

Małgorzata Waszkowska  
Adrianna Potocka  
Patrycja Wojtaszczyk

# MIEJSCE PRACY NA MIARĘ OCZEKIWAŃ

Poradnik dla pracowników socjalnych



INSTYTUT MEDYCYNY PRACY IM. PROF. J. NOFERA



Małgorzata Waszkowska  
Adrianna Potocka  
Patrycja Wojtaszczyk

# MIEJSCE PRACY NA MIARĘ OCZEKIWAŃ

Poradnik dla pracowników socjalnych



Publikacja przygotowana w ramach projektu NCBiR 1.R.05 „Identyfikacja i ocena uciążliwości psychospołecznych czynników środowiska pracy pracownika socjalnego” realizowanego w ramach programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju

Copyright © by Instytut Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera, Łódź 2010

Redakcja: Katarzyna Rogowska

Redakcja techniczna i korekta: Agata Tudor-Hart

Skład i opracowanie typograficzne: Monika Popielata

Projekt okładki: Ida Kuśmierczyk

ISBN 978-83-60818-48-0

Wydawca:

Oficina Wydawnicza Instytutu Medycyny Pracy im. prof. J. Nofera

ul. św. Teresy 8, 91-348 Łódź

Księgarnia: tel./faks: 42 6314-719, e-mail: ow@imp.lodz.pl

<http://www.imp.lodz.pl/ksiegarnia>

Druk i oprawa:

PPHU TOTEM s.c.

ul. Jacewska 89, 88-100 Inowrocław

# Spis treści

Wprowadzenie .....	5
<b>1. Stres — natura zjawiska</b>	
<i>Adrianna Potocka</i> .....	9
1.1. Stres w ujęciu klasycznym — tradycja biologiczna .....	10
1.2. Stres w ujęciu psychologicznym .....	13
1.3. Holistyczne ujęcie stresu .....	16
1.3.1. Przyczyna stresu, czyli stresor .....	16
1.3.2. Reakcja na stres .....	17
1.3.2.1. Fizjologia stresu .....	17
1.3.2.2. Psychologiczny wymiar stresu — emocje i procesy poznawcze .....	20
1.3.2.3. Stres a zachowanie .....	21
1.3.3. Skutki stresu .....	22
1.3.4. Różne oblicza stresu .....	25
1.4. Stres w pracy .....	27
1.4.1. Źródła stresu w pracy .....	28
1.4.2. Skutki stresu zawodowego .....	31
1.5. Środki zaradcze a stres .....	33
1.5.1. Mechanizmy fizjologiczne .....	33
1.5.2. Mechanizmy psychologiczne .....	33
<b>2. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym</b>	
<i>Małgorzata Waszkowska</i> .....	45
2.1. Czym jest zarządzanie ryzykiem społecznym? .....	45
2.2. Polityka w zakresie zarządzania ryzykiem .....	46
2.3. Etapy zarządzania .....	47

<b>3. Stres pracowników socjalnych</b>	
<i>Małgorzata Waszkowska</i> .....	57
3.1. Sytuacja zawodowa pracowników socjalnych na świecie .....	57
3.2. Ryzyko psychospołeczne w środowisku pracy polskich pracowników socjalnych .....	59
<b>4. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym pracowników socjalnych — wskazówki dla pracodawcy</b>	
<i>Małgorzata Waszkowska</i> .....	71
Etap I. Ocena ryzyka i audyt dotychczas stosowanych praktyk .....	72
Etap II. Przygotowanie planu działania .....	76
Etap III. Wdrażanie .....	82
Etap IV. Ocena realizacji wdrożenia .....	83
<b>5. Krok po kroku, czyli mój sposób na stres</b>	
<i>Adrianna Potocka</i> .....	85
5.1. Sześć kroków w radzeniu sobie ze stresem .....	85
5.2. Przykładowe ćwiczenia relaksacyjno-koncentrujące i wzmacniające zasoby osobiste .....	103
5.3. Polecane lektury .....	111
<b>6. W zdrowym ciele zdrowy duch</b>	
<i>Patrycja Wojtaszczyk</i> .....	113
<b>Załącznik 1. Kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”</b> .....	119
<b>Załącznik 2. Skala zasobów</b> .....	127
<b>Załącznik 3. Skala „Zadowolenie z pracy”</b> .....	129

# Wprowadzenie

Czynniki psychospołeczne występujące w miejscu pracy i stres z nimi związany zostały uznane w wielu państwach całego świata za istotne zagrożenie dla zdrowia i bezpieczeństwa pracujących. Spowodowane jest to tym, że stres powoduje niebagatelne skutki zarówno u pracowników, jak i dla przedsiębiorstw oraz państwa. Przyczynia się on do powstawania i zaostrzania przebiegu wielu zaburzeń w stanie zdrowia, sprzyja powstawaniu wypadków przy pracy i obniża wydajność pracy, przez co zakłóca funkcjonowanie firm i niesie ze sobą znaczne straty materialne. W jego wyniku państwo ponosi koszty związane z leczeniem pracowników i koniecznością wypłat świadczeń z tytułu pogorszenia stanu zdrowia pracujących.

Już w latach 80. ubiegłego stulecia raport Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) wskazywał, że u ok. 75% osób korzystających z pomocy psychiatrycznej problemy natury psychicznej wiążą się z brakiem zadowolenia z pracy i brakiem umiejętności odprężania się. W późniejszym czasie zaczęły pojawiać się alarmujące doniesienia o zagrożeniu stresem zawodowym w wielu państwach. W 1990 r. amerykański Narodowy Instytut Bezpieczeństwa Pracy i Zdrowia (National Institute for Occupational Safety and Health — NIOSH) stwierdził, że zaburzenia zdrowia psychicznego (włączając nerwice, zaburzenia osobowości, uzależnienie od alkoholu i leków) są skutkiem stresu zawodowego i stanowią ok. 10% zaburzeń stanu zdrowia związanych z chorobami zawodowymi i wypadkami w miejscu pracy (1).

Według danych z 2005 r. w krajach Unii Europejskiej ok. 22% zaburzeń stanu zdrowia było skutkiem stresu zawodowego. Z kolei w 2007 r. ponad 40 milionów pracujących cierpiało z powodu stresu w miejscu pracy, a koszty związane z leczeniem chorób związanych ze stresem zawodowym szacowano na ok. 20 miliardów euro (2).

Sytuacja ta budzi coraz większy niepokój i zainteresowanie zarówno rządów, jak i organizacji pozarządowych powołanych do działalności na rzecz bezpieczeństwa i ochrony zdrowia pracujących, a także pracodawców i pracowników. Z tego powodu organizacje międzynarodowe i narodowe, które powołane zostały do promowania dbałości o warunki pracy i zdrowie pracowników, uwzględniają w swej działalności także i ten aspekt.

Efektem ich pracy są m.in. wprowadzone dyrektywy dotyczące bezpieczeństwa i higieny pracy oraz zdrowia zawodowego, które uwzględniają czynniki psychospołeczne, standardy działań i programów zwalczania stresu w miejscu pracy.

Wspomnieć również należy, że w 2006 r. zostało podpisane Europejskie Porozumienie Ramowe Dotyczące Stresu Związanego z Pracą (European Framework Agreement on Work-Related Stress) (3). Jego celem jest zwiększenie świadomości i rozumienia zjawiska stresu zawodowego wśród pracodawców, pracowników i ich przedstawicieli. Zadania związane z implementacją tego porozumienia w Polsce realizowała Państwowa Inspekcja Pracy.

Mimo uznania doniosłości problemu stresu zawodowego nadal nie ma w Europie aktów prawnych, które wprost odnoszą się do obowiązku ochrony pracowników przed zagrożeniami psychospołecznymi będącymi źródłem stresu. Obowiązek ten wynika jednak z wielu przepisów, dyrektyw, które w sposób pośredni odnoszą się do tego zjawiska.

W Unii Europejskiej najważniejszym aktem dotyczącym tego zagadnienia jest Dyrektywa 89/391/EEC w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy (4). Zgodnie z nią pracodawca ma obowiązek zapewnić pracownikom bezpieczeństwo i ochronę zdrowia w każdym aspekcie związanym z pracą, a także opracować spójną ogólną politykę prewencji. Ponadto zagadnienia czynników psychospołecznych poruszane są także w dyrektywach dotyczących czasu pracy, dyskryminacji, ochrony pracy młodych pracowników oraz ochrony macierzyństwa.

Szereg dokumentów, jak np. wytyczne Komisji Europejskiej ILO-OSH czy Konwencja ILO 187, wyznaczają pewne standardy dotyczące ryzyka psychospołecznego. Niektóre spośród nich, np. „Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników” (który został opublikowany w serii dokumentów WHO na temat zdrowia zawodowego pn. „Protecting Worker’s Health”) oraz raport Europejskiego Obserwatorium Ryzyka pt. „OSH in figures: stress at work — facts and figures”, stanowią wytyczne dotyczące systemów zarządzania bezpieczeństwem i zdrowiem w pracy, oceny ryzyka, promowania bezpieczeństwa i zdrowia w pracy związanego z psychospołecznymi warunkami pracy (5,6).

W Polsce obowiązek ochrony pracowników przed zagrożeniami psychospołecznymi nakłada na pracodawców Kodeks pracy (7). Podobnie jak w innych krajach nie ma w nim zapisów bezpośrednio dotyczących tego problemu, jednak obowiązek taki wynika z zapisów dotyczących zapewnienia ochrony zdrowia i życia pracowników poprzez zapewnienie bezpiecznych, higienicznych warunków pracy.

Stres dotyka pracowników wszystkich zawodów i to niezależnie od wieku, płci czy formy zatrudnienia. Różne są natomiast źródła, rodzaje czynników psychospołecznych oraz stopień ich uciążliwości i skutki ich oddziaływania. Zarządzanie ryzykiem musi więc uwzględniać specyfikę grup zawodowych, miejsca pracy, kontekst sytuacyjny, społeczny i polityczny (5).



Wśród wielu grup zawodowych wymienianych jako te, które w największym stopniu narażone są na niekorzystne oddziaływanie czynników stresogennych, wskazuje się pracowników socjalnych. Mają oni szerokie kompetencje i pełnią ważną rolę społeczną, jaką jest niesienie pomocy najsłabszym obywatelom, a w codziennej pracy spotykają się z ludzkim nieszczęściem i cierpieniem. W swoich działaniach napotykają przy tym wiele przeszkód, które utrudniają im realizację powierzonych zadań i obowiązków. Sprawia to, że pracownicy socjalni często sami znajdują się w trudnych, a niekiedy niebezpiecznych sytuacjach wywołujących stres, tym samym przyczyniających się do pogarszania ich stanu zdrowia somatycznego i psychicznego.

Polskie badania prowadzone dotychczas w tej grupie pracujących skoncentrowane były głównie na ocenie warunków i organizacji pracy, stosowanych metod pracy, warunków zatrudnienia (8) bądź na skutkach bardzo ogólnie ocenianego stresu, zwłaszcza na wypaleniu zawodowym (9,10). Brakuje natomiast danych na temat tego, które z czynników psychospołecznych środowiska pracy stanowią istotne źródło stresu i które należałoby eliminować oraz jakie powodują one skutki zdrowotne. Dane z badań nie dostarczają również informacji o ewentualnych zasobach pracy, które skłaniają osoby do podejmowania i kontynuowania tego typu zajęcia, ułatwiają jej wykonywanie, a zatem tych właściwości pracy, które należałoby wzmacniać, utrzymywać i promować. Nie ma zatem wskazówek, jak zarządzać ryzykiem czynnikami psychospołecznymi pracowników socjalnych i jakie podejmować działania, aby ich pracę uczynić „zdrową”.

Niniejsza publikacja stanowi próbę całościowego ujęcia problematyki stresu zawodowego pracowników socjalnych i stworzenia podstaw zarządzania ryzykiem psychospołecznym występującym w środowisku pracy tej grupy zawodowej.

## Piśmiennictwo

1. Dollard M.F., Winefield A.H.: Managing Occupational Stress: A National and International Perspective. *Int. J. Stress Manage.* 1996;3(2):69–83
2. Leka S., Cox T.: Preface. W: Leka S., Cox T. [red.]. *The European Framework for Psychosocial Risk Management PRIMA-EF*. Institute of Work, Health and Organizations, University of Nottingham, Nottingham 2008, ss. I–II
3. Przedstawienie powiązań między przeciwdziałaniem stresowi związanemu z pracą, a korzyściami gospodarczymi i socjalnymi dla firm i pracowników — wymiana dobrych praktyk [materiały z konferencji międzynarodowej]. 14 czerwca 2007, Warszawa. Komisja Krajowa NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 2007 [cytowany 1 września 2010] [s. 68]. Adres: [http://www.funduszs.com.pl/pdf/Broszura\\_STRES.pdf](http://www.funduszs.com.pl/pdf/Broszura_STRES.pdf)
4. Dyrektywa 89/391/EWG w sprawie wprowadzenia środków w celu poprawy bezpieczeństwa i zdrowia pracowników w miejscu pracy [cytowany 26 lutego 2006] [2 ss. ekranowe]. Adres: [http://www.mpips.gov.pl/\\_download.php](http://www.mpips.gov.pl/_download.php)
5. Zarządzanie Ryzykiem Psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników”. Centralny Instytut Ochrony Pracy —

- Państwowy Instytut Badawczy [cytowany 8 lipca 2009]. Adres: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet\\_pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet_pdf)
6. European Agency for Safety and Health at Work: OSH In figures: stress at work — facts and figures Report 9. Office for Official Publications of the European Communities, Luksemburg 2009
  7. Kodeks pracy z komentarzem. Presspublica, Warszawa 2010
  8. Szarfenberg R.: Sytuacja w pomocy społecznej w świetle opinii pracowników socjalnych z województwa łódzkiego [cytowany 20 listopada 2009]. Adres: <http://www.ips.uw.edu.pl/szarf>
  9. Szmagałski J.: Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych. Instytut Rozwoju Służb Społecznych, Warszawa 2004
  10. Szostak J.: Wypalenie zawodowe osób zajmujących się pomaganiem oraz proces ich psychoprophylaktyki [cytowany 27 listopada 2009]. Adres: <http://www.fidestratio.org.pl/files/plikipdf/szostak4.pdf>

# 1. Stres – natura zjawiska

Adrianna Potocka

Trudno jest znaleźć osobę, która z przekonaniem stwierdziłaby, że nigdy nie była zestresowana. O stresie rozmawiamy z rodziną, słyszymy o nim od znajomych, przypadkowo spotkanego kolegi ze szkoły, współpracowników i naszego szefa. Czytamy o nim w gazetach, poradnikach i publikacjach naukowych. Można by rzec, że jest wszechobecny i już się do niego przyzwyczailiśmy. Skoro więc stres towarzyszy nam na co dzień, to wydawałoby się, że możemy powiedzieć o nim prawie wszystko. Gdy jednak postawimy proste pytanie, czym on właściwie jest, prawdopodobnie będziemy mieli trudności w udzieleniu jednoznacznej odpowiedzi. W tym rozdziale znajdą P.T. Czytelnicy podstawowe informacje na temat stresu, które mamy nadzieję pomogą w odpowiedzi na postawione powyżej pytanie.

Przedstawiona wiedza ma za zadanie ukazanie stresu jako zjawiska złożonego, które wymaga spojrzenia holistycznego. W pierwszej kolejności omówiono więc różne poglądy na temat tego, co nazywamy stresem — przywołano koncepcje biologiczne i psychologiczne stresu. Wyjaśniono pojęcia, mechanizmy, które składają się na całościowy obraz stresu, uwzględniając aspekt fizjologiczny, który jest kluczowy np. w oddziaływaniu stresu na nasz organizm. Opisano również potencjalne skutki działania stresu oraz mechanizmy, które chronią nas przed negatywnymi konsekwencjami funkcjonowania w chronicznym napięciu.

Biorąc pod uwagę przeznaczenie podręcznika, część uwagi poświęcono specyficznemu rodzajowi stresu, jakim jest stres związany z pracą.

Stres, czyli...?

Gdybyśmy zapytali dziesięć przypadkowych osób spotkanych na ulicy „Czym dla Pana/Pani jest stres?”, prawdopodobnie otrzymalibyśmy dziesięć odmiennych odpowiedzi. Takie zróżnicowanie wynika z tego, że dla każdego z nas stres oznacza co innego. Jest więc zjawiskiem bardzo subiektywnym, czego przykładem są poniżej cytowane wypowiedzi.

„Dla mnie stresem jest moja praca, a w szczególności szef, któremu zawsze coś nie pasuje”

(Kasia, lat 29, szkoleniowiec)

„Jak sobie pomyślę, że za tydzień wyjeżdżam na wakacje, to mnie stres ogarnia! Mam dwójkę małych dzieci — wszędzie ich pełno, nie potrafią usiedzieć na miejscu minuty! Jak będzie padał deszcz, to nie wiem, co zrobić”

(Jola, lat 32, ekonomistka)

„Mnie stresuje świadomość, że moi rodzice się starzeją. Mieszkam w innym mieście i widzę się z nimi średnio raz w miesiącu. Nie mogę sobie wyobrazić, jak to będzie dalej”

(Martyna, lat 40, przedszkolanka)

„Mnie stresuje poczucie marnotrawstwa czasu — nie lubię sytuacji, gdy wiem, że mogę zrobić jeszcze więcej, a czasu brakuje”

(Paweł, lat 42, dziennikarz)

„Wzięliśmy z mężem kredyt mieszkaniowy. Jest to dla mnie stres, bo obawiam się, że możemy mieć trudności z jego spłatą”

(Basia, lat 30, naukowiec)

„Stresuje mnie moja choroba. Nie chcę być ciężarem dla rodziny”

(Krzysztof, lat 53, taksówkarz)

W wyniku analizy powyższych przykładów nasuwają się pytania: co mamy na myśli, mówiąc o stresie — czy konkretne osoby (takie jak przełożony, starzejący się rodzice, wymagające stałej uwagi dzieci), czy może zdarzenia (zbliżające się wakacje, zadłużenie w banku, bałagan w domu, nieprzewidywalna pogoda)? A może to, co się dzieje w nas zarówno na poziomie psychiki, jak i ciała — irytację, złość, smutek, natrętne myśli, ból głowy, skok ciśnienia, zmęczenie albo bezsensowność? Takie pytania zadawano od samego początku zainteresowania stresem i zadawane są one do dziś.

## 1.1. Stres w ujęciu klasycznym – tradycja biologiczna

Początku badań nad stresem należy szukać w pracach z zakresu fizjologii i endokrynologii. Wymienić tu należy trzy wielkie nazwiska: Claude Bernard, Walter B. Cannon i Hans Selye.

Jako prekursora problematyki stresu wskazuje się francuskiego fizjologa Claude'a Bernarda (1813–1878), który w XIX wieku wyraził pogląd, że w organizmie istnieją mechanizmy obronne, których współdziałanie umożliwia organizmowi zwalczanie zagrożeń, a przez to utrzymywanie się przy życiu (za 1, s. 15). Bernard jest twórcą prawa stałości środowiska wewnętrznego (*milieu intérieur*), zgodnie z którym stałość ta zachowana jest dzięki fizjologicznym i biochemicznym procesom ustroju.

Kilkadziesiąt lat później założenia te stały się podstawą dla prac amerykańskiego fizjologa Waltera Cannona (1871–1945), twórcy teorii homeostazy. Przeprowadził on rozległe studia nad tym zagadnieniem, a ich wyniki przedstawił w książce „Wisdom of the body” (Mądrość organizmu), wydanej w 1932 roku. Opracował on koncepcję dążenia organizmu do zachowywania równowagi funkcjonalnej i nazwał ten proces homeostazą.

**Homeostaza** (z greckiego *homoios* — podobny, *stasis* — stan) jest zdolnością do pozostania *takim samym*, czyli zdolnością żywego organizmu do utrzymywania stałości środowiska wewnętrznego we wszystkich okolicznościach (1).

W książce „Stress życia” wybitny endokrynolog Hans Selye pisze „Walter B. Cannon [...] mówił o stresie, gdy chodziło o oddziaływanie na pewne mechanizmy homeostazy potrzebnej do utworzenia prawidłowego stanu ustroju”, i dalej „[...] Cannon nigdy nie proponował słowa stress jako jakiegoś naukowego pojęcia; w indeksie jego książki słowa tego nie znajdujemy. O ile wiem, używał go tylko w przenośni w jednym popularnonaukowym wykładzie” (1, s. 49).

Cannon rozpatrywał zjawisko stresu w kontekście tzw. stanu pogotowia (2). Stres, traktowany przez niego jako reakcja na zagrożenie, której funkcją było stworzenie warunków przetrwania organizmu, miał właściwości adaptacyjne. Można więc powiedzieć, że stres przygotowywał organizm do radzenia sobie z niebezpieczeństwem. Tę reakcję organizmu wobec niebezpieczeństwa nazwał reakcją „walki lub ucieczki” (fight or flight response) (3,4).

**Reakcja „walcz lub uciekaj”** traktowana jest jako mobilizacja organizmu, który w odpowiedzi na spostrzegane zagrożenie przygotowuje się do aktywności mięśniowej, niezbędnej zarówno podczas ucieczki, jak i walki.

Dzięki uwalnianej z rdzenia nadnerczy adrenalinie i noradrenalinie możemy obserwować:

- wzmożoną akcję serca,
- przyspieszony oddech,
- wzrost napięcia mięśni szkieletowych,
- odpływ krwi z trzewi i skóry.

W tym samym czasie, niezależnie od Cannona, badania nad stresem prowadził Selye. Kiedy jeszcze studiował medycynę w Pradze, zadawał pytanie, „dlaczego tak jest, iż rozmaite czynniki chorobotwórcze [...] posiadają wspólną właściwość wywoływania nieswoistych objawów” (1). Zastanawiał się również, dlaczego lekarze zazwyczaj dążą do rozpoznania poszczególnych chorób i odkrywania przeciw nim swoistych leków, nie zwracając uwagi na ogólny zespół „wczesnego okresu choroby”. Podkreślał, że „o wiele ważniejszą rzeczą byłoby dowiedzieć się czegokolwiek o mechanizmie choroby w ogóle i o sposobach leczenia owego zwykłego zespołu chorobowego, który w oczywisty sposób góruje w każdej chorobie” (1).

Można więc powiedzieć, że początków koncepcji stresu można dopatrywać się w odkrytym przez Selyego zwykłym zespole choroby. Selye opisał zespół niespecyficzných zmian fizjologicznych, powstających w organizmie w trakcie działania różnych bodźców awersyjnych, który nazwał ogólnym zespołem adaptacyjnym (general adaptation syndrome — GAS) (1). Zmiany specyficzne zachodzące w miejscu działania bodźca (np. w miejscu zranienia) określił mianem lokalnego zespołu adaptacyjnego (local adaptation syndrome — LAS). Zmiany, które obejmował GAS miały charakter fizjologiczno-endokrynny i były skutkiem działania osi podwzgórze–przysadka–kora nadnerczy (zob. rozdz. 1.3.2.1). Na ogólny zespół adaptacyjny składają się trzy stadia, które opisano w tabeli 1.1.

**Tabela 1.1.** Ogólny zespół adaptacyjny (GAS) — stadia

Stadium	Przebieg
Reakcji alarmowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>– faza szoku, która obejmuje początkowy, bezpośredni wpływ czynnika szkodliwego na organizm; oprócz zmian specyficznych (np. zniszczenia tkanki) organizm reaguje określonymi niespecyficznymi zmianami fizjologicznym (np. spadkiem ciśnienia krwi i temperatury ciała)</li> <li>– faza przeciwdziałania szokowi (mobilizacji), która obejmuje aktywne wysiłki obronne by poradzić sobie ze stresem (np. wzrasta ciśnienie krwi i temperatura ciała)</li> </ul>
Odporności	– faza względnej adaptacji; objawy, które występowały w pierwszym stadium znikają, mimo że zakłócająca sytuacja trwa nadal; organizm względnie dobrze znosi czynniki szkodliwe działające już jakiś czas, natomiast słabiej toleruje inne bodźce (uprzednio nieszkodliwe); przystosowuje się do istniejącej sytuacji i zaczyna stawiać opór
Wyczerpania	– występuje wówczas, gdy szkodliwe stresory działają w dalszym ciągu; na poziomie fizjologicznym obserwujemy wzrost uogólnionego pobudzenia organizmu, które nie jest jednak wykorzystywane do zwalczania stresu (utraciło swoje zdolności obronne); dochodzi do rozregulowania funkcji

**Tabela 1.1.** Ogólny zespół adaptacyjny (GAS) — stadia — cd.

Stadium	Przebieg
	fizjologicznych i spadku zdolności obronnych organizmu; stadium wyczerpania może doprowadzić do choroby, a przy dalszym działaniu stresora, w skrajnych wypadkach aż do śmierci

Zmiany zachodzące w organizmie pod wpływem działania bodźców według Selyego mają charakter niespecyficzny, co oznacza, że organizm odpowiada zawsze w ten sam sposób na różne formy stresu. Jak podkreślał Selye, w okresie normalnego życia każdy z nas wiele razy przechodzi przez dwa pierwsze stadia GAS — w przeciwnym razie nie mielibyśmy szansy przystosować się do różnych warunków, które nie zawsze są dla nas korzystne. Badacz jest również twórcą pojęcia ‘stresor’ (1).

**Stresory** według Hansa Selyego to czynniki wywołujące stres, np. nadmierne napięcie nerwowe, zranienia, zakażenia czy zatrucia.

Ogólny zespół adaptacyjny jest centralnym pojęciem w koncepcji stresu Selyego. W rozszerzonym ujęciu swej teorii określił on stres jako niespecyficzną reakcję organizmu na wszelkie stawiane mu wymagania (5).

Badacz uważał, że stres niekoniecznie musi prowadzić do szkody, dlatego odróżniał stres konstruktywny od destruktywnego (6). Uważał, że aktywacja pod wpływem stresu może być siłą motywującą, co podkreślone zostało w psychologicznych koncepcjach stresu (7).

## 1.2. Stres w ujęciu psychologicznym

W literaturze psychologicznej wyróżnia się trzy nurty w ujmowaniu stresu (8):

1. Stres jako sytuacja, wydarzenie, bodziec o określonych właściwościach. Traktujemy tak stres, gdy mówimy: „Stresuje mnie mój szef”, „Kolacja u teściów jest dla mnie stresująca” „Stresuje mnie wyjazd na wakacje”; „Ten hałas mnie stresuje”. Zwolennicy tego podejścia zakładają, że ludzie podobnie reagują na wydarzenia stresowe, które poprzez wzbudzenie u człowieka napięcia emocjonalnego uniemożliwiają jego prawidłowe funkcjonowanie, a siłę przeżywanego stresu można określić poprzez ocenę tych wydarzeń (9).

Tak postrzegany stres można określić na przykład za pomocą Listy Stresujących Zdarzeń Życiowych Holmesa i Rahe’a (10), która zawiera 43 sytuacje, zarówno negatywne, jak i pozytywne. Przykładowe stresory z tej listy przedstawiono w tabeli 1.2.

**Tabela 1.2.** Przykłady zdarzeń stresujących według Listy Stresujących Zdarzeń Życiowych Holmesa i Rahe'a

Numer na liście	Zdarzenie
1	Śmierć współmałżonka
2	Rozwód
3	Separacja
4	Kara więzienia
6	Choroba lub uraz fizyczny
7	Zawarcie związku małżeńskiego
8	Zwolnienie z pracy
10	Przejsie na emeryturę
12	Ciąża
18	Zmiana pracy
19	Wzrost liczby sprzeczek małżeńskich
20	Zaciągnięcie kredytu
23	Opuszczenie domu rodzinnego przez dziecko
24	Trudności w relacjach z teściem lub teściową
25	Niezwykłe osiągnięcia osobiste
29	Zmiana osobistych przyzwyczajzeń
30	Trudności w relacjach z przełożonym
38	Zmiana godzin zasypiania i wstawiania
41	Wakacje
43	Boże Narodzenie

## 2. Stres jako reakcja

Najogólniej można powiedzieć, że tak rozumiany stres stanowi odpowiedź organizmu na działający stresor. Przykładem są koncepcje biologiczne, które zostały opisane w podrozdziale 1.1. Z punktu widzenia psychologa będą to reakcje głównie na poziomie emocji (odczuwanie lęku, smutku, złości na skutek działania stresu), poznawczym (nieumiejętność skupienia uwagi, trudności z podejmowaniem decyzji, nieadekwatna ocena sytuacji) i zachowania (wycofanie, kłótnia, fizyczny atak, wybuch płaczu).

## 3. Stres jako relacja człowiek–otoczenie (tzw. transakcyjne ujęcie stresu)

Żeby można było mówić o stresie, to zgodnie z tym podejściem muszą zaistnieć takie cechy otoczenia (charakter bodźca) oraz takie cechy człowieka (cechy osobowości, ocena otoczenia, wcześniejsze doświadczenia, sposoby radzenia sobie z sytuacjami trudnymi, otrzymywane wsparcie itp.), które niejako wchodzą ze sobą w interakcje. Efektem jest stres lub jego brak (stres więc stanowi wypadkową tej



relacji). Obecnie to podejście — szczególnie poznawczo-transakcyjna koncepcja stresu Richarda Lazarusa i Susan Folkman (11) oraz teoria zachowania zasobów Stevana E. Hobfolla (12) — cieszy się największym zainteresowaniem wśród psychologów (8).

Poznawczo-transakcyjne ujęcie stresu Lazarusa i Folkman:

- stres to określona relacja osoby z otoczeniem, oceniana przez osobę jako obciążająca lub przekraczająca jej zasoby i zagrażająca jej dobrostanowi (11);
- podkreśla wzajemne oddziaływania w układzie człowiek–środowisko poprzez wykorzystanie pojęcia transakcja;
- układ ma charakter dynamiczny — zmiany zachodzą w środowisku i pozostającym w nim człowieku;
- relacja uwzględnia wymagania (oczekiwania) otoczenia i indywidualne możliwości człowieka radzenia sobie z tymi wymaganiami;
- transakcja z otoczeniem podlega ocenie poznawczej dokonywanej przez człowieka. Istnieją dwa rodzaje tej oceny:
- ocena pierwotna — dotyczy tych elementów relacji z otoczeniem, które są ważne dla dobrostanu człowieka. Jeżeli na skutek oceny uznamy, że sytuacja narusza istotne dla nas wartości i stanowi zagrożenie, staje się sytuacją stresującą (tab. 1.3). Inne możliwe wyniki oceny pierwotnej to: sytuacja niemająca dla nas znaczenia albo sytuacja sprzyjająco-pozytywna;
- ocena wtórna — dotyczy możliwości podjęcia działań, aby usunąć przyczyny stresu lub łagodzić jego skutki, a w przypadku wyzwania — osiągnąć oczekiwane korzyści; stanowi punkt wyjścia do dalszych działań, które nazywamy radzeniem sobie ze stresem (zob. rozdz. 1.3.5.2);

Procesy poznawcze (ocena pierwotna i wtórna) przebiegają równocześnie i są ze sobą sprzężone.

**Tabela 1.3.** Rodzaje sytuacji stresowej

Sytuacja	Charakterystyka
Krzywda lub strata	zaistniała szkoda w postaci utraty cenionych, ważnych wartości, obiektów, dominujące stany: złość, żal smutek
Zagrożenie	krzywda, strata nie wystąpiły jeszcze, ale istnieje prawdopodobieństwo ich wystąpienia, dominujące stany: lęk, niepewność, zamartwianie się
Wyzwanie	uwzględnia możliwe do poniesienia szkody i korzyści, wzbudza emocje zarówno negatywne (charakterystyczne dla zagrożenia), jak i pozytywne (związane z oczekiwanymi korzyściami)

Teoria zachowania zasobów Hobfolla:

- podejście interdyscyplinarne — poszukiwanie podstaw ewolucyjnych i kulturowych doświadczanego stresu (8);
- główny cel aktywności człowieka (nie tylko w sytuacji stresu) to dążenie do utrzymania, ochrony i pomnażania własnych zasobów (12);
- o stresie można mówić tylko wtedy, gdy zachodzą obiektywne okoliczności w postaci: zagrożenia utratą zasobów, faktycznej utraty zasobów lub braku zysków w następstwie zainwestowania zasobów (13).

**Zasoby** to przedmioty, warunki, własności osobiste i formy energii, które albo same są wartościowe dla przeżycia, albo służą jako środek do osiągnięcia obiektów mających tę właściwość.

### 1.3. Holistyczne ujęcie stresu

Aby lepiej zrozumieć naturę stresu, dobrze jest spojrzeć na to zjawisko w sposób całościowy (holistycznie), czyli uwzględnić jak najwięcej aspektów, które składają się na jego obraz. Należy więc zastanowić się nad takimi pojęciami, jak stresory, reakcja na stres oraz nad skutkami, jakie może on wywoływać. Właśnie nad tymi aspektami skupiono się w dalszej części rozdziału.

#### 1.3.1. Przyczyna stresu, czyli stresor

Wiemy już że pojęcie 'stresor' zostało po raz pierwszy użyte przez Selyego na określenie czynników, które powodują stres. Dany czynnik staje się stresorem w wyniku (3):

- interpretacji poznawczej — człowiek nadaje znaczenie danemu czynnikowi, ocenia, czy jest on dla niego niebezpieczny, neutralny czy też może wiąże się z pobudzeniem, ekscytacją (np. jeżeli boimy się wizyty u dentysty, to prawdopodobnie przed taką wizytą będziemy zestresowani; gdy współpracownik zachowuje się w stosunku do nas złośliwie, to przebywanie przez dłuższy czas z taką osobą może wywoływać stres; ślub wiąże się zazwyczaj z ekscytacją, ale również ze stresem);
- oddziaływania na człowieka za pomocą procesu sensorycznego czy też metabolicznego — bodźce te mogą uruchomić reakcję stresową w wyniku długotrwałego oddziaływania na człowieka; przykładem takiego stresora może być hałas, zbyt wysoka lub niska temperatura, odór, brud, ale również nadużywanie kofeiny, nikotyny czy amfetaminy.

Inny podział stresorów opiera się na kryterium intensywności, czasu i umiejscowienia stresora (np. 14,15):

- a) ze względu na intensywność:
- stresor bardzo intensywny — może wywołać stan całkowitej dezorganizacji procesów myślowych lub fizycznego bezruchu i osłupienia (np. wypadek komunikacyjny, nieoczekiwany atak klienta, napad rabunkowy);
  - stresor średnio intensywny — reakcja na stres nie wyklucza skutecznego radzenia sobie ze stresem (np. egzamin, ślub);
  - stresor mało intensywny — zachowana całkowita kontrola nad sytuacją (np. organizacja imienin, wyjazd na wakacje);
- b) ze względu na czas:
- stresor długotrwały — działa na człowieka przez dłuższy czas, wywołuje stres chroniczny (np. mieszkanie przy ruchliwej ulicy, przewlekła choroba, zła atmosfera w pracy, trudności wychowawcze);
  - stresor krótkotrwały — działa na człowieka krótkotrwale, może pojawić się nagle, niespodziewanie, ale wiemy, że jest nieunikniony (np. nagły, ostry ból zęba, który mniej lub bardziej można opanować i wiemy, że prędzej lub później minie, lub egzamin, którego termin jest nam znany) — stresor krótkotrwały często odnosi się do stresu ostrego;
- c) ze względu na umiejscowienie:
- stresor wewnętrzny — pojawia się w umyśle; zaliczyć tu można stresory psychiczne — przekonania, postawy, uczucia, jakie pojawiają się w sytuacji, gdy myślimy o sobie czy też o czymś, co znajduje się poza nami (mogą to być nasze myśli wynikające z obawy o przyszłość lub wspomnienia, obawa, że nie sprostą się postawionym zadaniom, pośpiech, utrata kontroli);
  - stresor zewnętrzny — wynika ze środowiska zewnętrznego, otoczenia; zaliczyć tu można stresory społeczne (konflikty, izolacja, niepożądana wizyta, strata bliskich osób), przeszkody, które napotykamy w naszym życiu czy bodźce fizyczne, takie jak hałas czy niewłaściwa temperatura.

### 1.3.2. Reakcja na stres

O tym, jak reagujemy na stres, możemy przekonać się, obserwując własne ciało, uświadamiając sobie emocje towarzyszące nam w takiej sytuacji i analizując nasze zachowanie, gdy jesteśmy zestresowani. Można więc powiedzieć, że działanie stresu ujawnia się na trzech płaszczyznach — fizjologicznej, psychologicznej i behawioralnej. Na każdej z nich możemy obserwować symptomy, które stanowią dowód na to, że mamy do czynienia ze stresem.

#### 1.3.2.1. Fizjologia stresu

Kluczowe znaczenie dla przebiegu reakcji stresowej na poziomie fizjologicznym ma układ nerwowy i hormonalny. Jeżeli potencjalny stresor ma charakter zewnętrzny,

to musi on zostać uprzednio odebrany przez receptory sensoryczne obwodowego układu nerwowego (3). Oczywiście, gdy bodziec jest pochodzenia wewnętrznego (wspomnienia, wyobrażenia), ten etap jest pomijany.

Szczególne znaczenie dla powstania stresu mają ośrodki centralne mózgu i ośrodki centralno-obwodowe (tzw. osie stresu):

1. Ośrodki centralne mózgu — główne reakcje na poziomie centralnego układu nerwowego przebiegają w „trójkącie funkcjonalnym”, który tworzą (16,17):

- wzgórze (stacja przekaźnikowa) — tu docierają sygnały bodźców sensorycznych, które dalej przekazywane są dwoma szlakami (16,17): krótszym (wzgórze–ciało migdałowe) oraz dłuższym (wzgórze–kora mózgowa–ciało migdałowe). Droga „na skróty” (z ominięciem kory) umożliwia szybką reakcję, jednak przenoszone informacje są ogólne, niedokładne, tylko sygnalizują zbliżające się niebezpieczeństwo. Droga z udziałem kory pozwala na dokładną analizę informacji i przez to zaplanowanie działania (zachowanie jest więc świadome, zamierzone, kontrolowane) (16);
- ciało migdałowe (kluczowa struktura dla powstawania emocji) — współpracuje nie tylko ze wzgórzem, ale całym układem limbicznym oraz korą przedczołową i innymi obszarami kory. Wiadomo, że powstają tu emocje negatywne (strach, gniew). W strukturze tej dochodzi do przetwarzania sygnałów na emocje, które z kolei oddziałują na inne ośrodki mózgowe, powodując uwalnianie neurotransmiterów (np. adrenaliny, noradrenaliny, acetylocholino, dopaminy, serotoniny) i neurohormonów (np. kortykotropiny, wazopresyny, oksytocyny);
- kora przedczołowa (ocena poznawcza) — tutaj docierają informacje sensoryczne z całej kory mózgowej i dochodzi do konfrontacji nowego sygnału ze zgromadzoną już wiedzą. Wraz z hipokampem odgrywa ona kluczową rolę w uczeniu się, posługiwaniu się językiem i w podejmowaniu decyzji.

W strukturach układu limbicznego (ciało migdałowe, hipokamp i inne) znajduje się duże skupienie receptorów glikokortykoidalnych, które wychwytyują kortyzol z płynów ustrojowych. Wysokie stężenie tych hormonów może prowadzić do zaburzenia metabolizmu neuronów, zaniku (atrofii) neuronów i synaps oraz do przyspieszenia rozpadu (apoptozy) neuronów w tych strukturach (17). Szczególnie wrażliwy na stres jest hipokamp — przewlekły stres może prowadzić do degeneracji dendrytów jego neuronów. Skutki tych zmian mają charakter somatyczny (zmniejszenie hipokampa) i poznawcze (upośledzenie zapamiętywania, uczenia się).

Różne wyjścia neuronalne z ciał migdałowatych mogą aktywować odmienne wzorce zachowań i reakcji fizjologicznych (16–19). Uwalniane transmittery i neurohormony pobudzają określone ośrodki podwzgórza do wydzielania tzw. czynników uwalniających, które z kolei aktywują osie stresu.

2. Ośrodki centralno-obwodowe — reakcje somatyczne stresu wiążą się z aktywacją dwóch zasadniczych szlaków: osi sympatyczno-adrenergicznej i osi podwzgórzowo-przysadkowo-nadnerczowej, których charakterystykę przedstawiono poniżej.

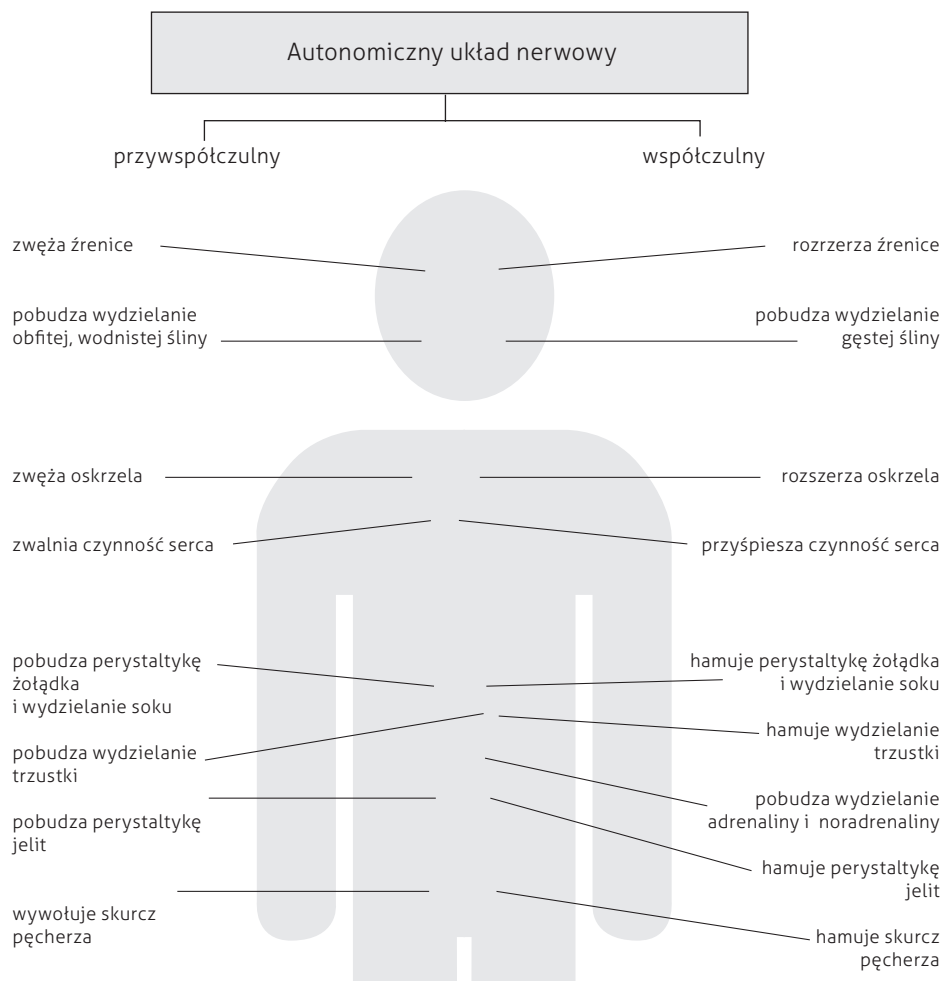
a) oś sympatyczno-adrenergiczna:

- kluczowe znaczenie w działaniu tej osi ma przede wszystkim układ współczulny i rdzeń nadnerczy,
- stanowi odpowiedź na ostry stres (pobudzenie ma na celu szybkie i natychmiastowe rozwiązanie sytuacji stresowej) (19,20),
- aktywacja układu współczulnego i/lub przywspółczulnego występuje natychmiast po zadziałaniu stresora (17,19),
- aktywacja tej osi powoduje wzmożone wydzielanie adrenaliny i noradrenaliny do krwiobiegu przez rdzeń nadnerczy, a wymienione neurohormony (działając na liczne narządy) przygotowują organizm do podjęcia aktywności, która przyjmuje charakter walki lub ucieczki (stąd oś tę często nazywa się osią walki lub ucieczki),

b) oś podwzgórzowo-przysadkowo-nadnerczowa:

- dla podkreślenia roli układu limbicznego w regulacji przebiegu reakcji stresowej obecnie mówi się o osi limbiczno-podwzgórzowo-przysadkowo-nadnerczowej (np. 19,21); struktury układu limbicznego mają połączenia między innymi z podwzgórzem, poprzez które właśnie następuje aktywacja tej osi (16),
- oś ta nazywana jest „pasywnym” wzorem reakcji na stres, który uwidacznia się przede wszystkim w sytuacji chronicznego stresu (20,22),
- mimo że oś stanowi szybką odpowiedź na czynnik stresogenny, to objawy tego pobudzenia występują później niż objawy pobudzenia osi sympatyczno-adrenergicznej (3,17,19); niektórzy autorzy (np. 19) podają, że na efekt działania tej osi należy oczekiwać po ok. 30 min,
- pobudzenie podwzgórza powoduje uwolnienie kortykoliberyny i wazopresyny (AVP), które z kolei stymulują wydzielanie kortykotropiny (17,23,24); ta ostatnia poprzez krew dostaje się do kory nadnerczy, którą pobudza do syntezy i wydzielania kortyzolu, kortykosteronu i kortyzonu (24,25),
- poza przygotowaniem organizmu do lepszego funkcjonowania w obliczu stresu, jak podkreśla Landowski (19), oś ta kontroluje przebieg reakcji stresowej, reguluje jej aktywność oraz daje sygnał do jej zakończenia.

Uwolnione przez osie stresu transmitters, neurohormony i hormony inicjują więc odpowiedź na poziomie narządów, tkanek i komórek (3,17). Jeżeli aktywowana jest część współczulna układu nerwowego, to obserwujemy pobudzenie w narządzie końcowym (mobilizacja organizmu), a jeżeli przywspółczulna — hamowanie w narządzie (umożliwia to regenerację, odpoczynek po wysiłku związanym z mobilizacją). Działanie układu współczulnego i przywspółczulnego na konkretne narządy końcowe przedstawiono na rycinie 1.1.



**Ryc. 1.1.** Oddziaływanie układu autonomicznego na poszczególne organy  
(na podstawie: Everly G.S. Jun., Rosenfeld R.: *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia.*  
Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992).

### 1.3.2.2. Psychologiczny wymiar stresu — emocje i procesy poznawcze

Drugi poziom, na którym można obserwować działanie stresu, obejmuje zmiany na poziomie psychiki — przede wszystkim mówi się o silnych i negatywnych emocjach, takich jak lęk czy gniew. Oczywiście wiele spośród tych zmian to niegroźne zakłócenia, którym towarzyszy raczej dyskomfort niż silne i negatywne emocje. Ponadto wiele tych zmian ma charakter odwracalny, chociaż jeśli utrzymują się przez jakiś czas, u niektórych osób mogą przekładać się na jakość i bezpieczeństwo funkcjonowania (26). Najczęściej wymieniane symptomy to:

- a) na poziomie emocji:
- lęk, niepokój,
  - rozdrażnienie, impulsywność,
  - złość i wrogość,
  - utrata kontroli,
  - uczucie onieśmienia, zakłopotanie,
  - zniecierpliwienie,
  - nadmierne pobudzenie, podniecenie, niemożność relaksu,
  - poczucie samotności i izolacji,
  - zmienność nastroju,
  - depresja, ogólne poczucie bycia nieszczęśliwym,
- b) na poziomie poznawczym (15):
- problemy z pamięcią: zmniejsza się ilość zapamiętywanych informacji, trudniej przychodzi przypomnienie sobie i rozpoznawanie rzeczy już znanych,
  - obniżenie koncentracji i rozproszenie uwagi,
  - nieadekwatna ocena aktualnej sytuacji i jej przyszłych następstw,
  - obniżony poziom obiektywizmu i krytycyzmu,
  - gonitwa myśli,
  - zmniejszenie kreatywności,
  - trudności z podejmowaniem decyzji.

Jak podkreślają Litzke i Schuh (15) stres obniża poziom zdolności poznawczych, co w dalszej perspektywie może skutkować brakiem elastyczności w działaniu. Osoba, którą charakteryzują sztywne wzory zachowania, nie szuka, a tym bardziej nie wdraża alternatywnych działań czy rozwiązań.

### 1.3.2.3. Stres a zachowanie

Różnimy się między sobą nie tylko ze względu na to, co nas drażni, denerwuje czy martwi, ale również tym, jak się zachowujemy w sytuacji stresu. Zachowania w obliczu stresu można opisać na osi, której jeden biegun stanowi aktywność, a drugi pasywność człowieka w obliczu stresu. Możemy więc (15):

- a) podejmować działania mające na celu „walkę” ze stresorem albo „ucieczkę” przed nim — skutkiem takiego zachowania może być agresja lub rozdrażnienie (opryskliwość, nerwowe reakcje nawet w drobnych sprawach) lub też zbytnia lękliwość (rezygnacja z walki o swoje);
- b) akceptować sytuację, w której odczuwamy stres, licząc na to, że sama jakoś się rozwiąże — negatywnym skutkiem wynikającym z bierności może być obniżona samoocena, poczucie własnej wartości, a w najgorszym wypadku nawet depresja;
- c) w sposób pasywny tolerować stresor lub też nie przyjmować do wiadomości, że on istnieje (wypieranie stresora) — niebezpieczeństwo takiego zachowania polega na tym, że nie dostrzegamy rozbieżności między realiami a własnym spostrzeganiem sytuacji, co może w dalszej perspektywie prowadzić do utraty kontaktu z rzeczywistością.

To, jakie działania podejmujemy, może być dla nas korzystne (po uporaniu się z problemem odczuwamy ulgę, poznajemy lepiej siebie — swoje mocne i słabe strony) lub niekorzystne (poczucie porażki, które może wywoływać smutek, żal, agresję, niechęć do działania).

Symptomy stresu widoczne we wzorze zachowania (15,27) to:

- wzmożona konsumpcja alkoholu, kofeiny, nikotyny, narkotyków i innych substancji psychoaktywnych,
- zmiana nawyków żywieniowych: restrykcje dietetyczne, jedzenie emocjonalne (nadmierne jedzenie na skutek przeżywania głównie negatywnych emocji, obniżonego nastroju i złego samopoczucia),
- zakłócone wzorce snu: albo nie możemy spać, albo śpimy za dużo,
- izolacja społeczna, unikanie kontaktów,
- niska motywacja do działania, małe zaangażowanie w rozwiązywanie problemów, unikanie odpowiedzialności,
- pogorszenie stosunków interpersonalnych: cynizm, obwinianie innych, agresja,
- absencja w pracy, szkole,
- popełnienie błędów i wypadki,
- pojawianie się dziwnych, nieznanych do tej pory wzorów zachowań (zachowanie staje się nieprzewidywalne),
- nerwowe nawyki, np. obgryzanie paznokci.

Nierzadko wyżej wymienione zachowania mają pełnić funkcję radzenia sobie ze stresem, przez co (jeśli trwają przez jakiś czas) mogą stać się wtórnym źródłem stresu.

### 1.3.3. Skutki stresu

Skutki działania stresu możemy obserwować w każdym wymiarze zdrowia człowieka, a więc w wymiarze fizycznym, psychicznym i społecznym (17). Wpływ stresu na zdrowie człowieka można analizować w oparciu o dwie skale czasowe — skutki natychmiastowe i skutki długotrwałe (28):

- a) skutki natychmiastowe — krótkotrwałe i zazwyczaj odwracalne, związane ze stanem pobudzenia podczas reakcji alarmowej GAS, które mogą powodować pewne dolegliwości, a w przypadku częstego powtarzania się same mogą przejść w stan chorobowy (np. schorzenia mięśniowo-kostne) (28)
- symptomy mięśniowe (zewnętrzne wskaźniki reakcji „walczyć lub uciekać”): postawa spięta, zaciśnięte szczęki, napięte mięśnie szyi, pleców, ściągnięte mięśnie mimiczne i brwi;
  - symptomy oddechowe: oddech sploty, szybki, czasami „łapanie” powietrza (hiperwentylacja);
  - reakcje bólowe: bóle głowy, pleców, szyi, żołądka, klatki piersiowej;



- reakcje układu trawiennego: biegunka lub zaparcia, niestrawność, brak apetytu lub nadmierny apetyt;
  - inne objawy: nerwowe ruchy, przyśpieszone, czasami nierówne tętno, drapanie się, zaczerwienienie skóry, pocenie się, suchość w ustach, gęsta ślina, zgrzytanie zębami;
- b) skutki długotrwałe — stresozależne powikłania chorobowe (choroby stresozależne — stress-related disorders)
- odnoszące się do zdrowia psychicznego,
  - odnoszące się do zdrowia fizycznego.

Jak podkreśla Uszyński (17), stres w niektórych powikłaniach jest czynnikiem głównym (np. depresja stresozależna, atrofia hipokampa po stresie traumatycznym), a w innych jedną ze współprzyczyn (np. zespół metaboliczny). W dzisiejszych czasach lista chorób psychosomatycznych opracowana przez Franza Alexandra (na której znalazły się m.in. nadciśnienie tętnicze, astma, choroba wrzodowa żołądka, atopowe zapalenie skóry, wrzodziejące zapalenie jelit, nadczynność tarczycy) ma wartość historyczną (17).

Aktualna wiedza o patomechanizmie chorób zamieszczonych na liście jest inna niż w czasach, w których była tworzona, np. wiadomo, że stres jest tylko jednym z czynników ryzyka pierwotnego nadciśnienia. Z kolei choroba wrzodowa żołądka od dawna traktowana była jako wynik działania stresu, a obecnie wiadomo, że powstawanie wrzodów związane jest z obecnością bakterii *Helicobacter pylori* — prawdopodobnie nieswoista reakcja stresowa obniża odporność organizmu, a to zwiększa podatność organizmu na działanie tych bakterii (17,27).

Do najpoważniejszych powikłań stresozależnych według Uszyńskiego (17) zaliczyć można:

- powikłania dotyczące zdrowia psychicznego i zmian w mózgu — zaburzenia snu, depresja stresozależna, zespół stresu traumatycznego, zespół zmęczenia przewlekłego, jadłowstręt psychiczny, żarłoczność psychiczna, zespoły neurodegeneracyjne (choroba Alzheimera, choroba Parkinsona);
- powikłania somatyczne — otyłość, cukrzyca typu 2, miażdżyca, nadciśnienie samoistne, zespół metaboliczny (zbiór wzajemnie powiązanych czynników zwiększających istotnie ryzyko rozwoju miażdżycy i cukrzycy typu 2 oraz ich powikłań naczyniowych), zespół jelita nadwrażliwego, zespoły ginekologiczne (np. cykle bezowulacyjne, niepłodność, zaburzenia miesiączkowania), impotencja, obniżona jakość nasienia u mężczyzn, problemy dermatologiczne.

Tkankę lub organ, który zareaguje na działanie stresorów względnie długotrwałymi zmianami, nazywa się narządem końcowym. Powstało wiele teorii i modeli, które starają się wyjaśnić, która część ciała stanie się takim narządem. Wymienia się następujące czynniki (4):

- genetyczne (wrodzone predyspozycje),

- środowiskowe — zwiększają prawdopodobieństwo uszkodzenia właśnie danego narządu (np. styl odżywiania sprzyjający miażdżycy, choroby zakaźne osłabiające konkretny narząd, tak jak żółtaczkę wątroby),
- stopień zaangażowania danego organu w reakcję (częstości, siła jego pobudzenia),
- nieefektywność mechanizmów homeostazy,
- nadczynność osi limbiczno-podwzgórzowo-przysadkowo-nadnerczowej.

Stres wpływa nie tylko na nasze emocje i sprawność funkcjonowania procesów poznawczych, ale również na jakość naszych relacji z otoczeniem. Napięcie, które towarzyszy sytuacji stresu, może powodować większą drażliwość, irytację. Zwiększa też prawdopodobieństwo zachowań agresywnych i działań mających na celu „wyładowanie się”, często ze szkodą dla bliskich. Niektóre sposoby radzenia sobie ze stresem mogą nawet szkodzić naszemu zdrowiu (np. nadużywanie alkoholu, objadanie się) czy też mogą stanowić źródło konfliktów i źródło stresu dla osób z najbliższego otoczenia.

### **Czynniki nasilające niekorzystne działanie stresu**

Warto pamiętać, że pośrednim czynnikiem, który może nasilać niekorzystne działanie stresu — a tym samym zwiększać prawdopodobieństwo powstania lub nasilania się zaburzeń zdrowia — są czynniki związane z naszą osobowością. Poniżej omówiono osobowościowe czynniki ryzyka (8,9,15,28,29).

#### Neurotyczność:

- wiąże się z brakiem zrównoważenia emocjonalnego,
- oznacza podatność człowieka na doświadczanie negatywnych stanów emocjonalnych (lęk, gniew, irytacja, poczucie winy),
- osoby z wysokim neurotyzmem charakteryzuje:
  - lęk: nerwowość, spięcie, zwłaszcza w kontaktach z innymi ludźmi,
  - agresywna wrogość: skłonność do przeżywania złości, rozdrażnianie, łatwe wpadanie w gniew,
  - depresyjność,
  - nadmierny samokrytycyzm (nieśmiałość): podatność na odczuwanie wstydu, brak odporności na krytykę,
  - impulsywność: skłonność do ulegania pokusom,
  - nadwrażliwość: niezdolność do właściwego radzenia sobie ze stresem (zależność od innych),
- neurotycy, w porównaniu z osobami stabilnymi emocjonalnie, częściej angażują się w zachowania niekorzystne dla zdrowia — palenie, nadużywanie alkoholu, narkotyków,
- sprzyja rozwojowi syndromu wypalenia zawodowego (9).

#### Niska ugodowość:

- egocentryzm,

- agresja,
- nastawienie na rywalizację,
- niski poziom ugodowości traktowany jest jako czynnik ryzyka choroby wieńcowej (9).

Wzór zachowania typu A (29):

- cechy fizyczne: donośny głos, szybka mowa, nadpobudliwość psychomotoryczna, skurcze mięśni twarzowych,
- postawy i emocje: wrogość, niecierpliwość, gniew, agresywność,
- aspekty motywacyjne: nadmierna ambicja, dążenie do celu, rywalizacja, dążenie do sukcesu,
- jawne zachowania: czujność, pośpiech, nadaktywność, zaangażowanie zawodowe,
- aspekty poznawcze: potrzeba kontrolowania otoczenia.

Osobowość typu D:

- główne wymiary osobowości typu D:
  - negatywna emocjonalność, która objawia się skłonnością do przeżywania silnych negatywnych emocji, takich jak lęk, gniew, wrogość i irytacja,
  - hamowanie społeczne określa tendencję do powstrzymywania się od wyrażania negatywnych emocji i zachowań zgodnych z tymi emocjami (9),
- osoby z tego typu osobowością charakteryzuje:
  - tendencja do zamartwiania się i odczuwania napięcia,
  - niskie poczucie bezpieczeństwa,
  - pesymistyczny sposób patrzenia na świat,
  - poczucie bycia nieszczęśliwym,
  - niska skłonność do dzielenia się emocjami z innymi, głównie z obawy przed dezaprobatą i odrzuceniem,
  - dyskomfort w obecności innych ludzi, zwłaszcza obcych,
  - słabe więzi z innymi ludźmi,
  - tendencja do obwiniania się,
- osobowość stresowa jest czynnikiem ryzyka wystąpienia chorób somatycznych, przede wszystkim chorób układu krążenia (osoby o osobowości typu D są czterokrotnie bardziej narażone na ryzyko zachorowania i zgon z powodu choroby niedokrwiennej serca niż osoby bez takich cech osobowości) (9).

#### 1.3.4. Różne oblicza stresu

Stres jest jeden, ale w zależności od kryterium, jakie przyjmujemy (np. czas trwania, rodzaj skutków, jakie powoduje) czy też kontekstu (choroba, praca, szkoła) można mówić o stresie:

a) chwilowym (krótkotrwałym) i chronicznym

- stres krótkotrwały — wiąże się z doraźną odpowiedzią organizmu na stres i wywołany jest przez stresor krótkotrwały (zob. rozdz. 1.3.1). Można więc powiedzieć, że obejmuje reakcję krótkotrwałą, która odpowiada zachowaniom składającym się na reakcję alarmową ogólnego zespołu adaptacyjnego (zob. rozdz. 1.1). Na przykład, gdy pani Joasia nie może znaleźć portfela w torebce, może pomyśleć, że go zgubiła. Jeśli oceniłaby tę sytuację jako stresującą, prawdopodobnie wystąpiłby u niej stan pobudzenia wystarczająco silny, aby ukierunkować jej uwagę i energię na jego znalezienie. Małe jest jednak prawdopodobieństwo, że następstwa tego pobudzenia będą długotrwałe i szkodliwe. Z wieloma stresorami, z którymi spotykamy się z życia codziennym, radzimy sobie tak, że nie wywierają one na nas żadnego wpływu (30);
- stres długotrwały (chroniczny) — wywołany przez stresor działający na człowieka przez dłuższy czas; funkcjonowanie pod presją przez dłuższy okres obniża zdolność skutecznego relaksowania się i regeneracji (15), co w konsekwencji może skutkować zaburzeniami w stanie zdrowia i codziennym funkcjonowaniu człowieka w domu i pracy (zob. rozdz. 1.3.3);

b) „dobrym” i „złym”.

Bez względu na to, jaką definicję stresu przyjmiemy, to powołując się na opinię American Institute of Stress, powinna ona uwzględniać również pozytywne strony stresu.

**Eustres** — dobry, motywujący stres.  
**Dystres** — zły, nadmierny, szkodliwy stres.

Argumenty potwierdzające dobrą stronę stresu:

- stres pełni funkcje adaptacyjne (ten aspekt szczegółowo przedstawiono w podrozdziale 1.1) — według Stollreitera i wsp. (za 15):
  - umożliwia szybkie podejmowanie decyzji, co daje gwarancję szybkiego działania,
  - mobilizuje ostatnie zasoby sił,
  - chroni przed nadmiernym obciążeniem (nadmierny stres wywołuje zmęczenie, co daje nam sygnał, że organizm potrzebuje wypoczynku, relaksu),
- sprzyja rozwojowi (podejmując wyzwania, uczymy się nowych rzeczy, rozwijamy swoje umiejętności,
- pozwala poznać lepiej samych siebie — swoje mocne i słabe strony, jak zachowujemy się w obliczu stresu, jak reaguje nasze ciało,
- daje szansę na wypracowanie najlepszych dla nas sposobów radzenia sobie z tym, co nas drażni, martwi, czego się boimy i tym, co stanowi dla nas wyzwanie.

## 1.4. Stres w pracy

Według najnowszych danych (31) stres zawodowy jest drugim co do częstości zgłaszania problemem zdrowotnym (po dolegliwościach mięśniowo-szkieletowych). Około 22% pracowników z krajów członkowskich Unii Europejskiej uważa, że stres związany z pracą źle wpływa na ich zdrowie. Według tych danych stres zawodowy był czynnikiem, który w 50–60% wyjaśniał przypadki absencji z powodów zdrowotnych związanych z pracą (31).

Na początku 2000 roku Ośrodek Badania Opinii Publicznej (OBOP) opublikował raport, w którym przedstawiono listę najbardziej stresujących zawodów (tab. 1.4).

**Tabela 1.4.** Stresujące zawody w opinii Polaków

Lp.	Zawód
1	Lekarz
2	Nauczyciel
3	Policjant
4	Pilot, lotnik
5	Kierowca
6	Strażak
7	Prawnik, sędzia, adwokat
8	Górnik
9	Prezes, kierownik, dyrektor
10	Makler giełdowy
11	Aktor, piosenkarz, reżyser
12	Biznesmen
13	Dziennikarz
14	Polityk
15	Saper

Źródło: Ośrodek Badania Opinii Publicznej (32).

Od około trzydziestu lat wśród badaczy stresu zawodowego powszechne staje się stanowisko, że może on powodować negatywne skutki dla zdrowia i bezpieczeństwa pojedynczego pracownika, a także dla funkcjonowania całej organizacji (26). Już w latach 80. XX wieku eksperci WHO (33) podkreślali, że o zdrowiu człowieka decyduje również jego samopoczucie, w tym samopoczucie w pracy. Zaproponowana wówczas definicja poczucia dobrostanu w pracy — pojmowanego jako dynamiczny stan umysłu charakteryzujący się względną równowagą między zdolnościami potrzebami i oczekiwaniami pracownika a wymaganiami otoczenia oraz możliwościami, jakie to otoczenie stwarza — wskazywała na zasadność uwzględniania czynników psychospołecznych

w działaniach mających na celu ochronę zdrowia pracowników, m.in. poprzez dbanie o ich dobre samopoczucie (33).

### 1.4.1. Źródła stresu w pracy

Psychologiczne aspekty pracy stały się przedmiotem badań w latach 50. ubiegłego wieku (26). Na początku koncentrowano się przede wszystkim na czynnikach, które wpływają na przystosowanie się pracownika do środowiska pracy. Wraz z rozwojem badań nad psychospołecznymi aspektami pracy centrum zainteresowania zostało przesunięte z perspektywy indywidualnej w stronę rozważania wpływu potencjalnie szkodliwych czynników oddziałujących na człowieka w miejscu pracy (26).

W literaturze naukowej można znaleźć wiele danych, które odzwierciedlają próbę identyfikacji i porządkowania potencjalnie szkodliwych cech środowiska. Klasyfikacje oparte są zazwyczaj na modelach stresu albo listach stresorów powstałych na podstawie wyników prowadzonych badań (26,34). Wybrane klasyfikacje przedstawiono w tabeli 1.5.

**Tabela 1.5.** Potencjalne źródła stresu w pracy

Przyczyna stresu	Przykłady stresorów	Piśmiennictwo
Organizacja pracy	styl kierowania, poczucie stabilności pracy, komunikacja	Światowa Organizacja Zdrowia (33)
Warunki pracy	czas na odpoczynek, zmienność pracy	
Rodzaj pracy	przeciążenie ilościowe, stopień odpowiedzialności, izolacja, ergonomia	
Grupa czynników organizacyjnych i wynikających z kierowania	konflikt roli i jej niejednoznaczność, brak swobody w podejmowaniu decyzji, jakość stosunków w pracy, wprowadzenie zmian w środowisku w pracy	Międzynarodowa Organizacja Pracy (35)
Czynniki związane z pracą	przeciążenie ilościowe i jakościowe	
Rozkład czasu pracy	godziny pracy, zmienność	
Czynniki fizyczne	hałas, temperatura	
Wynikające ze zmian technolog.	konieczność przystosowania się do zmian, konieczność wykształcenia	
Inne	niepewność pracy, poczucie odpowiedzialności związane z koniecznością utrzymania rodziny	

**Tabela 1.5.** Potencjalne źródła stresu w pracy — cd.

Przyczyna stresu	Przykłady stresorów	Piśmiennictwo
Zadania	wymagania pracy, przeciążenia ilościowe, kontrola pracy	Smith, Carayon (34)
Narzędzia i technologia	brak adekwatnych umiejętności i zdolności do korzystania z dostępnych narzędzi, czynniki ergonomiczne	
Fizyczny aspekt środowiska	hałas, temperatura, zanieczyszczenia powietrza	
Czynniki organizacyjne	sposób wprowadzania zmian w organizacji, perspektywa rozwoju	
Cechy indywidualne	osobowość, stan zdrowia, umiejętności, potrzeby	
Kontekst pracy		Cox i wsp. (36)
kultura i funkcjonowanie organizacji	słaba komunikacja, brak definicji celów organizacyjnych	
rola w organizacji	niejasność i konflikt ról	
rozwój kariery	brak awansu lub zbyt szybki awans, niska płaca, brak pewności zatrudnienia	
zakres decyzji/kontrola	ograniczone uczestnictwo w procesach podejmowania decyzji, brak kontroli	
stosunki interpersonalne w pracy	społeczna, fizyczna izolacja, złe relacje z przełożonym, konflikty interpersonalne	
Treść pracy		
środowisko pracy oraz wyposażenie stanowiska	dostępność do sprzętu, urządzeń, ich dopasowanie, konserwacja, naprawa	
projekt zadania	brak zróżnicowania pracy, niedostateczne wykorzystanie umiejętności	
obciążenie pracą / tempo pracy	przeciążenie lub niedociążenie pracą, znaczna presja czasu	
rozkład czasu pracy	praca zmianowa, pozbawiony elastyczności harmonogram pracy	
Czynniki pozaorganizacyjne		
relacja praca-dom	sprzeczne wymagania ze strony domu i pracy, małe wsparcie, problem podwójnej kariery	

**Tabela 1.5.** Potencjalne źródła stresu w pracy — cd.

Przyczyna stresu	Przykłady stresorów	Piśmiennictwo
Środowisko pracy	cele, jasność roli, bezpieczeństwo pracy, perspektywy rozwoju, styl zarządzania, odpowiedzialność	Bamber (37)
kontekst pracy	poczucie bezpieczeństwa, technologia, przerwy na odpoczynek, przeciążenie pracą, zróżnicowanie w pracy	
treść pracy	„jakość małżeństwa”, wsparcie od najbliższych, problem podwójnej kariery	
relacja praca-dom		
Cechy indywidualne pracownika		Cooper, Marshall (38)
czynniki genetyczne	inteligencja, temperament, kondycja fizyczna	
czynniki wyuczone/nabyte	przekonania i postawy, sposoby radzenia sobie, nabyta wiedza, umiejętności	
predyspozycje osobowościowe	umiejscowienie kontroli, wzór zachowania A, cecha lęku	
związane z wykonywaną pracą	złe warunki pracy przeciążenie (ilościowe i jakościowe) pracą, presja czasu, odpowiedzialność za życie	
rola w organizacji	niejednoznaczność i konflikt roli, odpowiedzialność za drugiego człowieka	
kontakty społeczne w pracy	relacje z przełożonym, podwładnymi, współpracownikami, kłopoty z delegowaniem odpowiedzialności	
rozwój zawodowy	obawa przed redukcją etatów, za wolny lub szybki awans	
struktura i klimat organizacyjny	ograniczone uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, niesprawny przepływ informacji	
relacja praca-dom	problemy osobiste, kryzysy życiowe, kłopoty finansowe	

Teorii i modeli, które starają się wyjaśniać, czym jest stres zawodowy, jaki jest mechanizm i skutki jego działania, jest bardzo wiele i nie sposób ich wszystkich przedstawić. Warto jednak wiedzieć, że większość psychologicznych modeli stresu



zawodowego, w oparciu o które prowadzone są badania w tym zakresie, reprezentuje interakcyjne bądź transakcyjne podejście do tego zagadnienia. W pierwszym podejściu uwagę zwraca się przede wszystkim na strukturalne cechy interakcji człowieka i środowiska, w którym on pracuje. W drugim natomiast (transakcyjnym) kładzie się nacisk na mechanizmy psychologiczne, które leżą u podstaw tej interakcji, zwłaszcza w aspekcie oceny poznawczej i radzenia sobie ze stresem. Podejście to nie konkuruje z podejściem interakcyjnym, lecz w znacznym stopniu stanowi jego rozwinięcie, udoskonalenie.

### 1.4.2. Skutki stresu zawodowego

Skutki oddziaływania stresu związanego z pracą należy rozpatrywać z punktu widzenia pracownika i punktu widzenia organizacji. Poziom indywidualny obejmuje skutki opisane w podrozdziale 1.3.3. Biorąc pod uwagę kontekst (praca), w jakim ujawnia się stres, można zaobserwować wczesne sygnały (tab. 1.6), które mogą wskazywać, że dany pracownik jest pod wpływem stresu lub zbyt dużą presją (39).

**Tabela 1.6.** Skutki działania stresu zawodowego na pracownika

Skutki stresu	Niepokojące sygnały
Jakość wykonywanej pracy	spadek jakości wykonywanej pracy niespójność, niejednorodność w wykonywaniu powierzonych zadań utrata kontroli nad pracą utrata motywacji i zaangażowania chwiejność, brak zdecydowania zapominanie zwiększenie czasu pobytu w pracy niewykorzystywanie urlopu, brak planów urlopowych
Wycofanie	późniejsze przychodzenie do pracy wcześniejsze wychodzenie z pracy wydłużanie przerw (np. lunchowej, obiadowej) absencja postawa rezygnacji, poddania się, akceptacji ograniczenie kontaktów z innymi osobami nieuchwytność, unikanie kontaktu
Regresja	napady płaczu kłótnie, sprzeczki nadmierna wrażliwość nadmierna skłonność do irytacji częste „humory”, dąsanie się niedojrzałe zachowanie

**Tabela 1.6.** Skutki działania stresu zawodowego na pracownika — cd.

Skutki stresu	Niepokojące sygnały
Agresywne zachowanie	<ul style="list-style-type: none"> <li>złośliwe rozsiewanie plotek</li> <li>krytykowanie innych</li> <li>wandalizm</li> <li>krzyczenie</li> <li>mobbing</li> <li>złe relacje z innymi pracownikami</li> <li>wybuchowy nastrój</li> </ul>
Fizyczne sygnały	<ul style="list-style-type: none"> <li>trudności w wypowiedaniu się, nerwowy sposób mówienia</li> <li>nadmierne pocenie się</li> <li>zmęczenie, apatia</li> <li>problemy żołądkowe</li> <li>napięciowe bóle głowy</li> <li>drżenie rąk</li> <li>gwałtowna utrata lub przyrost masy ciała</li> <li>ciągłe uczucie zimna</li> </ul>
Inne zachowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>widoczne zmiany w zachowaniu</li> <li>nieumiejętność zrelaksowania się</li> <li>zwiększona konsumpcja alkoholu</li> <li>zwiększona liczba wypalanych papierosów</li> <li>zaniedbany wygląd, nieprzestrzeganie zasad higieny osobistej</li> <li>wypadki w domu lub pracy</li> <li>nieostrożne, lekkomyślne prowadzenie samochodu</li> <li>nieuzasadnione podejmowanie ryzyka</li> </ul>

Stres odczuwany przez pracownika wpływa nie tylko na jego samopoczucie i funkcjonowanie, ale również na funkcjonowanie organizacji, w której jest zatrudniony. Przykładowe skutki stresu na poziomie organizacji to (39):

- absencja,
- wysoka fluktuacja pracowników,
- wysoki odsetek zwolnień lekarskich,
- nieadekwatne, niewłaściwe wykorzystywanie czasu w pracy przez pracowników,
- spadek produktywności,
- strajki, zamieszki,
- opór przed wprowadzanymi zmianami.

## 1.5. Środki zaradcze a stres

Holistyczne myślenie o stresie obejmuje również przekonanie, że nasz organizm zdolny jest radzić sobie ze stresem. Warto pamiętać, że radzimy sobie dzięki:

- mechanizmom fizjologicznym,
- mechanizmom psychologicznym.



Ryc. 1.2. Mechanizmy fizjologiczne i psychologiczne a zdrowie (40).

### 1.5.1. Mechanizmy fizjologiczne

Reakcje obronne ustroju przed stresem nazwano antystresem (17). Koncepcja antystresu została opisana przez Moberg i Petersson w 2006 r. i zakłada, że układ antystresowy istnieje obok układu stresogennego, tworząc z nim równowagę. Do stresu dochodzi wówczas, gdy układ antystresowy nie potrafi sprostać nadmiernemu stresowi (17). Do czynników hamujących działanie stresu zalicza się:

- oksytocynę,
- hamujące działanie kory przedczołowej,
- hamujące działanie mózgowego systemu nagrody i efekt hamujący ciała migdałowatego,
- zasoby zdrowotne.

### 1.5.2. Mechanizmy psychologiczne

O skutkach stresu o wiele bardziej może decydować radzenie sobie z nim niż właściwości stresora. Z tego powodu problematyka stresu obejmuje również zagadnienia związane z aktywnością człowieka, która ma na celu poradzenie sobie ze stresującymi wydarzeniami. Aktywność ta określana jest pojęciem radzenia sobie ze stresem (coping) i traktowana może być jako proces lub styl radzenia sobie (9,41):

A. Radzenie sobie ze stresem jako proces — ujęcie transakcyjne

Proces radzenia sobie ze stresem pełni dwie zasadnicze funkcje (11):

- instrumentalną (zadaniową) — koncentracja na problemie, działania skierowane są na opanowanie stresora, zmniejszenie lub usunięcie skutków jego działania przez zmianę zagrażającego otoczenia lub zmianę własnego działania,

— regulującą emocje — działania ukierunkowane na obniżenie przykrego napięcia emocjonalnego.

Obie te funkcje nie wykluczają się i mogą być spełniane równocześnie lub zmiennie, wpływając wzajemnie na siebie.

**Radzenie sobie ze stresem** to stale zmieniający się sposób działania i podejmowania decyzji w reakcji na stresujące sytuacje, jest więc procesem dynamicznym (42).

## B. Radzenie sobie ze stresem jako style i strategie

Tak ujmowane radzenie sobie ze stresem traktowane jest jako względnie stała, specyficzna dla danej osoby tendencja, która decyduje o przebiegu tej aktywności (9). Styl radzenia sobie ze stresem stanowi charakterystyczny dla danej osoby zbiór strategii radzenia sobie w stresie, a z kolei strategia to sposób, w jaki radzimy sobie z trudnościami, przeciwnościami (9,42).

Opierając się na transakcyjnej teorii stresu, Endler i Parker (41) wyróżnili trzy style radzenia sobie:

- styl skoncentrowany na zadaniu — kontrola źródła stresu, np. działania bezpośrednie mające na celu usunięcia stresora, planowanie, ustalenie priorytetów (odłożenie innych spraw i skoncentrowanie się na sytuacji stresowej), szukanie twórczych rozwiązań, wsparcia;
- styl skoncentrowany na emocjach — dotyczy zniwelowania napięcia emocjonalnego, jakie powstaje na skutek zadziałania bodźców stresowych i subiektywnej oceny sytuacji jako zagrażającej;
- styl skoncentrowany na unikaniu — redukcja niepożądanych efektów działania stresorów — dotyczy więc albo podejmowania działań niezwiązanych z daną sytuacją stresową (np. działania zastępcze, odwracanie uwagi), albo niepodejmowania żadnych działań i bierne czekanie na zakończenie działania stresora — przydatny w rozwiązywaniu problemów krótkotrwałych.

**Tabela 1.7.** Style radzenia sobie w sytuacji stresowej na przykładzie egzaminu na prawo jazdy

Możliwe postępowanie zaradcze	Styl radzenia sobie
Powtarzanie materiału, wyobrażanie sobie możliwych scenariuszy zdarzeń podczas egzaminu, przypominanie sobie tras, podczas których jeździliśmy z instruktorem	skoncentrowany na zadaniu
Słuchanie ulubionej muzyki, stosowanie technik relaksacji, medytacji, wykonywanie czynności, które pomagają „uciszyć” emocje (np. jednym pomaga sprzątanie, gotowanie, innym oglądanie TV czy pójście do kina)	skoncentrowany na emocjach
Rezygnacja, niepodejście do egzaminu	skoncentrowany na unikaniu

Nowsze koncepcje radzenia sobie uwzględniają czas wystąpienia stresującego zdarzenia (9). Przykładem może być podejście reprezentowane przez Schwarzera i Tauberta (8,9), którzy wyróżnili następujące rodzaje radzenia sobie ze stresem:

- reaktywne — dotyczy radzenia sobie z już zaistniałą sytuacją stresową i ma na celu kompensację doznanej krzywdy lub straty,
- antycypacyjne — ukierunkowane jest na nieuchronne wydarzenie, które ma nastąpić w niedalekiej przyszłości i jest związane z ryzykiem krzywdy lub straty,
- prewencyjne — gromadzenie zasobów, które będą przydatne w redukcji negatywnych skutków przyszłych zdarzeń stresowych; odnosi się do nieokreślonych zagrożeń,
- proaktywne — zdobywanie zasobów, ich gromadzenie, doskonalenie umiejętności; wynika ze stawianych sobie celów, wyzwań, służy więc rozwojowi człowieka; jest możliwe dzięki silnie rozwiniętemu poczuciu własnej skuteczności.

Szczególne znaczenie ma prewencyjne i proaktywne radzenie sobie, ponieważ nabywane zasoby i umiejętności przygotowują człowieka do radzenia sobie z aktualnymi i przyszłymi sytuacjami stresowymi. Takie podejście do radzenia sobie nawiązuje do przedstawionej w rozdziale 1.2. koncepcji zachowania zasobów Hobfolla (13).

#### Wieloosiowy model radzenia sobie

Model opiera się na dwóch niezależnych wymiarach (osiach): aktywne–bierne radzenie sobie oraz prospołeczne-antyspołeczne radzenie sobie (12):

- oś aktywność–bierność — odnosi się do aktywności, jaką podejmuje człowiek w odpowiedzi na antycypowany stres albo w czasie zagrożenia. Aktywność ta polega na gromadzeniu zasobów „na zapas” lub odbudowywaniu zasobów utraconych. Jak podkreśla autor modelu (12) tak rozumiana aktywność nie jest tożsama z aktywnością, jaką podejmuje człowiek prezentujący styl radzenia sobie skoncentrowany na zadaniu. Radzenie sobie skoncentrowane na problemie zakłada samodzielność w realizacji działań i sprawowanie kontroli otoczenia, co z kolei nie jest konieczne w aktywności rozumianej w tym modelu;
- oś społeczna — dotyczy działań, które uwzględniają (w różnym stopniu) wzajemne oddziaływanie między danym człowiekiem a jego otoczeniem:
  - działania aspołeczne — niezależne od innych,
  - działania antyspołeczne — skierowane przeciwko innym osobom dla osiągnięcia własnych celów,
  - działania prospołeczne — współpraca jednostki z otoczeniem na rzecz wspólnych korzyści.

Model dopełnia trzeci wymiar: oś bezpośredniość–pośredniość działania. Zachowania mieszczące się w pobliżu bieguna „pośredniość” obejmują działania, które na pierwszy rzut oka mogą wydawać się bez związku z radzeniem sobie z konkretnym zdarzeniem. Przykładem jest sytuacja, w której mówimy bliskiej osobie, że czegoś (co uważa ona za niekorzystne dla nas) nie zrobimy, po to, aby nie wywierała na nas

presji, a i tak po jakimś czasie robimy swoje. Działania takie ukierunkowane są na utrzymanie harmonii między daną osobą a jej bliskimi, a nie na zaspakajanie indywidualnych potrzeb (12).

**Tabela 1.8.** Style radzenia sobie w sytuacji stresowej według modelu Hobfolla na przykładzie niezdanego egzaminu na prawo jazdy

Możliwe postępowanie zaradcze	Styl radzenia sobie
Odroczenie kolejnej próby zdobycia prawa jazdy — wykupienie dodatkowych jazd z instruktorem (namowa bliskich)	pośredni, aktywny, prospołeczny
Wyznaczenie terminu egzaminu na kolejny dzień	bezpośredni, aktywny, aspołeczny
Kłótnia z egzaminatorem, oskarżanie go o celowe „oblanie”, grożenie, próba przekupstwa	bezpośredni, aktywny, antyspołeczny
Rezygnacja z dalszego ubiegania się o prawo jazdy	bezpośredni, bierny, aspołeczny

Nie ma jednego, pewnego i skutecznego sposobu radzenia sobie z sytuacjami stresującymi. To, co pomogło pokonać trudności jednym, nie musi pomóc innym w radzeniu sobie ze stresem. Nie powinno się zakładać, że jedne strategie są lepsze, a inne gorsze, np. często spotyka się pogląd, że strategie konfrontacyjne są skuteczniejsze od unikowych. Jako przykład można podać radzenie sobie ze stresem spowodowanym chorobą, w którym strategie takie, jak zaprzeczanie czy unikanie okazują się czasem skuteczniejsze niż inne (41). Wydaje się ważne, aby mieć w dyspozycji jak najwięcej różnych sposobów, metod przydanych w walce ze stresem.

Mówiąc o radzeniu sobie ze stresem, mamy na myśli zarówno aktywne działanie, jak i bierność wobec sytuacji, zarówno działania pozytywne (np. chroniące nasze zdrowie, dobre relacje z bliskimi), jak i takie, które w dłuższej perspektywie mogą powodować skutki negatywne (pogorszenie zdrowia, relacji z bliskimi, jakości wykonywanej pracy).

Na wybór celu i sposobu radzenia sobie wpływają właściwości doświadczanej sytuacji i tego, jak jest ona spostrzegana przez jednostkę oraz właściwości tej jednostki. Wśród tych właściwości istotną rolę mają zasoby, które jednostka ma do dyspozycji. Pod pojęciem tym najczęściej rozumie się pewne czynniki fizyczne, biologiczne, społeczne i psychologiczne, które wpływają na percepcję, ocenę sytuacji, które można wykorzystać w procesie radzenia sobie i które stanowią przeciwwagę lub środek zmieniający proces doświadczania stresu. Sęk określa je, jako „specyficzne właściwości funkcjonalne cech istniejących potencjalnie w środowisku człowieka i w nim

samym oraz w jego relacjach z otoczeniem” (43). Za autorką wyróżnić można zasoby: a) zewnętrzne, a zatem te, które tkwią w środowisku człowieka, i b) wewnętrzne, stanowiące owe indywidualne właściwości jednostki.

Wśród istotnych zasobów osobistych najczęściej wymienia się:

1. Poczucie kontroli:

— odnosi się do subiektywnie odczuwanego przez człowieka ułożenia sprawstwa zdarzeń (44):

- wewnętrzne umiejscowienie kontroli — charakteryzuje osoby z przekonaniem, że wynik działań zależy od ich wysiłków, ich osobistego wpływu;
- zewnętrzne umiejscowienie kontroli — charakteryzuje osoby z przekonaniem, że życiem sterują czynniki niezależne od ich świadomego, celowego i zamierzonego wpływu, np. los, przeznaczenie, siła wyższa, przypadek, choroba.

2. Poczucie koherencji:

— tendencja do spostrzegania świata jako sensownego i myślenia, że dysponuje się zasobami pozwalającymi sprostać wymaganiom, jakie stawia życie, które są warte inwestowania i zaangażowania (45);

— zmienna składająca się z trzech skorelowanych ze sobą składowych (45):

- poczucie zrozumiałości — określa stopień, w jakim człowiek spostrzega bodźce napływające ze środowiska wewnętrznego i zewnętrznego jako zrozumiałe, uporządkowane, spójne i jasne (osoba o silnym poczuciu zrozumiałości spodziewa się, że bodźce, z którymi zetknie się w przyszłości, będą przewidywalne);
- poczucie zaradności — określa stopień, w jakim człowiek spostrzega dostępne zasoby jako wystarczające, aby sprostać wymogom otoczenia (poczucie, że można sprostać wymogom eliminuje poczucie bezradności);
- poczucie sensowności — jest to stopień, w jakim człowiek czuje, że życie ma sens, a wymagania warte są zaangażowania (osoba o wysokim poczuciu sensowności spostrzega problemy jako wyzwania, które warto podejmować).

3. Poczucie własnej skuteczności:

— określa przekonania człowieka, że w danej sytuacji jest się zdolnym osiągnąć zamierzony cel (46);

— może być kształtowane przez: własne doświadczenia (ocena rezultatów), własne stany fizjologiczne i emocje, które towarzyszyły danej sytuacji, przez obserwację innych osób;

— wpływa na dobór strategii, długotrwałość wysiłków i stopień zaangażowania w proces radzenia sobie ze stresem (47);

— osoby przekonane o swojej nieskuteczności mogą wyolbrzymiać trudności, koncentrować się na własnych brakach, rezygnować z osiągnięcia celów — w konsekwencji nie wykorzystują własnych możliwości.

4. Optymizm:

- jest istotnym zasobem osobistym, ponieważ wiąże się z oczekiwaniami odnośnie do skutków własnego działania;
- optymiści skłonni są wyjaśniać swoje porażki jako przejściowe, specyficzne i zależne od czynników zewnętrznych;
- pesymiści interpretują swoje niepowodzenia jako trwałe, o charakterze globalnym i winią siebie za ich powstanie;
- dwa rodzaje optymizmu według Schwarzera (48):
  - obronny — odnosi się do zagrażających zdarzeń i pozwala utrzymać optymistyczne spojrzenie na życie;
  - funkcjonalny — stanowi warunek zmiany zachowań; odnosi się do skutków własnego działania i do przekonań o posiadaniu zasobów osobistych; w takim ujęciu zawiera pojęcie poczucia własnej skuteczności.

5. Twardość (hardiness) — wpływa na ocenę spostrzeganej sytuacji, determinuje sposoby radzenia sobie i dostępność posiadanych zasobów:

- rozumiana jest jako wiara w to, że to, co się robi, jest prawdziwe, ważne, ciekawe, oraz przekonanie o posiadaniu wpływu na zdarzenia zachodzące we własnym życiu, sprzyjające traktowaniu stresorów raczej jako wyzwania niż zagrożenia (9);
- składa się z trzech elementów:
  - zaangażowania — poczucie sensowności podejmowanych działań, tendencja do włączania się w wiele sytuacji życiowych;
  - kontroli — odnosi się do przekonania i działania człowieka jako sprawcy przebiegu zdarzeń, możliwości wpływania na własne życie;
  - wyzwania — przekonanie, że zmiana, a nie stabilizacja, jest naturalnym sposobem życia, natomiast potencjalne skutki stresu wspierają rozwój osobisty.

6. Prężność (resilience) — wykazuje silne powiązania z takimi zasobami, jak twardość, optymizm, poczucie koherencji, własnej skuteczności (9):

- oznacza zdolność człowieka do oderwania się od negatywnych doświadczeń i elastycznego przystosowywania się do ciągle zmieniających się wymagań życiowych (8);
- tendencja do interpretowania otaczającej rzeczywistości jako ogólnie sprzyjającej (optymizm);
- charakteryzuje osoby ugodowe;
- tendencja do traktowania stresującego zdarzenia w kategorii wyzwania;
- traktowanie niepowodzenia jako czegoś „normalnego”;
- przekonanie o możliwości wpływania na własne życie (kontrola);
- stabilność emocjonalna.

7. Inteligencja emocjonalna:

- składają się na nią takie kompetencje, jak: trafne spostrzeganie emocji własnych i innych osób, ocenianie i wyrażanie emocji, ich wzbudzenie, gdy ułatwiają



poznanie, rozumienie informacji mającej znaczenie afektywne, posługiwanie się wiedzą o emocjach oraz regulowanie emocji w celu pobudzenia rozwoju i zapewnienia sobie dobrego samopoczucia (49);

— korzyści związane z inteligencją emocjonalną (49):

- samoświadomość emocjonalna — lepsze rozpoznawanie i nazywanie własnych emocji, lepsze rozumienie przyczyn uczuć, rozpoznawanie różnic między uczuciami a działaniami;
- panowanie nad emocjami — panowanie nad złością, mniej agresywnych i autodestrukcyjnych zachowań, lepsze radzenie sobie ze stresem, mniejszy niepokój w stosunkach z innymi, pozytywniejsze uczucia w stosunku do własnej osoby i innych;
- produktywne wykorzystywanie emocji — większa odpowiedzialność, większa zdolność koncentrowania się na zadaniu i skupienia uwagi, lepsze wyniki w pracy lub szkole;
- empatia (odczytywanie emocji) — wrażliwość na uczucia innych osób, lepsza zdolność słuchania innych;
- stosunki z innymi osobami — lepsze rozwiązywanie konfliktów i wyjaśnianie nieporozumień, większa pewność siebie i zręczność w komunikowaniu się, prospołeczne nastawienie, tolerancja i wyrozumiałość dla poglądów oraz postaw innych osób.

#### 8. Kompetencje poznawcze:

— umiejętności praktyczne, zdolności, inteligencja, które mogą być wykorzystywane w rozwiązywaniu złożonych sytuacji, wykonywaniu różnych zadań.

#### 9. Kompetencje społeczne:

— umiejętność nawiązywania i utrzymywania dobrych relacji, asertywność, umiejętność postępowania w sytuacjach konfliktowych, umiejętność komunikowania się, warunkujące skuteczność radzenia sobie w różnych sytuacjach społecznych (8).

W związku z rosnącym zainteresowaniem psychologów pozytywną stroną natury człowieka (psychologia pozytywna) w literaturze przedmiotu można spotkać się z pojęciem ‘samouzdrawiająca się osobowość’ (50). Osoba z taką osobowością w sytuacji stresu podejmuje zachowania optymalne, ukierunkowane na odzyskanie równowagi emocjonalnej. Wyróżnia się następujące wymiary tego typu osobowości (50):

- poczucie spójności — przekonanie, że zdarzenia mają sens, są możliwe do wyjaśnienia i kontrolowania;
- dystans — świadomość własnych możliwości i ograniczeń (kompromis między wymaganiami otoczenia a naszymi możliwościami);
- realistyczny optymizm — niepozbawiony racjonalnej krytyki;
- zaangażowanie — dopuszczenie optymalnego, działającego motywująco poziomu stresu.

Oprócz indywidualnych zasobów, które są istotne z punktu widzenia efektywności radzenia sobie z trudną sytuacją należy uwzględnić zasoby zewnętrzne, przede wszystkim wsparcie społeczne.

**Wsparcie społeczne** można określić jako „rodzaj interakcji społecznej, która zostaje podjęta przez jednego lub obu uczestników w sytuacji problemowej, trudnej, stresowej lub krytycznej” (51).

Tak rozumiane wsparcie może zachodzić:

- w parze (diadzie),
- między jednostką a grupą,
- między grupami.

W zależności od treści wymiany społecznej wyróżniamy wsparcie (50):

- emocjonalne — przekazywanie w toku interakcji emocji podtrzymujących, uspokajających, odzwierciedlających troskę; pozytywne ustosunkowanie do osoby wspieranej. Zachowania wspierające mają też na celu stworzenie poczucia przynależności, opieki i podwyższenie samooceny. Trafne zachowanie osoby wspierającej wyzwała także poczucie nadziei. Ten rodzaj wsparcia jest najbardziej powszechny;
- informacyjne — wymiana w toku interakcji informacji, które sprzyjają lepszemu zrozumieniu sytuacji, położenia życiowego i problemu. Chodzi tu również o dostarczenie informacji zwrotnych o skuteczności podejmowanych przez osobę wspieraną różnych działań zaradczych. To również dzielenie się własnymi doświadczeniami przez osoby przeżywające podobne problemy, co dotyczy w szczególności interakcji w grupach samopomocowych;
- instrumentalne — rodzaj instruktażu polegającego na przekazywaniu informacji o konkretnych sposobach postępowania, przekazywanie rad. Pomoc ta może przyjąć formę wymiany instrumentów (sposobów) postępowania, zdobywania informacji i dóbr materialnych;
- rzeczowe (materialne) — świadczona pomoc materialna, rzeczowa i finansowa, a także bezpośrednie fizyczne działanie na rzecz osób potrzebujących (przekazywanie środków do życia, dożywienie, udostępnienie schronienia, mieszkania, zaopatrzenie w lekarstwa itp.).

Warunkiem efektywności radzenia sobie ze stresem jest odpowiedniość między rzeczywistością a jej oceną oraz między oceną a radzeniem sobie. Zarówno adekwatna ocena, jak i wybór strategii odpowiedni do tej oceny są warunkiem tego, że proces radzenia sobie jest adekwatny do rzeczywistych wymagań sytuacji (51). Skuteczność wybranej strategii może być oceniona z punktu widzenia kosztów psychologicznych, jakie jednostka ponosi, oraz efektów zagrożeń wtórnych. W jej wyniku jednostka może dokonać zmiany strategii radzenia sobie.

Proces radzenia sobie ze stresem można ocenić jako efektywny, gdy doprowadzi do trwałego rozwiązania problemu, co nie pociąga za sobą dodatkowego konfliktu i pozwala zachować pozytywny stan emocjonalny. Jeśli zatem osoba dobrze radzi sobie ze stresorami, może to wpłynąć nawet na wzrost jej zasobów i umiejętności radzenia sobie z nimi w przyszłości. Jeśli jednak osoba stosuje nieadekwatne strategie lub gdy np. na skutek długotrwałego lub silnego stresu dochodzi do znacznego wyczerpania zasobów lub nie jest możliwe stosowanie efektywnych sposobów radzenia sobie, mogą wystąpić negatywne skutki stresu (np. zaburzenia stanu zdrowia — zaburzenia psychosomatyczne, nadużywanie alkoholu, leków, zaburzenia stanu psychicznego, poczucie bezradności i inne).

### Piśmiennictwo

1. Selye H.: *Stress życia*. Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1960
2. Dolińska-Zygmunt G.: *Podstawy psychologii zdrowia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2001
3. Everly G.S. Jun., Rosenfeld R.: *Stres. Przyczyny, terapia i autoterapia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1992
4. Everly G.S. Jun., Lating J.M.: *A clinical guide to the treatment of the human stress response. Second Edition*. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York 2002
5. Selye H.: *Stres okiełznany*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1977
6. Selye H.: *Stress without distress*. J.B. Lippincott, Philadelphia 1974
7. Terelak J.F.: *Psychologia stresu*. Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz 2001
8. Heszen I., Sęk H.: *Psychologia zdrowia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007
9. Ogińska-Bulik N., Juczyński Z.: *Osobowość, stres a zdrowie*. Difin, Warszawa 2008
10. Holmes T.H., Rahe R.H.: *The social readjustment rating scale*. *J. Psychosom. Res.* 1967;11:213–218
11. Lazarus R.S., Folkman S.: *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York 1984
12. Hobfoll S.E.: *Stress, culture and community*. Plenum Press, New York 1998
13. Hobfoll S.E.: *Stress, kultura i społeczność*. *Psychologia i filozofia stresu*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006
14. Wojnarowska B.: *Edukacja zdrowotna — podręcznik akademicki*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008
15. Litzke S.M., Schuh H.: *Stres, mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007
16. Świerocka-Miastkowska M., Klimarczyk M., Mazur R.: *Zrozumieć układ limbiczny*. *Psychiatr. Prakt. Ogólnolek.* 2005;1(5):47–50
17. Uszyński M.: *Stres i antystres — patomechanizm i skutki zdrowotne*. MedPharm Polska, Wrocław 2009
18. Beszczyńska B.: *Molekularne podstawy zaburzeń psychicznych wywołanych stresem*. *Postępy Hig. Med. Dośw.* 2007;61:690–701

19. Landowski J.: Neurobiologia reakcji stresowej. *Neuropsychiatr. Neuropsychol.* 2007;2(1):26–36
20. Torres S.J., Nowson C.A.: Relationship between stress, eating behavior and obesity. *Nutrition* 2007;23:887–894
21. Gunnar M.R., Vazquez D.: Stress neurobiology and developmental psychopathology. W: Cicchetti D., Cohen D. [red.]. *Developmental Psychopathology: Developmental Neuroscience*. Tom 2. Wiley, New York 2006, ss. 533–577
22. Adam T.C., Epel E.S.: Stress, eating and reward system. *Physiol. Behav.* 2007;91:449–458
23. Kostowski W.: Współczesne kierunki badań nad patomechanizmem stresu i depresji i ich znaczenie w kształtowaniu poglądów na działanie leków przeciwdepresyjnych. *Psychiatria* 2004;1:63–71
24. Nagalski A., Kiersztan A.: Fizjologia i molekularny mechanizm działania glikokortykoidów. *Postępy Hig. Med. Dośw.* 2010;64:133–145
25. Szubert S., Florkowski A., Bobińska K.: Wpływ stresu na zmiany plastyczności mózgu i rozwój wybranych zaburzeń psychicznych. *Pol. Merkurusz Lek.* 2008;140:162–165
26. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy [raport]. *Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich*, Luksemburg 2006
27. Scot C.J.: *Optima stress. Living in your best stress zone*. Wiley, New York 2010
28. Kamińska M., Siewierski B., Skwara A., Szóstak A.: *Panowanie nad stresem*. Helion, Gliwice 2003
29. Elias A., Wrześniewski K.: *Ryzyko chorób psychosomatycznych: środowisko i temperament a wzór zachowania*. A. Ossolineum, Wrocław 1988
30. Sheridan C.L., Radmacher S.A.: *Psychologia zdrowia*. Instytut Psychologii Zdrowia, Warszawa 1998
31. Milczarek M., Schneider E., Gonzales E.R.: OSH in figures: Stress at work-facts and figures. *European Risk Observatory Report — 2009*. European Agency for Safety and Health at Work, Luksemburg 2009
32. Ośrodek Badania Opinii Publicznej. Polacy o zawodach [sondaż z 5–7 lutego 2000] [cytowany 9 sierpnia 2010]. Adres: <http://www.tnsglobal.pl/abin/r/263/023-00.pdf>
33. Health aspects of wellbeing in work places. Report on a WHO Working Group. *EURO Reports and Studies* 31. WHO, Praga 1979
34. Carayon P., Smith M.J.: Work organization and ergonomics. *Appl. Ergon.* 2000;6(31):649–662
35. Psychosocial factors at work: Recognition and control. Occupational safety and health series No. 56. Report of the Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health. Nine session. WHO, Genewa 1984
36. Cox T., Griffiths A., Leka S.: Work organization and work-related stress. W: Gardiner K., Harrington J.M. [red.]. *Occupational hygiene*. Blackwell Publishing, USA 2005, ss. 421–432
37. Bamber M.: A cognitive behavioural model of occupational stress. W: Bamber M.R. [red.]. *CBT for occupational stress in health professionals. Introducing a schema-focused approach*. Routledge, Taylor & Francis Group, Londyn 2006, ss.15–24
38. Sutherland V.J., Cooper C.L.: Sources of work stress. W: Hurrell J.J., Murphy L.R., Sauter S.L., Cooper C.L. [red.]. *Occupational stress. Issues and developments in research*. Taylor & Francis, Londyn 1988, ss. 3–53

39. Stranks J.: *Stress at work. Management and prevention*. Elsevier, Oxford 2005
40. Gawęcki J., Roszkowski W.: *Żywnienie człowieka a zdrowie publiczne*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009
41. Juczyński Z., Ogińska-Bulik N.: *Narzędzia pomiaru stresu i radzenia sobie ze stresem*. Pracownia Testów Psychologicznych, Warszawa 2009
42. Bartkowiak G.: *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
43. Sęk H.: *Wsparcie społeczne, jako kategoria zasobów i wieloznaczne funkcje wsparcia*. W: Juczyński Z., Ogińska-Bulik N. [red.]. *Zasoby osobiste i społeczne sprzyjające zdrowiu jednostki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2003, ss. 17–32
44. Rotter J.B.: *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York 1954
45. Antonovsky A.: *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*. Fundacja IPN, Warszawa 1995
46. Bandura A.: *Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change*. *Psychol. Rev.* 1977;84:191–215
47. Ogińska-Bulik N.: *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych*. Difin, Warszawa 2006
48. Schwarzer R., Taubert S.: *Radzenie sobie ze stresem: Wymiary i procesy*. *Promocja Zdrowia. Nauki Społ. Med.* 1999;6:72–92
49. Salovey P., Mayer J.D., Caruso D.: *Pozytywna psychologia inteligencji emocjonalnej*. W: Czapiński J. [red.]. *Psychologia pozytywna*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1990, ss. 380–398
50. Friedman H.S.: *Uzdrowiająca osobowość*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003
51. Sęk H., Cieślak R. [red.]: *Wsparcie społeczne, stres i zdrowie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
52. Heszen-Niejodek I.: *Teoria stresu psychologicznego i radzenia sobie*. W: Strelau J. [red.]. *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, ss. 465–492



## 2. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym

Małgorzata Waszkowska

### 2.1. Czym jest zarządzanie ryzykiem psychospołecznym?

W poprzednich rozdziałach wykazaliśmy, że różnego rodzaju czynniki psychospołeczne występują w każdym środowisku pracy i na każdym stanowisku, a stres z nimi związany jest zjawiskiem powszechnym. Jego negatywne skutki odczuwają zarówno pracownicy, jak i państwo. Powstaje zatem pytanie, czy można jakoś przeciwdziałać temu zjawisku bądź łagodzić jego skutki. Odpowiedź jest twierdząca. Służą temu działania określane mianem zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy model zarządzania ryzykiem oparty na koncepcji powstałej w ramach projektu PRIMA-EF (Psychosocial Risk Management — Excellence Framework) będącego częścią 6. Programu Ramowego Unii Europejskiej. Może być ona wykorzystana w każdym przedsiębiorstwie, instytucji, niezależnie od ich wielkości i profilu działalności. Koncepcja ta została przedstawiona w publikacji WHO pt. „Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników” i jest rekomendowana w Europie dla podmiotów odpowiedzialnych za działania w obszarze bezpieczeństwa i higieny pracy (1). Określa ona najważniejsze elementy i etapy zarządzania ryzykiem oraz wskazania z najlepszych praktyk.

Założenia przedstawianego modelu dotyczące zarządzania czynnikami psychospołecznymi w środowisku pracy zostały zapożyczone z koncepcji oceny ryzyka zagrożeń fizycznych, opartej na cyklu kontrolnym zaproponowanym w dyrektywie Rady 98/24/WE. Zagrożenia psychospołeczne — analogicznie do definicji ‘zagrożenia’ i ‘ryzyka’ w odniesieniu do czynników fizycznych — definiuje się jako każdy rodzaj bodźca/sytuacji, który oddziałuje na człowieka na drodze mechanizmów psychologicznych, powodując szkodę w postaci zakłóceń w dobrym funkcjonowaniu i zaburzeń zdrowia. Wiąże się ono z różnymi aspektami projektowania, zarządzania pracą, społecznym i organizacyjnym kontekstem pracy. Z kolei ryzyko związane z czynnikami psychospołecznymi to prawdopodobieństwo, że ujawni się potencjał szkodliwości i możliwy zakres szkód, jakie te czynniki wywołają (2).

Główne tezy modelu zarządzania ryzykiem to (1):

- dobre zarządzaniem ryzykiem psychospołecznym to element dobrego zarządzania organizacją, które mieści się w ramach zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, prowadząc do wzrostu organizacji (innowacyjności, wzrostu wydajności, poprawy jakości usług, czy produkcji);
- zarządzanie ryzykiem powinno mieć charakter ciągły;
- zarządzanie wymaga zaangażowania wszystkich przedstawicieli organizacji, tj. pracodawcy, pracowników i ich przedstawicieli przy wsparciu ekspertów i usługodawców;
- niezbędne jest dostosowanie działań do kontekstu sytuacyjnego (np. specyfika grupy zawodowej) i kontekst kraju (np. przepisy prawne);
- zarządzanie ryzykiem stanowi praktyczną strategię systematycznego rozwiązywania problemów i powinno zmierzać do opracowania listy najważniejszych czynników psychospołecznych, co do których istnieją dowody, że mogą się one przyczynić do pogarszania stanu zdrowia pracowników;
- szczególny nacisk należy położyć na prewencję pierwotną, tj. ukierunkowaną na organizację, a jeśli jest to konieczne, należy uwzględnić działania skierowane na jednostkę;
- ochrona zdrowia pracowników przed czynnikami psychospołecznymi wynika z przepisów prawa, stanowi także kwestię etyczną mieszczącą się w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu;
- polityka i praktyka zarządzania wymaga odpowiedniej wiedzy i dostępności odpowiednich narzędzi oraz elementów wspierających (ekspertów, instytucji naukowych).

## 2.2. Polityka w zakresie zarządzania ryzykiem

Jak wcześniej wspomniano zarządzanie ryzykiem psychospołecznym stanowi jeden z elementów zarządzania organizacją. Dobre zarządzanie sprzyja jej rozwojowi.

Warunkiem stworzenia systemu zarządzania jest powołanie zespołu osób, które będą tworzyć politykę w tym zakresie, projektować działania, realizować je i kontrolować. Konieczne jest więc w pierwszej kolejności przybliżenie pracodawcy problematyki stresu, tj. zdefiniowanie, czym jest stres, jakie są jego przyczyny i skutki oraz w jaki sposób można mu zapobiegać i go zwalczać. Pozyskany w ten sposób pracodawca stworzy warunki do tego, aby w zakres zarządzania organizacją włączyć zarządzanie ryzykiem psychospołecznym.

W dalszej kolejności należy przeprowadzić szkolenia pracowników w tym zakresie, a następnie wyłonić zespół, o którym wcześniej była mowa. W jego skład powinien wejść przedstawiciel kierownictwa, przedstawiciele pracowników i inspektor bhp.



Wskazane jest włączenie do niego przedstawicieli podmiotów zewnętrznych, takich jak lekarz, który sprawuje opiekę profilaktyczną nad pracownikami, i psycholog. Do uczestniczenia w pracach zespołu można także zaprosić naukowców, którzy wesprą go swoimi wiedzą i umiejętnościami.

Pierwszym zadaniem zespołu jest opracowanie polityki w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

**Polityka organizacyjna w zakresie zarządzania ryzykiem psychospołecznym i prewencji stresu zawodowego**  
to przesłanie dla pracowników i partnerów społecznych, że firma docenia wagę tego zagadnienia i traktuje je poważnie.

Polityka organizacyjna powinna zawierać:

- zobowiązanie firmy do prowadzenia działań w zakresie prewencji stresu zawodowego;
- definicje ryzyka psychospołecznego i stresu związanego z pracą;
- jasne sformułowane: cele i kierunki polityki, jej powiązania z regulacjami prawnymi dotyczącymi zdrowia i bezpieczeństwa pracujących;
- określenie powiązań polityki z polityką i działaniami w innych zakresach (np. zarządzanie zasobami ludzkimi, ochroną zdrowia);
- wyjaśnienie, w jaki sposób polityka będzie funkcjonować, tj.:
  - sposób, w jaki będzie dokonana ocena ryzyka,
  - sposób opracowywania stosownych interwencji,
  - wskazanie beneficjentów,
  - wskazanie głównych aktorów,
  - opis procedur i osób kontaktowych,
  - stosowane wskaźniki,
  - rodzaje opracowanych i zaproponowanych szkoleń,
  - częstość przeprowadzania ocen polityki,
  - odniesienie do problemów etycznych.

Politykę można przedstawić podczas zebrania z załogą czy szkoleń z zakresu bhp — co ważne: w formie pisemnej deklaracji podpisanej przez kierownictwo. Po wykonaniu tych czynności i uzyskaniu akceptacji przedstawionej polityki można przystąpić do konkretnych działań.

## 2.3. Etapy zarządzania

Zarządzanie składa się z kilku etapów, które mają charakter cykliczny, więc nie może być tylko jednorazowym działaniem. Nie zawsze bowiem wdrożenie zmian przynosi wszystkie oczekiwane efekty. Może się zdarzyć, że zastosowane środki były niewy-

starczające lub sposoby zarządzania były nieadekwatne i należy je zmodyfikować. Ponadto niektórych zmian w środowisku pracy nie da się wprowadzić w danym czasie z różnych przyczyn lub nie da się zidentyfikować wszystkich czynników. Przykładowo, zmieniające się pozaorganizacyjne warunki pracy (np. zmiana przepisów) wymagają rekonstrukcji środowiska pracy lub stawiają nowe wymagania, co pociąga za sobą pojawianie się nowych zagrożeń.

Każdy cykl składa się z kilku następujących po sobie etapów, w których realizowanych jest wiele zróżnicowanych zadań.

## **Etap I. Ocena ryzyka i audyt dotychczas stosowanych praktyk**

Celem tego etapu jest identyfikacja czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy na różnych stanowiskach oraz zdrowotnych (somatycznych i psychicznych) i organizacyjnych skutków ich oddziaływania. Przede wszystkim należy się skoncentrować na tych cechach pracy, które utrudniają codzienną pracę i są powodem irytacji pracowników. To one bowiem powodują niezadowolenie pracowników, są przyczyną stresu, a w konsekwencji przyczyniają się do mniejszej ich wydajności, pogorszenia stanu zdrowia załogi, absencji chorobowej, a niekiedy nadmiernej fluktuacji cenionych pracowników.

Ważne jest jednak także, aby ocenić pozytywne aspekty pracy, czyli takie jej właściwości, które pomagają, ułatwiają pracę lub też łagodzą działanie bądź skutki oddziaływania czynników uciążliwych. Cechy te należy rozpoznać, by móc je wzmacniać i promować, co jest szczególnie istotne w sytuacji, gdy nie można w żaden sposób wyeliminować bądź złagodzić działania czynników negatywnych, uciążliwych.

Istotnym elementem, na który należy zwrócić uwagę, są również:

- zaburzenia stanu zdrowia pracowników, które mogą być skutkiem oddziaływania psychospołecznego środowiska pracy,
- stopień zadowolenia z pracy,
- zaburzenia funkcjonowania organizacji.

Istotne jest więc określenie stanu zdrowia pracowników i dysfunkcji organizacji. Jak dokonać takiej oceny? Istnieje kilka sposobów zdobycia interesujących nas informacji. Ich źródłem powinni być pracownicy zatrudniani na analizowanych stanowiskach pracy. Zbieranie danych może odbywać się poprzez prowadzenie badań sondażowych, np. w formie swobodnych wypowiedzi pisemnych lub specjalnie opracowanych ankiet, lub gotowych kwestionariuszy dotyczących tego, co pracownikom przeszkadza, a co im pomaga w wykonywaniu pracy, jakie zalety dostrzegają w swojej pracy, jakie mają pomysły na rozwiązanie istniejących problemów. Sondaże powinny być anonimowe (ograniczać się do podania stanowiska lub komórki organizacyjnej, w której jest zatrudniony respondent). W celu gromadzenia informacji można np. wystawić skrzynki w widocznych, dostępnych dla pracowników miejscach, do których będą oni mogli wrzucać kartki.

W badaniach kwestionariuszowych można wykorzystać opracowany przez nas specjalnie dla potrzeb pracowników socjalnych kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne” (zał. 1, str. 121) lub inne metody (3,4):

- rozmowy indywidualne lub grupowe z pracownikami,
- własne obserwacje i zgłaszanie przez pracowników problemów, wyrażanie opinii nt. funkcjonowania organizacji.

Kolejnym zadaniem jest gromadzenie informacji o skutkach występujących zagrożeń. Jak wspomniano w poprzednim rozdziale negatywnymi efektami działania czynników psychospołecznych są: pogorszenie stanu zdrowia, absencja w pracy i koszty, jakie organizacja ponosi z tego tytułu. Przykładowe wskaźniki, jakimi można się posługiwać w ich identyfikacji, przedstawia tabela 2.1.

**Tabela 2.1.** Skutki stresu związanego z pracą i ich wskaźniki

Skutki stresu	Wskaźniki
Absencja pracowników	liczba zwolnień lekarskich i dni nieobecności w pracy
Koszty absencji	wynagrodzenie za czas nieobecności
Fluktuacja kadry	liczba pracowników, którzy opuścili organizację, okres, po jakim pracownicy opuszczają organizację, koszty szkolenia nowych pracowników
Efektywność pracy	zakłócenia w pracy: wydłużenie czasu realizacji zadań, obciążenie pracą dodatkową innych pracowników, liczba skarg ze strony klientów
Stres pracowników	reakcje na stres (dolegliwości i rodzaj stosowanych sposobów radzenia sobie, ich skuteczność), ogólne poczucie stresu, stopień zadowolenia z pracy
Mobbing i agresja	liczba zgłaszanych aktów zachowań patologicznych
Zaburzenia stanu zdrowia	koszty absencji w pracy (niższe wynagrodzenie), wydatki pracowników związane z leczeniem

Informacji na ten temat mogą udzielić:

- dział personalny — poprzez przygotowanie raportu na temat liczby osób korzystających ze zwolnień lekarskich oraz częstości i długości tych zwolnień;
- dział ekonomiczny — dysponujący danymi dotyczącymi finansowych aspektów absencji pracowników, kosztów szkolenia nowych pracowników itp.;
- lekarz medycyny pracy — dysponujący informacjami nt. stanu zdrowia pracowników, zwłaszcza zgłaszanych skarg, które mogą być skutkiem przeżywanego przez

nich stresu zawodowego; w celu uzyskania potrzebnych informacji lekarz także może wykorzystać kwestionariusze służące do oceny stanu zdrowia (np. GHQ-12 lub GHQ-28 Davida Goldberga (5));

— pracownicy — którzy w rozmowach lub badaniach sondażowych mogą udzielić informacji nt. zadowolenia z pracy, swoich reakcji na stres i ogólnego poczucia stresu w miejscu pracy.

Zgromadzone informacje stanowią materiał, który jest podstawą do realizacji trzeciego zadania na tym etapie — wnioskowania o możliwych związkach między ekspozycją na czynniki psychospołeczne a stanem zdrowia oraz identyfikowania prawdopodobnych czynników ryzyka. Analizy można dokonać w oparciu o logiczne rozumowanie lub z wykorzystaniem technik statystycznych. Powinna ona dostarczyć informacji na temat tego, które z czynników stanowią największe ryzyko (które czynniki występują najczęściej lub w największym nasileniu, jak silny jest związek między zagrożeniem a skutkami zdrowotnymi, jak duża grupa pracowników jest ekspozowana na określone czynniki).

Kolejne dwa zadania wiążą się z oceną poprzednich działań w omawianym zakresie, o ile były wcześniej wprowadzane. Pierwsze z nich to ocena skuteczności środków i narzędzi, jakie zastosowano: czy były one wystarczające, adekwatne do wyznaczonych celów, czy i jakie przeszkody pojawiły się podczas ich realizacji, które z nich ograniczyły lub uniemożliwiły ich osiągnięcie. Przedmiotem audytu są zatem: inicjatywy w zakresie zwalczania zagrożeń psychospołecznych, związanego z nimi stresu i następstw zdrowotnych.

Drugie zadanie polega na ocenie ryzyka rezydualnego, tzn. zagrożenia czynnikami, których organizacja nie opanowała. Polega ono na rozpoznaniu, których czynników ryzyka, mimo podjętych działań, nie udało się wyeliminować bądź zmniejszyć ich nasilenia.

Gdy posiadamy już wszystkie niezbędne informacje, możemy przejść do kolejnego etapu zarządzania ryzykiem.

## **Etap II. Przygotowanie planu działania**

Na tym etapie przygotowujemy racjonalny i praktyczny plan działań — tj. uwzględniający dostępne i możliwe do pozyskania środki, zasoby kadrowe, a także warunki polityczne (np. przepisy prawa, struktura organizacyjna) — który należy realizować w celu zmniejszenia ryzyka psychospołecznego. Powinien on zawierać następujące elementy:

- cel(e) działań,
- sposoby jego (ich) osiągnięcia,
- harmonogram,
- podmioty odpowiedzialne za realizację działań,
- potrzebne środki,
- oczekiwane korzyści i ich miary oraz wskaźniki,
- sposób oceniania skuteczności działań.

Przystępując do określenia rodzajów i liczby celów działań, należy kierować się oceną ryzyka i wielkością środków, jakimi dysponujemy. Stosownie do nich można skoncentrować się na czynnikach, które:

- stwarzają największe ryzyko,
- są mniej istotne, ale można je stosunkowo szybko i przy dostępnych środkach (np. usunąć lub zmniejszyć ich natężenie),
- są „kluczowe” i których eliminacja niejako samoczynnie spowoduje rozwiązanie innych problemów.

**Strategia interwencji** powinna być realistyczna.

Dążymy do rozwiązań, które są możliwe do osiągnięcia i mogą być realizowane w ramach codziennej działalności.

Należy przy tym pamiętać, że cel powinien być precyzyjnie sformułowany, aby był zrozumiały i jego osiągnięcie dało się w jakiś sposób zmierzyć (wskaźniki). Stosownie do celu należy określić sposoby jego osiągnięcia. Mamy tu na myśli zarówno wskazanie podmiotów, które będą go realizowały, jak i poziom, na którym będzie przebiegała interwencja, oraz metody działania.

Działania naprawcze mogą przebiegać na trzech poziomach: organizacji, indywidualno-organizacyjnym i indywidualnym. W tabeli 2.2. przedstawiono najczęściej stosowane metody działań na każdym z tych poziomów.

**Tabela 2.2.** Typy interwencji

Interwencja	Opis
Poziom organizacji	
selekcja i zatrudnienie	przeprowadzanie naboru nowych pracowników z uwzględnieniem predyspozycji do wykonywania określonej pracy
trening i edukacja	trening, uczenie nowych umiejętności, zdobywanie wiedzy zarówno fachowej, jak i mającej zastosowanie w radzeniu sobie ze stresem
warunki pracy	poprawa fizycznych i psychospołecznych warunków pracy
komunikacja	poprawa komunikacji i współpracy w organizacji
struktura pracy	poprawa w zakresie możliwości kontroli pracy, wykorzystywania umiejętności, obciążenie pracą, bezpieczeństwo pracy

**Tabela 2.2.** Typy interwencji — cd.

Interwencja	Opis
Poziom indywidualno- -organizacyjny	
grupy wsparcia	promowanie wsparcia ze strony przełożonych i współpracowników
dopasowanie człowiek-praca	dopasowanie indywidualnych możliwości i wymagań pracy
określenie ról	precyzowanie ról: zakresu działań, odpowiedzialności
partycypacja i autonomia	wprowadzanie partycypacyjnego modelu zarządzania
Poziom indywidualny	
relaksacja	rozwijanie umiejętności relaksacji w sytuacjach wzmożonego napięcia, stresu
medytacja	samosdoskonalenie
biofeedback	uczenie rozpoznawania i regulacji własnych stanów psychicznych
terapia poznawczo-behawioralna	obniżenie irracjonalnego myślenia poprzez zaangażowanie procesów poznawczych, umiejętności akceptowania nieprzyjemnych doświadczeń i działań modyfikujących je, zapobiegających im i ich kontroli
zdrowy tryb życia	aktywność fizyczna, sposób odżywiania, tryb życia
zarządzanie czasem	rozwijanie zdolności delegowania, negocjowania, wyznaczania celów, konfrontowania
pomoc indywidualna	umożliwianie korzystania z porad indywidualnych u specjalistów w rozwiązywaniu problemów zawodowych i pozazawodowych

Niektóre spośród interwencji (programów) mogą być realizowane przez podmioty zewnętrzne, np. ośrodki szkoleniowe, terapeutyczne, ale ich znacząca część może być przeprowadzana przez samą organizację. Niezależnie jednak od tego, kto bezpośrednio będzie wdrażał program, konieczne jest powołanie komórki odpowiedzialnej za zarządzanie ryzykiem psychospołecznym, tj. tworzenie programów, organizacja działań w tym zakresie, nadzór. Zależnie od wielkości organizacji w jego skład, oprócz pracodawcy, powinni wejść: inspektor bhp i przedstawiciele partnerów społecznych (związki, stowarzyszenia zawodowe).

Nie ma konkretnych wskazań co do tego, jak długi powinien być czas realizacji wytyczonych celów. Zależy to od ich liczby, złożoności itp. Im więcej celów i zadań sobie postawimy, im większych zmian oczekujemy, tym więcej czasu musimy przeznaczyć na ich wprowadzenie. Trzeba mieć jednak na uwadze, że jeśli wyznaczymy zbyt długi termin realizacji, mogą np. zajść nowe, nieoczekiwane okoliczności lub pojawić się nowe problemy. Na skutek tego (np. zmiana przepisów) automatycznie mogą zostać wyeliminowane niekorzystne czynniki, co spowoduje niepotrzebną utratę części środków przeznaczonych na realizację programów lub też nie zostaną one w pełni wykorzystane. Przystępując do realizacji programu, musimy mieć na uwadze, że mogą się pojawić trudności, przeszkody (np. brak środków, opór pracowników bądź niechętnie realizowanie przez nich zadań, mimo początkowej ich akceptacji, zmiana przepisów prawnych) ograniczające lub wręcz uniemożliwiające osiągnięcie wytyczonych celów. Z tego powodu zespół zarządzający ryzykiem powinien monitorować, rejestrować i dyskutować przebieg realizacji poszczególnych zadań i być gotów do wprowadzania stosownej korekty planu działania.

Na zakończenie należy także określić, w jaki sposób będzie dokonana ocena efektywności programu i rodzaj jej wskaźników.

### **Etap III. Wdrożenie**

Mając przygotowany plan działania przedstawiony powyżej, możemy przystąpić do jego realizacji. Dokonujemy zatem zmian w środowisku psychospołecznym — przeprowadzamy zaplanowane modyfikacje organizacji pracy, likwidujemy wybrane czynniki środowiska bądź podejmujemy działania mające na celu zmniejszenie ich uciążliwości, prowadzimy szkolenia i treningi dla pracowników w celu wzmocnienia ich zasobów (wiedzy i umiejętności zawodowych, umiejętności radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w codziennej pracy i ze stresem) czy też uruchamiamy komórkę, w której zatrudniani są fachowcy (np. psycholog) prowadzący indywidualne konsultacje i udzielający pracownikom porad.

Powinniśmy zadbać, aby niektóre spośród działań (zwłaszcza te, których celem jest wzmocnienie zasobów pracowników — treningi w zakresie umiejętności radzenia sobie ze stresem, treningi i zajęcia relaksacyjne oraz mające na celu zwiększenie aktywności fizycznej i intensywności innych działań związanych z dbałością o zdrowie czy wreszcie szkolenia dostarczające wiedzy zawodowej) były prowadzone, jeśli to możliwe, poza organizacją. Chodzi bowiem o to, aby nie wydłużać pracownikom czasu przebywania w stresującym dla nich środowisku. Uczestniczenie w zajęciach prowadzonych na terenie organizacji sprzyja utrzymywaniu się negatywnych emocji związanych z pracą, a także powstawaniu poczucia presji. Może to być dla niektórych osób kolejnym stresorem i czynnikiem utrudniającym osiągnięcie celu danego działania, np. relaksacji.

Przez cały okres wdrożenia prowadzimy także stały monitoring naszych działań, odnotowujemy ewentualnie pojawiające się przeszkody w ich realizacji, analizując przy tym ich przyczyny i podejmując w miarę możliwości środki zaradcze — zmieniając zewnętrznego kooperanta, sposób realizacji zadania czy wreszcie cel, jaki chcemy osiągnąć.

Stwierdzone błędy, niedopatrzenia powinniśmy uwzględnić w procesie weryfikacji wdrażanego programu, a zdobyte doświadczenia będziemy mogli wykorzystać w kolejnym cyklu zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

#### **Etap IV. Ocena realizacji wdrożenia**

To ostatni z wyróżnionych etapów zarządzania. Weryfikacji należy poddać zarówno proces wdrażania, jak i jego efekty. Powinna ona pozwolić na określenie mocnych i słabych stron tych elementów, co może stanowić podstawę doskonalenia systemu zarządzania.

Oceny skuteczności możemy dokonać poprzez ponowną ocenę środowiska pracy oraz percepcji pracy i stanu zdrowia pracowników, a następnie porównanie wyników ze stanem wyjściowym. W ocenie skuteczności możemy posłużyć się tymi samymi miarami i wskaźnikami, jakie wykorzystywaliśmy do oceny ryzyka zagrożeń.

Weryfikacja naszych działań powinna być przeprowadzona w odpowiednim czasie. Wyznaczając termin weryfikacji, należy pamiętać również, że czas, jaki upływa od momentu zakończenia działań do chwili przeprowadzenia weryfikacji, wpływa na jej wyniki. Niektóre efekty pojawiają się niemal natychmiast, natomiast na wystąpienie innych (np. wzrost zadowolenia z pracy, poprawa stanu zdrowia pracowników) trzeba nieco poczekać. Poza tym ważnym wskaźnikiem skuteczności działań jest ich trwałość. Stwierdzenie ich w krótkim okresie nie daje pewności, że nasze działania były skuteczne.

Warto pamiętać, że w ocenie powinno się również dokonać porównania materialnych i niematerialnych kosztów, poniesionych w związku z realizacją programu, z zyskami.

Zasadne wydaje się przyjęcie, że ocena skuteczności interwencji polegająca na porównaniu wskaźników skutków stresu przed interwencją i po niej powinna objąć okres analogiczny do tego, którego dotyczyła „diagnoza” przeprowadzona w I etapie. Jeśli zatem analizowaliśmy poziom absencji i jej koszty, stan zdrowia itd., biorąc pod uwagę np. 12 miesięcy przed interwencją, to ocena skuteczności programu powinna obejmować dane za tak samo długi okres, licząc od momentu zakończenia interwencji. Pomiary skuteczności w krótszych okresach można prowadzić w ramach monitoringu realizacji programu. Zwykle jednak praktykuje się dokonywanie oceny natychmiast po jej zakończeniu lub w odstępach 3, 6 bądź 12 miesięcy od tego momentu. Pozwala to ocenić, czy dany rodzaj interwencji przynosi oczekiwane rezultaty i na ile są one trwałe.



Wnioski płynące z weryfikacji programu powinny być wyraźnie określone. Oceny nie należy traktować w kategoriach sukces–porażka. Ma ona bowiem dostarczyć informacji o skutkach podjętych przez nas działań, czyli na ile były one skuteczne, w jaki sposób przeformułować problem i kierować procesem ograniczania ryzyka.

Ponadto ocena daje podstawy do uczenia się, które ma charakter ciągły i jest stałym elementem procesu doskonalenia organizacji. Ocena powinna być zatem powtarzana, a zdobyte doświadczenia powinny być przedyskutowane na spotkaniach roboczych i być elementem dialogu społecznego w firmie. Wnioski z nich płynące trzeba wykozystać w kolejnym cyklu procesu zarządzania.

**Dobre zarządzaniem ryzykiem psychospołecznym** może przyczynić się do:

- ograniczenia kosztów absencji, błędów i wypadków, wzrost efektywności pracy,
- ograniczenia kosztów leczenia oraz zobowiązań finansowych firmy,
- optymalizacji procesów pracy, komunikacji oraz promowania wydajności i efektywności pracy,
- podniesienia atrakcyjności twojej firmy jako dobrego pracodawcy, cenionego przez pracowników,
- rozwoju innowacyjności firmy,
- promowania zdrowia i dobrego samopoczucia zarówno w twojej firmie, jak i w szerszej społeczności.

## Piśmiennictwo

1. Centralny Instytut Ochrony Pracy — Państwowy Instytut Badawczy. Zarządzanie Ryzykiem Psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników [cytowany 8 lipca 2009]. Adres: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet\\_.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet_.pdf)
2. Cox T., Griffiths A., Rial-Gonzales E.: Badania nad stresem związanym z pracą. Urząd Oficjalnych Publikacji Wspólnot Europejskich, Luksemburg 2006
3. Cieślak R., Widerszal-Bazyl M.: Psychospołeczne warunki pracy. Podręcznik do kwestionariusza. CIOP, Warszawa 2000
4. Dudek B., Waszkowska M., Hanke W., Mercz D.: Ochrona zdrowia pracowników przed skutkami stresu zawodowego. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2004
5. Makowska Z., Mercz D.: Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2001



## 3. Stres pracowników socjalnych

Małgorzata Waszkowska

### 3.1. Sytuacja zawodowa pracowników socjalnych na świecie

Pracownicy socjalni to specyficzna grupa zawodowa, której zadaniem jest niesienie pomocy najsłabszym obywatelom i która w związku z tym w codziennej pracy spotyka się z wieloma ludzkimi problemami, nieszczęściami i cierpieniem. Równocześnie często sami pracownicy znajdują się w trudnych, a niekiedy i niebezpiecznych sytuacjach wywołujących stres, a tym samym przyczyniających się do pogarszania ich stanu zdrowia somatycznego i psychicznego.

Przyczyny odczuwanego stresu tkwią z jednej strony w środowisku pracy, a z drugiej w indywidualnych właściwościach pracowników, które wyznaczają ich odporność lub podatność na stres i możliwości radzenia sobie z nim.

W środowisku pracy pracownika socjalnego jest wiele powszechnie występujących czynników psychospołecznych, a także specyficznych stresorów wynikających z charakteru pracy i miejsca jej wykonywania. Najczęściej wymieniane w światowej literaturze to: wynagrodzenie nieadekwatne do wysiłku wkładanego w pracę, zła organizacja pracy i złe zarządzanie (np. nadmierne wymagania i nieprecyzyjne oczekiwania wobec pracowników, presja czasu, konieczność wykonywania rutynowych zadań o małym znaczeniu, zbyt mało możliwości działania w zakresie doradztwa i promocji, oczekiwanie pracy w ponadnormatywnym czasie, zbyt duża odpowiedzialność, konflikty, małe wsparcie ze strony kolegów i przełożonych, brak możliwości zachowania równowagi między pracą zawodową a życiem prywatnym), a także nadmierne obciążenie psychiczne wynikające z kontaktu z krzywdą i cierpieniem podopiecznych, z przemocą, z trudnymi, prowokującymi i agresywnymi klientami (1–4). Ważnymi czynnikami stresogennymi, których nie można nie wspomnieć, są również dylematy moralne związane z biurokratyczną strukturą i polityką instytucji niosących pomoc, przepisami prawa, a także wynikające z dysponowania niedostatecznymi środkami do zaspokajania potrzeb podopiecznych.

Wśród skutków stresu pracowników socjalnych w literaturze przedmiotu najczęściej wymienia się: wyczerpanie emocjonalne, wypalenie zawodowe, depresję, zmę-

czenie, irytację lub/i agresję, dolegliwości ze strony układu mięśniowo-szkieletowego, niską satysfakcję zawodową i pogorszenie wykonywanej pracy (1–6). Badania pokazują, że zaburzenia w funkcjonowaniu, zaburzenia stanu zdrowia tej grupy pracowników związane są niejednokrotnie z tym, że nie mają oni odpowiednich zasobów osobistych, które uodparniałyby ich na działanie stresorów i pozwoliły skutecznie radzić sobie ze stresem. Prace Rose'a i wsp. (7) oraz Regehr i wsp. (8), wskazują na istotne związki między takimi właściwościami indywidualnymi, jak neurotyzm (zwłaszcza myślenie życzeniowe, brak zaufania do siebie, nieśmiałość i nerwowość w relacjach z ludźmi) a podatnością na stres i występowaniem jego negatywnych skutków.

Wobec tych danych pojawia się pytanie: skoro w pracy pracowników socjalnych występują tak duże obciążenia, które skutkują zaburzeniami stanu zdrowia, co powoduje, że mimo to wiele osób kontynuuje pracę w tym zawodzie?

Coraz więcej badaczy wskazuje, że w środowisku pracy tej grupy zawodowej występują także czynniki psychospołeczne, które pomagają pracownikom socjalnym w wykonywaniu ich obowiązków, łagodzą objawy stresu lub stanowią czynnik buforowy, chroniący przed nim. Balloch i wsp. (4) wskazują, że źródłem satysfakcji pracowników socjalnych bywają: niesienie pomocy ludziom, obserwacja ich rozwoju, zaufanie i tęsknota podopiecznych, ich wdzięczność, możliwość bycia kreatywnym i realizowania własnych idei, bycie członkiem dobrze pracującego zespołu, rozwijanie własnych możliwości. Zatem praca pracownika socjalnego zawiera również zasoby, które mogą być wykorzystane w codziennej pracy lub łagodzić stres.

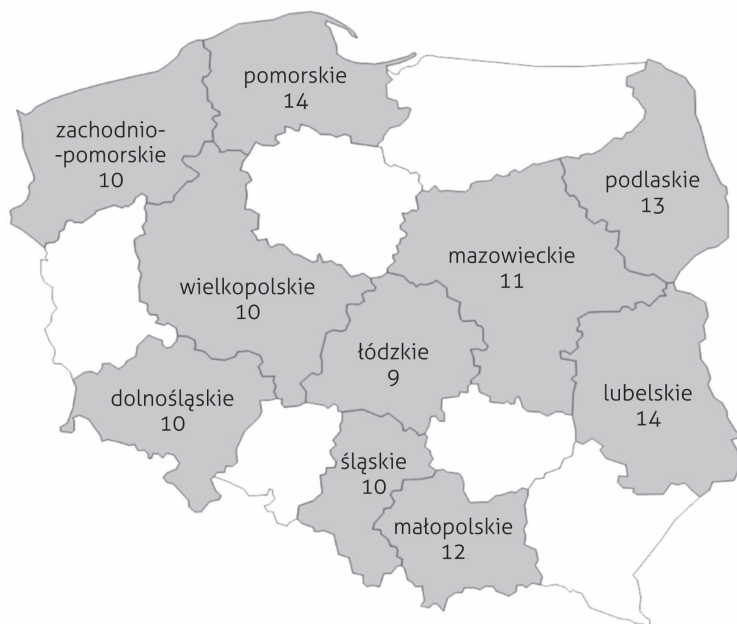
Równocześnie literatura wskazuje właściwości, umiejętności, które stanowią zasoby osobiste pracowników socjalnych, umożliwiające im skuteczne przeciwstawianie się stresowi. Wymienia się wśród nich wsparcie społeczne, twardość (hardiness) i prężność (resilience), dobrą samoocenę, poczucie kontroli i umiejętności radzenia sobie ze stresem (6).

Ten krótki przegląd danych dotyczących sytuacji zawodowej pracowników socjalnych pokazuje, że stanowią oni grupę o wysokim ryzyku zagrożenia czynnikami psychospołecznymi, które wiąże się z występowaniem w środowisku pracy stresorów zarówno powszechnie występujących, jak i specyficznych, wynikających z charakteru pracy. Zaburzenia stanu zdrowia i funkcjonowania uznawane są przede wszystkim za skutek stresu zawodowego wynikającego z dużej ekspozycji na niekorzystne czynniki psychospołeczne i braku odpowiednich zasobów osobistych, kompetencji, które umożliwiłyby lepsze radzenie sobie w trudnych, stresujących sytuacjach. Wskazuje się więc na konieczność kontroli i poprawy środowiska pracy. W publikacjach zagranicznych coraz częściej jednak wzmiankuje się o konieczności prowadzenia doboru pracowników poprzez właściwą rekrutację nowej kadry, zadbanie o lepsze psychiczne przygotowanie absolwentów szkół kształcących pracowników socjalnych do przyszłej pracy, wzmacnianie zasobów pracowników poprzez superwizję, organizowanie grup wsparcia, szkolenia i treningi dotyczące np. komunikacji, negocjacji, sposobów radzenia sobie ze stresem, wzmacniania właściwości osobowości pożądaných i przydatnych w pracy socjalnej (2,9). Takie działania powinny być elementem zarządzania ryzykiem psychospołecznym w środowisku pracy pracowników socjalnych.

### 3.2. Ryzyko psychospołeczne w środowisku pracy polskich pracowników socjalnych

Celem projektu, w którego ramach powstał niniejszy podręcznik, jest identyfikacja czynników psychospołecznych występujących w środowisku pracy pracowników socjalnych bezpośrednio pracujących z klientem — zarówno tych, które stanowią duże obciążenie, jak i tych, które pomagają w wykonywaniu obowiązków. Celem jest też wskazanie na podstawie danych empirycznych możliwych kierunków i sposobów działań mających na celu poprawę środowiska pracy i wzmocnienie zasobów pracowników w ramach zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

W niniejszym rozdziale przedstawiamy wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu, które stanowią empiryczną podstawę realizacji jego celów. Badania te zostały przeprowadzone na ogólnopolskiej próbie pracowników socjalnych, liczącej 500 osób, które zajmują się bezpośrednio pracą w kontakcie z klientami (praca socjalna).



Ryc. 3.1. Województwa i liczba ośrodków, w których prowadzono badania.

Badania przeprowadzono w 59 miejskich ośrodkach pomocy społecznej, 16 miejskich ośrodkach pomocy rodzinie, 27 gminnych ośrodkach pomocy społecznej, 6 miejsko-gminnych ośrodkach pomocy społecznej i 6 powiatowych centrach pomocy rodzinie.

Zakres zadań badawczych określono, kierując się wytycznymi WHO, zawartymi w modelu zarządzania ryzykiem psychospołecznym w miejscu pracy (10). Zadania te są następujące:

- identyfikacja czynników psychospołecznych zarówno uciążliwych, stresujących, jak i stanowiących zasoby pracy,
- identyfikacja wybranych skutków oddziaływania stresorów odczuwanych przez pracowników,
- oszacowanie ryzyka psychospołecznego,
- określenie zasobów pracy,
- określenie zasobów pracowników,
- ocena dotychczasowych działań mających na celu zmniejszenie ryzyka psychospołecznego.

W badaniu zastosowano ankietę zawierającą: kwestionariusz do oceny uciążliwości, stresogenności pracy pn. „Czynniki psychospołeczne”, skale do pomiaru zadowolenia z pracy, pytania dotyczące zasobów pracy i zasobów pracowników, przeprowadzonych i oczekiwanych przez pracowników zmian w ich środowisku pracy, oraz Kwestionariusz Ogólnego Stanu Zdrowia GHQ-12 Goldberga (11).

W celu wskazania interesujących nas właściwości pracy zastosowano kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne” opracowany przez nasz zespół. Jego szczegółowe omówienie znajduje się w załączniku 1 do niniejszego poradnika (str. 121).

Ponieważ pozycje zastosowanego kwestionariusza opisują trzy czynniki, z każdego z nich wybraliśmy po trzy pozycje (właściwości pracy), które respondenci wskazali jako najbardziej uciążliwe lub stresujące. Wyłoniliśmy zatem te właściwości pracy, które najczęściej były wskazywane jako „dość często” i „niemal cały czas” przeszkadzające w pracy. Cechy te przedstawia tabela 3.1.

**Tabela 3.1.** Uciążliwe właściwości pracy

Czynnik	Właściwość pracy
I Praca z klientem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– konieczność stosowania przepisów prawnych i procedur niedostosowanych do realiów</li> <li>– skomplikowane lub/i żmudne procedury związane z udzielaniem pomocy klientom</li> <li>– konieczność poświęcania czasu na wykonywanie niepotrzebnej „papierkowej” pracy</li> </ul>
II Relacje w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy</li> <li>– nadmierne kontrolowanie mnie przez przełożonych</li> <li>– brak uznania i szacunku ze strony przełożonych</li> </ul>

**Tabela 3.1.** Uciążliwe właściwości pracy — cd.

Czynnik	Właściwość pracy
III Warunki pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– problemy z zapewnieniem prywatności moim klientom w pomieszczeniach, w których pracuję w miejscu zatrudnienia</li> <li>– narażenie na agresję słowną</li> <li>– zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do nakładu pracy</li> </ul>

Niektóre pozycje kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne” dotyczą specyficznych cech pracy, których niewystępowanie można traktować jako właściwości korzystne. Wyniki kwestionariusza i odpowiedzi na pytania dotyczące tego, jakie cechy pracy pracownicy cenią najbardziej, pozwalają więc na określenie także najważniejszych, najbardziej cenionych przez nich zasobów pracy.

**Najbardziej cenione zasoby pracy:**

- pewność zatrudnienia,
- regularność dochodu,
- możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych,
- możliwość pomagania innym,
- wykonywanie pracy zgodnej z wykształceniem,
- dobrze określone zadania i obowiązki,
- dobre warunki socjalne (fizyczne) do odpoczynku,
- dobre kontakty z kolegami i przełożonym.

Tak więc wartości cenione przez pracowników to bezpieczeństwo socjalne, wykonywanie pracy odpowiadającej ich zainteresowaniom i dobre kontakty międzyludzkie.

Wszystkie z wymienionych cech — zasobów — są tymi, które należy wzmacniać lub promować, ponieważ mogą one modyfikować niekorzystny wpływ niektórych czynników oraz motywować do pracy.

Pozostaje jeszcze odpowiedzieć na pytanie, z których aspektów swojej pracy respondentów są najbardziej zadowoleni. Pomiaru zadowolenia z pracy dokonano, stosując 6 pytań odnoszących się do różnych aspektów pracy oraz pracy w ogóle. Rozkład odpowiedzi na te pytania przedstawia tabela 3.2.

**Tabela 3.2.** Zadowolenie z pracy

Zmienna	Respondenci n (%)			
	bardzo niezadowolony	raczej niezadowolony	raczej zadowolony	bardzo zadowolony
Warunki, w jakich przebiega praca	33 (6,9)	111 (23,4)	289 (60,7)	43 (9,0)
Organizacja pracy	16 (9,4)	86 (18,4)	323 (69,0)	43 (9,2)
Rodzaj wykonywanej pracy	7 (1,4)	25 (5,2)	274 (56,6)	178 (36,8)
Wynagrodzenie i świadczenia socjalne	111 (23,8)	159 (34,1)	175 (37,6)	21 (4,5)
Możliwości rozwoju zawodowego	20 (4,3)	113 (24,6)	270 (58,7)	57 (12,4)
Kontakty międzyludzkie	5 (0,1)	16 (3,3)	293 (60,7)	169 (35,0)
Ogólny poziom Pana(i) zadowolenia z pracy	4 (0,8)	36 (7,5)	349 (73,5)	86 (18,1)

Zdecydowana większość respondentów okazała się w różnym stopniu zadowolona zarówno z pracy w ogóle, jak i z poszczególnych jej aspektów. Wyjątek stanowi wysokość wynagrodzenia i świadczenia socjalne z których prawie 60% respondentów deklaruje niezadowolenie. Mimo to czynnik ten w niewielkim stopniu wpływa na poziom ogólnego zadowolenia z pracy (tab. 3.3). Poziom ten najwyżej koreluje z poziomem zadowolenia z rodzajem wykonywanej pracy i z kontaktów międzyludzkich. Im wyżej oceniane są te aspekty pracy, tym większe jest ogólne zadowolenie z niej. Może to oznaczać, że charakter pracy i klimat społeczny są niekiedy ważniejsze od czynnika finansowego.

**Tabela 3.3.** Ogólne zadowolenie z pracy a jego poszczególne aspekty

Zadowolenie	r	p
Warunki, w jakich przebiega praca	0,13	0,005
Organizacja pracy	0,14	0,002
Rodzaj wykonywanej pracy	0,32	0,000
Wynagrodzenie i świadczenia socjalne	0,12	0,009
Możliwości rozwoju zawodowego	0,13	0,005
Kontakty międzyludzkie	0,31	0,000



Jednym ze skutków stresu zawodowego, o czym wspomniano w poprzednich rozdziałach, są zaburzenia stanu zdrowia. Do jego oceny zastosowano kwestionariusz GHQ-12. Wyniki badania wskazują, że stan ten jest bardzo zróżnicowany. Średni wynik w kwestionariuszu uzyskany przez grupę wynosi 12,52, natomiast odchylenie standardowe — 5,89. Wyniki indywidualne uzyskane przez respondentów przeliczono na skalę stenową według norm ogólnopolskich, a następnie dokonano ich analizy z podziałem na wyniki niskie, średnie i wysokie (tab. 3.4).

**Tabela 3.4.** Rozkład wyników w kwestionariuszu GHQ-12 (punktacja 0–1–2–3)

Wynik	Respondenci	
	n	%
Niski (1–4. sten)	121	24,2
Średni (5–6. sten)	164	32,8
Wysoki (7–10. sten)	171	34,2

Wyniki wskazują, że ponad 30% respondentów uzyskało w kwestionariuszu wyniki wysokie, tj. w granicach 7–10. stena, co wskazuje na wysokie prawdopodobieństwo występowania u nich istotnych zaburzeń stanu zdrowia psychicznego.

W tej sytuacji należało odpowiedzieć na pytanie, czy stan zdrowia pracowników ma związek z występowaniem niekorzystnych czynników psychospołecznych w środowisku pracy, a tym samym określić ryzyko psychospołeczne. W tym celu obliczono korelację między poczuciem stresu w pracy (wynik ogólny i w czynnikach w kwestionariuszu „Czynniki psychospołeczne”) a nasileniem zaburzeń stanu zdrowia (kwestionariusz GHQ-12). Wyniki analizy statystycznej przedstawia tabela 3.5.

**Tabela 3.5.** Związek między poczuciem stresu a ogólnym stanem zdrowia na podstawie kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne”

Zmienna	r	p
Czynnik I — Praca z klientem	0,42	0,01
Czynnik II — Relacje w pracy	0,49	0,01
Czynnik III — Warunki pracy	0,31	0,01
Wynik ogólny	0,46	0,01

Biorąc pod uwagę przyjmowaną w analizach statystycznych skalę<sup>1</sup>, możemy stwierdzić, że dla poszczególnych czynników i wyniku ogólnego w kwestionariuszu „Czynniki psychospołeczne” korelacje są przeciętne, przy czym w odniesieniu do czynnika III (warunki pracy) związek jest najsłabszy. W związku z powyższym można przyjąć, że ryzyko psychospołeczne w środowisku pracy badanych pracowników socjalnych jest średnie. Taki poziom ryzyka oznacza, że konieczna jest interwencja na poziomie organizacji (której celem powinno być wyeliminowanie bądź zmniejszenie nasilenia niekorzystnych czynników psychospołecznych w środowisku pracy) oraz na poziomie indywidualnym (mającym na celu, ogólnie mówiąc, wzmocnienie zasobów pracowników, czyli takich właściwości, które warunkują dobre radzenie sobie z trudnymi sytuacjami w miejscu pracy).

Poza oceną uciążliwości występujących w środowisku pracy pracowników socjalnych dla właściwego zarządzania ryzykiem psychospołecznym istotna jest ocena dotychczasowych działań, które mają na celu poprawę warunków pracy i dają pracownikom możliwość wzmocnienia swoich kompetencji zawodowych. Powyższe dane, zgodnie z przyjętymi przez nas założeniami, w konfrontacji z oczekiwaniami pracowników w tym zakresie pozwolą na ocenę skuteczności tych przedsięwzięć. Respondentów zapytano więc, czy w ciągu ostatnich 12 miesięcy przeprowadzono w ich placówkach zmiany, które ułatwiałyby im pracę oraz poszerzyłyby ich zakres wiedzy i umiejętności zawodowych. Wyniki analizy wypowiedzi respondentów przedstawiają się jak w tabeli 3.6.

**Tabela 3.6.** Zmiany w środowisku pracy pracowników socjalnych w ostatnim roku

Zmiana	Respondenci n (%)
Zwiększyła się liczba szkoleń	32 (6,4)
Przeprowadzenie szkoleń dotyczących pracy z różnymi grupami klientów (praca z rodziną, osoby uzależnione, bezrobotni itp.)	37 (7,4)
Szkolenia specjalistyczne z dziedzin mających zastosowanie w pracy pracownika socjalnego (psychologia, prawo)	26 (5,2)
Szkolenia związane z realizacją programów finansowanych przez UE	22 (4,4)
Podwyższanie kwalifikacji zawodowych (studia podyplomowe, specjalizacja)	12 (2,4)
Zmiany, wprowadzenie nowych metod pracy (superwizja, praca w zespołach, metoda projektu), Centrum Inicjatyw Społecznych (CIS), Program Aktywności Lokalnej (PAL)	14 (2,8)

<sup>1</sup> W analizie statystycznej zwykle przyjmuje się następującą skalę:  $r_{XY} = 0$  zmienne nie są skorelowane,  $0 < r_{XY} < 0,1$  — korelacja nikła,  $0,1 = < r_{XY} < 0,3$  — korelacja słaba,  $0,3 = < r_{XY} < 0,5$  — korelacja przeciętna,  $0,5 = < r_{XY} < 0,7$  — korelacja wysoka,  $0,7 = < r_{XY} < 0,9$  — korelacja bardzo wysoka,  $0,9 = < r_{XY} < 1$  korelacja prawie pełna (12).

