Joanna Wrzesińska

Trener / Manager Bezpieczeństwa Pracy

ZARZĄDZANIE STRESEM W ORGANIZACJI JAKO ELEMENT PROMOCJI ZDROWIA

Stres **jest jednym z głównych zagrożeń** związanych z miejscem pracy. Z szeroko zakrojonych badań amerykańskich wynika, że pracownicy proszeni o wskazanie czynników szkodzących ich zdrowiu, na pierwszym miejscu wymieniali hałas (34,9% badanych), a zaraz po nim stres (29,7%).

Coraz powszechniej zwraca się też uwagę na **koszty finansowe** ponoszone w związku z doświadczanym przez pracowników stresem i jego konsekwencjami. Europejska Komisja ds. Zatrudnienia i Problemów Społecznych stwierdza, że wg ostrożnych szacunków koszty związane z efektami stresu w pracy sięgają w Unii Europejskiej ok. 20 mld € rocznie.

W świetle przedstawionych wyżej danych oczywiste jest, że zarówno pracodawcy jak i instytucje zajmujące się ochroną zdrowia nawołują do podejmowania działań zapobiegających negatywnym skutkom stresu w pracy.

Stres kojarzy się większości ludzi negatywnie, a samo odczuwanie stresu jest przez nich odbierane jako słaba strona, utrudniająca skuteczne działanie. Znaczna część osób odbywających rozmowy kwalifikacyjne na pytanie o to, jak radzą sobie w trudnych, stresujących sytuacjach oraz jakiego typu wydarzenia, sytuacje na polu zawodowym są dla nich stresujące odpowiada, że nie odczuwa stresu, nie przeżywa żadnych trudnych sytuacji. Tego typu odpowiedzi są wynikiem błędnego, ale dość powszechnego rozumienia stresu. Taka osoba najprawdopodobniej myli stres z negatywnymi, silnymi czy niekontrolowanymi emocjami lub niepożądanymi stanami psychicznymi, z czymś, czego należy unikać, a czego doświadczenie świadczy o słabości czy braku pewnych umiejętności. W rzeczywistości stres jest zjawiskiem bardzo powszechnym i każdy zdrowy człowiek go doświadcza. Jest jednym z wielu stanów psychofizjologicznych organizmu, w którym pod wpływem działania specyficznych czynników, zwanych stresorami, zaczyna wzrastać napięcie. Wg H. Selye`go[1], twórcy pojęcia stresu, jest on niespecyficzną reakcją organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania. Stres nie jest niczym złym, żadną straszną, niebezpieczną sytuacją, której należałoby unikać. Jest procesem nieodłącznie związanym z życiem i działaniem człowieka. Bez względu na to, co robimy, zawsze stawiani jesteśmy wobec wymagań, by wykonywać określone działania lub przystosować się do zmiennych warunków. Dlatego to, że odczuwamy stres w pewnych sytuacjach, że doświadczamy różnego rodzaju napięć, jest zjawiskiem naturalnym, nieodłączny elementem życia każdego człowieka. Ważne jest natomiast to, na ile potrafimy radzić sobie z odczuwalnymi napięciami, jaki jest ich wpływ na jakość naszego funkcjonowania.

Tajemniczy i manipulujący stres – to najbardziej popularne hasło końca XX i początku XXI wieku. Stres kontroluje reakcje ciała, wpływa na wydajność pracy, efektywność działania, inspiruje, ale jest też zjawiskiem negatywnym. Stres wyzwala siłę do działania i podejmowania decyzji. Dopada jednostkę wtedy, gdy nie może już ona uporać się z różnymi problemami, osobistymi bądź zawodowymi. Może stać się wtedy przyczyną głębokiego załamania. Przedłużający się stres, który

[1] Selye H., *Stres życia,* Warszawa 1960

prowadzi do wyniszczenia nazywany jest **dystresem**. Jednak stres ma i pozytywne strony – pomaga zmobilizować cały organizm i pomóc wyjść z trudnej sytuacji. Pozytywny stres, zwany **eustresem**, może motywować i dopingować. Większość ludzi żyje w warunkach permanentnego stresu, wywołanego przez różne bodźce. Światowa Organizacja Zdrowia określiła stres jako „chorobę stulecia”[2], bowiem przyczyną barwnego, a zarazem groźnego obrazu zaburzeń adaptacyjnych mogą być czynniki fizyczne i chemiczne, toksyczne, infekcyjne, psychiczne oraz socjopatyczne.

