

# PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY KIEROWANIA LUDŹMI

## Część 1

Psychologia jest nauką, która bada w sposób obiektywny zjawiska i procesy dotyczące źródeł ludzkich zachowań, myśli, emocji. **Etymologia tego pojęcia** łączy w sobie podejście naukowe z indywidualną i niepowtarzalną naturą każdego człowieka.

PSYCHE - dusza, duch, tchnienie życia

LOGOS - nauka, teoria

Psychologia to nauka o zachowaniach ludzi i ich sposobie odbierania świata. Pomaga w zrozumieniu zachowań człowieka, motywów podejmowanych przez niego decyzji oraz w odkrywaniu czym naprawdę jest człowiek.

**Psychologia pracy i organizacji** – zajmuje się wykorzystywaniem badań i praw psychologii do rozwiązywania problemów powstających w miejscu pracy ze szczególnym uwzględnieniem procesów zarządzania ludźmi. Przedmiotem zainteresowania psychologii zarządzania są w szczególności:

- wartości, potrzeby i motywacje pracownika w organizacji
- grupy społeczne i budowanie efektywnych zespołów pracowniczych
- komunikacja interpersonalna
- psychologiczne zagadnienia wdrażania zmian takie jak np. opór wobec zmian, przeciążenie informacyjne lub zaangażowanie, partycypacja, podmiotowość
- dobór i ocena pracowników
- kultura organizacyjna
- style przywództwa, osobowość przywódcy
- psychofizyczne warunki pracy
- stres i psychopatologie w organizacji

**Testy psychologiczne to znormalizowane i zobiektywizowane metody, za pomocą których ustala się pewne cechy osób (zwłaszcza ich zdolności, sprawności, postawy, zainteresowania).**

Testy to zwykle odpowiednio skonstruowane zadania, które kandydat rozwiązuje. Na podstawie sposobu i poziomu wykonania psycholog wnioskuje o natężeniu badanej cechy u danej osoby.

## Cechy dobrego testu psychologicznego

Testy psychologiczne na rynku polskim patronowane są przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne (PTP). Większość z nich musi być wykonywana w obecności psychologa. Również diagnoza psychologiczna powstała na podstawie wypełnianego przez klienta testu może być stworzona profesjonalnie jedynie przez psychologa.

W sprzedaży są także testy komputerowe, które mierzą głównie określone kompetencje zawodowe i predyspozycje do wykonywania określonych zadań. Wszystkie dostępne testy psychologiczne muszą posiadać określone cechy takie, jak trafność, rzetelność, standaryzacja, normalizacja i adaptacja kulturowa (jeśli test sprowadzony został z zagranicy)

### Trafność i rzetelność

Trafność i rzetelność testu to miary psychometryczne pozwalające na sprawdzenie czy test faktycznie mierzy tę cechę lub zestaw cech, do których mierzenia został przeznaczony. Inaczej mówiąc, jeśli osoba chce zbadać swój poziom inteligencji to musi mieć pewność, iż rozwiązując dany test i odpowiadając na określone pytania otrzyma wynik mówiący o jej inteligencji a nie np. zdolnościach arytmetycznych czy jakości pamięci. Jeśli test ma wysoką trafność i rzetelność oznacza to, że otrzymanym wynikiem można zaufać, gdyż prawidłowo określają mierzoną cechę.

Opisywane miary psychometryczne uzyskuje się za pomocą złożonych obliczeń statystycznych a ich wynik mieści się teoretycznie w przedziale (-1,1). Praktycznie natomiast otrzymywane miary osiągają wielkość 0,3-0,99. Im wyższy wynik, tym lepszy test. Testy osiągające miary trafności i rzetelności 0,8 – 0,99 są bardzo dobrymi testami, a ich wynikiem można w pełni zaufać nawet przy badaniu indywidualnym.

### Standaryzacja

Test jest wystandaryzowany, gdy osoba badająca nie ma wpływu na otrzymany wynik. Inaczej mówiąc, procedura badania klienta danym testem jest we wszystkich przypadkach identyczna. Praktycznie sprowadza się to do uniwersalnej instrukcji przekazywanej ustnie lub pisemnie osobie badanej. Jeśli test jest czasowy (ma określony czas na wypełnienie), badający musi ściśle przestrzegać czasu, nawet w sytuacji, gdy osoba badana skończyła wypełniać test przed czasem. Ma bowiem prawo wrócić do zakreślonych odpowiedzi (zadań) i poprawić je lub ponownie sprawdzić.

### Normalizacja

Normalizacja testu pozwala na ocenę wyników uzyskanych przez klientów. Jeśli więc osoba uzyskała w określonym teście wynik 58, to bez posiadania norm nie można stwierdzić co to oznacza. Dzięki normom określającym, że przeciętny wynik mieści się w przedziale 40-50 można stwierdzić, iż wynik 58 jest powyżej przeciętnej a więc badana osoba posiada daną cechę w dużym natężeniu.

Normy danego testu powstają na bazie licznych badań przeprowadzonych na tzw. próbie normalizacyjnej. Jest to grupa ludzi dobranych losowo tak, by stanowiła próbę

reprezentatywną dla danej populacji. Oznacza to, że osoby badane są zróżnicowane pod względem płci, wieku, wykształcenia a czasami również miejsca zamieszkania, wykonywanego zawodu lub innych cech demograficznych, które mogą mieć istotny wpływ na wyniki testu. Im większa jest próba normalizacyjna tym lepsze normy danego testu. Dla testów zdolności (inteligencji) próby takie powinny liczyć kilka tysięcy osób.

### **Adaptacja kulturowa**

Ostatnią cechą dobrego testu psychologicznego jest jego adaptacja kulturowa. W związku z licznym napływem testów zagranicznych, należy zwracać uwagę na sposób przystosowania ich do naszych realiów społeczno-kulturowych. Jeśli więc autorami testu są obcokrajowcy, nie wystarczy tylko odpowiednie, nawet bardzo dobre tłumaczenie kolejnych jego pozycji. Test musi przejść adaptację kulturową. Zazwyczaj odbywa się ona w ten sposób, że kilka niezależnych zespołów tłumaczy i psychologów dokonuje tłumaczenia testu, następnie jest on wysyłany do autorów, którzy wspólnie z tłumaczami ponownie dokonują tłumaczenia, korygują nieścisłości i akceptują ostateczną wersję. Tłumaczenia testów zazwyczaj nie są dosłowne lecz adekwatne do danej kultury.

