

mgr JAROSŁAW GROBELNY
 Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
 Kontakt: jaroslaw.grobelny@amu.edu.pl

Skuteczne zarządzanie stresem – studium przypadków



Fot. Flynt/Bigstockphoto

Artykuł prezentuje przegląd podstawowych koncepcji stresu wraz z ich odniesieniem do sytuacji pracy zawodowej. Przedstawiono konsekwencje silnego lub chronicznego stresu, na poziomie pracownika i całej organizacji. Opisane zostały najważniejsze metody diagnozy stresu w organizacji oraz przykładowe programy interwencji dotyczące zarządzania stresem, sformułowano propozycje zasad, na jakich powinny opierać się interwencje w tym obszarze.

Słowa kluczowe: stres, diagnoza, interwencja, zarządzanie

Effective stress management – case studies

This article presents an overview of the basic concepts of stress along with their reference to the work situation. Consequences of severe or chronic stress are listed, at the employee and the organization level. The most important methods for diagnosis of stress in the organization and sample programs on stress management intervention are described. In conclusion, there is the proposal to principles on which should be based on interventions programs in this area.

Keywords: stress, diagnosis, intervention, management

Wstęp

W czasach trudnej sytuacji na rynku pracy oraz silnej konkurencji w większości sektorów gospodarki stres związany z pracą staje się coraz powszechniejszym zjawiskiem. Współczesne modele ochrony zdrowia zakładają nie tylko działania prewencyjne, ale również monitorowanie i próbę eliminacji pojawiających

się w środowisku potencjalnych zagrożeń, w tym również psychospołecznych [1]. Także obecne modele zarządzania przedsiębiorstwem powinny uwzględniać nie tylko reagowanie na pojawiające się utrudnienia, w tym te spowodowane czynnikami ryzyka psychospołecznego, ale też proaktywne, zaplanowane i systematyczne działania mające na celu

redukcję stresu w organizacji. W takim procesie powinna być brana pod uwagę perspektywa zainteresowanych pracowników.

Ponieważ jednak wiele przedsiębiorstw wciąż podejmuje w tym obszarze chaotyczne i niezaplanowane działania, niepozwalające na monitorowanie faktycznych efektów [2], temat zarządzania stresem i programów interwencyjnych nastawionych na poprawę sytuacji należy uznać nie tylko za istotny, ale również wciąż wymagający opracowań i analiz. W artykule przedstawiono podstawowe koncepcje stresu oraz opis najważniejszych metod diagnozy organizacyjnej tego zjawiska, ponieważ jest to działanie przysparzające problemów praktykom [1]. Następnie opisano przykładowe programy interwencyjne w postaci studiów przypadku, zaś w podsumowaniu przedstawiono propozycje zasad, na których powinny opierać się działania skierowane na redukcję stresu w organizacji.

Pojęcie stresu

Stres nie jest pojęciem jednoznacznym. Tradycyjnie wyróżnia się trzy kategorie jego definiowania [3]:

- jako bodziec w środowisku
- jako reakcja jednostki na stawiane jej wymagania
- jako relacja jednostki z otoczeniem.

W pierwszej kategorii należy mówić raczej o stresorach, czyli bodźcach (psychicznych lub fizycznych), których obecność – obiektywna lub postrzegana – prowadzi do stresu [3]. Druga grupa teorii definiuje stres jako istotny czynnik bardziej ogólnego zjawiska, czyli ryzyka psychospołecznego. Wierszal-Bazyl określa stres jako reakcję psychofizjologiczną, która pojawia się wtedy, kiedy postrzegane przez jednostkę wymagania (np. wobec pracownika w przedsiębiorstwie) przekraczają jej możliwości radzenia sobie lub sprawiają, że możliwości te są „na granicy” [4]. Najpopularniejszą koncepcją należącą do trzeciej grupy jest klasyczna teoria Lazarusa i Folkmana, którzy zdefiniowali

stres jako szczególną relację, łączącą jednostkę i środowisko, i która w ocenie jednostki nadwyręza jej zasoby i zagraża dobrostanowi [2]. Stres w organizacji, zgodnie z tą koncepcją, będzie zatem wynikiem ciągłej interakcji między pracownikiem, a środowiskiem pracy.