Przyczyny reakcji stresowej organizmu nazywane są stresorami. Sposób, w jaki dana osoba reaguje na określoną liczbę stresorów jest determinowany przez takie czynniki jak osobowość i sprawność umysłowa. Przyczyną stresu może być nie tylko gorączkowy tryb życia w naszych czasach, ale nagromadzenie się wydarzeń, które pojedynczo znieślibyśmy bez kłopotów, ale które łącznie niebezpiecznie powiększają liczbę występujących stresorów. Stresująca jest każda sytuacja, którą postrzegamy jako poddawanie nas próbie, zagrożenie lub potrzebę nagłej zmiany. Jednak nowy związek uczuciowy lub ważny awans może spowodować stres w bardziej pozytywnym wymiarze. Czynniki wywołujące stres nie oddziaływają też jednakowo na wszystkich. Rozmowa kwalifikacyjna z potencjalnym pracodawcą czy egzamin mogą być drobnostką dla jednego, ale ciężkim przeżyciem dla innego. Czynnik stresotwórczy jest nim tylko wtedy, gdy sytuację postrzegamy i reagujemy na nią jako na powodującą stres, tym niemniej są w życiu ważne wydarzenia, które są stresujące niemal dla każdego.

Badania nad stresem związanym z pracą przeprowadzone w Europie i w Stanach Zjednoczonych ujawniły, że w dużych instytucjach sytuacje szczególnie stresujące mają związek z następującymi zagadnieniami:

- **stosunki międzyludzkie** – nieumiejętność współżycia z ludźmi, konflikty z przełożonymi lub kolegami;
- **rola w instytucji** – brak określenia roli oraz jasnych celów, trudności z przekazywaniem zadań, nieznajomość zakresu swoich obowiązków ani konkretnego celu swoich działań, niewłaściwe gospodarowanie czasem;
- **czynniki organizacyjne** – brak pozytywnej reakcji na właściwie wykonywane zadania, odrzucanie nowych pomysłów przez przełożonych, utrudnienia w przepływie informacji, groźba zwolnienia;
- **narzucone ograniczenia** – nagłe zmiany, cele niemożliwe do osiągnięcia, nadmiar pracy, ograniczenie liczby personelu, zmniejszenie budżetu na szkolenia, narzucanie zespołu współpracowników. Konieczność zabierania głosu podczas spotkań, prezentacji i wywiadów;
- **problemy w komunikowaniu się** – zły lub niewłaściwy przepływ informacji, niejasne założenia i cele działań, brak koordynacji i współpracy na szczeblu kierownictwo – dozór – załoga.[3]

Stresu, związanego z sytuacją pracy nie da się ani uniknąć, ani uciec od skutków jego oddziaływania. W równym stopniu dotyka mężczyzn i kobiet, pracodawców, menedżerów i szeregowych pracowników. Nie istnieje takie stanowisko, którego wymagania nie stawiają przed nami sytuacji trudnych. Sedno w tym, aby one nie dominowały i nie determinowały przebiegu naszych działań. Wiąże się to z wieloma czynnikami, począwszy od świadomego i właściwego wyboru rodzaju pracy, zakresu odpowiedzialności, umiejętności zarządzania zadaniami, na kierowaniu samym sobą kończąc. Ostatnie dziesięciolecie przyniosło potrzebę głębszego zrozumienia czynników wywołujących stres zawodowy. Wzrasta liczba ludzi narzekających, iż stres, jakiego doświadczają w miejscu pracy powoduje u nich wiele niekorzystnych zmian. 11% wszystkich niedyspozycji zawodowych, jakie zgłoszono

[2] http://www.bp.edu.pl/good_practice/stres.stm
[3] http://www.bp.edu.pl/good_practice/stres.stm

Amerykańskiej Radzie ds. Ubezpieczeń i Odszkodowań, wynikało z działania stresu.[4] Potwierdzają tę sytuację także dane cytowane przez amerykański *National Institute for Occupation Safety and Health.* Okazało się, że 40% pracowników ocenia swoją pracę jako bardzo lub ekstremalnie stresującą.

