzeganie i szanowanie przez środowisko

Strategie radzenia sobie

- Obalność i praca nad relacjami społecznego
- Utrzymywanie kapitału społecznego
- Ograniczenie ryzyka wystąpienia faktów destrukcyjnych zachowań wobec siebie i innych

Czy jesteśmy w stanie osiągnąć balans w życiu?

Aktywności promujące zdrowie psychiczne i fizyczne



Bibliografia

1. Maslach, C., Leiter, M.P. (2000) Reversing Burnout. How to rekindle your passion for your work. *Stanford Social Innovation Review*
2. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. New Jersey: Person education, Inc.
3. Whetten, D. A., Cameron K. S. (2011). *Developing Management Skills*. New Jersey: Person education, Inc.
4. Strelau, J. (2014). *Różnice indywidualne: historia, determinanty, zastosowania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR
5. Strelau, J. (2004). *Psychologia różnic indywidualnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR