

Dorota Molek-Winiarska*

Stres w procesach innowacyjnych – źródła, skutki, sposoby redukcji

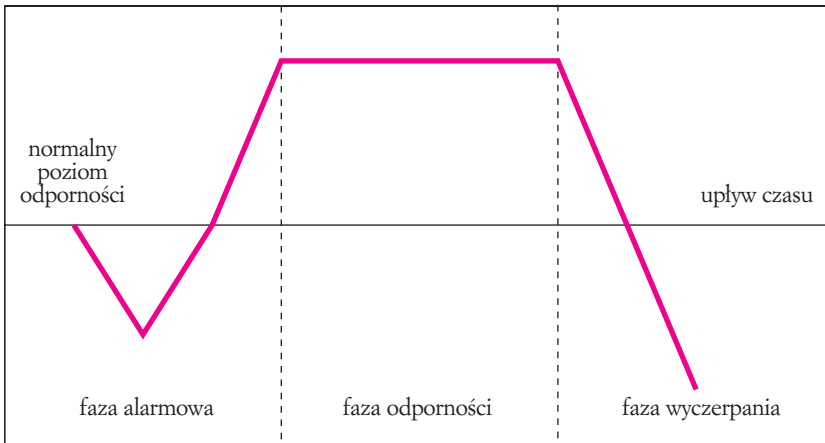
Nowoczesne organizacje prowadzą aktywne kampanie na rzecz dbałości o wysoką jakość pracy i dobrą kondycję psychofizyczną swoich pracowników. Wiąże się to z wysokim poziomem wiedzy na temat kosztów psychicznych ponoszonych przez pracowników w trakcie wprowadzania zmiany. Jednym z negatywnych zjawisk występujących w procesach wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach jest stres.

Czym jest stres?

Do najbardziej znanych teorii stresu zaliczyć można koncepcję H. Selyego [1979, s. 25], która stanowi podwaliny pojmowania tego zjawiska wśród wielu współczesnych badaczy. Stres rozumiany jest jako niespecyficzna reakcja organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania. Działanie na organizm czynnikami stresowymi wywołuje szereg reakcji występujących w postaci ogólnego zespołu adaptacyjnego – GAS (*General Adaptation Syndrome*). Jest on odpowiedzialny za wszelkie niespecyficzne zmiany organizmu i dotyczy ogólnej odpowiedzi organizmu na bodźce stresowe. Mechanizm ten uruchamiany jest w trzech fazach (rys. 1). 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 stresorem. Druga faza – odporność, 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 wyczerpaniem, podczas którego pojawiają się trwałe reakcje patologiczne, a w dalszej konsekwencji działania stresora – śmierć.

* dr Dorota Molek-Winiarska jest konsultantem ds. doradztwa personalnego w firmie Kadry Polskie

Rysunek 1. Fazy ogólnego zespołu adaptacyjnego



Źródło: Terelak, 1995, s. 23

Główne źródła stresu w procesach innowacyjnych

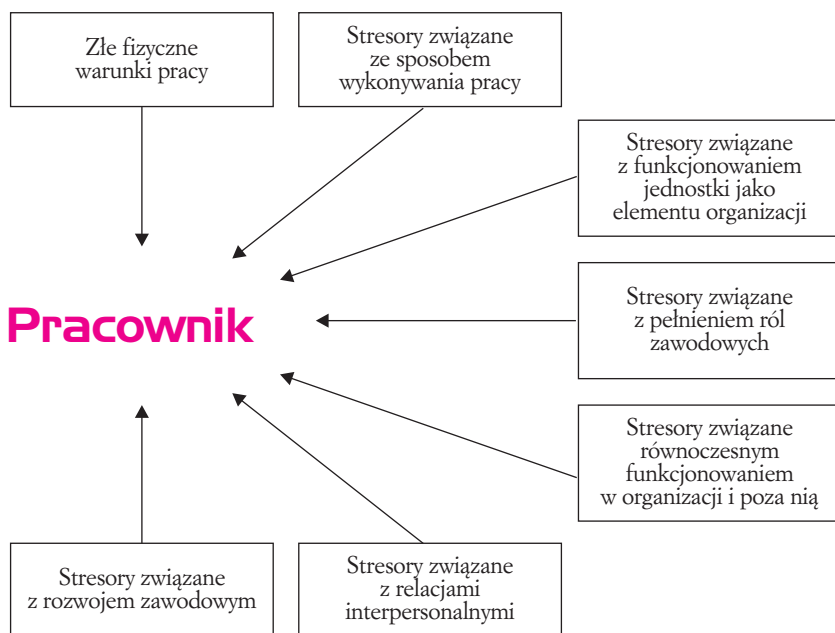
Organizacja jest sama w sobie źródłem stresu ze względu na nieustanne rozstrzyganie konfliktów pomiędzy jej celami a dążeniami jednostki w niej zatrudnionej. Jest ona w pełni odpowiedzialna za pojawiające się czynniki stresogenne, ale jednocześnie dysponuje możliwościami eliminacji ich źródeł z otoczenia swoich pracowników.

Wdrożenie innowacji z reguły przynosi wiele ulepszeń w zarządzaniu przedsiębiorstwem. W trakcie procesu wprowadzania zmiany pojawiają się jednak niezwykle duże obciążenia psychiczne i emocjonalne pracownika. Jednostka musi nauczyć się nowego sposobu pracy. Procesy wdrożenia zmiany wpływają na zmniejszenie się poczucia niezawodności pracownika, mogą prowadzić do obniżenia samooceny i wiary we własne kompetencje. Cechą wspólną wielu sytuacji stresowych jest niemożność zdobycia przez człowieka wyraźnej informacji o tym, czy jego działanie doprowadzi do zamierzonych skutków.

Na podstawie licznych badań stworzono kompleksowy model względnie stałych źródeł stresu dla jednostki w organizacji. Jest to przedstawiany przez C. Coopera i R. Pane'a [1998] model siedmiu głównych kategorii stresu [a także Atkinson W., 2000; McHugh M., Brennan S., 1993]¹. Badacze podkreślają, iż są to czynniki stresu charakterystyczne głównie dla pracowników pełniących funkcje kierownicze (rys. 2).

1 W literaturze polskiej można znaleźć bardzo podobną koncepcję czynników stresogennych. Jest to model M. Łobody, zawierający siedem stresorów w organizacji.

Rysunek 2. Czynniki stresogenne (stresory) w organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: „Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia”, Biela A. (red.), Wydawnictwo KUL, Lublin 1990, s. 72

Procesy wprowadzania zmiany dotyczą bezpośrednio trzech stresorów wymienianych w koncepcji źródeł stresu. Należą do nich stresy związane:

- ze sposobem wykonywania pracy
- z pełnieniem roli organizacyjnej
- z relacjami interpersonalnymi.

Stresory związane ze sposobem wykonywania pracy dotyczą takich zagadnień, jak:

- presja czasu (zmuszanie do pracy w pośpiechu, narzucając terminy)
- nierytmiczność przebiegu pracy (spiętrzenie lub brak pracy)
- monotonia pracy (np. związana z nieustannym obserwowaniem i kontrolą urządzenia)
- częste zmiany sposobu wykonania pracy
- działanie w warunkach przeciążenia informacyjnego
- konieczność podejmowania zbyt wielu decyzji w zbyt krótkim przedziale czasu.

Wymienione źródła stresu łączą się z dostosowaniem pracownika do nowych wymagań pracy oraz procesem przekwalifikowania w trakcie wdrożenia zmiany.

Drugie źródło stresu, występujące bezpośrednio w warunkach wprowadzenia innowacji, dotyczy pełnienia roli organizacyjnej. Pracownik jest zmuszony zmieniać wzorce i standardy zachowań funkcjonujące dotychczas, ponieważ często zmienia się jego zakres obowiązków i sposób pracy. Nowe formy działania wiążą się z możliwością wystąpienia stresu wywołanego: wieloznacznością roli, konfliktem roli, przeciążeniem roli.

Wieloznaczność roli występuje wówczas, gdy pracownik nie wie, jakie są cele wykonywanej pracy na jego stanowisku, jaki ma zakres obowiązków i odpowiedzialności, czego się od niego oczekuje oraz jakie wyniki powinien osiągać.

Konflikt ról dotyczy pojawiania się wielu nowych wymagań, sprzecznych lub niemożliwych do pogodzenia w nowo objętej roli. Wymagania te, kierowane pod adresem pracownika, pochodzą od przełożonego lub z innych źródeł, np. współpracowników, klientów wewnętrznych, urzędzeń.

Przeciążenie roli ma miejsce wówczas, gdy pracownik nie jest w stanie uporać się z zadaniami i oczekiwaniami wynikającymi z nowo objętej roli. Przeciążenie może mieć charakter ilościowy – za dużo zadań, lub jakościowy – za trudna praca. W wyniku takiej sytuacji zazwyczaj dochodzi do spadku jakości wykonywanej pracy i wzrostu absencji.

Stres związany z relacjami interpersonalnymi dotyczy złych stosunków pomiędzy pracownikiem a przełożonym lub członkami zespołu pracowniczego. Przyczyną takiego stanu może być obawa o utratę pracy w momencie zakończenia wdrożenia zmiany, przeciążenie informacyjne, brak wsparcia ze strony kierownictwa oraz trudności komunikacyjne z uczestnikami wdrożenia. Konsekwencją jest brak zaufania pracowników do kierownictwa oraz innych klientów wewnętrznych. Pojawia się opór wobec zmian i charakterystyczne zachowania z nim związane. Frustracja zaś przyczynia się do rozładowywania napięcia na współpracownikach, podwładnych lub osobach z zewnątrz organizacji.

Pozostałe czynniki stresogenne mogą, lecz nie muszą, wystąpić w trakcie wdrażania zmiany. Oddziałują one pośrednio na pracowników zaangażowanych w procesy adaptacyjne. Stresor, zwany równoczesnym funkcjonowaniem pracownika w organizacji i poza nią, dotyczy konieczności dzielenia czasu na pracę i rodzinę, dom. Zaniedbywanie któregoś z wymienionych obszarów prowadzi do reakcji otoczenia powodującej stres pracownika. W procesie wprowadzania zmiany w przedsiębiorstwie pracownik niejednokrotnie jest zobligowany do pracy w nadgodzinach. Taka sytuacja może prowadzić do konfliktów pracownika z rodziną i stresów wywołanych tymi zdarzeniami. Jednakże na stanowiskach kierowniczych jest wiele przyczyn, które wymuszają pracę w nadgodzinach, niezależnie od projektu wdrożenia. Nie można więc tej kategorii stresów zaliczyć do bezpośrednich oddziaływań na pracownika w procesie wprowadzania zmiany.

Stresory związane z funkcjonowaniem pracownika jako elementu organizacji dotyczą przede wszystkim braku poczucia podmiotowości oraz możliwości partycypacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Prawidłowo przeprowadzane zarządzanie zmianą po-

zwala na uniknięcie stresu wywołanego tymi czynnikami i rozwój wymienionych zjawisk.

Złe fizyczne warunki pracy to stresory, które najczęściej ulegają redukcji w procesach wdrożenia innowacji, szczególnie technicznych czy technologicznych.

Zarządzanie zmianą i wprowadzanie jej w organizacji przyczyniają się do rozwoju kompetencji pracowników oraz możliwości samorealizacji, co prowadzi do redukcji **stresu związanego z rozwojem zawodowym**. Stresory te dotyczą bowiem poczucia braku stabilności zatrudnienia lub zaniedbania w zakresie rozwoju i doskonalenia się pracowników organizacji. W procesach wdrażania innowacji czasami pojawia się obawa pracowników, iż po wprowadzeniu zmiany nie będą oni już potrzebni organizacji i zostaną zwolnieni. Ta niekorzystna sytuacja musi zostać wyeliminowana jeszcze w trakcie planowania i przygotowywania wdrożenia głównie poprzez liczne akcje informacyjne i partycypację pracowników w projektach innowacyjnych.

Wpływ stresu na funkcjonowanie pracownika

Oddziaływanie bodźców stresowych na człowieka powoduje dwojakiego rodzaju reakcje. Pierwsze próbują zwalczyć stresor lub przystosować się do sytuacji stresującej. Należą one do systemu adaptacyjnego, którego celem jest uczenie się zachowań zwalczających stres, minimalizowanie kosztów fizjologicznych oraz rozpoznawanie źródeł stresu i zaplanowanie sposobów walki z nimi. Drugim rodzajem oddziaływania na stresor są reakcje patologiczne. Występują, gdy stresor jest zbyt silny, długotrwały lub jednostka nie posiada umiejętności radzenia sobie z trudną sytuacją. Do nich zalicza się zaburzenia w uczeniu się radzenia z sytuacją stresową, nerwice oraz psychozy. Reakcje człowieka na sytuację stresową dotyczą zmian w zakresie funkcjonowania organizmu, emocji, zachowań oraz myślenia. Reakcje organizmu na stres można podzielić na:

- reakcje fizjologiczne
 - zaburzenia układu krążenia – wzrost częstości skurczów mięśnia sercowego, zwężanie naczyń krwionośnych wewnątrz ciała, a rozszerzanie na obwodzie, wzrost tętna i ciśnienia krwi
 - zmiany fal mózgowych z synchronizowanych fal α na fale β charakteryzujące się wysoką częstotliwością i niską amplitudą
 - spadek napięcia mięśni pokarmowych, zaprzestanie wydzielania gruczołów trawiennych oraz czynności trawiennych
 - inne reakcje fizjologiczne: wzrost wydzielania hormonu adrenaliny, zwiększenie przewodnictwa elektrostatycznego oraz zmiany temperatury skóry, napięcie mięśniowe, szybki oddech, wzmożone wydzielanie potu oraz rozszerzenie źrenic
- reakcje emocjonalne i poznawcze na stres
 - emocje niepokoju, lęku, strachu, irytacji, gniewu lub apatii

- emocje podniecenia, ekscytacji, zainteresowania, zniecierpliwienia
- zmiany kierunku i natężenia emocji (wybuchy)
- nadmierna aktywizacja myślenia prowadząca do zaburzenia w myśleniu i ocenie działań oraz trudności w koncentracji uwagi i zapamiętywaniu
- zmniejszenie kreatywności
- reakcje behawioralne na stres
 - przerwy w mówieniu oraz niewyraźne mówienie
 - trudności w organizowaniu i kontrolowaniu działań
 - zachowania chaotyczne, przypadkowe, nieuzasadnione.

Badania

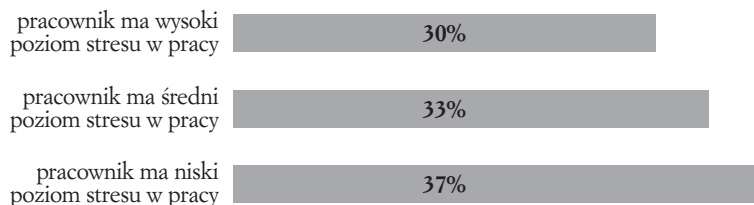
Autorka dokonała badań próby 151 pracowników przedsiębiorstw wdrażających zintegrowane systemy informatyczne egzemplifikujące zmiany głębokie i rozległe. Przeprowadzone z pracownikami wywiady wskazywały na istnienie stresu wynikającego z tego procesu. Badaniem objęto trzy grupy pracowników. Pierwsza grupa obejmowała pracowników przedsiębiorstw, które zakończyły proces realnego wdrożenia systemów informatycznych więcej niż pół roku przed badaniem. W praktyce okazało się, że przedsiębiorstwa zakończyły zmiany przed 2-8 laty. Druga grupa pracowników obejmowała te firmy, które podczas badań były w trakcie wdrażania systemów informatycznych. W praktyce badani pracownicy znajdowali się zazwyczaj na etapie przygotowania do wdrożenia lub realnego wdrożenia. Trzecią grupę – kontrolną, stanowiły przedsiębiorstwa nie mające zintegrowanych systemów informatycznych do zarządzania produkcją lub przedsiębiorstwem. W firmach tych przeprowadzano wywiad mający na celu ustalenie, czy w najbliższym półroczu nie planuje się wdrożenia takich systemów. Tylko tam, gdzie takich planów nie zakładano, zostały przeprowadzane badania kontrolne.

Wyniki

Wprowadzenie zmiany w przedsiębiorstwie wywołuje stres u pracowników

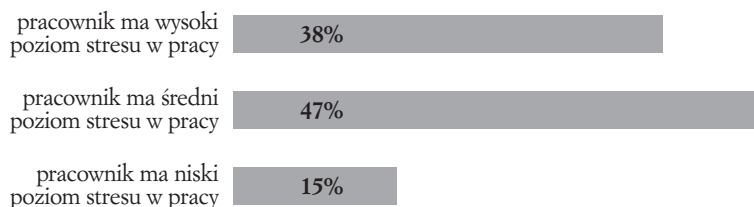
Rozkład wyników poczucia stresu u osób badanych z przedsiębiorstw posiadających systemy informatyczne wdrożone i obecnie wdrażane zawierają rysunki 3, 4 i 5. Stres badany był za pomocą dwóch pytań ankietowych, z których jedno dotyczyło ogólnego poziomu stresu w pracy, drugie zaś szczegółowych przyczyn, a więc bodźców stresogennych. Korelacja tych pytań nie jest wysoka, lecz istotna statystycznie i mieści się na poziomie 0,30 ($p < 0,05$). Oznacza to, iż ogólny wysoki poziom stresu wiąże się z większą liczbą bodźców stresogennych, a niski – z mniejszą. Dodatkowo dokonano badania jakościowego, analizując określone źródła stresu w trzech grupach badawczych.

Rysunek 3. Rozkład wyników poziomu stresu w grupie pracowników przedsiębiorstw, które wdrożyły systemy informatyczne ponad pół roku przed badaniem



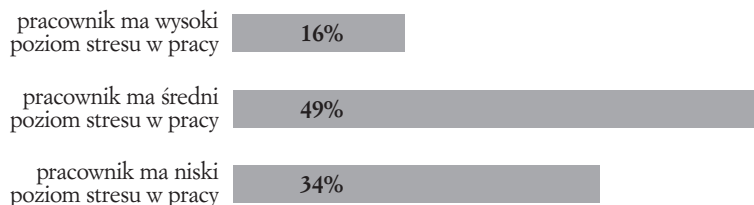
Źródło: opracowanie własne

Rysunek 4. Rozkład wyników poziomu stresu w grupie pracowników przedsiębiorstw wdrażających systemy informatyczne



Źródło: opracowanie własne

Rysunek 5. Rozkład wyników poziomu stresu u pracowników grupy kontrolnej

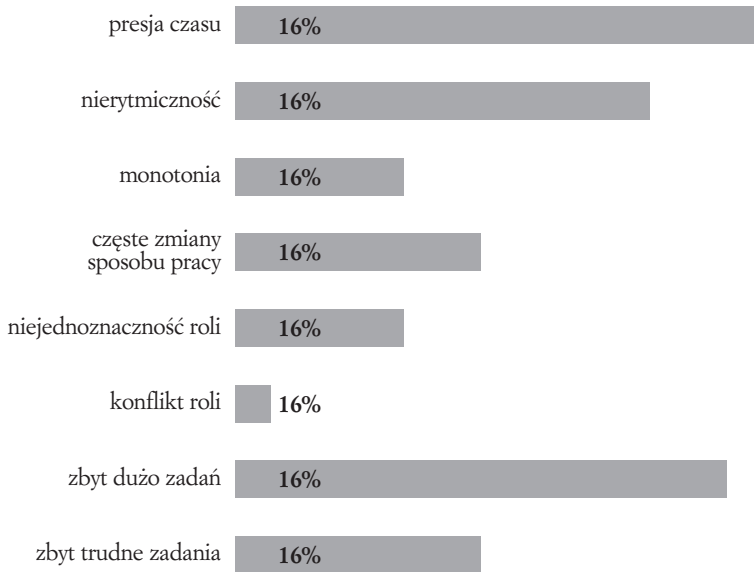


Źródło: opracowanie własne

Wyniki wskazują, iż pracownicy przedsiębiorstw wdrażających systemy informatyczne charakteryzują się znacząco wyższym poziomem stresu w porównaniu z pracownikami pozostałych grup. Wysoki poziom stresu dotyczy tutaj 38% osób badanych, co stanowi więcej niż dwukrotność wyniku osiągniętego w grupie kontrolnej (16%). Niski poziom stresu występuje u pracowników, którzy już dawno mają za sobą wdrożenie innowacji.

Stres wśród badanych pracowników może mieć różne podłoża i natężenie. Możliwość redukcji go, a także tworzenia skutecznych sposobów radzenia sobie wiąże się

Rysunek 6. Źródła stresu wskazywane przez pracowników przedsiębiorstw, które wdrożyły systemy informatyczne ponad pół roku przed badaniem



Źródło: opracowanie własne

z określonymi zachowaniami i cechami charakteryzującymi badanych. Badania wykazały, iż pracownik odczuwa większy stres, gdy ma poczucie izolacji w pracy. Również przeciążenie informacjami wpływa na zwiększenie odczucia stresu. Obciążenie umysłowe, będące zazwyczaj poprzednikiem przeciążenia, także podnosi poziom odczuwanego stresu. Odczucie to jest interpretowane przez pracowników jako jakościowo odmienne od stresu, jednak często z nim współwystępujące. Jego występowanie często bowiem łączy się z presją czasu, która jest jedną z głównych przyczyn stresu pracowników.

Zmienne demograficzne analizowane w modelu badawczym również wskazują na związki ze stresem. Są nimi wiek, wykształcenie oraz staż pracy na danym stanowisku. Zarówno wiek badanych, jak i wykształcenie korelują dodatnio ze stresem. Oznacza to, że osoby starsze oraz bardziej wykształcone mają skłonność do dostrzegania większej liczby sytuacji stresogennych. Staż pracy na danym stanowisku pozwala zaś na zmniejszenie liczby źródeł stresu w pracy.

Zbadanie dokładnych źródeł stresu u pracowników pozwala na analizę tych przyczyn i podejmowanie prób ich redukcji lub eliminacji. Wśród czynników stresogennych pracowników wszystkich badanych przedsiębiorstw najwyraźniejsza okazuje się presja czasu (rys. 6, 7, 8). 53% badanych w przedsiębiorstwach posiadających i wdrażających systemy informatyczne oraz 69% pracowników grupy kontrolnej odczuwa w pracy presję czasu.

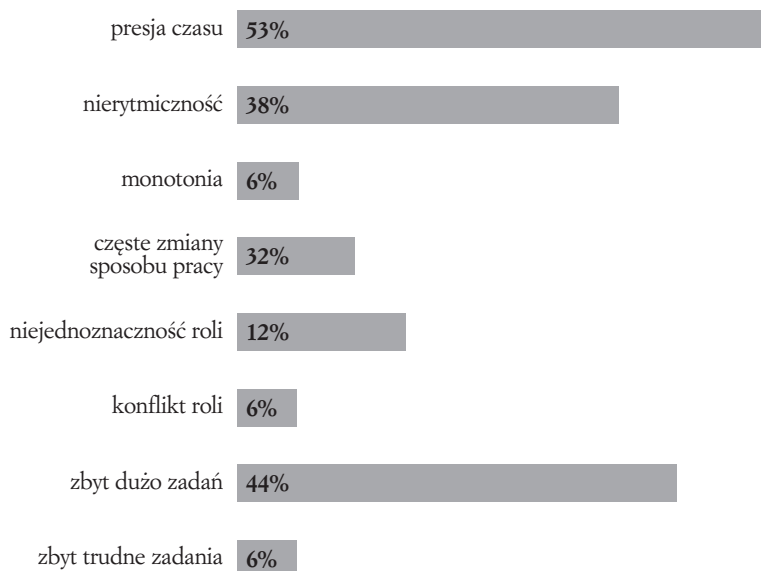
Charakterystyczna jest również nierytmiczność pracy. Jest to przyczyna stresu deklarowana głównie w środowisku pracowników działów księgowych i finansowych. Dotyczy tworzenia raportów i sprawozdań pod koniec miesiąca, kwartału lub roku.

Analiza czynników stresogennych w przedsiębiorstwach grupy pierwszej wskazuje dość duży udział monotonii pracy w porównaniu z innymi grupami. 17% badanych odczuwa ten rodzaj stresu. Monotonia w tej grupie najczęściej wiąże się ze stałą obserwacją i monitorowaniem danych lub ich wpisywaniem do raportów. Badani wskazywali, że system informatyczny przetwarza dane, wyciąga wnioski i rozwiązuje wiele problemów, dzięki czemu od pracowników nie wymaga się już rozwiązywania skomplikowanych sytuacji i analizy wielu zmiennych, jednakże pozbawia aktywności intelektualnej, a czasem kreatywności, którą musieli podejmować przed wdrożeniem systemu. I choć widzą oni korzyści z wdrożonego systemu i nie są w stanie dorównać jego możliwościom szybkiego przetwarzania danych, to sygnalizują zmniejszenie stymulacji intelektualnej na skutek wdrożonego systemu. Paradoksalnie jednak deklarują występowanie ilościowego, a także jakościowego przeciążenia roli na skutek zbyt dużej liczby zadań (49%), które są również zbyt trudne (25%). Wiele z tych przypadków dotyczy przedsiębiorstw, które nie dokonały prawidłowego procesu wdrożenia. Stres stanowi skutki tego działania. Pracownicy nie są do końca przygotowani do obsługi systemu, a on nie realizuje potrzeb przedsiębiorstwa. Pojawiające się ciągle usterki i nieprawidłowości w jego działaniu, szczególnie międzywydziałowym, powodują zwiększenie pracochłonności i skutkują przeciążeniem roli pracownika.

Główną przyczyną stresu w grupie drugiej jest presja czasu, która w większości badanych przypadków wynika z procesu wdrażania systemów informatycznych i jednoczesnego wykonywania prac bieżących. Podobne wyjaśnienie charakteryzuje czynnik stresogeny dotyczący sposobu wykonywania zadań. Częste zmiany sposobu pracy są charakterystyczne dla procesu wdrożenia, podczas którego wypracowuje się ten sposób na zasadzie prób i błędów. Pracownicy muszą nauczyć się nowego sposobu pracy i porzucić stary, często wyćwiczony i sprawdzony w wielu sytuacjach. Jest to niewątpliwa przyczyna stresu, która w tej grupie osiąga poziom 32% wśród badanych. Zbyt dużo zadań jako czynnik stresogeny przeciążenia roli dotyczy charakterystycznego dla procesu implementacji podwójnego działania, a więc zaangażowania w prace wdrożeniowe i wykonywanie bieżących obowiązków. Nieprawidłowości harmonogramu lub nasilenie procesu wdrożenia w określonym dziale powodują poczucie nieumiejętności poradzenia sobie z natłokiem obowiązków i wynikającym z niego stresem.

Wśród pracowników grupy kontrolnej, presja czasu deklarowana przez badane osoby wynika z chaosu, w jakim muszą one pracować. Pracownicy skarżą się na nieprawidłowo opisane stanowiska pracy i podwójne wykonywanie obowiązków przez osoby z różnych działów (niejednoznaczność roli – 13%). Brak dobrze określonych procesów

Rysunek 7. Źródła stresu wskazywane przez pracowników przedsiębiorstw wdrażających systemy informatyczne



Źródło: opracowanie własne

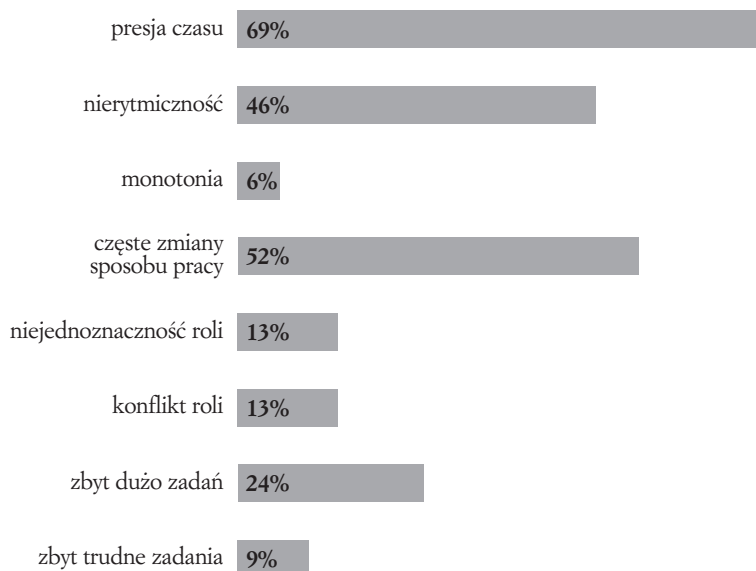
przebiegu działań w przedsiębiorstwie łączy się również z ciągłymi próbami sprostania wymaganiom nowych sytuacji. W związku z tym pracownicy deklarują konieczność częstej zmiany sposobu wykonywania pracy, co jest dla nich źródłem stresu.

Pomimo podobieństw w prezentowanych wynikach źródeł stresu w trzech badanych grupach, analiza jakościowa wskazuje na ich odmienną interpretację przez pracowników. Można się więc spodziewać innych zachowań jako skutków sytuacji stresogennych. Dlatego też należy stosować inne podejście do eliminacji lub redukcji tych przyczyn stresu w zależności od przedsiębiorstwa, a także, jak wykazano wcześniej, w zależności od indywidualnych cech pracownika. Należy również pamiętać, iż ilościowo stres w grupie kontrolnej jest niższy niż w grupach 1 i 2.

Eliminowanie stresu

Eliminowanie i redukowanie stresu to sprawa niezwykle istotna nie tylko ze względu na życie i zdrowie jednostki, ale również z punktu widzenia efektywności organizacji. Badacze tematu wskazują na koszty stresu, jakie ponoszą przedsiębiorstwa na skutek spadku produktywności, odszkodowań dla pracowników, kosztów leczenia chorób wywołanych długotrwałym stresem oraz absencji i fluktuacji personelu. Koszty te, zgodnie z doniesie-

Rysunek 8. Źródła stresu wskazywane przez pracowników przedsiębiorstw grupy kontrolnej



Źródło: opracowanie własne

niami W. Atkinsona [2000], wynoszą 200-300 miliardów dolarów rocznie. M. McHugh i S. Brennan [1993] podają sumę 1,5 miliarda funtów rocznie. Dodatkowo T. Pretrus i B.H. Kleiner [2003] podają za badaczami Massachusetts Institute of Technology Analysis Group, iż prawie 44 miliardy dolarów rocznie kosztuje przedsiębiorstwa amerykańskie leczenie depresji jako skutku długotrwałego stresu.

Wśród technik radzenia sobie ze stresem można wyróżnić takie, które nastawione są na poznawczy sposób analizy sytuacji stresującej, a następnie opracowanie strategii, która bodziec stresujący zamienia na obojętny lub nawet przyjemny. Drugi rodzaj technik to analiza emocji i reakcji fizjologicznych, pojawiających się w sytuacji stresującej. Techniki te opierają się głównie na ćwiczeniach oddechowych, a także pracy z ciałem, czyli umiejętności rozpoznawania sygnałów z organizmu, które wskazują na zwiększający się poziom stresu.

Zwraca się uwagę, iż wiele metod radzenia sobie ze stresem nie dociera do jego źródła, lecz tylko zmniejsza jego skutki [Froiland, 1993]. Choć działania takie, jak organizacja klubów *fitness* lub innych możliwości uprawiania sportów dla pracowników, treningi relaksacji, oddychania, określonego odżywiania, pomagają zachować zdrowie i zmniejszają skutki stresu, to pracownicy ciągle znajdują się w otoczeniu bodźców stresu-

gennyh. Istotne są zatem, z jednej strony działania wcześniej wymienione, a z drugiej dokładanie wszelkich starań w celu usunięcia przyczyn stresu w organizacji.

Wśród organizacyjnych metod radzenia sobie ze stresem w sytuacji wdrażania zmiany największe znaczenie ma przewidywanie skutków stresu i zapobieganie im na etapie projektowania wdrożenia. Pozytywne efekty redukcji stresu można dostrzec w przedsiębiorstwach, którym udało się osiągnąć wysoki stopień zaangażowania pracowników w prace wdrożeniowe. Niski poziom stresu występował także wśród pracowników tych przedsiębiorstw, gdzie stosowano szeroko zakrojoną i obszerną akcję informacyjną. Każdy etap wdrożenia był przedstawiany pracownikom przez przełożonych, którzy dodatkowo prezentowali postawy prowdrożeńiowe i podkreślali zalety wprowadzanych zmian.

Redukcja stresu dotyczy również kształtowania wśród pracowników umiejętności radzenia sobie z trudnymi sytuacjami poprzez odpowiednie techniki, zwiększanie umiejętności przetwarzania informacji oraz kreowanie atmosfery współpracy i wzajemnego zaufania wśród kadry pracowniczej.

W literaturze przedmiotu można znaleźć podział na cztery rodzaje metod walki ze stresem [Bland, 1999; Butler, 1996; Lord, 1993], a mianowicie:

- użytkowe (*pragmatic*) – diagnozowanie za pomocą testów możliwości radzenia sobie ze stresem, doradztwo personalne (*counselling*), trening menedżerów w aspekcie rozpoznawania i redukowania stresu w organizacji, zarządzanie czasem (*time management*)
- spartańskie (*spartan*) – ćwiczenia fizyczne, szkolenia w plenerze, szkoły przetrwania (*adventure training*)
- przeżyciowe (*touchy-feely*) – terapie grupowe, masaże relaksujące, spotkania terapeutyczne w celu omawiania trudności w radzeniu sobie ze stresem (*soul-baring session*)
- nowoczesne (*new age*) – feng shui, relaksacja, aromaterapia, hipnoza, joga, medytacje i inne.

Psychologowie oraz trenerzy-szkoleniowcy tworzą metody kombinowane, posiadające elementy technik afirmacji oraz relaksacji i oddechu jako sposobów na eliminację stresu z życia pracowników przedsiębiorstw. Należy przy tym podkreślić, iż wiele ćwiczeń związanych z wypracowaniem sposobów radzenia sobie ze stresem powinno się wykonywać jedynie podczas szkoleń lub treningów pod okiem ekspertów. W przeciwnym razie mogą one przynieść pracownikowi więcej szkody niż pożytku. Zalecenie to podkreśla wielu teoretyków, a także trenerów [Butler, 1996; Bland, 1999].

Charakterystyczne jest również to, że każdy człowiek ma swój własny zestaw sposobów redukcji stresu, wyuczony w procesie socjalizacji, obserwacji innych oraz przebywania w określonym otoczeniu społecznym. Proponowane techniki mają na celu raczej wskazanie na taki sposób indywidualnego podejścia do redukcji stresu, który jest najbardziej skuteczny dla danej jednostki i w danej sytuacji, nie są zaś zbiorem wszystkich moż-

liwych sposobów radzenia sobie ze stresem czy uniwersalną metodą pokonywania trudności psychofizycznych.

Eliminowanie przyczyn stresu i zwiększanie kompetencji w radzeniu sobie ze stresem jest podstawą efektywnego funkcjonowania pracowników w organizacji. Działania te są szczególnie istotne i powinny mieć stałe miejsce w procesach wdrażania innowacji. Stanowią one bowiem integralną część skutecznego zarządzania zmianą.

Literatura

- Atkinson W. (2000), *Managing stress*, „Electrial World”, Vol. 214, No. 6, pp. 41-43.
- Bland M. (1999), *A new approach to management of stress*, „Industrial and Commercial Training”, 31/2, p. 45.
- Butler S. (1996), *Alternative ways to take out stress*, „People Management”, Vol. 2, No. 10, pp. 44, 46.
- Cooper C., Pane R. (1987), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa, s. 125.
- Froiland P. (1993), *What cures job stress?*, „Training”, Vol. 30, No. 12, p. 35.
- Lord W. (1993), *The use of psychometric tests in counselling and stress management: An overview*, „Employee Counselling Today”, Vol. 5, No. 3, p. 11.
- McHugh M., Brennan S. (1993), *Managing work stress: A key issue for all organization members*, „Employee Counselling Today”, Vol. 5, No. 1, pp. 16, 18.
- Molek-Winiarska D. (2004), *Zachowania pracowników w procesie wdrażania informatycznych systemów zarządzania produkcją*, „Rozpr. Dr.” Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław.
- Molek-Winiarska D. (2005), *Skutki informatyzacji i automatyzacji procesów wytwarzania dla pracowników* [w:] Jasiński Z. (red.), *Podstawy zarządzania operacyjnego*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pretrus T., Kleiner B.H. (2003), *New developments concerning workplace safety training: Managing stress arising from work*, „Management Research News”, Vol. 26, No. 6, p. 68.
- Selye H. (1979), *Stres okiełznany*, Wydawnictwo PIW, Warszawa.
- Biela A., red. (1990), *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Terelak J.F. (1995), *Stres psychologiczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Tyler K. (2003), *Cut the stress*, „HR Magazine”, Vol. 48, No. 5.