Potocznie powstawanie stresu kojarzone jest z przeciążeniem zadaniami. Jest to jeden z elementarnych czynników stresogennych. Paradoksalnie, zbytnie obniżenie działania potencjalnych bodźców, np. radykalne zmniejszenie obowiązków jest również powodem jego powstawania. Niedostateczne obciążenie pracą, jeśli oznacza ono brak możliwości samorealizacji oraz wykorzystania swoich umiejętności, wyzwala go tak samo jak przeciążenie obowiązkami. Zidentyfikowano tu dwa wymiary: ilościowe przeciążenie-niedociążenie oraz jakościowe przeciążenie-niedociążenie. Ten pierwszy oznacza zbyt małą liczbę zadań lub przeciwnie, liczbę przekraczającą możliwość ich wykonania w określonym czasie. Drugi odnosi się do sytuacji, w której pracownik nie jest w stanie poradzić sobie z zadaniem, a także odwrotnie, gdy nie wykorzystuje wszystkich zdolności i umiejętności. Przeciążenie czy to fizyczne, czy umysłowe zawsze oznacza zadanie przerastające możliwości zatrudnionego. Wymóg pracy w ściśle określonym czasie oraz jej zakończenia przed ostatecznym terminem stanowi oczywiście źródło stresu. Błędem jest zarzucanie podwładnych dużą liczbą zadań w przekonaniu, że to może ich zmotywować. Jest wręcz odwrotnie. Ilościowe przeciążenie wiąże się z osłabieniem motywacji, niską samooceną, absencją czy brakiem pomysłów i propozycji. Niedostateczne obciążenie wpływa negatywnie na samopoczucie. Nuda może prowadzić do zaniedbywania obowiązków i oduczać aktywnego sposobu reagowania. Istnieje również związek między jakościowym przeciążeniem pracą, a poziomem stresu. Skutków przeciążenia doświadcza zarówno pracownik umysłowy, jak i fizyczny. Jako stresująca będzie postrzegana taka możliwość, w której pracownik ma za niski poziom kompetencji, aby sprostać postawionym zadaniom. Sytuacja niedociążenia jakościowego może być równie szkodliwa i stresująca dla pracownika, jeśli oznacza ona brak szansy wykorzystania umiejętności i nie pozwala na samorealizację. Niedostateczne obciążenie objawia się w formie irytacji, depresji oraz ogólnego niezadowolenia, często prowadzi też do zaniedbywania obowiązków.

Stres może oddziaływać na firmę tak samo, jak na poszczególne osoby w niej pracujące. Przedsiębiorstwo, w którym obserwuje się wysoką absencję, szybką rotację personelu, pogarszające się relacje ze współpracownikami lub zwiększoną liczbę wypadków, przeżywa stres organizacyjny.

Stres organizacyjny może prowadzić do złego podziału obowiązków czy wadliwej lub wręcz wrogiej komunikacji. Istotne znaczenie ma tu również otoczenie, w którym pracujemy. Mówi się nawet o syndromie chorego budynku, gdy brak wentylacji, złe oświetlenie przyczynia się do zwiększonej liczby zwolnień lekarskich oraz absencji pracowników. Jakie koszty ponosi firma w związku z wystąpieniem stresu organizacyjnego? Z pewnością pokrywa wydatki związane z szybką rotacją zatrudnionych. Aby zastąpić niezadowolonych, potrzeba czasu na przekwalifikowanie, a jeśli dojdzie do tego – pieniędzy na nową rekrutację. Słabnie również wizerunek firmy. W organizacji niszczonej przez stres nie zechcą pracować najlepsi, konieczne staje się więc zatrudnianie osób słabo wykwalifikowanych, które mogą nie odbudować reputacji przedsiębiorstwa. Stres organizacyjny odczuwany przez firmę musi również odbić się na jakości jej usług. Strata klientów jest poważnym zagrożeniem, a zła jakość usług ma na to wpływ. Odzyskanie utraconych ludzi oznacza kolejne koszty, które są jednak niezbędne. Inaczej klient do nas nie wróci.

Każda organizacja, której zależy na zapewnieniu swoim pracownikom jak najlepszej fizycznej i psychospołecznej kondycji powinna posiadać procedury służące zachowywaniu zdrowia

[4] http://www.bp.edu.pl/research/proryt.stm

i bezpieczeństwa pracy, a wśród nich także procedury służące radzeniu sobie ze stresem zawodowym. Poziom odczuwania stresu wśród pracowników powinien być systematycznie monitorowany, a działania mające na celu przeciwdziałanie temu stresowi powinny uwzględniać zarówno cele organizacji, jak i potrzeby pracowników.