## Rodzaje testów psychologicznych

Testy psychologiczne można podzielić ze względu na cel pomiaru na następujące grupy:

### **Testy zdolności**

inteligencja, potencjał intelektualny, zdolności specjalne – to testy wykorzystywane głównie w celu odpowiedzi na pytanie jak szybko osoba potrafi się uczyć, jak bardzo jest bystra lub czy posiada pewne szczególne umiejętności np. pamięć fotograficzną, słuch absolutny itp. Najczęściej w biznesie przeprowadza się testy potencjału intelektualnego czyli bystrości umysłu i szybkości uczenia się. **Inteligencja** jako cecha badana, jest sprawdzana kompleksowo. Na jej całość składają się:

- zdolności do myślenia i rozwiązywania problemów,
- zdolność do osądzania, porównywania, rozumowania,
- zdolności do skutecznego przystosowania się do środowiska,
- zdolności do rozumienia relacji międzyludzkich

### **Testy osobowości**

Są to testy mierzące względnie stałe dyspozycje ludzi do zachowania się w określony sposób. Wśród osób zajmujących się obszarem ZZL często można natknąć się na opinię, iż stosowanie tych testów jest niepotrzebne. Dzieje się tak, ponieważ, po pierwsze osobowości raczej zmienić nie można a po drugie każda próba ingerowania w „istotę” człowieka jest z punktu widzenia działalności firmy nieetyczna.

*Czy warto i w jakim celu należałoby badać cechy osobowości w ramach ZZL?*

Nie warto badać osobowości kompleksowo by np. otrzymać diagnozę psychologiczną danej osoby, ale warto umieć dopasować:

- osobę do zespołu (istotna cecha - ugodowość)

- osobę do zadania (istotne cechy – sumienność, otwartość na nowe doświadczenia, ambicje)
- sposób prowadzenia rozmowy np. oceniającej (istotne cechy – ekstrawersja lub introwersja, wrażliwość emocjonalna)
- zespół do kierowania,
- przydział obowiązków, władzy i odpowiedzialności.

I podjąć wiele innych decyzji personalnych...

### **Testy temperamentu**

Testy te pozwalają na badanie takich kompetencji jak odporność na stres, umiejętność radzenia sobie z natłokiem pracy, działanie pod presją czasu oraz umiejętność przestawiania się z jednej aktywności na inną.

Temperament to zespół formalnych, biologicznie uwarunkowanych i względnie stałych cech zachowania, takich jak siła i czas reagowania.

Temperament pojawia się w każdej czynności niezależnie od jej treści i ukierunkowania. Zależy os struktury organizmu, wpływa na przebieg czynności.

Testy temperamentu wykorzystuje się także do specjalistycznych badań psychomotorycznych dla kierowców lub do zawodów wymagających szybkiego reagowania, refleksu czy umiejętności pracy w warunkach presji czasu.

### **Testy kwalifikacji (kompetencji)**

Testy kompetencji są najbardziej przydatne do badania osób w ramach projektów z zakresu ZZL. Istotna bowiem dla praktyków jest wiedza jakie umiejętności (kompetencje) posiada zatrudniony lub poszukiwany pracownik. Testy kompetencji służą do badania określonych zdolności w zależności od specyfiki stanowiska np. umiejętności negocjacyjne dla negocjatora, umiejętność kierowania dla menedżera, umiejętność występowania publicznego dla prezentera. Opierają się one na badaniu zachowań i motywów ich wystąpienia. Dzięki takiemu założeniu unika się zarzutu nieetycznego badania osobowości pracowników.

Przykładowe testy kwalifikacji (kompetencji) patronowane przez PTP:

- Kwestionariusz Kompetencji Społecznych (KKS)
- Kwestionariusz Radzenia Sobie w Sytuacjach Stresowych (CISS)
- Skala I-E w Pracy
- Skala Dyrektywności
- Kwestionariusz Stanu i Cechy Lęku
- Kwestionariusz Inteligencji Emocjonalnej INTE

Testy PTP są zazwyczaj „porządnymi” testami psychologicznymi czyli posiadają wysokie miary trafności i rzetelności. Przy zakupie testu otrzymuje się podręcznik z niezbędnymi informacjami, nie tylko o tym jak przeprowadzić test, ale również jak były przeprowadzane

badania próby normalizacyjnej i miary psychometryczne. Jest to niewątpliwie mocna strona testów patronowanych przez tą instytucję.

Inaczej sprawa się ma z testami komercyjnymi. Odbiorca zazwyczaj otrzymuje jedynie lapidarną garść informacji zawartych w ofercie lub na stronie internetowej. Dopiero dalsze zainteresowanie metodą pozwala, z niemałym trudem, uzyskać szczegółowe informacje o wartościach psychometrycznych testów.

Mocną stroną testów komercyjnych jest ich dostosowanie do oczekiwań klienta biznesowego. Zazwyczaj jeden kompleksowy test wystarcza, by zdiagnozować wszystkie istotne na danym stanowisku kompetencje.

## Testy komercyjne

- PAPI, LOGIX, CUBIX- ALTA
- *MBS System – DGA Meurs*
- Metoda Thomas International
- Extended DISC
- Test Hogana – Talents Focus
- Insights Discovery – Insights Polska
- FRIS style myślenia
- Autorskie testy firm DP

# Część 2

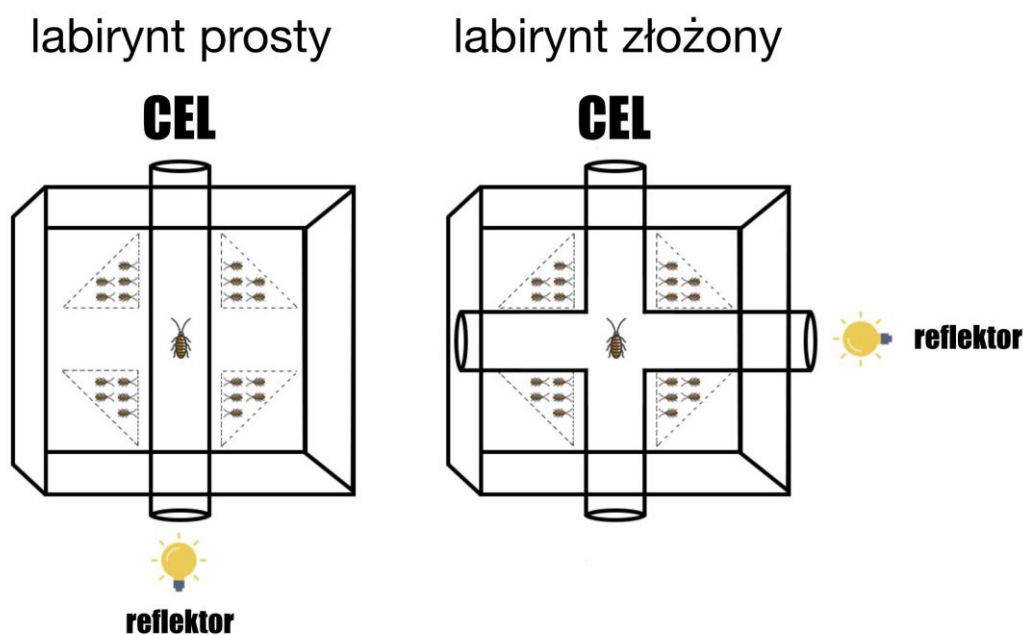
## Zjawiska psychologiczne zachodzące w grupie

**Konformizm – to zmiana zachowania lub opinii danej osoby na skutek realnego lub wyobrażonego wpływu innych ludzi.**

Zachowania konformistyczne wzmagają się gdy:

- Grupa składa się ze specjalistów
- Członkowie grupy są dla nas autorytetami w danej dziedzinie
- Ludzie w grupie są do nas podobni pod pewnymi względami
- Nie wiemy jak powinniśmy się zachować w danej sytuacji

Facylitacja społeczna to napięcie, które pojawia się podczas wykonywania zadań w obecności innych osób, spowodowane możliwością bycia ocenianym przez obserwatorów.



**Próżniactwo społeczne – to uspokojenie wywołane przekonaniem, że przebywanie w grupie utrudni ocenę własnego wkładu w pracę zespołową.**

Aby zapobiec wystąpieniu próżniactwa warto:

- Dzielić pracę w zespole tak, by każda osoba miała poczucie wkładu, który można wycenić
- Angażować uczestników nie tylko w wykonywanie ale również w fazę planowania zadań zespołu
- Wyznaczać zespołowi zadania trudne – ambitne, niestrukturyzowane

## Kierowanie zespołem

### Badania Hawthorne

Elton Mayo rozpowszechnił, badania dokonali Fritz Roethlisberger i Wiliam Dickson, Zakłady Hawthorne Western Electric Company, 1939 r.

Wniosek podstawowy: czynniki społeczne odgrywają kluczową rolę w zachowaniu ludzi w procesie pracy.

- Etap 1 – wpływ oświetlenia na produkcję i morale
- Etap 2 – Relay Asseby Test Room - liczne modyfikacje warunków fizycznych
- Etap 3 – wywiady z pracownikami dotyczące postaw
- Etap 4 – Bank Wiring Observation Room – grupa autonomiczna
- Etap końcowy – rozmowy z pracownikami

### Wnioski z badań

1. Pracownicy muszą być postrzegani jako grupa
2. Uczestnictwo w grupie jest tak samo ważne dla pracownika jak bodźce finansowe i warunki pracy
3. Nieformalne grupy wywierają silny wpływ na zachowanie pracownika
4. Menedżerowie muszą być świadomi społecznych potrzeb jeśli chcą motywować pracowników

## Kiedy grupa staje się zespołem

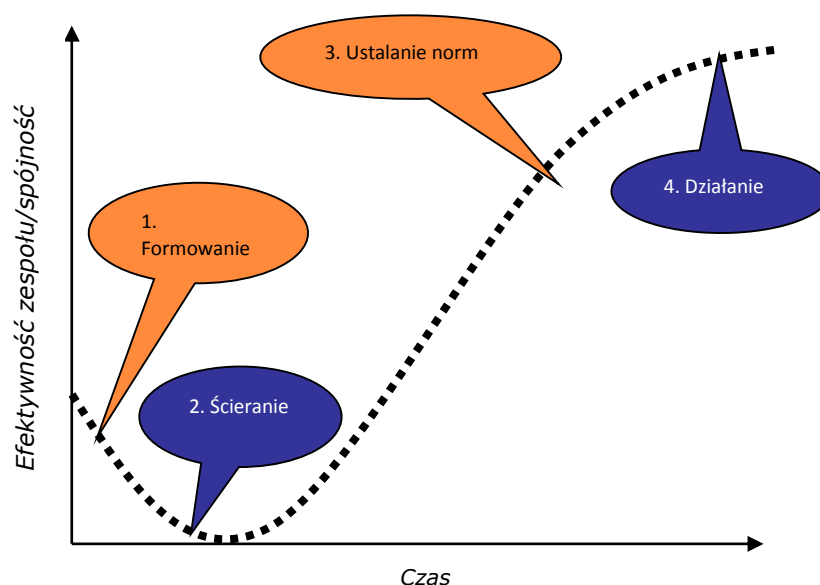
Grupa	Zespół
silny, jasno określony lider	rola lidera podzielona
świadomość „JA”	świadomość „MY”
indywidualna odpowiedzialność	indywidualna i zbiorowa odpowiedzialność
cel grupy jest taki sam jak szersza misja organizacji	specyficzny dla zespołu i przez niego tworzony cel

wyższość celów jednostkowych nad grupowymi	wyższość celów zespołu nad jednostkowymi
luźne relacje pomiędzy członkami grupy podgrupy są tworzone na zasadzie przypadku	ściśle relacje pomiędzy wszystkimi członkami koncentracja na wspólnej pracy
brak efektu synergii  brak wzajemnego wspierania indywidualnych działań	efekt synergii  wzajemne wspieranie działań indywidualnych
cel może zostać osiągnięty bez współpracy uczestników	cel możliwy do osiągnięcia dzięki współdziałaniu wszystkich uczestników
brak formalnych procedur komunikacji	istnieją procedury komunikacji
brak nadrzędnej wizji	przywódca lub wypracowany wspólnie konsensus jest źródłem wizji i celów

Zespół to specyficzna grupa społeczna, powiązana formalnymi i nieformalnymi „wiązaniami”, wykonująca określone zadania i realizująca wspólne cele.

