

Katarzyna SEKŚCIŃSKA
Uniwersytet Warszawski
Wydział Psychologii
Katedra Psychologii Osobowości

RADZENIE SOBIE ZE STRESEM JAKO ELEMENT KOMPETENCJI W PRACY MENEDŻERA

Streszczenie. W związku z przeprowadzanymi w ostatnich latach badaniami wskazującymi na wysoki i wciąż wzrastający odsetek menedżerów deklarujących odczuwany wysoki poziom stresu w pracy, warto przyjrzeć się przyczynom i skutkom tego zjawiska. Artykuł stanowi przegląd literatury podejmującej tematykę stresu zawodowego menedżerów. Zostały w nim przedstawione główne źródła stresu i jego konsekwencje. Ponadto, wymienione zostały sposoby radzenia sobie ze stresem zawodowym przez menedżerów oraz możliwości redukcji stresu pracowników przez organizacje.

Słowa kluczowe: stres, stres zawodowy, sposoby radzenia sobie ze stresem, menedżer

COPING WITH STRESS AS AN ELEMENT OF COMPETENCE IN MANAGER'S WORK

Summary. In the light of recent studies showing high and still rising number of managers declaring significant level of stress in the work field, it is crucial to analyse reasons for this phenomenon and its effects. This paper seems to be an review of the literature in the area of occupational stress among managers. There were shown main causes of stress and their consequences. Moreover, there were enlisted ways of coping with occupational stress among managers and possibilities of reducing stress by the organizations.

Keywords: stress, occupational stress, ways of coping with stress, managers

Kapitał ludzki jest w dzisiejszych czasach najcenniejszym aktywem wszystkich organizacji na całym świecie. W związku z tym, dbanie o pracowników, ich komfort pracy i zdrowie powinno być przez nie traktowane priorytetowo. Bardzo ważną grupą osób zatrudnionych w organizacjach, z punktu widzenia ich funkcjonowania, są menedżerowie zarządzający pracownikami niższego szczebla. Niestety liczne badania przeprowadzane współcześnie wskazują, że menedżerowie odczuwają wysoki poziom stresu w pracy, co uniemożliwia im efektywne i produktywne wykonywanie swoich obowiązków. Odczuwany przez menedżerów stres związany z wykonywaną pracą został opisany przez Marino [23] jako osiagający rozmiary epidemii. Wyniki badań Tillsona [24] wskazują, że 88% menedżerów deklaruje osiągnięcie wysokiego poziomu stresu w pracy. Skutki ekonomiczne takiej sytuacji najlepiej pokazują wyniki brytyjskich obliczeń, z których wynika, że w tym kraju z powodu chorób pracowników związanych z odczuwanym przez nich stresem organizacje tracą rocznie 10,5 miliona dni roboczych. Co oznacza, że przeciętny pracownik w tym kraju z powodu stresu opuszcza 30,1 dni pracy rocznie. Całkowite koszty wynikające z tej sytuacji szacowane są w Wielkiej Brytanii na 381 milionów funtów w skali roku.

Badania „Stres w pracy”, przeprowadzone przez Pentor Research International w 2007 roku, wykazały, że aż 85% aktywnych zawodowo Polaków odczuwa stres w pracy. Ponadto, 55% ankietowanych w badaniu Pentora skarżyło się na przemęczenie spowodowane nadmiarem obowiązków i niekomfortowe warunki pracy, w tym uciążliwy hałas czy też zbyt wysokie lub zbyt niskie temperatury (43%). 25% respondentów deklarowało, że doświadczany przez nich stres jest wywołany koniecznością zostawiania w pracy po godzinach.

W tej sytuacji bardzo ważne wydaje się podejmowanie tematyki stresu związanego z wykonywaną pracą. Niniejszy artykuł poruszać będzie kwestię stresu zawodowego wśród menedżerów, w tym przede wszystkim ich kompetencji związanych z radzeniem sobie ze stresem.

1. Stres i radzenie sobie ze stresem

Próbie zdefiniowania stresu podjęło już wielu badaczy, wskutek czego powstały równoległe teorie, które znalazły swoje odzwierciedlenie zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i empirycznych. Lazarus i Folkman stworzyli chyba najbardziej znaną koncepcję, w której stres definiowany jest jako: „określona relacja pomiędzy osobą a otoczeniem, która oceniana jest przez tę jednostkę jako obciążająca jej zasoby i narażająca na szwank jej dobre samopoczucie” [19, s. 19]. W nowszych pracach autorzy wprowadzają pojęcie „transakcja”, podkreślając, że nie tylko otoczenie wpływa na osobę, ale również

osoba oddziałuje na otoczenie, co oznacza, że wpływ na wynik oceny zagrożenia w danej sytuacji ma również to, jak jednostka organizuje i reprezentuje wiedzę o świecie [31, 32, 33].

Badania nad stresem wykazały, że ludzie wykazują skłonność do zachowań mających na celu redukcję stresu. Lazarus i Folkman radzenie sobie ze stresem opisują jako: „stale zmieniające się poznawcze i behawioralne wysiłki mające na celu opanowanie określonych zewnętrznych i wewnętrznych wymagań, ocenianych przez osobę jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” [19, s. 141]. Wieloletnie badania światowych badaczy zaowocowały wprowadzeniem trzech terminów opisujących sposoby radzenia sobie ze stresem: styl, strategia i proces. Strategia to określone działania i reakcje podejmowane przez jednostkę w danej sytuacji stresowej, zaś proces to ciąg zmieniających się w czasie strategii [31]. Styl jest względnie stałą dyspozycją, traktowaną jako cecha osobowości, oznaczającą działania poznawcze i behawioralne jednostki, mające na celu poradzenie sobie w sytuacji ocenionej jako zagrażająca [32, 33]. Istnieje wiele koncepcji stylów radzenia sobie ze stresem, jednak najczęściej weryfikowana empirycznie jest koncepcja Endlera i Parkera, wyróżniająca trzy rodzaje stylów [33]: styl skoncentrowany na zadaniu, który polega na podejmowaniu zadań. Osoby charakteryzujące się takim stylem zwykle w sytuacji stresowej podejmują wysiłek zmierzający do rozwiązania problemów przez przekształcenie poznawcze lub zmianę trudnej sytuacji.

Styl skoncentrowany na emocjach, który polega głównie na koncentrowaniu się jednostki na sobie i swoich reakcjach emocjonalnych związanych z odczuwanym stresem, takich jak złość, poczucie winy czy napięcie [32, 33]. Osoby preferujące ten styl mają także skłonność do myślenia życzeniowego i fantazjowania, by zmniejszyć napięcie emocjonalne, co jednak czasem przynosi odwrotny skutek, powiększając poczucie stresu, napięcie i przygnębienie [11].

Styl skoncentrowany na unikaniu pojawia się, gdy jednostka wystrzega się myślenia o problemie i nie koncentruje na nim swojej uwagi. Ten styl może przybierać dwie różne formy: angażowanie się w czynności zastępcze lub poszukiwanie kontaktów towarzyskich.

2. Pozytywne efekty działania czynników stresowych

Zdecydowana większość badań dotycząca zależności między stresem a funkcjonowaniem jednostki skupia się na negatywnych efektach działania czynników stresowych. Należy jednak zaznaczyć, że nie każdy poziom stresu pociąga za sobą negatywne konsekwencje. Przytaczając słowa Selye: „bez stresu nie byłoby życia” [20], można stwierdzić, że stymulacja związana ze stresem jest istotna dla wszystkich doświadczeń zakończonych sukcesem, gdyż zawsze towarzyszy jej motywacja [20]. Już na początku XX wieku Yerkes i Dodson przedstawili postulaty dotyczące zależności pomiędzy stresem a poziomem wykonania

jednostki, nazwane prawami Yerkesa-Dodsona. Według pierwszego prawa efektywność działania nie jest liniową funkcją intensywności stresu. Zależność ta ma według badaczy kształt odwróconej litery „U”. Efektywność człowieka rośnie wraz ze wzrostem poziomu aktywacji, jednak tylko do pewnego poziomu, po przekroczeniu którego dalsze zwiększanie czynników stresotwórczych przyczynia się do stopniowego obniżania poziomu wykonania. Pierwsze prawo Yerkesa-Dodsona znalazło swoje potwierdzenie w licznych badaniach [29]. Na przykład wyniki pracy badawczej Uen i Wu [35] pokazują, że odpowiedni poziom stresu może prowadzić do większego zaangażowania w wykonywanie zadania i do postępu w pracy, zaś wyniki badań Channuwong [4], Sanders [30] oraz Gaillard i Steyvers [29] wskazują, że umiarkowany poziom stresu podnosi produktywność pracowników i może być pomocny w tworzeniu kreatywnych pomysłów. Terelak [33] zaznacza również, że przedłużająca się sytuacja obniżonej aktywności prowadzi do dezorganizacji sprawności psychicznego funkcjonowania, a nawet do halucynacji. Istnieją również badania, których wyniki wskazują na ujemną liniową zależność między poziomem aktywacji a wykonaniem [29], jednak większość badaczy skłania się ku krzywoliniowej funkcji opisywanej przez Yerkesa i Dodsona. Warto również podkreślić, że wartość natężenia pobudzenia emocjonalnego lub aktywacji, umożliwiająca optymalny poziom wykonania zadania, zależy od poziomu jego trudności, o czym mówi drugie prawo Yerkesa-Dodsona.

Opisane wyniki badań wskazują, że stres może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Niniejsze opracowanie dotyczyć będzie jednak wyłącznie negatywnych konsekwencji stresu związanego z pracą menedżera.

3. Źródła stresu menedżerów związanego z wykonywaną pracą

Na poziom odczuwanego przez menedżerów stresu wpływa wiele czynników wynikających zarówno z charakterystyki pełnionej funkcji, struktury organizacji, relacji interpersonalnych w miejscu pracy, psychologicznych dyspozycji menedżera, jak również czynników związanych z jego funkcjonowaniem z otoczeniem zewnętrznym organizacji i środowiskiem, w jakim żyje.

Badania dotyczące wpływu czynników związanych z samym wykonywaniem pracy zapoczątkowały badania nad źródłami stresu zawodowego, w tym również stresu menedżerów [5]. Choć miało to miejsce pół wieku temu, w związku z wciąż zmieniającą się sytuacją gospodarczą, w której dostęp do dóbr i usług jest coraz większy, a tym samym konkurencja jest silniejsza, czynniki związane z wykonywaniem pracy, przyczyniające się do odczuwania stresu, stają się jeszcze wyraźniejsze. Bardzo ważnym czynnikiem stresującym menedżerów jest przeciążenie pracą. Już w 1973 roku French i Caplan [5] wprowadzili

podział przeciążenia pracą na ilościowy i jakościowy. Przeciążenie ilościowe występuje, gdy menedżer ma zbyt wiele zadań do wykonania i niemal nieustannie pracuje pod presją czasu. W skutek tego pełniona funkcja wymaga od niego wykraczającej poza jego możliwości szybkości myślenia i działania, przy utrzymaniu wysokiego poziomu wydajności i koncentracji na realizowanych czynnościach. Przeciążenie jakościowe odnosi się do sytuacji, w której zadania wykonywane przez kadrę kierowniczą są dla niej zbyt trudne [5]. W dzisiejszych czasach instytucje coraz chętniej zatrudniają młodych ludzi na stanowiska kierownicze. Osoby, które bardzo szybko awansowały, stając się menedżerami, często nie zdążyły zdobyć doświadczeń praktycznych i opierając się na wiedzy teoretycznej, zdobytej na przykład podczas studiów, doświadczają silnego stresu związanego z poczuciem braku kompetencji do realizowania powierzanych im zadań [35]. W związku z bardzo szybko postępującym rozwojem technologicznym, zmieniającą się sytuacją rynkową i oczekiwaniami klientów organizacji, nawet doświadczeni menedżerowie mogą odczuwać przeciążenie jakościowe. Ich praca wymaga bowiem niemal nieustannego nabywania nowych umiejętności. Nie należy jednak zapomnieć o menedżerach, którzy odczuwają stres związany z niedociążeniem jakościowym. Ma on miejsce, kiedy menedżer czuje, że wykonywana przez niego praca nie pozwala na wykorzystanie całej posiadanej przez niego wiedzy lub gdy postrzega ją jako nudną lub monotonną [26]. Zastanawiając się nad poziomem przeciążenia menedżerów, należy zawsze pamiętać o ich indywidualnych predyspozycjach psychologicznych, gdyż to one warunkują poziom obciążenia menedżera, powyżej którego odczuwa niekorzystny stres.

Ważnym potencjalnym źródłem stresu menedżerów jest odpowiedzialność, zarówno za innych ludzi, jak i materialna. Odpowiedzialność za drugiego człowieka wymaga od menedżera dużo czasu i uwagi poświęconych innym pracownikom przy utrzymaniu wysokiej wydajności podczas realizacji innych obowiązków, co sprawia, że nasila się poczucie presji czasu. Ponadto, menedżerowie średniego szczebla wskazują na problem wynikający z poczucia niewielkiej rzeczywistej władzy w stosunku do dużego zakresu odpowiedzialności [5]. Należy jednak zaznaczyć, że zarówno poczucie zbyt wielkiej, jak i zbyt małej odpowiedzialności może stanowić czynnik stresogenny [5]. Zarówno menedżer nieuczestniczący w podejmowaniu ważnych decyzji, jak również podejmujący je bez wsparcia kadry kierowniczej wyższego szczebla, mogą odczuwać dyskomfort stający się później stresem.

Kolejnym źródłem stresu menedżerów jest niejednoznaczność ich pracy lub roli. Niejednoznaczność pojawia się, gdy wymagania dotyczące wykonywanej pracy lub zadania nie są jasno nakreślone [29]. Menedżer może nie znać wówczas celów swojej pracy związanych z pełnioną przez niego funkcją, oczekiwań współpracowników wobec niego oraz zakresu swoich obowiązków i odpowiedzialności [2, 5, 29]. Z niejednoznacznością roli często wiąże się konflikt ról, który również może być stresem. Konflikt ról pojawia się,

gdy menedżer doświadcza odmiennych oczekiwań wobec jego pracy od różnych współpracowników, zwłaszcza, jeśli oczekiwania te są ze sobą sprzeczne [5]. Ponadto, konflikt może zaistnieć również w sytuacji, gdy menedżer zobowiązany zostaje do wykonania czynności, której naprawdę nie chce wykonać lub uważa, że nie powinien, gdyż wykracza to poza jego obowiązki służbowe [5]. Kolejnym powodem wystąpienia konfliktu jest niezgodność roli pełnionej w pracy z rolą pełnioną przez menedżera w jego rodzinie.

Wśród czynników stresogennych należy wyróżnić również fizyczne warunki pracy, w tym na przykład hałas, wysoką temperaturę czy małe oświetlenie, które mają wpływ na samopoczucie menedżera i na odczuwane zmęczenie podczas pracy. Ponadto, menedżer często przepracowuje w ciągu dnia wiele godzin nadliczbowych, a specyfika jego pracy wymaga, by pracował w niedogodnych dla siebie godzinach, na przykład wczesnorannych lub późnowieczornych [5, 29, 33].

Należy pamiętać, że każda organizacja ma swoją strukturę i wewnętrzne zasady regulujące pracę osób w niej zatrudnionych, które, jeśli nie są dobrze określone, stanowią źródło stresu menedżera podejmującego decyzje dotyczące pracy jego podwładnych. Zbyt dokładne regulacje związane z pracą w danej jednostce, zwłaszcza w dużej korporacji, mogą również powodować odczuwanie stresu przez menedżera, pozbawiając go niemal zupełnie swobody działania [29] lub sprawiając, że zaczyna się obawiać utraty własnej autonomii i poczucia tożsamości [5], stając się częścią organizacji. Innym czynnikiem przyczyniającym się do odczuwania stresu przez menedżera, związanym z zasadami działania instytucji, może być ubogi system nagradzania pracowników i brak jasno wytyczonej ścieżki kariery zarówno menedżerów, jak i osób im podlegających [29].

Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do odczuwania stresu są zmiany w miejscu pracy. Względnie stabilne środowisko pracy daje zatrudnionym poczucie komfortu i bezpieczeństwa, podczas gdy często zmieniające się środowisko powoduje odczuwanie stresu. Należy zaznaczyć, że dotyczy to poważnych zmian, takich jak: reorganizacja firmy, jej łączenie się z inną jednostką, jej przejęcie, poważne zmiany w polityce firmy i zmiany personelu na kluczowych stanowiskach lub grupowe zwolnienia pracowników niższego szczebla [29]. Zmiany będące przyczyną stresu menedżerów dotyczą również ich rozwoju zawodowego. Należy bowiem podkreślić, że zarówno zbyt szybki, jak i zbyt wolny awans powodują odczuwanie dyskomfortu. Osoba zbyt wcześnie awansująca boi się, że nie sprosta nowym oczekiwaniom, nie czuje się wystarczająco kompetentna. Co więcej, osoby szybko awansujące już w młodym wieku osiągają w ich poczuciu najwyższą osiągalną dla nich posadę, co w kolejnych latach pracy skutkuje frustracją i spadkiem zaangażowania oraz wydajności [5]. Takie same skutki niesie za sobą odczuwany przez pracownika zbyt wolny awans. Pracy menedżera często towarzyszą niepewność pracy z uwagi na: ewentualną

redukcję etatów, możliwą dezaktualizację jego wiedzy lub chęć wcześniejszego przeniesienia go w stan spoczynku.

Kolejnym potencjalnym źródłem stresu menedżerów są stosunki interpersonalne z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami – zarówno ich nawiązanie, jak również utrzymywanie pozytywnych relacji. Stanowić to może nie małe wyzwanie zwłaszcza w przypadku młodych menedżerów, którzy obejmują to stanowisko, dysponując profesjonalną wiedzą merytoryczną, ale niewielkimi umiejętnościami interpersonalnymi, gdyż prawdopodobnie nie mieli wielu okazji do nauczenia się aspektów ich pracy związanych na przykład z działaniem zespołowym, komunikacją interpersonalną, planowaniem zadań i codzienną rutyną związaną z pracą z ludźmi [1, 25]. Menedżer powinien nie tylko wyznaczać zadania do wykonania, ale również motywować i wspierać pracowników, tak by ukończyć wspólnie pracę i osiągnąć zaplanowany cel [35], co jest możliwe jedynie przy dobrej komunikacji interpersonalnej. Należy pamiętać, iż zarówno przełożeni, jak i podwładni menedżera są w różnym wieku i pochodzą z wielu środowisk. Menedżerowie, zwłaszcza młodzi, często nie potrafią współpracować z osobami dużo starszymi od siebie i pochodzącymi z innego środowiska. Nie posiadają umiejętności adekwatnej rozmowy z tymi osobami [25, 36]. Takie sytuacje stanowią potencjalne źródło stresu.

Należy podkreślić, iż poza czynnikami zewnętrznymi również predyspozycje psychologiczne menedżera mają związek z odczuwanym przez niego stresem. Przeprowadzono wiele badań dotyczących zależności pomiędzy cechami osobowości a radzeniem sobie w sytuacjach stresowych. Wykazano w nich, że osoby ekstrawertyczne i nieneurotyczne lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych [9, 33]. Ponadto dowiedziono, że osoby o wyższym poziomie neurotyczności chętniej korzystają ze stylu radzenia sobie ze stresem skoncentrowanym na emocjach [33]. Badania Dixona [7] potwierdziły również, że tzw. osobowość neurotyczna stanowi źródło zmniejszonej odporności na stres.

Przeprowadzono już wiele badań dotyczących związku samooceny z odczuwaniem stresu i radzeniem sobie z nim. Ich wyniki wskazują na to, że osoby z wyższą samooceną lepiej radzą sobie ze stresem i preferują zadaniowe style radzenia sobie z nim [18, 33]. Wyniki badań Gliszczyńskiej [33] wskazują również, że osoby o wewnętrznym umiejscowieniu poczucia kontroli lepiej radzą sobie w sytuacjach stresowych pojawiających się w ich środowisku pracy. Kolejną zmienną psychologiczną, mającą związek z radzeniem sobie ze stresem, jest lęk. Badania Debelskiej-Dąbały [33] wskazują, że osoby o wysokim poziomie lęku, jako cechy, mają większe tendencje do reagowania w sposób skoncentrowany na emocjach. Ponadto, lęk długotrwały wpływa negatywnie na umiejętności radzenia sobie ze stresem [32, 33]. Inne badania wskazały również, że optymiści preferują styl skoncentrowany

na zadaniu, podczas gdy pesymiści chętniej wybierają styl skoncentrowany na emocjach i poszerzaniu kontaktów towarzyskich [33]. Kolejną zmienną wymagającą wymienienia jest typ A zachowania, który charakteryzuje się nadmierną ambicją i skłonnością do rywalizacji, poczuciem pilności wszelkich działań, niecierpliwością i ukrytą wrogością [32]. Przeprowadzono wiele badań dotyczących związku zachowania typu A z odczuwanym stresem. Wyniki tych badań pokazują, że typ A wiąże się z nieumiejętnością radzenia sobie ze stresem [10]. Ponadto, badania Kirmeyer i Payne [29] wskazały, że pracownicy charakteryzujący się typem osobowości A deklarowali doświadczanie wyższego poziomu stresu niż pracownicy o typie B. Należy również podkreślić zależność między inteligencją emocjonalną i kompetencjami społecznymi menedżera a umiejętnością radzenia sobie w sytuacjach stresowych. Osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej wykorzystują bardziej efektywne sposoby obniżania poziomu stresu [12], osoby posiadające wysokie umiejętności funkcjonowania w sytuacjach społecznych preferują zadaniowy styl radzenia sobie ze stresem [24].

4. Konsekwencje stresu zawodowego

Według Luthansa [22], stres doświadczany przez jednostki pociąga za sobą negatywne konsekwencje dla nich samych, ich rodzin i organizacji, w których pracują. Poniżej zostaną one kolejno przedstawione.

Konsekwencje stresu odczuwane przez menedżera

Doświadczanie silnego stresu przez menedżerów może znaleźć swoje odzwierciedlenie w ich funkcjonowaniu poznawczym, fizjologicznym, emocjonalnym, behawioralnym, a w przypadku długotrwałego stresu, również w stanie zdrowia. Praca w stresie może wiązać się z objawami fizjologicznymi, wśród których można wymienić: wzrost ciśnienia tętniczego, przyspieszenie akcji serca, wzrost napięcia mięśniowego, zwiększone napięcie mięśni gładkich (odczuwane na przykład jako skurcz żołądka), przyspieszony, płytki oddech, suchość w ustach, mdłości, przyspieszona perystaltyka jelit, zaburzenia snu, zwiększenie stężenia glukozy we krwi, charakterystyczne zmiany w gospodarce hormonalnej i w zapisie EEG [32, 33]. Wśród emocjonalnych konsekwencji ekspozycji na stres należy wymienić: lęk, niepokój, apatię oraz zmiany nastroju, a wśród nich złość, depresję, frustrację, rozdrażnienie, poirytowanie i nerwowość. Sytuacje stresowe mogą wpłynąć również na funkcje poznawcze menedżera, skutkując obniżeniem samooceny i koncentracji oraz trudnościami w podejmowaniu decyzji [29]. Ponadto, liczne badania eksperymentalne [33] wskazują, że pod wpływem czynników stresowych obniżają się niektóre sprawności umysłowe menedżera,

w tym na przykład uczenie się, pamięć i uwaga. Skutki doświadczanego stresu mogą być również widoczne w zachowaniu jednostki. Osoby zestresowane mogą mówić głośniejsz i szybciej niż zazwyczaj. Mają tendencję do nerwowego śmiechu oraz impulsywnych i agresywnych zachowań. Zauważono również, iż takie osoby popełniają więcej błędów w czasie realizacji powierzanych im zadań i mają większą skłonność do wypadków [29]. Doświadczanie stresu może także powodować wycofanie jednostki oraz przyczyniać się do nadmiernego spożywania alkoholu [17], palenia i kompulsywnego jedzenia. Warto również podkreślić, iż stres chroniczny może prowadzić do problemów zdrowotnych jednostki. Przeprowadzane dotychczas badania wskazują na związek między odczuwanym silnym stresem a lękiem, astenią, drażliwością, kompulsywnością, somatyzacją, bezsennością oraz zaburzeniami nerwicowymi z komponentem depresyjnym [32, 33]. Konsekwencją stresu mogą być również zawały serca, dolegliwości żołądkowo-jelitowe, otyłość (w skutek kompulsywnego jedzenia), cukrzyca [32] i lekomania [13].

Konsekwencje stresu menedżera odczuwane przez jego rodzinę i przyjaciół

Reakcje behawioralne na stres opisywane powyżej niosą za sobą również negatywne skutki dla członków rodziny i przyjaciół menedżera. Nadużywanie alkoholu, odsunięcie się od najbliższych osób, przemoc w stosunku do małżonków i dzieci, nierzadko również rozwód, stanowią tylko kilka przykładów możliwych skutków dysfunkcyjnych sposobów radzenia sobie z silnym stresem [29]. Menedżerowie odczuwają ponadto stres wynikający z godzenia obowiązków wynikających z pracy z obowiązkami rodzinnymi. Zwłaszcza osoby nastawione na awansowanie i karierę doświadczają stresu, stając w obliczu dylematów osobistych, społecznych i kulturowych, balansując między pracą a rodziną, chcąc być doskonałym menedżerem, pozostając w zgodzie z własnymi przekonaniami i oczekiwaniami rodziny i przyjaciół [27].

Konsekwencje stresu menedżera dla organizacji, w której pracuje

Stres odczuwany przez menedżerów znajduje również swoje odzwierciedlenie w funkcjonowaniu organizacji, w których pracują. Wysoki poziom stresu powoduje, że menedżer nie potrafi efektywnie wykorzystać swojego czasu pracy, obniża się jego skuteczność i produktywność, czemu często towarzyszy podejmowanie nieprzemyślanych, nietrafnych i niekorzystnych z punktu widzenia organizacji decyzji [29]. Impulsywne, a nawet agresywne i irracjonalne, zachowania menedżera wpływają również na sytuację społeczną w miejscu pracy i pogorszenie relacji między pracownikami. Nadmierny poziom pobudzenia związanego z odczuwanym stresem zwiększa prawdopodobieństwo błędu, co może prowadzić do wypadków. W połączeniu z wcześniej wspomnianym wzrostem ryzyka

zachorowań powoduje to zwiększoną absencję menedżerów w pracy. Z danych przedstawionych przez Coopera i współpracowników [5] wynika, że w Stanach Zjednoczonych instytucje tracą około 550 milionów dni roboczych rocznie z powodu nieobecności w pracy osób w nich zatrudnionych, przy czym szacunkowo 54% absencji stanowi efekt stresu w pracy. Konsekwencją długotrwałego oddziaływania czynników stresowych może być również wypalenie zawodowe, które często skutkuje zmianą miejsca pracy menedżera. Kolejnym kosztem ponoszonym przez instytucję, związanym ze stresem pracownika, jest więc wzrost fluktuacji osób w niej zatrudnionych, często doświadczonych, posiadających szeroką wiedzę i bardzo cennych z punktu widzenia pracodawcy. Przytaczane przez Coopera [5] wyniki obliczeń przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii pokazują, że koszty stresu zawodowego w tym kraju wynoszą niemal 10% produktu narodowego brutto.

5. Techniki pomagające menedżerom radzić sobie ze stresem

Zgodnie ze słowami Holta [29], aby pracownik mógł efektywnie zarządzać w stresie, muszą być spełnione dwa warunki: 1. jednostka musi potrafić rozpoznać stresory i rozumieć ich konsekwencje; 2. organizacja musi starać się zapobiegać stresowi w miejscu pracy i stosować techniki redukcji stresu. Ponadto, przeprowadzane dotychczas badania wskazują na znajomość i stosowanie wielu technik przez menedżerów, które ułatwiają radzenie sobie w sytuacji stresowej. Poniżej przedstawione zostaną sposoby redukcji stresu i radzenia sobie z nim wykorzystywane przez menedżera i organizację, w której pracuje.

Strategie i techniki wykorzystywane przez menedżerów

Nadmiar zadań do wykonania i presja czasu stanowią wyraźną przyczynę odczuwania stresu przez menedżerów. Stąd jednym ze sposobów redukcji czynników stresowych jest odmawianie podjęcia się realizacji kolejnych zadań, jeśli menedżer odczuwa, że dołączenie do już powierzonych mu obowiązków kolejnej pracy wymagającej natychmiastowego zaangażowania uniemożliwi sprostanie wszystkim wymaganiom instytucji w określonym czasie. Drugim sposobem redukcji poziomu odczuwanego stresu w związku z pracą pod presją czasu jest wyznaczanie realistycznych terminów jej wykonania. Pomocne staje się również rozwiązywanie problemów, gdy tylko się pojawiają, nie pozwalając im na narastanie, gdyż tak długo jak osiągnięcie zamierzonych rezultatów jest możliwe przy akceptowalnym przez pracownika tempie pracy, jest to korzystne i motywuje jednostkę do działania. Ważne jest unikanie sytuacji, w których osiągnięcie założonego celu wymaga wykonywania zadań menedżera pod silną presją czasu niemal uniemożliwiającą ich poprawną realizację.

Istnieje wiele technik pozwalających na poprawę samopoczucia w obliczu stresu. Peterson wskazuje na cztery z nich: wizualizację, progresywną relaksację mięśni, wzrost duchowy i zarządzanie czasem obawy. Wizualizacja jest techniką polegającą na wyobrażeniu sobie najbardziej spokojnego, bezpiecznego miejsca lub sytuacji, w której osoba uczestniczyła, np. wyobrażenie sobie siebie biorącego kąpiel czy spacerującego po plaży powoli kieruje umysł ku uspokojeniu. Wyobrażeniu często towarzyszy próba przypominania sobie odczuć zmysłowych, na przykład zapachu słonego powietrza czy dźwięków fal morskich rozbijających się o brzeg. Progresywna relaksacja mięśni oznacza osiąganie głębokiej relaksacji przez stopniowe rozluźnianie kolejnych partii mięśni wzdłuż całego ciała. Wzrost duchowy jest możliwy dzięki medytacji i modlitwie, zaś zarządzanie czasem obawy polega na wskazaniu sobie konkretnego czasu, w którym wolno jest martwić się danym problemem. Do wskazanych przez Petersona technik warto dołączyć jeszcze głębokie oddychanie, polegające na wciągnięciu możliwie największej ilości powietrza do płuc, a następnie jego powolnym wypuszczeniu [4, 14]. Badania Hobsona i Delunas [14] potwierdziły skuteczność głębokiego oddychania, wizualizacji i progresywnej relaksacji w radzeniu sobie w sytuacjach stresowych. Hayman [13] wskazał jeszcze cztery wskazówki jak radzić sobie w sytuacji stresowej. Zdaniem badacza ludzie nie powinni izolować się od innych w chwili, gdy odczuwają stres, gdyż może to doprowadzić do depresji lub lęku. Wręcz przeciwnie, powinni skonsultować swój problem z ekspertami w danej dziedzinie lub przyjaciółmi zaznajomionymi z podobnymi trudnościami. Ponadto, Hayman [13] wskazuje, że menedżerowie powinni być wrażliwi na problemy innych osób, słuchać o nich i wykazywać zrozumienie w stosunku do pracowników w sytuacji stresowej. W ten sposób menedżerowie uczą się wiele o stresie, jego przyczynach i konsekwencjach, a zdobytą w ten sposób wiedzę mogą wykorzystać w obliczu swoich własnych problemów. Kolejną wskazówką Haymana [13] jest dbanie o kondycję fizyczną, rozumiane jako poświęcanie części czasu na relaks, codzienne ćwiczenia fizyczne i zdrowe odżywianie. Również Salami i współpracownicy [29] zaznaczają, że dbanie o odpowiednią dietę zapobiega żołądkowo-jelitowym skutkom stresu. Ostatnia rada Haymana [13] wskazuje na rolę kontroli swojego przeznaczenia i podtrzymywania znaczenia swojego życia w radzeniu sobie ze stresem. Zdaniem badacza jest to możliwe przez kreowanie przez menedżera siebie na przykład jako osoby godnej naśladowania, podążającej za krajowymi i panującymi w organizacji prawami i regulacjami. Salami [29] wskazuje również na rolę ćwiczeń w redukcji stresu. Badacz proponuje, by menedżerowie w kontrolowanych warunkach stawiali siebie w wyimaginowanych sytuacjach stresowych, by przez ekspozycję na bodźce generujące poczucie stresu uczyć się jego objawów i próbować różnych sposobów radzenia sobie z nim.

Zadania organizacji w redukcji stresu wśród menedżerów

Khanka [29] oraz Riggio i Cole [29] wskazują kilka sposobów, dzięki którym organizacja może pomóc swoim menedżerom i innym pracownikom zwalczyć stres. Pierwszą wskazówką jest ustalanie jasnych celów menedżerom, co zminimalizuje odczuwaną przez nich wieloznaczność roli i wykonywanej pracy. Ponadto, organizacja powinna przeprowadzać kontrolę stresu, która wymaga poszukiwania, badania i kontroli źródeł stresu menedżerów w związku z wykonywaniem przez nich swoich zadań. Ważne jest również, żeby organizacja starała się maksymalnie poprawić dopasowanie pracownika do wykonywanej pracy, przez dokładną analizę między innymi wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych menedżerów, ich uważną selekcję i dobrze przemyślane uplasowanie w konkretnym miejscu struktury organizacji. Khanka [29] oraz Riggio i Cole [29] postulują również, by organizacje wyeliminowały lub w dużym stopniu ograniczyły zarządzanie oparte na karaniu. Zdaniem badaczy korzystne jest kreowanie polityki organizacji opartej na pozytywnym stosunku do jej pracowników, z szacunkiem dla ich wiedzy i umiejętności, uwzględniającej wsparcie w sytuacjach problemowych, gdzie pomyłki są traktowane bardziej jako szansa nauki niż podstawa do krytyki. W związku z tym ważna jest eliminacja proponowanej często menedżerom polityki opartej na karaniu i groźbach. Ponadto, warto również wprowadzić do polityki firmy elementy mające na celu kreowanie środowiska zorientowanego na pracę grupową. W konsekwencji pozwoli to na polepszenie relacji interpersonalnych między współpracownikami oraz menedżerami i ich podwładnymi, a tym samym na stworzenie dobrze funkcjonującego zespołu. Dzięki temu w sytuacji stresu członkowie zespołów będą mogli liczyć na siebie nawzajem. Badacze wskazują również na ważną rolę kreowania poczucia kontroli w środowisku pracy wśród menedżerów przez umożliwienie im partycypowania w podejmowaniu ważnych decyzji i delegowanie władzy. Warto również podkreślić wymieniane przez autorów usprawnienie komunikacji między menedżerami a pracownikami innych szczebli, zarówno podwładnymi, jak również przełożonymi, co może zredukować stres odczuwany w wyniku poczucia niepewności pracy i izolacji w organizacji.

Wiele badań prowadzonych w ostatnich latach [14, 16, 28] wskazuje na ważną rolę szkoleń i treningów radzenia sobie ze stresem oferowanych pracownikom przez organizacje, w których pracują. Wśród różnych treningów często wymieniany jest trening relaksacyjny, który przyczynia się do obniżenia fizycznej reakcji organizmu menedżera na stres, odzyskania dobrego samopoczucia i zwiększa umiejętność skupienia się na konkretnym zadaniu [28]. Przydatne okazują się również treningi uczące opisywanych wcześniej technik głębokiego oddychania, wizualizacji i progresywnej relaksacji, pod warunkiem jednak, że menedżerowie uczestniczący w warsztacie rozumieją, w jaki sposób wykonywać kolejne czynności, tak by byli w stanie je powtórzyć w sytuacji stresu [6].

Opisane w niniejszym artykule źródła i skutki stresu oraz sposoby radzenia sobie z nimi nie wyczerpują całego tematu, stanowiąc jedynie niewielką jego część. Należy bowiem pamiętać o wpływie indywidualnych dyspozycji menedżerów na odczuwanie i reagowanie na czynniki stresowe oraz wybierane przez nich techniki radzenia sobie z nimi. Należy jednak zaznaczyć, że z uwagi na wysoki odsetek menedżerów deklarujących odczuwanie uciążliwego poziomu stresu w pracy oraz wartość strat finansowych organizacji na całym świecie wynikających ze skutków odczuwanego przez ich pracowników stresu, warto jest przyjrzeć się poruszanemu w tym artykule tematowi i realizować kolejne badania mogące przyczynić się do obniżania poziomu stresu menedżerów.

