

mgr DOROTA ŻOŁNIERCZYK
Centralny Instytut Ochrony Pracy
– Państwowy Instytut Badawczy

Jak przeciwdziałać negatywnym skutkom stresu w pracy?

Stres w pracy jest związany z szeregiem negatywnych skutków na poziomie pracownika, a także organizacji. Skuteczne przeciwdziałanie stresowi powinno zatem obejmować działania zarówno organizacyjne, jak i indywidualne. W artykule przedstawiono przykłady takich działań. Modyfikacja zadania, zarządzanie przez partycypację, zapewnianie wsparcia społecznego, elastyczny czas pracy oraz autonomiczne zespoły robocze to sposoby eliminowania stresu wynikającego z nadmiernych wymagań pracy, braku kontroli w pracy, czy niewłaściwych stosunków społecznych. Eliminacji tych samych źródeł stresu sprzyjają określone zachowania pracowników, polegające między innymi na korygowaniu własnych, stresotwórczych przekonań, podnoszeniu swoich kwalifikacji, ćwiczeniu asertywności, a także wiele innych, prostych technik, które pozwalają budować indywidualną odporność pracownika na stres.

How can we prevent negative symptoms of stress at work?

Job-related stress is connected with various negative symptoms for both the worker and the organisation. Effective worksite stress prevention should thus include both individual and organisational activities. This article presents examples of such activities. Task modification, participative management, social support, flexible work schedules or autonomous workgroups are ways to reduce stress resulting from overload, lack of control at work or poor social relations. These are stress sources that the worker himself/herself can try to cope with. Modifying some dysfunctional beliefs and assumptions, assertiveness training, and some simple techniques that make building individual stress resistance possible are briefly described.

Stres w pracy jest powszechnie uznawany za wynik relacji pomiędzy wymaganiami środowiska pracy a możliwościami i potrzebami pracownika [1]. Negatywnymi skutkami stresu może być pogorszenie psychologicznego funkcjonowania jednostki w postaci emocji lęku, gniewu, podwyższonego poziomu depresji oraz wypalenia zawodowego. Na poziomie fizycznym stres jest związany z licznymi dolegliwościami, m.in. układu krążenia, układu trawiennego, mięśniowo-szkieletowego, a także wieloma innymi schorzeniami wynikającymi z osłabienia funkcji immunologicznych organizmu. Stres zawodowy powoduje także zmniejszenie efektywności pracy, spadek wydajności pracownika, wzrost liczby wypadków oraz absencji. W krajach Unii Europejskiej szacuje się, że koszty stresu w pracy związane jedynie z problemami psychicznymi przekraczają rocznie sumę 265 bilionów euro w skali roku.

Przeciwdziałanie stresowi w pracy powinno obejmować działania skierowane na daną organizację oraz na jednostkę. Działania organizacyjne polegają przede wszystkim na zapewnieniu pracownikowi takich warunków pracy, które zapobiegają pojawieniu się stresu.

Warunki, które zapobiegają pojawieniu się stresu w pracy:

- wymagania pracy (fizyczne oraz psychiczne) są zgodne z możliwościami pracownika
- praca jest sensowna, dostarcza właściwej stymulacji oraz daje pracownikowi szansę wykorzystania jego umiejętności
- role zawodowe (obowiązki, zakres kompetencji) są jasno określone
- pracownik ma szansę udziału w decyzjach i działaniach organizacyjnych związanych z jego pracą
- sposób komunikacji w pracy jest klarowny, pracownik ma dostęp do informacji na temat rozwoju jego dalszej kariery
- pracownik ma możliwość udziału w interakcjach społecznych.

Aby zapewnić takie warunki pracy, podejmowane są często konkretne działania. Na przykład następuje **modyfikacja zadania**, której celem jest przeciwdziałanie przeciążeniu lub niedociążeniu pracą. Modyfikacja zadania może polegać na rotacji stanowisk, poszerzeniu pracy albo jej wzbogacaniu.

Zarządzanie przez partycypację jest sposobem zwiększania kontroli pracownika nad procesem pracy przez intensyfikowanie jego udziału w różnych procesach organizacyjnych, a szczególnie w procesie podejmowania decyzji dotyczących jego własnej pracy.

Zapewnianie wsparcia społecznego oraz informacji zwrotnej może polegać na opiekowaniu się pracownikami nowo zatrudnionymi przez pracowników bardziej doświadczonych (tzw. mentoring), mogą to być także formalne i nieformalne spotkania zespołów pracowniczych, wyjazdy integracyjne itp.

Wprowadzanie elastycznych godzin pracy zapobiega dotkliwemu dla wielu osób (zwłaszcza kobiet) stresowi związanemu z niemożnością zachowania równowagi praca–dom. Praca w godzinach pomiędzy 6.30 a 18.30 lub skondensowany – 4-dniowy zamiast 5-dniowego system pracy skutecznie łagodzi ten stres.

Analiza roli zawodowej i określanie celów jest niezbędne wtedy, gdy podejrzewa się, że istnieje stres wynikający z niejasności i konfliktowości roli zawodowej. Metodą przeciwdziałania temu stresowi jest wyjaśnianie ról zawodowych i zakresów odpowiedzialności przez pracodawców, czyli tworzenie tzw. profili roli zawodowej. Są tam sformułowane wszystkie oczekiwania zawodowe wobec pracownika – jasne, konkretne oraz wzajemnie niesprzeczne. Ważne jest także określanie sposobów osiągania celów oraz gratyfikacji związanych z ich osiaganiem.

Budowanie autonomicznych zespołów jest także sposobem na zwiększanie partycypacji pracowników w procesie pracy. Przykładem może być tworzenie 8–12-osobowych zespołów,

które dysponują większą samodzielnością i są odpowiedzialne nie za jedno, lecz grupę zadań określonych procesem produkcji, począwszy od rozdzielania między siebie obowiązków, przez sporządzanie raportów, zamawianie materiałów, szkolenie kandydatów do pracy itp.

Jednak wyniki badań nad stresem zawodowym dowodzą, że skutki stresu w postaci dobrostanu psychicznego i fizycznego wynikają w większej mierze z tego, co my jako pracownicy wnosimy do sytuacji stresowej, niż z tego, co wnoszą do niej warunki pracy [2]. Jest to wyraźny dowód na to, że mamy także możliwość wpływania na znaczącą część naszego stresu w pracy.

Czynniki indywidualne wpływające na sposób spostrzegania i reagowania na stres

Pierwsza grupa czynników jest związana z naszą osobowością i temperamentem. I tak np., wysoki poziom optymizmu pracownika zdecydowanie bardziej wpływa na to, że będzie on wierzył, iż uda mu się w terminie skończyć jakiś projekt, lub że dobrze ułożą mu się stosunki z nowym kolegą. Na nowe wyzwanie zawodowe, osoba o wysokim poziomie neurotyzmu zareaguje raczej lękiem niż ciekawością, a z kolei pracownik wysokoreaktywny nie będzie zdolny do długotrwałego wysiłku, zwłaszcza w miejscu pracy, w którym dzwoni kilka telefonów jednocześnie. Takie warunki pracy nie obniżają na ogół ani wydajności, ani samopoczucia osób niskoreaktywnych.

Druga grupa czynników określających poziom naszego stresu, to system wiedzy i poglądów. Wyniki badań świadczą o tym, że im większa jest wiedza określana poziomem wykształcenia czy liczbą lat nauki, tym większa jest nasza umiejętność skutecznego przeciwdziałania stresowi.

Trzecią grupę czynników wpływających na poziom odczuwanego przez nas stresu w pracy stanowią pewne praktyczne umiejętności radzenia sobie ze stresem, które nabywamy na ogół wraz z doświadczeniem. Uczenie się i stosowanie tych technik zależy w największej mierze od naszej woli i determinacji.

Przykłady technik antystresowych

Korygowanie stresotwórczych przekonań i błędnych schematów myślenia

Przekonania typu „nikt nie wykona tej pracy lepiej ode mnie”, „wszyscy ludzie powinni mnie traktować dobrze”, „powiniem sobie

radzić ze wszystkimi współpracownikami” są na ogół nierealistyczne, przesadzone i zbyt ogólne.

Także pewne błędne schematy myślenia polegające na skupianiu się na negatywach i dyskredytowaniu pozytywów, stosowaniu domysłów, ocen emocjonalnych i oskarżeń, umniejszaniu, a także świadomym obniżaniu swojej tolerancji na trudności zwiększają stres, który odczuwamy w związku ze swoją pracą zawodową. Korygowanie błędnych przekonań wymaga dyscypliny myślenia, samokontroli i umiejętności świadomego odpowiadania, a nie impulsywnego reagowania na doświadczenia, które są dla nas trudne. Proces ten wspomaga **myślenie relatywne i elastyczne** polegające na unikaniu słów typu „zawsze”, „nigdy” oraz zwrotów typu „muszę”, „powinienem” i zastępowaniu ich zwrotami „chciałbym”, „dobrze by było”. Dzięki takiemu myśleniu zyskujemy więcej psychologicznej kontroli nad sytuacją, która staje się wtedy bardziej związana z naszymi potrzebami i w większej mierze zależna od nas samych niż od czynników zewnętrznych.

Przyjmowanie szerszej perspektywy, szukanie dowodów oraz analiza wszystkich „za” i „przeciw” pozwala nam stwierdzić, że raport, który otrzymaliśmy od podwładnego ma pewne usterki, ale jest wykonany na czas i zawiera wszystkie najważniejsze informacje, co w danym momencie jest dla nas najważniejsze. Ten sposób myślenia pozwala nam także uczciwie przyznać, że chociaż początkowo wydaje się, że pozostajemy w toksycznym miejscu pracy, to jednak takim nie jest, bo mamy tam np. szansę podnoszenia swoich kwalifikacji czy elastyczny czas pracy, który daje nam dużo swobody. Często zdarza się także, że nie mamy w danej chwili wystarczająco dużo odwagi i determinacji, aby szukać nowej pracy.

Wyrozumiałość dla siebie zwiększa na ogół **wyrozumiałość dla innych**. Jest szczególnie potrzebna perfekcjonistom, ludziom, którzy mają trudności z obniżeniem swoich zbyt wysokich standardów działania, przez co narażają się na stres związany z przeciążeniem lub przeciwnie – odwręcają z wykonaniem zadań, które uznają za zbyt trudne lub czasochłonne. Z doświadczeń „leczenia” perfekcjonizmu wynika wyraźnie, że łagodzenie potrzeby robienia czegoś w 100% (jeśli taką normę w ogóle daje się ustalić) paradoksalnie zwiększa, a nie zmniejsza efektywność działania.

Umiejętność trzymania emocji na wodzy nie oznacza tłumienia tych emocji. Wręcz przeciwnie – tylko wtedy, gdy jesteśmy doskonale świadomi swoich emocji i ich prawdziwego źródła zyskujemy nad nimi całkowitą kontrolę. Możemy je powstrzymać, bądź wyrazić w bardziej cywilizowanej, a mniej impulsywnej formie.

Wyobrażenie związane z radzeniem sobie w sytuacjach trudnych to technika stosowana w przypadku stresu traumatycznego, stresu nieuniknionego (np. w określonych zawodach) lub stresu związanego z lękiem społecznym. Polega ona na tworzeniu emocjonalnej kotwicy, czyli wizualizacji sytuacji, w której kiedyś już nam się udało skutecznie poradzić sobie z podobnym stresem.

Podnoszenie swoich kwalifikacji

Jest to najlepszy sposób przeciwdziałania stresowi związanemu z niepewnością pracy, ponieważ zwiększa nasze szanse na rynku pracy. Pozwala także poszerzyć naszą wiedzę dotyczącą otaczającej nas rzeczywistości, szczególnie tej, która jest związana z naszą pracą.

Asertywność

Czyni ona z nas ludzi cywilizowanych. Dzięki asertywności potrafimy zaspokajać nasze potrzeby, bez naruszania praw innych osób, a także robić to w sposób dostosowany do okoliczności. Asertywność zapobiega wywołaniu stresu u osób w naszym otoczeniu przez to, że nie zaspokajamy własnych potrzeb i nie wyrażamy własnych opinii zbyt agresywnie, kosztem innych osób. Z drugiej strony, dzięki asertywności sami unikamy stresu wynikającego z nierealizowania własnych potrzeb, bycia zbyt uległym i zależnym.