### Fazy rozwoju zespołu

Struktura społeczna zdolnego do działania zespołu nie powstaje od razu. Kształtowanie się grupy od momentu formalnego powołania zespołu do osiągnięcia względnie stabilnego stanu najczęściej przebiega, jak wynika z badań psychologów i socjologów, według pewnego schematu:





### FORMOWANIE

- niepewność i chaos
- koncentracja na wykonywanych zadaniach
- brak współdziałania; częste wpadki i nieporozumienia
- dominacja kilku osób; słabe zaangażowanie niektórych

### DOCIERANIE

- konfrontacja osobowości i interesów; konflikt i wrogość;
- bardzo emocjonalne nastawienie do zadań i do tego, co robią inni
- sondowanie na co "można sobie pozwolić"; poszukiwanie sojuszników i przyjaciół
- walka o pozycję
- powstają koalicje; brak spójności grupy

### NORMOWANIE

- tworzenie się norm postępowania
- utrwalenie się struktury grupy, akceptacja nieformalnego lub formalnego lidera
- otwarta dyskusja pozwalająca ustalić reguły gry i metody pracy
- swobodna wymiana informacji i opinii; wzrost spójności zespołu

### DZIAŁANIE

- stan równowagi w kontaktach interpersonalnych; uspokojenie emocjonalne
- znajomość wzajemnych oczekiwań; funkcjonalne dopasowanie ról

**Faza 1 – zespół nierozwinięty, nieukształtowany** – unikanie wyrażania uczuć, niepewne cele, kierownik podejmuje decyzje

**Faza 2 – zespół eksperymentujący** – bardziej otwarte podchodzenie do problemów, uważne słuchanie się wzajemne

**Faza 3 – zespół konsolidujący się** – współpraca, zadania jasne, cele uzgodnione, wdrażanie procedur dyskusji i rozwiązywania problemów

**Faza 4 – zespół dojrzały** – otwarte wyrażanie uczuć, metodyczne sposoby pracy, styl kierowania partycypacyjny lub delegujący, członkowie zespołu są elastyczni, zbiorowa odpowiedzialność za wykonanie zadania.

**Dobry zespół jest budowany na pewnych podstawowych zasadach:**

- **zaufanie** - ważną cechą otwartej konstrukcji zespołu jest budowanie poczucia zaufania pomiędzy jego członkami
- **komunikacja** - otwarcie dróg komunikacji pomiędzy członkami zespołu gwarantuje, iż wszyscy będą rozumieli cele większej grupy i wiedzieli jak się do nich odnosi ich indywidualna

praca

- **zaangażowanie** - kluczem do tworzenia osiągniętej sukcesy zespołu jest uzyskanie zaangażowania wszystkich jego członków na rzecz realizacji kluczowych ustaleń; nie musi to oznaczać, że wszystko dzieje się na zasadach konsensusu, jednakże każdy członek zespołu powinien być świadomy tych decyzji i rozumieć przyczyny, dla których są podejmowane
- **rozwiązywanie konfliktów** - w dobrych zespołach konflikty są ujawniane i rozwiązywane tak szybko jak to możliwe
- **reakcja** - w dobrym zespole kierownik lub inni członkowie zespołu systematycznie reagują na wszelkie nieprawidłowości, tak, że cały zespół może współpracować w celu poprawy wyników.

Meredith Belbin (angielski psycholog) wyodrębnił dziewięć ról, które mogą pełnić pracownicy - członkowie zespołu. Każdy z niżej wymienionych typów zachowania stanowi ważny element we współdziałaniu całego zespołu. Zespół, w którym funkcjonują reprezentanci wszystkich ról, ma wyraźną tendencję do osiągnięcia sukcesów w pracy zawodowej. Nie musisz mieć dziewięciu ludzi w zespole, ale każda z ról powinna być realizowana - każdy członek może odgrywać więcej niż jedną rolę i realizować więcej niż jedno zadanie.

**Budowanie zespołu według proponowanych zasad niesie następujące korzyści:**

- ❖ mniej tarć między osobami walczącymi o tę samą rolę
- ❖ większy wkład każdego członka w pracę zespołu
- ❖ zabezpieczenie przed błędami, które mogą się pojawić, gdy na jednostce ciąży zbyt wielka odpowiedzialność

# Część 3

## Czym jest stres?

Pojęcie stresu należy do kluczowych pojęć współczesnej psychologii. Wielkiej popularności tej problematyki towarzyszy równie duża różnorodność znaczeń przypisywanych temu pojęciu. Najogólniej klasyfikując, można wyróżnić trzy główne grupy definicji stresu, z których każda akcentuje inny aspekt tego pojęcia, ujmując je jako: bodziec, reakcję, relację między jednostką a otoczeniem.

Wczesne badania psychologiczne nad stresem traktowały go jako **sytuację zewnętrzną (bodźcową)** wywołującą określone stany emocjonalne. Przykładem mogą być badania z lat 50. Basowitza i in. nad skoczkami spadochronowymi, w których stres ujmowany był jako „klasa bodźców, która posiada duże prawdopodobieństwo wywołania lęku u większości ludzi” (Reykowski, 1966).

Rozumienie stresu jako **reakcji** sięga samych początków współczesnej kariery tego pojęcia. Hans Selye, wprowadzając je do fizjologii, określił stres jako „niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie niedomagania” (Selye, s.25.).

**Stresor** to czynnik zewnętrzny stanowiący obiektywne źródło zagrożenia lub wyzwanie, spełniający 2 warunki:

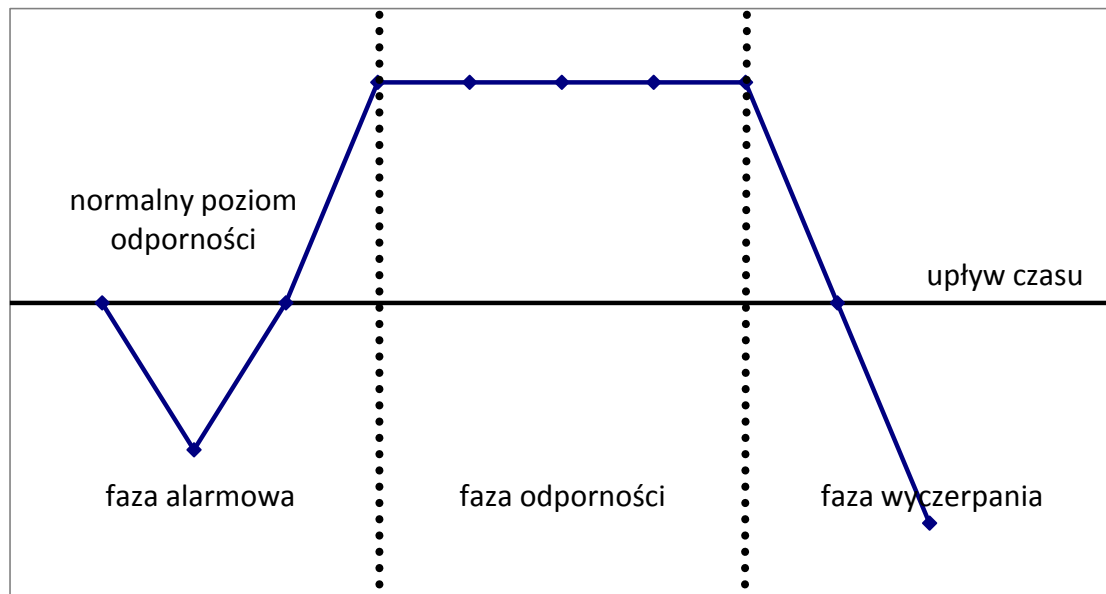
- odebrany przez jednostkę jako źródło nacisku lub zagrożenia
- powodujący u jednostki rozwinięcie się reakcji stresowej

Klasycznym przedstawicielem podejścia akcentującego **stres jako relację** między jednostką i środowiskiem jest R. Lazarus. Zgodnie z jego definicją „Stres psychologiczny jest szczególną relacją między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwyrężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” [Lazarus, Folkman s.19]. Warto też zwrócić uwagę na inną istotną właściwość tej definicji, a mianowicie traktowanie stresu jako zjawiska całkowicie subiektywnego: możemy bowiem o nim mówić tylko wówczas, gdy jednostka sama oceni swą relację ze środowiskiem jako zagrażającą. Taki punkt widzenia nie przez wszystkich badaczy jest przyjmowany. Niektórzy uważają, że o stresie można mówić zarówno wtedy, gdy występuje obiektywna rozbieżność między wymaganiami otoczenia i możliwościami jednostki, jak i wówczas, gdy rozbieżność ta spostrzegana jest przez jednostkę.

W ujęciu Lazarusa stres jest procesem, w którym występują 4 elementy składowe [Ogińska-Bulik s.16]:

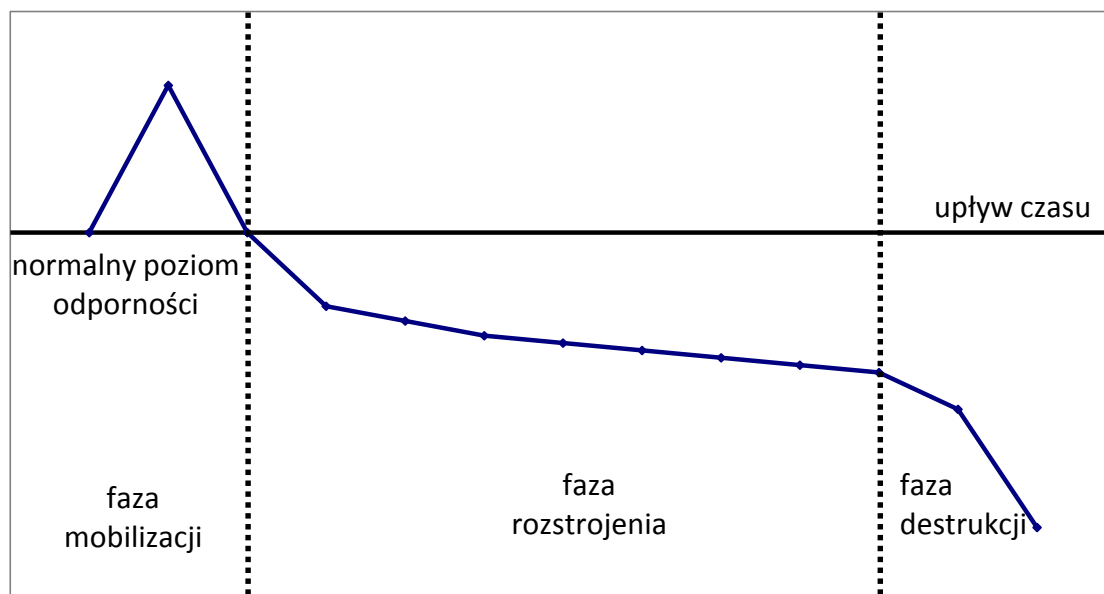
- 1 – czynnik stresujący
- 2 – ocena czynnika przez jednostkę i zakwalifikowanie go jako zagrażającego, szkodliwego, neutralnego lub sprzyjającego
- 3 – reakcja stresowa
- 4 – zmaganie się organizmu ze stresem

## Stres fizjologiczny i psychologiczny



Rys. Fazy Ogólnego Zespołu Adaptacyjnego.

Pierwsza to reakcja alarmowa. Doprowadza ona do mobilizacji całego organizmu. Towarzyszą jej takie działania fizjologiczne, które mają na celu pobudzenie organizmu do walki lub obrony przed stresem. Druga faza – odporności, charakteryzuje się uruchamianiem mechanizmów adaptacji do szkodliwych bodźców. Powoduje, iż organizm pozornie dobrze radzi sobie w sytuacji działania stresora. Trzecia faza pojawia się, gdy bodziec stale oddziałuje na organizm, który nie może już dłużej go tolerować. Ta faza nazywa się fazą wyczerpania. Charakteryzuje się pojawieniem się trwałych reakcji patologicznych, a w dalszej konsekwencji działania stresora – śmiercią.



Rys. Przebieg stresu psychologicznego.

W teoriach psychologicznych stresu zwraca się uwagę na psychiczne stany człowieka pod wpływem działania bodźców z otoczenia. Koncepcje te opisują również stres za pomocą czynników oddziałujących na jednostkę, tzw. stresorów. Przebieg stresu psychologicznego w porównaniu ze stresem fizjologicznym charakteryzuje się stopniowym spadkiem umiejętności radzenia sobie z trudną sytuacją (rys. 2). Pierwsza faza – mobilizacji dotyczy stresu krótkotrwałego, odbieranego jako wyzwanie. Jednostka mobilizuje siły intelektualne do poradzenia sobie z trudnościami. Gdy jej procesy poznawcze oraz działania nie skutkują redukcją stresu następuje faza rozstrojenia. Na tym etapie dochodzi do stopniowego spadku zdolności umysłowych – pamięci, skupienia uwagi, czasu reakcji. Spada efektywność działań. Gdy czynnik stresowy nie zanika, procesy psychiczne ulegają uszkodzeniu. W ostatniej fazie – destrukcji (załamania) następują trwałe nieprawidłowości funkcjonowania określane jako choroby psychiczne. Są to zazwyczaj nerwice oraz cięższe psychozy takie, jak depresja, cyklofrenia.

### Stres zawodowy (Occupational Stress)

Istotną kwestią jest fakt, iż sytuacja sama przez się nie jest stresogenna, gdyż stres jest reakcją jednostki na oddziaływanie środowiska. Oznacza to, że dla jednych ludzi dana sytuacja powoduje wystąpienie objawów stresu a dla innych nie. C. Cooper na podstawie badań uzyskanych w Instytucie Badań Społecznych Uniwersytetu Michigan, określa tę zależność jako teorię dopasowania. Ma on na myśli, po pierwsze „dopasowanie umiejętności i zdolności człowieka do wymagań, jakie stawia wykonywany zawód”, po drugie zaś, możliwość zaspokajania potrzeb jednostki przez środowisko pracy [Cooper C., Payne R., 1987]. Koncepcja

dopasowania ujmuje zależności między sytuacją a jednostką z jej specyficzną osobowością, zachowaniem oraz myśleniem i przeżywaniem.

Komisja Europejska wskazuje, że stres związany z pracą należy traktować jako zestaw emocjonalnych, kognitywnych oraz behawioralnych reakcji na niechętne i szkodliwe aspekty środowiska pracy, organizacji pracy i otoczenia pracy. Stres jest wywołany przez złe dopasowanie pomiędzy pracownikami a ich pracą, konflikty powstałe poprzez realizowanie innych ról w pracy i życiu osobistym oraz sytuacje, w których pracownicy nie mają właściwego stopnia kontroli nad swoim życiem zawodowym lub osobistym [Surdykowska B.]

W literaturze przedmiotu można znaleźć dużą różnorodność koncepcji stresu zawodowego. Większość z nich opiera się na relacyjnym podejściu do stresu a więc ujmuje go jako zjawisko psychologiczne.

**Stres zawodowy definiuje się jako stan psychiczny wynikający z ciągłej interakcji między zbyt wysokimi wymaganiami stawianymi przez środowisko pracy a niedostatecznymi zasobami pracownika (Ogińska-Bulik, 2006).**

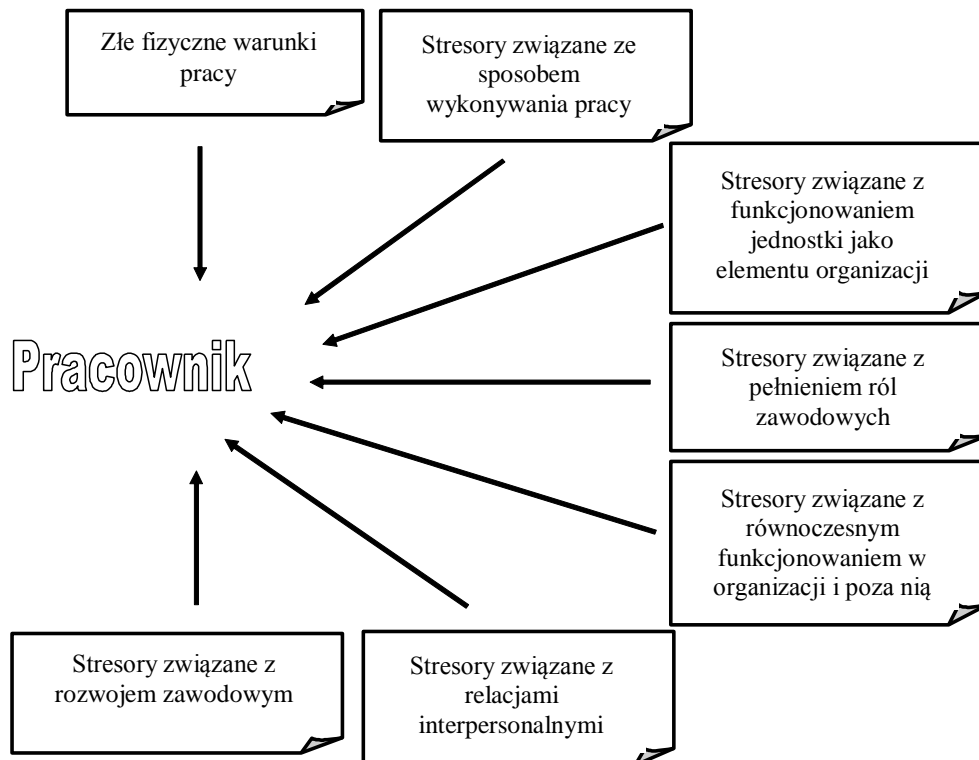
**Stres jest skutkiem spadku lub utraty kontroli nad działaniami podejmowanymi przez pracownika w organizacji (Schabracq, 2003).**

Spośród różnych teorii i podejść badawczych dotyczących stresu zawodowego, na uwagę zasługują:

1. Transakcyjny model stresu T. Coxa
2. Veroński model stresu
3. Koncepcja niedopasowania Van Harrisona
4. Teoria wymagania-kontrola R. Karaska
5. Model wymagania –zasoby Bakker i Demerouti

### Źródła stresu w organizacji

Model C. Coopera i R. Payne'a zawierający siedem stresorów w organizacji.



Rys. Czynniki stresogenne (stresory) w organizacji.

## Skutki stresu

Nerwice, psychozy - nerwice lękowe, nerwice natręctw, depresja

Zaburzenia psychosomatyczne

- ostre zapalenie mięśnia sercowego, choroba wieńcowa, nadciśnienie tętnicze, miażdżyca, dusznica bolesna, zawał serca, udar, choroba Raynauda
- cukrzyca, zaburzenia hormonalne związane głównie z nadczynnością tarczycy,
- dolegliwości mięśniowo-szkieletowe
- choroba wrzodowa żołądka i dwunastnicy,
- zaburzenia metabolizmu, zaburzenia odporności, choroby skóry, alergie,
- migreny,
- hiperwentylacja, astma oskrzelową,

Uzależnienia

- alkoholowe - neurasteniczny i kontaktowy styl picia
- toksykomania - leki psychotropowe, nasenne, uspokajające, narkotyki

Wypalenie zawodowe

Przedłużające się stany stresu mogą prowadzić do reakcji nerwicowych, takich jak stany lękowe czy depresyjne. Szczególnym przejawem przedłużającego się stresu w pracy, któremu poświęca się obecnie wiele uwagi, jest zjawisko wypalenia zawodowego. Opisane zostało po raz pierwszy w 1974 r. przez psychiatrę H. Freudenbergera, a spopularyzowane głównie poprzez prace psychologa społecznego Christiny Maslach i opracowane przez nią narzędzie pomiarowe. Początkowo wypalenie kojarzono z pracą w zawodach związanych ze świadczeniem bezpośrednich usług/pomocy na rzecz innych, a więc z pielęgniarkami,

nauczycielami, lekarzami, opiekunami społecznymi itp. Zaobserwowano, że wysokie wymagania emocjonalne, jakie stawiają prace tego typu, po pewnym czasie doprowadzają do pojawienia się symptomów silnego stresu. Według Maslach można je sprowadzić do trzech głównych kategorii. Są to:

- **wyczerpanie emocjonalne**, które przejawia się m.in. obniżonym nastrojem, niepokojem, depresją, zniechęceniem, rozczarowaniem, uczuciem bezradności i beznadziejności, a także stałym zmęczeniem i odczuwaniem różnorodnych dolegliwości somatycznych;
- **depersonalizacja**, która oznacza obojętny, a czasem nawet wrogi stosunek do podopiecznego i traktowanie go bardziej jak rzecz niż odczuwającego człowieka; uważa się, że zjawiska te są pochodną niewłaściwych sposobów radzenia sobie ze stresem wywołanym wysokimi wymaganiami pracy, a przede wszystkim stosowania takich technik obronnych, jak np. dystansowanie się; polega ono na emocjonalnym odsuwaniu od siebie trudnych problemów podopiecznych, poprzez intelektualizację (np. myślenie o pacjencie w czysto medycznych kategoriach), używanie profesjonalnego żargonu, poniżających określeń („zachowują się jak zwierzęta”), fizyczne unikanie kontaktu (np. wzrokowego);
- **poczucie braku dokonań w pracy**, które przejawia się odczuciem braku jakichkolwiek osiągnięć w swej pracy z podopiecznym, pesymizmem co do realnej możliwości pomocy mu, niską samooceną swych możliwości zawodowych, poczuciem niedoceniań i własnej przegranej.

## Koszty stresu

- Koszty pracownika
  - koszty leczenia chorób wywołanych długotrwałym stresem
  - wypadki – leczenie
  - koszty związane z utratą obecnych i przyszłych dochodów na skutek uszkodzenia zdrowia
  - *KOSZTY EMOCJONALNE*
- Koszty organizacji
  - koszty spadku produktywności i prezentyzmu
  - odszkodowania dla pracowników
  - absencja pracownika, koszt zastępstw
  - fluktuacja kadry
  - wypadki w pracy (zniszczenia materiału)
  - sabotaż, kradzieże i inne zachowania nieproduktywne
  - koszty usług medycznych (np. w USA)
  - spadek morale
  - pogarszający się wizerunek firmy, spadek atrakcyjności firmy



## Interwencje antystresowe

Interwencje antystresowe to zorganizowane działania mające na celu eliminację lub redukcję stresu zawodowego. Są one również ukierunkowane na pomoc i rozwój w zakresie metod radzenia sobie ze stresem.

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa, rodzaju działalności, nakładów przeznaczonych na działania interwencyjne a także innych, bardziej specyficznych czynników, można opisywać wiele różnorodnych programów zarządzania stresem. Zdecydowana większość badaczy (Graveling i in. 2008; Richardson, Rothstein, 2008; Cox i in. 2006; Randall i in. 2005; Dewe i O'Driscoll 2002; van der Klink i in. 2001, Cooper i in., 1996) wskazuje na podział programów zarządzania stresem ze względu na kryterium zakresu oddziaływania. Programy takie dzielą się na działania na szczeblu organizacyjnym (*Organizational Level Interventions*) oraz skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*).

T Cox i in. wskazują na trojaki podział programów zarządzania stresem ze względu na cel działania (Cox i in., 2006, s.111):

1. Zapobieganie – odpowiednia organizacja pracy w celu eliminacji stresu
2. Wspomaganie – rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem
3. Rehabilitacja – wspieranie pracowników w powrocie po trudnym okresie

Pierwsza grupa programów dotyczy działań na szczeblu organizacyjnym, druga i trzecia zaś to oddziaływania skierowane na poprawę funkcjonowania jednostki.

Organizacyjne programy zarządzania stresem (*Organizational Level Interventions*) dotyczą zmian w zakresie:

- ergonomii stanowisk pracy
- wprowadzania zmian w zakresie organizacji pracy (np. ruchomy czas pracy, rotacja pracy)
- definiowania ról zawodowych
- zwiększania poczucia podmiotowości poprzez zarządzanie partycypacyjne i sprawne systemy komunikacji
- stałego i zorganizowanego procesu rozwoju i podnoszenia kwalifikacji pracowników.

Można wyróżnić następujące programy na tym poziomie:(Graveling i in, 2008, s.15):

- partycypacyjne i podmiotowe zarządzanie,
- monitoring i usprawnianie ergonomii stanowisk pracy
- wprowadzanie zmian systemu organizacji pracy, (elastyczne formy czasu pracy)
- wspieranie rozwoju i podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- szkolenia menedżerów w zakresie zarządzania stresem
- osłabianie konfliktu praca-rodzina

Programy zarządzania stresem skierowane bezpośrednio na pracowników (*Individual Level Interventions*) są niewątpliwie dominującą grupą interwencji w zakresie redukcji stresu przedsiębiorstwach. Powodem tego są wymieniane przez L. Murphego liczne korzyści wynikające z ich stosowania (w: Cox, 2006, s.118):

1. Można je szybko wprowadzić i ocenić ich skuteczność.
2. Są elastyczne i można je dostosować do potrzeb różnych pracowników, którzy mogą je wykorzystywać w pracy i poza nią.
3. Mogą łączyć się z programami wspierania pracowników.  
Do programów zarządzania stresem na poziomie jednostki zalicza się:
  - szkolenia z zakresu umiejętności radzenia sobie ze stresem,
  - doradztwo psychologicznego i psychoterapii,
  - treningi relaksacji i ćwiczenia fizyczne,
  - promocja zdrowia w zakresie zdrowego trybu życia.

Programy zarządzania stresem na poziomie jednostki są niewątpliwie częściej proponowane i wdrażane w przedsiębiorstwach. Prócz korzyści wymienianych wcześniej, są one odpowiedzią na zapotrzebowanie pracowników organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych w USA na menedżerach wykazały, że większość pracowników uważa, iż źródłem stresu zawodowego są cechy osobowościowe, problemy rodzinne oraz styl życia (Cox i in., 2006, s.113). Rozwój umiejętności radzenia sobie ze stresem oraz zmiana myślenia o sytuacjach trudnych są więc tym, co powoduje, iż pracownicy odbierają pracę jako mniej stresującą.