Bibliografia

1. Altimier L.: Leading a new generation. "Newborn and Infant Nursing Reviews", Vol. 6, No. 1, p. 7-9.
2. Beehr T.A.: Organizational stress and employee effectiveness: A job characteristic approach, [in:] Beehr T.A., Bhagat R.S. (eds.): Human stress and cognition in organizations: An integrated perspective. John Wiley & Sons, New York 1985.
3. Cavanaugh M.A., Boswell W.R., Boudreau J.W.: An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. "Journal of Applied Psychology", Vol. 85, No. 1, 2000.
4. Channuwong S.: Strategies for Reducing Stress among Managers: An Integrated Physical and Spiritual Approach. "International Journal of Management", Vol. 26, No. 2, 2009.
5. Cooper C.L., Marshall J.: Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej, [w:] Cooper C.L., Payne R. (red.): Stres w pracy. PWN, Warszawa 1987.
6. Dewe P., O'Driscoll M.: Stress management interventions: What do managers actually do? „Personnel Review”, No. 31, 2002.
7. Dixon N.F.: Our own worst enemy. J. Cape, London 1987.
8. Endler N.S., Parker J.D.A.: Coping Inventory for Stressful Situations (CISS): Manual. Multi-Health Systems, Inc., Toronto 1990.
9. Enns M.W., Cox B.J., Clara I.P.: Perfectionism and neuroticism: a longitudinal study of specific vulnerability and diathesis-stress models. "Cognitive Therapy and Research", No. 29(4), 2005.
10. Fontana M.A., Dovidio J.F.: The relationship between stressful life events and school-related performances. "Journal of Human Stress", No. 2, 1984.
11. Frączak B., Ey-Chmielewska H., Zarek A.: Wpływ czynników psychosocjologicznych i psychoemocjonalnych na możliwość generowania dysfunkcji stawu skroniowo-

- zuchwowego w badaniach ankietowych studentów stomatologii. „Dental Forum”, No. 2, 2008.
12. Gardner L.J.: Exploration of the relationships between workplace: Emotional intelligence, occupational stress and employee health. “Australian Journal of Psychology”, No. 55, 2003.
 13. Hayman S.: Managing emotional fallout. “Harvard Business Review”, No. 80, 2003.
 14. Hobson Ch.J., Delunas L.: Efficacy of different techniques for reducing stress: a study among business students in the United States. “International Journal of Management”, Vol. 26, No. 2, 2009.
 15. Judge T.A., Thoresen C.J., Pucik V., Welbourne T.M.: Managerial coping with organizational change: A Dispositional Perspective. “Journal of Applied Psychology”, No. 84, 1999.
 16. Karim A., Mir A., Bingi P.: Perceived usefulness of stress management strategies and their implementation – An empirical investigation. “Journal of Applied Management and Entrepreneurship”, No. 10(3), 2005.
 17. Kaysen D., Slimpson T.: Alcohol problems and posttraumatic stress disorder in female crime victims. “Journal of Traumatic Stress”, No. 19(3), 2006.
 18. Kofta M.: Poczucie kontroli, złudzenia na temat siebie, a adaptacja psychologiczna, [w:] Kofta M., Szustrowa T. (red.): Złudzenia które pozwalają żyć. PWN, Warszawa 2001.
 19. Lazarus R.S., Folkman S.: Stress, appraisal and coping. Springer, New York 1984.
 20. Leung M., Chan Y., Olomolaiye P.: Impact of stress on the performance of construction project managers. “Journal of Construction Engineering and Management”, August 2008.
 21. Leung M., Chan Y., Yu J.: Integrated model for the stressors and stresses of construction project managers in Hong Kong. “Journal of Construction Engineering and Management”, February 2009.
 22. Luthans F.: Organization behaviour. McGraw Hill Publishing Company, New York 1989.
 23. Marino S.: The stress epidemic. “Industry Week”, No. 246, 1997.
 24. Matczak A.: Kwestionariusz kompetencji społecznych. „Studia z Psychologii”, nr 8, 1997.
 25. McDermott L.: Developing the New Young managers. “Training and Development”, No. 55, 2001.
 26. Melamed S., Ben-AviI., Luz J., Green M.S.: Objective and subjective work monotony: Effects on job satisfaction, psychological distress and absenteeism in blue-collarworkers. „Journal of Applied Psychology”, No. 80, 1995.
 27. Nwarch J.V.: Managing For Enhanced Quality Important Management in Nigeria. “European Journal of Scientific Research”, Vol. 27, No. 4, 1991.

28. Raitano R., Kleiner B.: Stress management: stressors, diagnosis and preventative measures. "Management Research News", No. 27, 2004.
29. Salami A.O., Ojokuku R.M.: Impact of job stress on managers' performance. "European Journal of Scientific Research", Vol. 45, No. 2, 2010.
30. Sanders A.F.: Towards a Model for Stress And Human Performance. "Acta Psychological", Vol. 53, 1983.
31. Strelau J., Jaworowska A., Wrześniewski K., Szczepaniak P.: Kwestionariusz radzenia sobie w sytuacjach stresowych (CISS). Podręcznik. Pracownia Testów Psychologicznych PTP, Warszawa 2005.
32. Terelak J.F.: Psychologia stresu. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
33. Terelak J.F.: Człowiek i stres. Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2008.
34. Tillson T.: Is your career killing you? "Canadian Business", No. 70, 1997.
35. Uen J., Wu T., Huang H.: Young managers' interpersonal stress and its relationship to management practices: an exploratory study. "International Journal of Training and Development", No. 13, 2009, p. 1.
36. Whitely W., Dougherty T.W., Dreher G.F.: Correlates for career-oriented mentoring for early career managers and professionals. "Journal of Organisational Behaviour", No. 13, 1992.
37. http://www.pentor.pl/51733.xml?doc_id=11280.

Recenzenci: Dr hab. Anna Rakowska, prof. UMCS
Prof. dr hab. Elżbieta Skrzypek