Niezależnie od koncepcji, która zostanie przyjęta faktem jest, że stres występujący w dużym natężeniu lub chronicznie, prowadzi nie tylko do negatywnych konsekwencji psychologicznych, ale wpływa niekorzystnie również na funkcjonowanie społeczne i biologiczne, powodując objawy somatyczne [5].

Konsekwencje stresu wśród pracowników

Widerszal-Bazyl definiuje wprost ryzyko psychospołeczne, którego istotnym elementem jest właśnie stres, jako prawdopodobieństwo pogorszenia się zdrowia – nie tylko pracownika, ale też organizacji [4]. Pod pojęciem „zdrowia” organizacji można rozumieć ogólną kondycję przedsiębiorstwa. Przeglądając listę konsekwencji, jakie różni autorzy przypisują stresowi na podstawie prowadzonych badań, takich jak zmiany w gospodarce hormonalnej, wzrost ciśnienia i poziomu cholesterolu, obniżenie odporności organizmu, choroby układu sercowo-naczyniowego czy kostnego lub dekoncentracja, nadużywanie alkoholu i nikotyny, nerwowość, czy wreszcie wypalenie zawodowe [4,5] – nie ma wątpliwości, że ich powszechne występowanie wśród pracowników będzie pogorszało wydajność organizacji.

Problemem, na skutek którego prawdopodobnie wiele organizacji nie podejmuje działań zaradczych w tym obszarze może być fakt, że tak samo jak w przypadku złych praktyk z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, tak i przy stresie organizacyjnym większość kosztów ponoszonych z tego tytułu przez organizację ma charakter pośredni [6]. Takie czynniki, jak podwyższona absencja, wysoka rotacja pracowników, czy liczba wypadków są łatwe do zaobserwowania, a ich koszty można wprost księgować [4]. Jednak straty wynikające z obniżonej produktywności pracownika będącego pod wpływem chronicznego stresu, obniżonego morale zespołu, czy dodatkowe koszty związane ze znalezieniem zastępstwa z powodu np. wypalenia zawodowego [2,4,5] nie są wprost zauważalne w rozliczeniach przedsiębiorstwa. Jednocześnie koszty pośrednie negatywnych zjawisk w organizacji przewyższają kilkakrotnie te bezpośrednie [6]. W przypadku pracodawców, którzy nie odczuwają odpowiedzialności za stan zdrowia pracowników (należy przecież przyznać, że takie sytuacje mają miejsce) wystarczającą motywacją do podjęcia tematu zarządzania stresem może stać się lista wymienionych wyżej

realnych strat, które ponosi przedsiębiorstwo zatrudniające zestresowanych pracowników.

Diagnoza stresu w organizacji

W zależności od przyjętej koncepcji rozumienia stresu oraz celu badania, różne będą narzędzia, po które należy sięgnąć. W sytuacji, kiedy badany miałby być poziom stresu rozumianego jako nasilenie reakcji stresowych pracowników, metody badawcze byłyby bardziej skupione na wewnętrznych i subiektywnych czynnikach związanych z pracownikami. Przyjmując jednak perspektywę organizacyjną, w celu identyfikacji potencjalnie stresujących bodźców w przedsiębiorstwie, dobór narzędzi powinien zakładać ogólny, organizacyjny charakter diagnozy. Najpopularniejszą metodą diagnostyczną są kwestionariusze, nie należy jednak bazować wyłącznie na nich [1]. Na przykład standardy zarządzania stresem HSE zakładają, że badanie kwestionariuszowe powinno być uzupełnione o analizę danych organizacyjnych i wywiady zogniskowane [8].

W przykładowym procesie diagnostycznym sygnałem do tego, że w organizacji występuje problem stresu może być analiza dokumentacji – głównie poziomu absencji. Dopiero po stwierdzonej potrzebie badania można przejść do dalszej analizy danych z organizacji, przeprowadzenia badania za pomocą kwestionariusza oraz wsparcia jego wyników (lub ich konsultacji) z pracownikami podczas wywiadów grupowych. Warto zwrócić uwagę, że w zależności od obranej koncepcji stresu, zmianie ulec powinna metoda wywiadu, z której można skorzystać. Przy identyfikacji czynników w organizacji, które mogą stresować pracowników, efektywniejszy będzie grupowy wywiad zogniskowany. Jednak rozmowa z pracownikami na temat ich odczuwanego poziomu stresu i subiektywnych doświadczeń w tym zakresie może być niekomfortowa, jeżeli będzie prowadzona wraz ze współpracownikami.

Dostępna jest szeroka oferta narzędzi kwestionariuszowych – od płatnych, po udostępniane na zasadzie darmowych licencji. Ponieważ kwestionariusze również mogą służyć do badania ogólnego odczuwanego stresu lub czynników w organizacji, należy upewnić się, że wybór jest dopasowany do prowadzonego w przedsiębiorstwie badania [1]. Potocka, dokonując przeglądu dostępnych narzędzi zwraca uwagę, że kwestionariusze badające czynniki stresujące w organizacji w większości nie dostarczają informacji o tym, w jakim stopniu każdy z czynników faktycznie stanowi dla pracowników realne źródło stresu [1]. Są jednak dostępne narzędzia, realizujące takie funkcje (np. kwestionariusz ERI). Wskazówką podczas wyboru może być również lista Światowej Organizacji Zdrowia, zawierająca wykaz narzędzi

stosowanych do oceny psychospołecznych zagrożeń w pracy [9].

Przy analizie kwestionariuszy poszukujących czynników stresujących pracowników w organizacji ważne będzie dopasowanie treści narzędzia do sytuacji. Każdy z kwestionariuszy bada specyficzny dla siebie układ czynników, takich jak obecność mobbingu, nieprzyjemne warunki pracy czy niepewność związana z pracą. Ważne, aby występujące w wybranym kwestionariuszu czynniki odpowiadały potrzebom organizacji – np. dotyczyły określonych przez pracowników obszarów lub weryfikowały pochodzące z nieoficjalnych kanałów komunikacji (np. plotek) informacje. Dodatkowo, dobry kwestionariusz powinien mieć normy dla kraju, czyli (z praktycznego punktu widzenia) potwierdzony empirycznie sposób interpretacji wyników, który pozwoli osobie prowadzącej badanie stwierdzić, które czynniki stresują pracowników bardziej, niż to normalne. Część narzędzi ma normy dla konkretnych grup zawodowych (np. kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”), co jest zarówno plusem, jak i minusem. Jeżeli dany zawód występuje w organizacji, w której prowadzone jest badanie, takie specyficzne normy są bardzo dużą zaletą. Jeżeli nie, narzędzie może być zupełnie nieprzydatne.

Program zarządzania stresem

Najważniejsze, aby diagnoza nie stanowiła pojedynczego, oderwanego od reszty działań procesu. Powinna służyć zaprojektowanej w dalszej pracy interwencji – programowi zarządzania stresem. Również tutaj charakter działań zależy od obranej przez nas perspektywy rozumienia stresu: mogą być one skierowane na indywidualnych pracowników lub całą organizację.

Pierwszy typ działań bywa podejmowany częściej w sytuacji, kiedy stres jest rozumiany jako reakcja pracownika lub specyficzna relacja, drugi typ jest częstszy w koncepcji czynnikowej. W rodzajach działań celem będzie, z jednej strony, redukcja skutków psychospołecznych wywołanych przeżywanym przez pracowników stresem, z drugiej jednak podniesienie wydajności pracowników [2]. Wpisuje się to w praktyczny aspekt działań – pracodawca, który nie musi być z różnych powodów zainteresowany samym poprawianiem dobrostanu pracowników, może zostać przekonany do wprowadzenia takiego programu perspektywą podwyższonej wydajności pracy. Posiadanie takiego praktycznego argumentu może być ważne z punktu widzenia osoby, która chciałaby przekonać kadrę zarządzającą w swojej organizacji do wprowadzenia tego typu programu.

Najczęstszym podejmowanym działaniem w tym zakresie jest organizacja szkoleń (tzw. miękkich) z tematyki radzenia sobie ze stresem. Generalnie, z powodu prostoty i elastyczności, indywidualne programy zaradcze są popularniejsze [2]. Tymczasem, bardziej efektywnie, bo działające na przyczynę, a nie skutek, są właśnie organizacyjne programy eliminujące lub ograniczające występujące w przedsiębiorstwie stresory [10].

Poniżej przedstawiono studia przypadków, opisujące pokrótce proces diagnozy oraz zaprojektowane na jego podstawie działania konsultantów z brytyjskiego Health and Safety Executive (HSE), [11].

Studium przypadku nr 1

Pierwsze z opisywanych przedsiębiorstw to sieć domów towarowych, zajmujących się handlem elektroniką, meblami i odzieżą, zatrudniających ok. 35 tys. pracowników. Wskazówką do zajęcia się tematem stresu w organizacji był wzrastający wskaźnik absencji. Cele, które chciano osiągnąć, to z jednej strony podniesienie świadomości pracowników i redukcja występujących objawów, z drugiej zaś obniżenie współczynnika absencji (czyli redukcja strat wynikających z tego zjawiska). Proces diagnozy rozpoczął się od dystrybucji narzędzia kwestionariuszowego wśród menedżerów oddziałów, wraz z udzieleniem pomocy w wypełnianiu przez specjalnego doradcę (*occupational health adviser*). Następnie zanalizowano dane wtórne (wywiady z pracownikami wracającymi ze zwolnień, rozkład wskaźnika absencji, dane z systemu elektronicznej rejestracji usług medycznych wśród pracowników) oraz powołano zespół do interpretacji wyników, w którego skład wchodził przedstawiciel działu HR, księgowość oraz lekarz medycyny pracy. Interpretację wsparto wynikami corocznego badania opinii pracowników, a końcowe wyniki podczas prezentacji przedyskutowano z zarządem oraz kierownikami oddziałów.

Efektom tych prac było zaprojektowanie trzypoziomowego programu działań. Na pierwszym, podstawowym poziomie, zajęto się wprowadzeniem dokumentacji określającej politykę zarządzania stresem oraz jej komunikacją w organizacji. Polityka uwzględniała takie obszary jak składanie skarg, prześladowania czy nadużycia uprawnień. Działania z drugiego poziomu skupiały się na zaplanowanym, kompletnym programie warsztatów, uwzględniającym m.in. szkolenia z pierwszej pomocy psychologicznej dla menedżerów oddziałów czy konsultacje z szefów zmian z doradcami na temat redukcji objawów stresu. Ostatni poziom programu dotyczył stworzenia budżetu, którym dysponował zespół odpowiedzialny za interwencję i który miał być przeznaczony

na zapewnienie potrzebującym pracownikom konsultacji z psychologiem, zajęcia relaksacyjne (np. sportowe) oraz organizację wydarzeń tematycznych (np. dzień promocji zdrowia). Program zakładał więc indywidualne działania, kompletne i wdrażane planowo.

Studium przypadku nr 2

Drugi opis dotyczy brytyjskiej organizacji rządowej, zajmującej się administracją i zarządzaniem jednostkami publicznymi, operującej rocznym budżetem na poziomie 845 mln funtów i zatrudniającej 20 tys. pracowników. Organizacja dostarcza świadczeń (głównie edukacyjnych) 615 tys. obywateli. Opisywana sytuacja dotyczyła szkół podlegających tej organizacji.

Wstępna identyfikacja tego, że wśród pracowników szkół występuje problem stresu, nastąpiła na podstawie analizy współczynnika absencji oraz informacji od związków zawodowych. Uwzględniając specyfikę placówek (tzn. zróżnicowaną kulturę organizacyjną, warunki pracy, otoczenie lokalne) podjęto decyzję o wdrożeniu ukierunkowanych programów, które można dopasować do pojedynczej placówki. Działania diagnostyczne rozpoczęto od motywowania i przygotowania dyrektorów do dalszej pracy, poprzez uświadamianie korzyści z wprowadzenia programu, a także dostarczenie im zasobów potrzebnych do przeprowadzenia interwencji. Następnie członkowie zespołu badawczego odwiedzali wszystkie placówki, prowadząc dobrowolne i anonimowe badania kwestionariuszowe, poprzedzone działaniem komunikacyjnym, dotyczącym celu badania.