### Koszty przeciwdziałania stresowi

- zorientowane na pracownika
  - szkolenia z metod radzenia sobie ze stresem
  - relaksacja, ćwiczenia fizyczne, modyfikowanie zachowań w sytuacjach stresu
  - badania poziomu subiektywnie odczuwanego stresu, badania cech osobowościowych i temperamentalnych istotnych z punktu widzenia odporności na stres, badania indywidualnych metod radzenia sobie ze stresem
- zorientowane na organizację
  - nakłady na poprawę fizycznych warunków pracy, tworzenie ergonomicznych stanowisk pracy,
  - wprowadzanie zmian w zakresie systemu organizacji pracy i definiowania ról zawodowych,
  - koszt stworzenia, prowadzenia i nadzorowania programu przeciwdziałania stresowi w pracy
  - koszt promocji programu i czasu szkolenia pracowników (w czasie pracy)

Koszty zorientowane na organizację opierają się na wynikach analizy źródeł stresu. Pozwala na ocenę takich obszarów, jak:

- podział i opis zakresu obowiązków i odpowiedzialności oraz opis stanowisk pracy,
- poziom partycypacji pracowniczej, udziału pracowników w procesach decyzyjnych i komunikacyjnych,
- istnienie i funkcjonowanie ścieżek kariery oraz rozwoju pracowników,
- fizyczne warunki pracy, komfort pracy, BHP.

W Cascio wykazuje, że: "dużo mniej kosztuje dbałość o to, by pracownik był zdrowy<sup>1</sup> i pracował, niż pokrywanie kosztów choroby, rehabilitacji i zastąpienia go w miejscu pracy." (Cascio, 2001, 135). Autor wskazuje, iż 80% amerykańskich przedsiębiorstw zatrudniających co najmniej 50 pracowników korzysta z różnego rodzaju programów promocji zdrowia. Koszt takich programów jest różny w zależności od wielkości przedsiębiorstwa, stopnia zmian jakie należy wprowadzić oraz wyboru programu prewencyjnego i instytucji wdrażającej. Według danych oszacowanych na podstawie doświadczeń amerykańskich przedsiębiorstw, koszt kompletnego programu promocji zdrowia w pracy wynosi rocznie między 70 a 130 dolarów na jednego pracownika (Cascio, 2001, 139).

L. Murphy obliczył, iż 1 dolar wydany na realizację programów zarządzania stresem na poziomie jednostki może przynieść 5,52 dolara zysku dla organizacji w następstwie wzrostu wydajności pracy i zmniejszenia skutków stresu (w. Cox i in., 2006, s.118).

Brytyjska organizacja HSE – *Health and Safety Executive* wyznaczyła standardy działania dla menedżerów:

1. Stosowanie i wdrażanie podejścia rzetelnej oceny ryzyka dotyczącego stresu zawodowego wśród podwładnych.
2. Stosowanie różnych narzędzi oceny stresu takich jak ankiety czy testy.
3. Promowanie partycypacyjnego podejścia w dyskusjach z pracownikami w celu wypracowania najlepszych sposobów redukcji stresu i jego źródeł.
4. Pomoc we wdrożeniach programów redukcji stresu poprzez:

- identyfikowanie głównych czynników wywołujących stres
- pomaganie pracownikom w diagnozowaniu rzeczywistych przyczyn stresu
- gromadzenie niezbędnych danych, dzięki którym organizacja będzie mogła ocenić możliwości redukcji lub eliminowania źródeł stresu zawodowego.

### Osobowość a stres

C. Cooper dowodzi, iż cechy jednostkowe mają wpływ na przeżywanie sytuacji stresującej. Osoby narażone na częstsze i silniejsze stresy to [s.149-156]:

- neurotycy,
- introwertycy,
- melancholicy
- osoby z wzorcem zachowań typu A.

### Samoakceptacja i poczucie kompetencji interpersonalnych

Według Z. Boruckiego istnieją dwie najważniejsze cechy osobowościowe, które przyczyniają się do obniżenia stresu wywołanego zmianą warunków pracy i ochrony przed negatywnymi emocjonalnymi i fizjologicznymi następstwami stresu. Cechy te to wysoka samoakceptacja i poczucie kompetencji interpersonalnych [Borucki Z, s.34].

---

<sup>1</sup> Zdrowie jest tu definiowane jako równowaga psychiczna, społeczna, emocjonalna, duchowa i intelektualna, co oznacza, że obejmuje również zakres reakcji związanych ze stresem (Cascio, 2001: 135)

**Samoakceptacja** jest to „dokonywana przez jednostkę i zazwyczaj podtrzymywana ocena samego siebie wyrażająca się postawą aprobaty siebie jako jednostki uzdolnionej, mającej znaczenie, odnoszącej sukcesy i godnej szacunku” [Borucki Z., s.40 za Coopersmithem „*The antecedents of self-esteem*”, Freeman, San Francisco 1976, s.4]. Wysoka samoakceptacja wpływa na obniżenie odczuwania emocji negatywnych związanych z trudnościami wynikającymi z dostosowania się do nowej roli zawodowej lub zmienionych warunków pracy. Ma również wpływ na znaczne złagodzenie dolegliwości somatycznych będących skutkiem działania w warunkach stresu.

**Poczucie kompetencji interpersonalnych** to przekonanie jednostki o własnych umiejętnościach utrzymywania satysfakcjonujących stosunków interpersonalnych. Z badań przeprowadzonych przez autora [Borucki Z., s.44-62] wynika, że cecha ta powoduje obniżenie odczuwanego stresu oraz dolegliwości somatycznych. Ma również wpływ na poczucie zadowolenia z pracy.

### Poczucie koherencji

Antonovsky jest autorem wpływowej w psychologii zdrowia koncepcji salutogenicznej. Nazwa pochodzi od greckiego słowa *salus* (co znaczy zdrowie) i ma wskazywać, iż głównym punktem koncentracji autora nie jest wyszukiwanie cech osobniczych predysponujących do choroby (jak na przykład w koncepcji wzoru A), lecz próba zidentyfikowania tych cech, które pozwalają utrzymać zdrowie mimo niejednokrotnie skrajnie niesprzyjających warunków zewnętrznych. Zespół takich cech Antonovsky nazwał poczuciem koherencji i uznał, że obejmuje on: **zrozumiałość** (jednostka rozumie co znaczą dopływające do niej informacje), **sterowalność** (jednostka dysponuje zasobami, które pozwalają jej poradzić sobie z sytuacją, jeśli nie samodzielnie, to z pomocą innych), **sensowność** (jednostka widzi takie dziedziny życia, w które warto zaangażować się emocjonalnie).

### Techniki radzenia sobie ze stresem

Wielu badaczy efektywnych programów zarządzania stresem wymienia następujące grupy technik radzenia sobie ze stresem na poziomie jednostki [Graveling i in., 2008 s.33-85; Richardson, Rothstein, 2008, s.69; Cox i in., 2006, s.117; van der Klink i in. 2001 s.207; Matteson, Ivancevich, 1987, s.25]:

- techniki poznawczo-behawioralne
- biofeedback,
- trening oparty na uważności (MBSR)
- relaksacja, wizualizacja, medytacja
- sport, ćwiczenia fizyczne, masaż.