Zapobieganie wypaleniu zawodowemu

Wypalenie zawodowe jest przedłużającą się reakcją stresową na chronicznie występujące stresory zawodowe. Komponentami tej reakcji jest wyczerpanie emocjonalne, deprecjonowanie innych, cynizm oraz utrata wiary we własne możliwości [3]. Według innej definicji, wypalenie zawodowe to uczucie bycia pozbawionym fizycznej, emocjonalnej oraz umysłowej energii [4]. Do wypalenia dochodzi na skutek przedłużającego się procesu utraty zasobów rozumianych jako fizyczne, psychiczne oraz materialne możliwości pracownika w pewnym, dłuższym czasie.

A oto kilka porad umożliwiających skuteczne zapobieganie wypaleniu zawodowemu:

- rywalizuj z sobą samym, a nie z innymi
- pracuj metodą małych, konsekwentnych kroków
- unikaj odwrękania
- „domykaj” sprawy
- właściwie gospodaruj czasem pracy
- na początek tygodnia sporządź listę zadań do realizacji
- wykonuj tylko jedną czynność na raz
- zostaw margines czasu na nieprzewidziane wydarzenia
- oddychaj świadomie i nie trać kontaktu z samym sobą.

Zwiększanie indywidualnej odporności na stres

Wsparcie społeczne uważane jest za skuteczny sposób przeciwdziałania stresowi zawodowemu. Zachowanie wspierających kontaktów społecznych w pracy wymaga wprowadzenia i pielęgnowania takich dobrych nawyków, jak wyrażanie uznania, aprobaty, ważne, empatyczne słuchanie drugiej osoby.

Dbałość o sprawność fizyczną jest nie tylko naszym ważnym obowiązkiem pozwalającym zachować dobre zdrowie, ale – o czym znacznie rzadziej się mówi – także dobre samopoczucie. Praca dużych grup mięśni jest związana z wydzielaniem betaendorfin – substancji o działaniu euforyzującym, podnoszącym nastrój. Warto więc korzystać z tego, że natura wyposaża nas w mechanizm polegający na tym, że nagrodą



Katarzyna Terechowicz – Ogólnopolski konkurs na plakat „bezpieczeństwa pracy” „Stres”, CIOP 1997

za wysiłek fizyczny jest doby nastrój. Ponadto, ćwiczenia fizyczne pozwalają rozładowywać napięcia, które gromadzą się w różnych częściach ciała, szczególnie w kręgosłupie; gdy w stresie napinamy poszczególne grupy mięśni bardzo często jest to obręcz barkowa lub blokujemy miednicę.

Właściwy odpoczynek i regeneracja

To, że należy korzystać z urlopu jest sprawą dla wszystkich oczywistą. Bardzo dużo badań dotyczących depresji, która – jak przewidują uczeni [5] – będzie plagą nadchodzącego stulecia, dowodzi, że jedną z najważniejszych przyczyn depresji jest chroniczne zmęczenie, deficyt właściwego wypoczynku i regeneracji organizmu. Depresja często towarzyszy wypaleniu, a taka jest nawet uznawana za zawodową postać depresji.

„Właściwy odpoczynek” to dla każdego inny, satysfakcjonujący sposób spędzania wolnego czasu. Często, inny rodzaj lub „stadium zmęczenia” wymaga dla tej samej osoby różnych, np. aktywnych bądź pasywnych form odpoczynku. Najlepszym sposobem odpoczynku jest jednak kontakt z naturą, której częścią wszyscy jesteśmy.

PIŚMIENNICTWO

- [1] Lazarus R. *Psychological stress in the workplace*. „Journal of Social Behavior and Personality” 6, 1991, 1-13
- [2] DeNeve K. M. i Cooper H. *The happy personality: A meta-analysis of 137 personal traits and subjective well-being*. „Psychological Bulletin” 95, 1998, 542-575
- [3] Maslach C., Schaufeli W. B., & Leiter M. P. *Job burnout*. „Annual Review of Psychology” 52, 2001, 397-422
- [4] Shirom A. *Job-related burnout*. W: J. Campbell i L. E. Tetric (ed.). *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: APA, 2002
- [5] Segal Z. V. Williams J. M. i Teasdale J. D. *Mindfulness-based cognitive therapy for depression*. New York: The Guilford Press, 2002