

Wacław KISIEL-DOROHINICKI

 **Raiffeisen
BANK**
Raiffeisen Bank Polska S.A.

Tylko bez nerwów.

ZARZĄDZANIE STRESEM W PRACY



Gaśnica emocji

- Oddziaływanie stresu w Twojej codzienności
- Stres generowany wewnętrznie i płynący z zewnątrz
- Syndrom wypalenia zawodowego
- Techniki radzenia sobie ze stresem
- Budowanie odporności psychicznej

 **one** POWER!
press

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Magdalena Dragon
Projekt okładki: Michał Wójcik

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?nieden>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-246-3304-3

Copyright © Helion 2012

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubią to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

Od autora	5
-----------	---

CZĘŚĆ I

1	Szybko, szybciej, coraz szybciej	9
2	Czy pracujesz tam, gdzie chciałeś?	21
3	Umowy, kontrakty i zlecenia	29

CZĘŚĆ II

4	Natura stresu	35
5	Oddziaływanie stresu	53
6	A, B, C, czyli stres generowany wewnątrznie	63
	Organizm w stresie	70
7	Stres płynący z relacji z innymi ludźmi	75

4 Tylko bez nerwów. Zarządzanie stresem w pracy

8 Stres organizacyjny	91
Przeciążenie/niedociążenie pracą	91
Zmiany w organizacji	93
Niejednoznaczność roli i konflikt roli	96
9 Syndrom wypalenia zawodowego	99

CZĘŚĆ III

10 Budowanie odporności psychicznej	111
Prawidłowe odżywianie	112
Aktywność fizyczna	114
Sen i wypoczynek	122
Budowanie i pielęgnowanie relacji z innymi ludźmi	124
Samoocena i wiara w sukces	127
11 Techniki radzenia sobie ze stresem	129
Działania długofalowe	132
Metody krótkotrwałe	164
12 Organizacja w profilaktyce stresu	181
13 Badanie psychologiczne — czy to coś daje?	185
14 Satysfakcja z wykonywanej pracy	191
Literatura	195

Nie jest prawdą, że stres zawsze będzie powodował pogorszenie się naszego samopoczucia i prowadził do chorób. Stres bowiem może prowadzić nie tylko do reakcji destrukcyjnych, ale także do procesów adaptacyjnych lub reakcji obronnych, które pozwalają człowiekowi doskonale radzić sobie w sytuacjach stresowych.

Analizując ludzkie reakcje w sytuacjach stresowych (tabela 5.1), zauważyć można, że dzielą się one na trzy grupy: 1) reakcje adaptacyjne, które poprzez ogólną mobilizację organizmu pozwalają na efektywne radzenie sobie ze stresem; 2) reakcje obronne, kiedy konfrontacja z czynnikiem wywołującym stres wydaje nam się zbyt silna i wolimy wycofać się w celu zmniejszenia dyskomfortu, jaki na jej skutek odczuwamy; oraz 3) reakcje destrukcyjne, które są tym najbardziej spektakularnym objawem stresu. Reakcje destrukcyjne pojawiają się zazwyczaj, gdy stres jest zbyt silny i nie potrafimy nad nim zapanować. Jest to oczywiście sprawa bardzo indywidualna, zależna w dużym stopniu od indywidualnych predyspozycji, aktualnej kondycji psychofizycznej oraz charakterystyki sytuacji wywołującej stres.

Słowo „stres” ma najczęściej negatywne konotacje, ale w rzeczywistości niekoniecznie musi on przeszkadzać. Bardzo często wręcz stymuluje do działań, które w rezultacie pozwalają nam na realizację naszych marzeń i ambicji. Oznacza to, że stres może być nie tylko obciążeniem negatywnie wpływającym na nasze życie, ale też dodatkowym bodźcem pozwalającym na realizację najtrudniejszych nawet zadań.

Tabela 5.1. Reakcje na stres

Reakcje adaptacyjne	ogólna mobilizacja, specyficzna reakcja zwalczania stresu, wyładowywanie napięcia w formach kontrolowanych
Reakcje obronne	ucieczka, atak, zmiany w percepcji i interpretacji
Reakcje destrukcyjne	niekontrolowane reakcje emocjonalne wyładowujące napięcie

Wiele stresorów jest rzeczywiście toksycznych, inne jednakże są naturalne w swych konsekwencjach dla zdrowia, inne mogą być tonizujące i zdrowe, a jeszcze inne mogą posiadać zarówno negatywne, jak i pozytywne konsekwencje¹. Salye zaproponował, by stres konstruktywny, niezbędny dla naszego normalnego funkcjonowania, nazwać **eustresem** (z greckiego *eu* — dobry), zaś dla stresu nadmiernego i szkodliwego stosować określenie **dystres**².

Dystres (ang. *distress, bad stress*)

to nadmierny lub długotrwały stres. Może powodować niepożądane skutki, takie jak apatia, niepokój, niezdolność do skutecznego działania, a także różne dolegliwości. Może doprowadzić do poważnych zaburzeń w funkcjonowaniu narządów, a nawet całego organizmu. Dystres może dotyczyć sytuacji rodzinnej, małżeńskiej czy też zawodowej. Jeśli ma duże nasilenie i (lub) jest przewlekły, może być powodem zaburzeń.

¹ A. Antonowscy, *Poczucie koherencji jako determinant zdrowia* [w:] I. Haszen-Niejodek, H. Sęk (red.), *Psychologia zdrowia*, Warszawa 1997, s. 209.

² M. Kamińska, B. Siewierski, A. Skwara, A. Szóstak, *Panowanie nad stresem*, Gliwice 2005, s. 11.

Eustres (ang. *eustress, good stress*)

to inaczej stres konstruktywny. Działa jak doskonała podnieta, mobilizując do działania, zwiększa energię i pozwala pokonać przeszkody. Umiarkowany stres motywuje do pracy, jest siłą napędową, wyzwala energię do podejmowania trudnych wyzwań, pozwala działać szybciej i dokonywać tego, czego bez udziału stresu nie udałoby się dokonać.

Pojęcie stresu konstruktywnego niestety nie znalazło jednak podanego gruntu wśród opinii społecznej. Ludzie, mówiąc o stresie, mają właściwie zawsze na myśli zjawiska negatywne, obciążające i nieprzyjemne. Słyszymy często, że ktoś jest „zestresowany”, i wiemy, że jest on zmęczony i żyje w ciągłym napięciu.

Nie da się zaprzeczyć, że większość sytuacji życiowych jest nierozdzielnie związana ze stresem. Należy jednak pamiętać, że stres i wiążące się z nim pobudzenie, jeśli są na odpowiednim, nieobciążającym poziomie, wzbogacają nasze życie. Szczytowe osiągnięcia nie są w ogóle możliwe bez kontrolowanego stresu³. Radości sportowców z rozpoczynających się zawodów, muzyków z wykonanego koncertu czy trenera z ukończonego szkolenia towarzyszy odpowiedni poziom stresu, który pobudza i powoduje, że każdy z nich jest w stanie osiągnąć swoje maksimum. W efekcie stres jest poniekąd sprzymierzeńcem człowieka, mobilizując go i pozwalając osiągać doskonałe rezultaty. Jeśli jednak jego poziom nie jest zbyt wysoki, pojawia się charakterystyczne poczucie znudzenia, zmęczenia i braku zainteresowania. Brak stymulacji może być równie obciążający co jej nadmiar (tabela 5.2).

Jak już wspomnieliśmy, również zbyt wysoki poziom stresu nie jest wskazany dla skuteczności działań. Wpływa on demobilizująco, powodując np. zaburzenia koncentracji, opóźnienie reakcji, lęk i zamęt w głowie.

³ S.M. Litzke, H. Schuh, *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*, Gdańsk 2007, s. 18.

Tabela 5.2. Poziom stresu a funkcjonowanie człowieka

Skutki zbyt wysokiego poziomu stresu	Skutki zbyt niskiego poziomu stresu	Efekty optymalnego poziomu stresu
Lęk i zamęt w głowie	Poczucie znudzenia i brak zainteresowania	Odpężenie fizyczne
Niemożliwość skoncentrowania się i normalnego myślenia	Brak energii	Poczucie siły
Zaburzenia koordynacji	Irytacja	Ogólna dobra forma psychofizyczna
Ogólne napięcie ciała	Poczucie braku sensu podejmowania działań	Wyostrożona uwaga
Spóźnione reakcje		Wiara w siebie Łatwość realizacji zadań

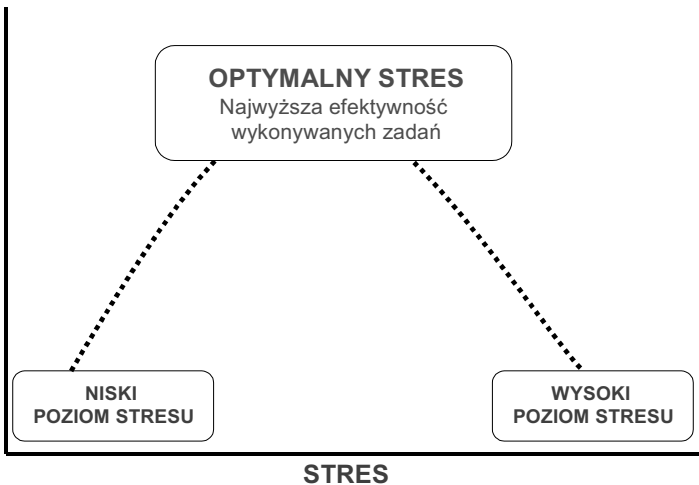
Zależność pomiędzy efektywną pracą a poziomem stresu można przedstawić na wykresie, który odnosi się do skuteczności działań w kontekście oddziaływania stresorów psychicznych (rysunek 5.1).

Wynika to z tego, że na efektywność działań duży wpływ ma rodzaj stresora, czyli to, czy zaliczymy go do stresorów psychicznych, czy fizycznych. To rozróżnienie jest istotne ze względu na fakt, że skuteczność działań obniżają jedynie stresory psychiczne, podczas gdy oddziaływanie fizycznych nie powoduje jej spadku. Oznacza to, że nadmierna presja związana z realizacją zadania, jaką odczuwa pracownik, może bardzo poważnie wpłynąć na jakość wykonywanych przez niego zadań.

Przedstawiona krzywa wskazuje, iż optymalny poziom skuteczności jest w przypadku umiarkowanego stresu. Potwierdza to, że pewien umiarkowany poziom adrenaliny przekłada się na większą mobilizację i w rezultacie wykonanie zadania. Jeśli skuteczność naszego działania jest optymalna przy średnim natężeniu stresu, to zarówno niedoszacowanie, jak i przeszacowanie naszych możliwości stanowi dla nas niekorzystne warunki ramowe⁴. Skuteczność może w takim wypadku

⁴ Tamże, s. 19.

WYDAJNOŚĆ



Rysunek 5.1. Skuteczność działania
w kontekście oddziaływania stresorów psychicznych

znacząco odbiegać od oczekiwań. Sprawność działania zależy oczywiście od poziomu zdolności, posiadanej wiedzy i nabytej wprawy⁵. Możemy rzecz jasna założyć, że posiadane przez danego pracownika kwalifikacje są na poziomie wyrównanym, wtedy na efektywność jego działań znaczący wpływ będą miały jeszcze dwa inne czynniki. Pierwszy z nich to motywacja (poziom aktywacji) oraz trudność zadania, jakie zostało postawione przed pracownikiem. Poziom motywacji może być oczywiście czynnikiem powodującym wzrost wydajności pracownika, jednak nie jest to wzrost liniowy, a wzrost efektywności można obserwować jedynie do pewnego momentu. Po osiągnięciu optymalnego poziomu i jego przekroczeniu wzrost intensywności stresu przekłada się na spadek efektywności.

Warto w tym miejscu wskazać na jeszcze jeden czynnik mający niebagatelny wpływ na efektywność wykonywanych przez nas zadań.

⁵ J.F. Terelak, *Stres psychologiczny*, Bydgoszcz 1995, s. 179.

Stanowią go inni ludzie, a dokładniej możliwość dokonywania przez nich oceny naszych działań. Zjawisko to, nazywane facylitacją społeczną, polega na tym, że gdy ocenie innych podlega nasza indywidualna praca, osiągamy doskonałe wyniki w zadaniach prostych i łatwych. Niestety nie radzimy sobie wtedy z zadaniami trudnymi lub jeszcze niewystarczająco utrwalonymi (tymi, których się uczymy).

Stres jest nam potrzebny. Pozwala nam na rozwój (mimo że zbyt mała jego ilość powoduje stagnację, a zbyt duża — przeciążenie), dlatego ważne jest, aby zrozumieć jego rolę w naszym codziennym funkcjonowaniu. Warto jednak podkreślić, że optymalny poziom stresu i jego umiejscowienie jest sprawą indywidualną i jest współzależne od posiadanych kompetencji. Ideałem byłaby harmonia pomiędzy posiadanymi umiejętnościami a poziomem stresu realizowanych zadań.

Ćwiczenie: poszukiwanie stresorów w miejscu pracy

Przyjrzyj się liście przedstawionych sytuacji stresowych w miejscu pracy i w drugiej kolumnie zaznacz te, które pojawiają się w Twojej pracy. W trzeciej kolumnie zaznacz te, które pojawiają się często lub bardzo często. Czwarta kolumna to miejsce na zaznaczenie sytuacji, które chciałbyś zmienić i których zmiana podniosłaby w Twoim odczuciu komfort pracy.

Oczywiście nie wszystkie punkty z podanej listy będą odnosić się do Twojej sytuacji. W takich przypadkach po prostu je pomiń, nie zaznaczając.

Sytuacje	Pojawiają się w mojej pracy	Pojawiają się często lub bardzo często	Sytuacje, których zmiana podniosłaby komfort pracy
Za duży hałas w pracy Brak sprzętu (lub przestarzały sprzęt)			

Sytuacje	Pojawiają się w mojej pracy	Pojawiają się często lub bardzo często	Sytuacje, których zmiana podniosłaby komfort pracy
<p>Trudne warunki pracy (niezadawalające położenie, źle zaprojektowane pomieszczenia, trudności z dojazdem itp.)</p> <p>Częste nieprzewidziane zakłócenia techniczne (brak prądu, wody, wentylacji itp.)</p> <p>Niekorzystny czas pracy (niezadawalające godziny pracy, praca w porze nocnej, zbyt długi dzień pracy)</p> <p>Firma w okresie reorganizacji</p> <p>Zagrożony byt firmy</p> <p>Za dużo pracy</p> <p>Za mało pracy</p> <p>Zbyt różnorodne zadania</p> <p>Zbyt duża presja wyniku</p> <p>Zbyt częste zostawianie „po godzinach” (wymagane)</p> <p>Niejasny system ocen</p> <p>Niejasne wyznaczanie zadań</p> <p>Brak precyzyjnego wskazania osoby/osób odpowiedzialnych</p> <p>Częste nieprzewidziane zakłócenia (niespodziewane zadania odciągające od pracy, częste delegowanie do innych zadań i do innych prac itp.)</p>			

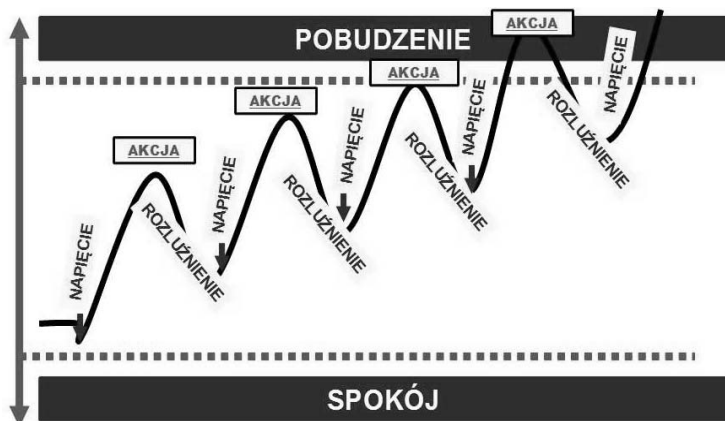
Sytuacje	Pojawiają się w mojej pracy	Pojawiają się często lub bardzo często	Sytuacje, których zmiana podniosłaby komfort pracy
<p>Sprzeczne cele wyznaczone przez przełożonych</p> <p>Zły przepływ kluczowych informacji w firmie</p> <p>Brak współpracy i współdziałania w zespole</p> <p>Brak współpracy i współdziałania w firmie</p> <p>Duża rotacja pracowników</p> <p>Częste konflikty z współpracownikami</p> <p>Częste konflikty z przełożonymi</p> <p>Pozbawiona wzajemnego zaufania atmosfera w zespole/firmie („wyścig szczurów”)</p> <p>Ograniczony kontakt ze współpracownikami</p> <p>Brak odpowiednich narzędzi zarządzania ludźmi (np. brak systemu premii i nagród)</p> <p>Brak lub nikła perspektywa rozwoju</p> <p>Brak lub nikła perspektywa awansu</p> <p>Niejasne zasady awansu</p> <p>Niezadawalające wynagrodzenie</p>			

Sytuacje	Pojawiają się w mojej pracy	Pojawiają się często lub bardzo często	Sytuacje, których zmiana podniosłaby komfort pracy
Nieczytelny system premii i nagród niesprawiedliwy system premii i nagród Brak systemu premii i nagród Niesatysfakcjonująca forma zatrudnienia (np. umowa cywilnoprawna lub własna działalność gospodarcza) Zbyt częste wyjazdy służbowe Inne (nieuwzględnione w żadnym z powyższych punktów)			

Na koniec zastanów się, czy możesz zmienić któreś z sytuacji zaznaczonych w ostatniej kolumnie. Wymień poniżej te, które według Ciebie powinny być zmienione w pierwszej kolejności.

1.
2.
3.

Poziom stresu to jedno, ale jego intensywność to zupełnie inny aspekt wyniszczającego działania stresu. Stres incydentalny charakteryzuje się tym, że szybko powracamy do stanu równowagi, pomimo nagłego i wysokiego pobudzenia. Inaczej sytuacja wygląda w przypadku stresu, który utrzymuje się w czasie. Nieustanne pojawianie się stresora powoduje, że człowiek staje się nie tylko coraz bardziej zmęczony i niespokojny, ale i jednocześnie bardziej podatny na działanie stresu (rysunek 5.2). Dlatego bardzo istotna wydaje się być faza regeneracji — okresu, w którym „ładujemy baterie”, dzięki czemu później łatwiej jest nam radzić sobie ze stresem.



Rysunek 5.2. Fazy długotrwałego stresu

Zdarzają się jednak sytuacje, w których brak jest możliwości regeneracji, czyli kiedy w fazie rozluźnienia, gdy stres jest jeszcze odczuwalny, następuje kolejne zdarzenie. Dłuższe utrzymywanie się tego niekorzystnego dla nas stanu stanowi problem.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



- 1. ZAREJESTRUJ SIĘ**
- 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI**
- 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ**

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Stresu nie da się zupełnie wyeliminować. Życie pozbawione stresu byłoby zresztą jałowe i bezproduktywne, ponieważ pełni on funkcje motywacyjne i pomaga we wspinaniu się po drabinie własnej efektywności. To pozytywna strona życia pod presją. Istnieje także stres wywołany frustracją, złością, bezsilnością. Stresujące mogą być relacje z ludźmi, warunki pracy, styl zarządzania preferowany przez przełożonego, kultura organizacyjna, charakter pracy i presja związana z wykonywanymi zadaniami. Ten stres nie jest dobry, nie buduje, jedynie niszczy — Ciebie, Twoje relacje z innymi, Twoją motywację do pracy.

Długotrwały stres wyciska trwale piętno na Twojej kondycji psychofizycznej. Dokonuje takiego spustoszenia w obszarze zdrowia i osobowości, którego nie da się później cofnąć. W zasadzie nie masz wyboru — musisz zacząć nim zarządzać. Każdy z nas jest inny, inne są źródła targających nami emocji, inaczej reagują na nie różne organizmy. Dlatego przed przystąpieniem do zarządzania własnym stresem dobrze uzbroić się w wiedzę o sobie samym i zestaw narzędzi, które pomogą nam go zwalczyć.

Wsluchaj się w siebie, poznaj swoje prawdziwe ambicje, zdefiniuj emocje. Zaczniij wykonywać ćwiczenia, które pomogą Ci wykorzystać w pełni Twój potencjał. Dowiedz się, czym jest sukces, realizuj marzenia i czerp satysfakcję z wykonywanej pracy. A to wszystko z uśmiechem na spokojnej twarzy.

Odlóż „ziółko” na uspokojenie. Z tą książką już dzisiaj:

- lepiej poznasz siebie;
- zaczniesz efektywniej wykorzystywać swój potencjał;
- postawisz na pełniejszy rozwój osobisty i zawodowy;
- wykorzystasz ćwiczenia do skutecznego radzenia sobie ze stresem.

Wacław Kisiel-Dorohiniński — psycholog, absolwent Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, certyfikowany trener kadr, licencjonowany doradca zawodowy, specjalizujący się w obszarach rozwoju osobistego, rynku pracy i biznesu. Autor książki *AntyMOBBING. Walcz o swoje prawa w miejscu pracy* oraz współautor książki poświęconej rozmowie kwalifikacyjnej *Successful Interview. Jak odnieść sukces podczas rozmowy kwalifikacyjnej w języku polskim i angielskim*.

książki **klasybusiness**

Nr katalogowy: 7125



Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900



0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

- <http://onepress.pl/promocje>
 - Książki najchętniej czytane:
 - <http://onepress.pl/bestsellery>
- Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

PARTNER WYDAWNICTWA



Raiffeisen
BANK

Raiffeisen Bank Polska S.A.

ISBN 978-83-246-3304-3



Cena 34,90 zł