Zarówno z punktu widzenia zdrowia i samopoczucia pracowników, jak i efektywności organizacji, która jest w dużej mierze od nich uzależniona, wskazane byłoby takie zarządzanie stresem w pracy, aby miało ono charakter prewencyjny. Powinno zatem polegać na zapobieganiu pojawienia się stresorów, czyli czynników wywołujących stres, a nie na radzeniu sobie z już zaistniałym stresem, bądź łagodzeniu jego negatywnych skutków. Taki rodzaj działań jest nazywany **prewencją pierwszego stopnia**.[5] Jej przykładem są działania organizacyjne, których celem jest eliminacja potencjalnych stresorów zawodowych. Działania te polegają na:

- restrukturyzacji środowiska pracy oraz samego zadania zawodowego,
- ustanawianiu elastycznego czasu pracy,
- zapewnianiu partycypacji pracowników w zarządzaniu organizacją,
- dbałości o jasne definiowanie ról i wymagań zawodowych,
- dostarczaniu informacji zwrotnych i innych działaniach zależnie od specyfiki organizacji.

Główny Inspektor Pracy – Tadeusz Zając – zapewnił, że inspektorzy pracy zostaną przeszkoleni na temat najnowszych zdobyczy nauki w sferze ochrony człowieka w pracy, a potem będą przekonywać pracodawców, że taka inwestycja daje wymierne efekty. Jego zdaniem największymi zagrożeniami są te związane z pracą na wysokości (budownictwo), dźwiganiem, czy z szeroko rozumianym stresem.[6] Z kolei Michał Kuszyk, wiceprezydent Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych, stwierdził, że pracodawcy zaczną aktywnie zarządzać ryzykiem pracy i zwracać większą uwagę na ochronę pracowników, gdy będą mieli z tego konkretne korzyści, np. kiedy składka na ubezpieczenie wypadkowe będzie zależała od poziomu ryzyka.[7]

W świetle powyższych danych nie dziwi fakt, że coraz więcej organizacji próbuje ograniczyć negatywne skutki stresu. Tworzone są tzw. **Programy zarządzania stresem**. Najbardziej popularnym i obiecującym podejściem do problematyki zarządzania stresem w organizacji jest koncepcja prewencyjnego zarządzania stresem. Jest to „filozofia organizacji i zbiór zasad, które kształtują konkretne metody poświęcone promocji zdrowia jednostek i organizacji w celu zabezpieczenia jednostek i organizacji przed negatywnymi skutkami stresu".[8] Podstawowym warunkiem skutecznego programu zarządzania stresem jest trafne rozpoznanie przyczyn stresu i jego konsekwencji. Stąd też w Zakładzie Ergonomii Centralnego Instytutu Ochrony Pracy powstaje **model zarządzania stresem psychospołecznym w miejscu pracy jako element promocji zdrowia**. Model ten rozumiany jest jako algorytm postępowania, który może być przydatny dla osób wdrażających program zarządzania stresem. Zadaniem I etapu (rok 1999) było wstępne sformułowanie modelu. W następnych etapach (II i III), na podstawie modelu zostanie sformułowany i wdrożony pilotażowy program zarządzania stresem w wybranej organizacji. Program ten oraz model leżący u jego podstaw, zostanie poddany ocenie pod kątem swej skuteczności. Zaproponowany model ma charakter ogólny i dzięki temu może być przydatny dla różnych firm. Zgodnie z modelem, zarządzanie stresem powinno przebiegać w pięciu etapach:

1. inicjatywa,
2. ustanowienie struktury,

[5] http://www.ciop.pl/631.html
[6] http.//serwisy.gazeta.pl/zdrowie
[7] tamże
[8] http://www.bp.edu.pl/good_practice/stres.stm

3. ocena stresu,
4. wdrożenie programu zarządzania stresem,
5. ocena programu.

Przewiduje się, że programy budowane na podstawie modelu będą:

- wykorzystywały techniki partycypacji pracowników,
- obejmowały techniki skierowane na modyfikację funkcjonowania jednostek oraz struktur organizacyjnych,
- obejmowały trzy poziomy prewencji:
    - pierwszego stopnia (przyczyny stresu),
    - drugiego stopnia (spostrzeganie stresu i jego wczesne objawy),
    - trzeciego stopnia (skutki stresu).[9]

Z pewnością na problem przeciwdziałania stresom warto spojrzeć przez pryzmat praktycznych działań, jakie podejmuje inspektor bhp zarówno w kraju jak i za granicą. Wiadomo jednak, iż osiąganie postępu w kreowaniu przyjaznego dla człowieka środowiska pracy wymaga zintegrowanych wysiłków przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych i zawodowych.

[9] http://www.ciop.pl/452.html