Na podstawie uzyskanych danych przygotowano oddzielny profil wyników dla każdej placówki, który przedstawiono do oceny i dyskusji dyrektorowi szkoły. Po akceptacji lub wprowadzeniu zmian prowadzono rozmowy z pracownikami szkół na temat możliwych rozwiązań. Podczas tych spotkań prezentowano pakiet możliwych działań i zbierano informacje o dopasowaniu do specyfiki szkoły. W ramach programu naprawczego zaproponowano wiele działań, różnych dla każdego oddziału. W części szkół wprowadzono system „kartek ostrzegawczych”, jako narzędzie skierowane do nauczycieli, których przyczyną stresu był okazywany przez uczniów brak szacunku. W innych placówkach zatrudniono pracowników odpowiedzialnych za poradnictwo i udzielanie pomocy psychologicznej. W części szkół wprowadzono programy promujące „niezabieranie pracy do domu”, które zakładały również przydzielanie gratyfikacji pracownikom wychodzącym z pracy o czasie.

W szkołach, w których zidentyfikowano „sezonowe” przeciążenie pracą (podczas egzaminów), wdrożono inny system organi-

zacji przydzielania uczniom prac domowych i oceniania ich wiedzy, co stanowiło odciążenie nauczycieli. Natomiast w dziale administracyjnym, gdzie przeciążenie pracą miało charakter chroniczny, wprowadzono rotacyjny grafik pracy. Program zakładał więc liczne zróżnicowane zadania mające zredukować czynniki stresujące w środowisku pracy.

Podsumowanie

Analizując studia przypadków można wyodrębnić kilka zasad, które powinny cechować skuteczny program zarządzania stresem. Przede wszystkim – działania powinny mieć podstawę i uzasadnienie w wynikach diagnozy. Program powinien być zaplanowany i systematyczny, aby uniknąć charakteru doraźnego. Planowane działania muszą być możliwie kompletne, to znaczy odpowiadać na wszystkie zidentyfikowane problemy (w ramach możliwości i budżetu organizacji). Wreszcie, projektując interwencję należy dołożyć wszelkich starań, by była ona dopasowana do organizacji, w której ma być wdrożona i odpowiadała na specyficzne zapotrzebowania przedsiębiorstwa oraz pracowników. Uwzględniając te zasady we wprowadzanym programie zarządzania stresem można spodziewać się, że przyniesie on zakładane efekty.

BIBLIOGRAFIA

- [1] Potocka A. *Narzędzia kwestionariuszowe stosowane w diagnostyce psychospołecznych zagrożeń zawodowych – przegląd metod*. „Medycyna Pracy” 2012, 63:237-250
- [2] Molek-Winiarska D. *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*. „Współczesne Zarządzanie” 2010, 1:116-124
- [3] Dawidziuk K., Lishchynskyy Y., Wojciechowska M., Kopański Z., Marczevska S., Uracz W. *Stres jako źródło wypalenia zawodowego*. „Journal of Public Health, Nursing and Medical Rescue” 2011, 4:26-29
- [4] Widerszal-Bazyl M. *Pojęcie ryzyka psychospołecznego w pracy*. „Bezpieczeństwo Pracy” 2009, 453, 6:6-8
- [5] Gruszczyńska M., Skowrońska E., Bator A., Bąk-Sosnowska M. *Staż pracy, poziom wypalenia zawodowego i strategie radzenia sobie ze stresem wśród położnych*. „Medycyna Ogólna i Nauki o Zdrowiu” 2014, 20:276-281
- [6] Latimer D. *The Cost of IT Staff Turnover A Quantitative Approach*. “Educause Center for Applied Research. Research Bulletin” 2002, 4:1-12
- [7] Kerr R., McHugh M., McCrory M. *HSE Management Standards and stress-related work outcomes*. “Occupational Medicine” 2009, 59:574-579
- [8] HSE. *How to tackle work-related stress*. <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf> [stan na 14.05.2015]
- [9] Leka S., Aditya J. *Health impact of psychosocial hazards at work: an overview*. WHO, Geneva 2010
- [10] Cox T., Griffiths A., Houdmont J. *Defining a case of work-related stress*. HSE Books, Sudbury 2006
- [11] HSE. *Business case study*: <http://www.hse.gov.uk/stress/experience.htm> [stan na 14.05.2015]