**Tabela 3.6.** Zmiany w środowisku pracy pracowników socjalnych w ostatnim roku — cd.

Zmiana	Respondenci n (%)
Remont ośrodka	65 (13)
Poprawa warunków pracy (zmniejszenie liczby osób w pokojach, pomieszczenia socjalne, stworzenie pomieszczeń do indywidualnej pracy z klientem)	31 (6,2)
Uproszczenie, ułatwienia w pracy (internet, poczta wewnętrzna, zmniejszenie biurokracji)	29 (5,8)
Zmniejszenie obciążenia pracą (zmniejszenie liczby podopiecznych, podział pracy, w tym oddzielenie pracy socjalnej od czynności administracyjnych)	12 (2,4)
Bardziej elastyczny czas pracy	6 (1,2)
Wzrost wynagrodzenia	4 (0,8)
Poprawa bezpieczeństwa w ośrodku i w terenie (monitoring, praca parami)	3 (0,6)
Ułatwienia w pracy w terenie (zmniejszenie rejonu, zwiększone środki na dojazdy)	7 (1,4)

Jak widać w powyższym zestawieniu najczęściej podawaną przez respondentów zmianą jest poprawa warunków lokalowych, która polega na wyremontowaniu pomieszczeń i zmniejszeniu liczby osób w pokojach. Podnosi to komfort pracy — mniej jest czynników zakłócających, zwiększa się przestrzeń do pracy i poruszania się, warunki do pracy indywidualnej z klientem są intymniejsze.

Równie często wymienianą zmianą jest zwiększona liczba prowadzonych szkoleń. Warto również podkreślić, że 14 respondentów wskazało, że ma możliwość wyboru tematyki szkoleń, na które jest kierowana. Jest to naszym zdaniem korzystna zmiana, ponieważ dzięki temu pracownicy mają możliwość uczestniczenia w szkoleniach, których przedmiot najlepiej odpowiada ich potrzebom wynikającym z charakteru ich pracy (problematyki, z jaką spotykają się na co dzień). Wydaje się, że równocześnie powyższe rozwiązanie daje pozytywne skutki ekonomiczne, ponieważ swego rodzaju autoselekcja słuchaczy powoduje zmniejszenie ich liczby i obniża koszty szkoleń. Ponadto sprzyja to wzrostowi efektywności szkoleń — mogą być one prowadzone w mniejszych grupach i korzysta z nich więcej osób rzeczywiście zainteresowanych daną problematyką.

Wielu respondentów wskazuje również wprowadzanie zmian mających na celu usprawnienie pracy, odciążenie zadaniami, które są czasochłonne i niezwiązane bezpośrednio z pracą socjalną.

Nieco dłuższa jest lista oczekiwań pracowników socjalnych (tab. 3.7).

**Tabela 3.7.** Zmiany w pracy oczekiwane przez pracowników socjalnych

Oczekiwana zmiana	Respondenci n (%)
Szkolenia w zakresie pracy z tzw. trudnym klientem i specyficznymi grupami klientów	57 (11,4)
Szkolenia w zakresie dziedzin mających zastosowanie w pracy pracowników socjalnych	162 (32,4)
Zmiany w organizacji szkoleń	34 (6,8)
Wyposażenie placówek w komputery, dostęp do Internetu, zaopatrzenie w inny sprzęt biurowy	72 (14,4)
Poprawa warunków lokalowych	156 (31,2)
Zmniejszenie obciążenia pracą	30 (6,0)
Poprawa bezpieczeństwa w pracy	9 (1,8)
Precyzyjniejsze i stabilne przepisy prawa dotyczące pomocy społecznej	16 (3,2)
Zmniejszenie ilości tzw. papierkowej roboty i digitalizacja procedur	100 (20,0)
Oddzielenie pracy socjalnej od administracyjnej, zwiększenie czasu pracy z klientem	31 (6,4)
Zmniejszenie liczby środowisk, w których działa, pracuje pracownik socjalny	10 (5,0)
Udoskonalenie przepływu informacji wewnątrz ośrodka i z instytucjami współpracującymi, koordynacja działań	36 (7,2)
Precyzowanie zakresu obowiązków i odpowiedzialności	13 (2,5)
Lepsze planowanie zadań uwzględniające rezerwę czasową na nieprzewidziane sprawy, lepsza organizacja czasu pracy	48 (9,6)
Poprawa możliwości kontaktu z klientem, ośrodkiem i instytucjami współpracującymi	23 (4,6)
Możliwość konsultacji z przełożonym i ze specjalistami	17 (3,4)
Zwiększenie samodzielności i swobody działania pracowników	13 (2,6)
Wprowadzenie nowych metod, narzędzi pracy (metoda indywidualnego przypadku, metoda projektu, superwizja, mediacje, praca w zespole)	26 (5,2)
Zwiększenie wynagrodzenia	36 (7,2)
Poprawa relacji społecznych	9 (1,8)
Zwiększenie środków finansowych na pomoc społeczną	6 (1,2)

Z powyższego zestawienia wynika, że pracownicy socjalni oczekują szerokiego spektrum zmian w swoim środowisku pracy. Przede wszystkim dotyczą one lokalowych warunków pracy i dostępu do urządzeń biurowych służących zarówno realizacji zadań, jak i zdobywaniu potrzebnych informacji.

Znacząca liczba respondentów wskazała również na konieczność zwiększenia liczby kursów, a także na rodzaj problematyki, którym powinny być one poświęcone.

Porównując prowadzone dotychczas działania z oczekiwanymi przez pracowników zmianami, można stwierdzić, że większość zmian wprowadzanych w ośrodkach jest zgodna z ich oczekiwaniami. Dotyczą one takich aspektów pracy, jak poprawa warunków pracy i zmniejszenie obciążenia pracą. Powinny być one promowane i rozszerzane na inne ośrodki.

Rzadko realizowane są postulaty zwiększenia wynagrodzeń czy też działania na rzecz poprawy bezpieczeństwa, natomiast nigdzie nie są realizowane takie postulaty, jak poprawa organizacji pracy w terenie (kontakty z klientami i współpracującymi instytucjami), wprowadzenie systemu konsultacji specjalistycznych, poprawa w zakresie określania ról (precyzyjne określanie zakresu obowiązków, zwiększenie uprawnień i samodzielności pracowników).

Kolejnym ważnym elementem jest ocena zasobów pracowników.

Można powiedzieć, że pracownicy socjalni ogólnie pozytywnie oceniają swoje zasoby osobiste umożliwiające im dobre radzenie sobie z problemami zawodowymi. Odsetek osób, które deklarują „niedostatki” (oceny „zdecydowanie nie”, „raczej nie”) ocenianych przez nas zasobów, jest niewielki i waha się od 0,2% do 18,3% (tab. 3.8.).

Stosunkowo najwięcej osób (73 respondentów) podało, że miałyby trudności w poradzeniu sobie z szantażem i manipulacją występującymi w ich pracy. Tylko 1 osoba wskazała, że nie potrafi dobrze współpracować z innymi.

**Tabela 3.8.** Zasoby indywidualne pracowników

Zasoby	Odpowiedzi respondentów n (%)			
	zdecydowanie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak
Mam wystarczającą wiedzę do tego, aby skutecznie pomagać moim klientom	2 (0,4)	12 (2,5)	294 (60,4)	179 (36,8)
Podchodzę do spraw moich klientów z należytym dystansem	4 (0,8)	26 (5,4)	321 (66,7)	130 (27,0)
Potrafię łatwo nawiązywać kontakt z ludźmi z różnych środowisk	1 (0,2)	2 (0,4)	225 (45,5)	267 (53,9)
Potrafię dobrze zorganizować swoją pracę	2 (0,4)	14 (2,9)	271 (55,4)	202 (41,3)

**Tabela 3.8.** Zasoby indywidualne pracowników — cd.

Zasoby	Odpowiedzi respondentów n (%)			
	zdecydowanie nie	raczej nie	raczej tak	zdecydowanie tak
Potrafię sobie dobrze radzić z emocjami, które przeżywam w pracy	2 (0,4)	59 (12,4)	316 (66,4)	99 (20,8)
Łatwo dostosowuję się do zmian pojawiających się w mojej pracy	3 (0,6)	47 (9,7)	336 (69,1)	100 (20,6)
W pracy potrafię skutecznie egzekwować od innych wcześniejsze ustalenia/ zobowiązania	1 (0,2)	42 (9,0)	316 (67,7)	108 (23,1)
W pracy potrafię dobrze współpracować z innymi	0	1 (0,2)	260 (52,6)	233 (46,2)
Gdyby zaszła taka potrzeba, dobrze poradził(a)bym sobie z szantażem i manipulacją występującymi w mojej pracy	11 (2,8)	62 (15,5)	232 (58,1)	94 (23,6)
Łatwo podejmuję decyzje zawodowe	3 (0,6)	39 (8,2)	309 (65,2)	122 (25,7)
Mam poczucie, że moja praca ma sens	5 (1,1)	36 (7,6)	245 (51,9)	186 (39,4)

Taki obraz pracownika socjalnego nie do końca jest jednak spójny i rzetelny. Ponad 90% respondentów uważa, że ma wystarczającą wiedzę i kompetencje zawodowe, podczas gdy 40% oczekuje większej liczby szkoleń, możliwości konsultowania swoich problemów zawodowych ze specjalistami i przełożonym, a 29% uważa możliwości rozwoju zawodowego za ograniczone. Około 6% osób deklaruje, że nie potrafi podchodzić do problemów zawodowych z dystansem, ale 13% nie radzi sobie z emocjami w pracy, co właśnie może być skutkiem braku owego dystansu. Ponadto jedynie 3% ma trudności z organizowaniem sobie pracy, ale ok. 10% osób oczekuje lepszej jej organizacji. Można zatem podejrzewać, że obraz pracownika socjalnego (zakres zasobów) wyłaniający się z badania może być nieco zafałszowany. Respondenci przedstawiają siebie jako osoby mające wystarczające kompetencje, które pozwalają im radzić sobie

z problemami czy wyzwaniem pracy. Jednocześnie niekiedy nie dostrzegają lub zaprzeczają istnieniu swoich słabości, niedostatków, które *de facto* powodują, że wykonywanie pracy jest trudne i stresujące. Za głównego winowajcę problemów i stresu w pracy respondenci uznają pracodawcę, a za jego źródło — miejsce pracy (jego właściwości).

Niemniej jednak z powyższych danych wynika, że poza działaniami mającymi na celu zmiany w organizacji konieczne jest także podejmowanie działań ukierunkowanych na pracowników w celu wzmocnienia ich zasobów.

## Piśmiennictwo

1. National Association of Social Workers. Stress at work: how do social workers cope? [cytowany 17 lipca 2009]. Adres: <http://workforce.socialworkers.org/whatsnew/stress.pdf>
2. Collings J.A., Murray P.J.: Predictors of Stress Amongst Social Work: An Empirical Study. *Br. J. Soc. Workers* 1996;26:375–387
3. Coffey M., Dugdick L., Tattersall A.: Research note: Stress in Social Services: Mental health-being, constraints and job satisfaction. *Study. Br. J. Soc. Workers* 2004;34(5):735–747
4. Balloch S., Pahl J., McLean J.: Working in the Social Service: Job Satisfaction, Stress and Violence. *Study. Br. J. Soc. Workers* 1998;28:329–350
5. Adams R.E., Boscarino J.A., Figley C.R.: Compassion Fatigue and Psychological Distress Among Social Workers: A Validation Study. *Am. J. Orthopsychiatr.* 2006;76(1):103–108
6. Collins S.: Statutory Social Workers: Stress, Job, Satisfaction, Coping, Social Support and Individual Differences, *Study. Br. J. Soc. Workers* 2008;38(6):1173–1193
7. Rose J., David G., Jones C.: Staff who work with people who have intellectual difficulties: The importance of personality. *J. Appl. Res. Intellect. Disabil.* 2003;16:267–277
8. Regehr C., Hemsworth D., Leslie B., Howe P., Chau S.: Predictors of posttraumatic distress in child welfare workers: A linear structural equation model. *Child. Youth Serv. Rev.* 2004;26(4):331–346
9. Acker G.: Job stress associated with managed care mental health services among social workers in the USA, *European Psychiatry* [abstract book]. 17<sup>th</sup> EPA Congress — Lisbon. Styczeń 2009, Portugal [cytowany 15 listopada 2009]. Adres: <http://www.sciencedirect.com>
10. Centralny Instytut Ochrony Pracy — Państwowy Instytut Badawczy. Zarządzanie Ryzykiem Psychospołecznym — ramowe podejście europejskie. Wskazania dla pracodawców i reprezentantów pracowników [cytowany 8 lipca 2009]. Adres: [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet\\_.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMA-EF%20CIOP-PIB%20booklet_.pdf)
11. Makowska Z., Merecz D.: Ocena zdrowia psychicznego na podstawie badań kwestionariuszami Davida Goldberga. Podręcznik dla użytkowników kwestionariuszy GHQ-12 i GHQ-28. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2001
12. Stanisz A.: Podstawy statystyki dla prowadzących badania naukowe. Odcinek 21: Analiza korelacji. *Med. Prakt.* 2000;10:176–181 [cytowany 30 kwietnia 2007]. Adres: [http://www.mp.pl/artykuly/index.php?aid=10898&\\_tc=F520C6A37B7B4390928457FAE154EA8B](http://www.mp.pl/artykuly/index.php?aid=10898&_tc=F520C6A37B7B4390928457FAE154EA8B)





## 4. Zarządzanie ryzykiem psychospołecznym pracowników socjalnych – wskazówki dla pracodawcy

Małgorzata Waszkowska

W modelu zarządzania ryzykiem psychospołecznym przyjęto założenie, że działania w tym zakresie nie mogą polegać jedynie na jednorazowych akcjach, których celem jest poprawa środowiska pracy czy też na działaniach skierowanych na pracowników w celu wzmocnienia ich zasobów w radzeniu sobie ze stresem zawodowym. Jest za to procesem przebiegającym w pięciu etapach, w których w realizację poszczególnych zadań zaangażowanych jest wiele osób, a nawet organizacji czy instytucji.

W niniejszym rozdziale przedstawimy przykład praktycznego sposobu zarządzania ryzykiem z wykorzystaniem danych pochodzących z wcześniej opisanych badań pracowników socjalnych.

1. Pierwszym zadaniem w tworzeniu systemu zarządzania ryzykiem psychospołecznym jest powołanie zespołu osób, które opracują politykę w tym zakresie. Należy więc zastanowić się, kogo zaprosić do współpracy i w jaki sposób zapewnić środki potrzebne do realizacji opracowanego programu. Pomysł można przedstawić:
  - przełożonemu,
  - inspektorowi bhp,
  - inspektorowi jednostki Państwowej Inspekcji Pracy,
  - przedstawicielom pracowników (np. związków zawodowych),
  - lekarzowi sprawującemu opiekę profilaktyczną nad pracownikami,
  - wojewódzkiemu ośrodkowi medycyny pracy dział promocji zdrowia).Każda z tych osób i instytucji ma odpowiednie zasoby (wiedzę i doświadczenie), którymi może wesprzeć w podjętym przedsięwzięciu.
2. Gdy pozyskamy już partnerów do naszych działań, przystępujemy do opracowania w formie pisemnej polityki zarządzania stresem w ośrodku, która powinna zawierać elementy wymienione w rozdziale 2. Dokument powinien być podpisany przez wszystkich członków zespołu i powieszony w widocznym dla pracowników miejscu.

3. Równocześnie zapewniamy pracownikom możliwość odbycia krótkiego szkolenia na temat stresu zawodowego i możliwości jego zwalczania. O jego przeprowadzenie można poprosić właściwy inspektorat Państwowej Inspekcji Pracy. W czasie spotkania zapoznajemy pracowników z opracowaną wcześniej polityką. Wskazane jest, aby uczestniczyły w nim w miarę możliwości osoby wchodzące w skład powołanego zespołu.

Wymienione działania zapewnią wiarygodność i chęć zaangażowania się pracowników w tworzenie programu i realizację poszczególnych zadań.

Na zakończenie spotkania należy upewnić się, że idea zyskała akceptację pracowników, natomiast pracownicy niech wybiorą swojego przedstawiciela (przedstawicieli), który wejdzie w skład zespołu zarządzającego ryzykiem psychospołecznym. Każdej z osób należy przydzielić określone zadania, za których realizację będzie odpowiedzialna.

Teraz można przystąpić do tworzenia systemu zarządzania ryzykiem psychospołecznym.

## **Etap I. Ocena ryzyka i audyt dotychczas stosowanych praktyk**

Celem tego etapu, jak wcześniej pisaliśmy, jest oszacowanie ryzyka psychospołecznego oraz ewaluacja dotychczasowych działań w zakresie zwalczania i prewencji stresu zawodowego. Jego realizacja wiąże się z wykonaniem następujących zadań:

- identyfikacja czynników psychospołecznych — zarówno uciążliwych, stresujących, jak i stanowiących zasoby pracy,
- zidentyfikowanie skutków oddziaływania stresorów,
- oszacowanie ryzyka psychospołecznego,
- określenie zasobów pracowników,
- oszacowanie dotychczasowych działań mających na celu zmniejszenie ryzyka psychospołecznego.

Warunkiem realizacji tych zadań jest określenie wskaźników, sposobów oceny i narzędzi, które posłużą do oceny środowiska pracy, organizacyjnych i indywidualnych skutków stresu oraz zasobów pracowników. Przykładowe narzędzia — kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”, skalę „Zasoby pracowników”, skalę „Zadowolenie z pracy” — opisujemy w załącznikach, natomiast przykładowe wskaźniki skutków stresu znajdują się w tabeli 2.1.

Następnie należy przystąpić do realizacji zadań. Aby uzyskać potrzebne informacje, należy przygotować ankietę dla pracowników. Może ona składać się z kilku części i zawierać pozycje służące do:

- identyfikacji czynników psychospołecznych uciążliwych dla pracowników, a także tych, które stanowią zasoby pracy,
- oceny zadowolenia pracowników z różnych aspektów pracy,
- identyfikacji indywidualnych skutków stresu (somatycznych i psychicznych),
- poznania oczekiwanych przez pracowników zmian w środowisku pracy oraz stopnia zadowolenia z dotychczasowych działań,
- poznania zasobów pracowników.

Do ankiety można załączyć informację mówiącą o celu, w jakim jest on stosowany, oraz terminie i sposobie jego przekazania. Wskazane jest, aby ankiety były sygnowane przez respondentów w sposób, który uniemożliwiałby ich identyfikację, a równocześnie pozwalał w przyszłości na łączenie wyników badań każdej osoby. Taki sposób postępowania zapewni możliwość dokonywania analiz niezbędnych do oceny skuteczności wdrożonego programu. Wypełnione ankiety powinny być przekazywane w zaklejonych kopertach, np. przedstawicielowi pracowników wchodzącemu w skład zespołu.

Po zebraniu ankiet należy obliczyć wyniki. Najlepiej wykorzystać do tego program Microsoft Excel, który pozwoli na szybkie przeprowadzenie analiz zebranego materiału.

Należy rozpocząć od analizy wyników zebranych za pomocą kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne”:

1. Dla każdej osoby obliczyć wynik ogólny i wyniki w poszczególnych jego czynnikach.
2. Przeliczyć na skalę stenową (normy) ogólny wynik w kwestionariuszu dla każdej osoby i określić, jak duży odsetek respondentów uzyskał wyniki wysokie, średnie i niskie.
3. Obliczyć dla całej grupy średnie wyniki dla kwestionariusza zarówno dla wyniku ogólnego, jak i w poszczególnych czynnikach.

W celu zidentyfikowania najbardziej uciążliwych cech pracy można przyjąć dwie strategie.

### Strategia I

Oceniamy, w którym czynniku badane osoby uzyskały najwyższy średni wynik, poprzez porównanie wartości tych średnich ze średnimi dla grupy, na której przeprowadzono badania walidacyjne kwestionariusza (patrz zał. 1).

Następnie należy sprawdzić średnie wartości lub częstość wyboru odpowiedzi „dość często mi przeszkadza” i „niemal cały czas mi przeszkadza” w pytaniach wchodzących w skład tego czynnika i wybrać te, dla których są one najwyższe. Właściwości pracy opisane w tych pozycjach kwestionariusza to te, które są najbardziej uciążliwe dla pracowników i na których należy się skupić, opracowując program działań naprawczych.

### Strategia II

Spośród wszystkich pozycji kwestionariusza należy wybrać te spośród nich, których średnie wartości są najwyższe lub w których częstość wyboru odpowiedzi „dość często mi przeszkadza” i „niemal cały czas mi przeszkadza” jest najwyższa.

Warto również zastanowić się, czy poza tymi pytaniami analizowane wartości w pytaniach dotyczących podobnych aspektów pracy są zbliżone. Przykładowo, jeśli średnia jest wysoka dla pozycji „Konflikty, nieporozumienia z moimi kolegami i koleżankami” i nieco niższa dla „Konieczność rywalizowania z kolegami i koleżankami”, można przypuszczać, że jedną z przyczyn konfliktów jest sposób zarządzania oparty na rywalizacji bądź wymuszający ją. Przyszłe działania naprawcze powinny być więc ukierunkowane na zmianę tego systemu.

Następnie należy sprawdzić, przy których pozycjach omawianego kwestionariusza respondenci zaznaczyli odpowiedź „w ogóle nie występuje”, punktowaną „0”. W odniesieniu do większości cech pracy, które opisują pozycje kwestionariusza, ich niewystępowanie lub znikome oddziaływanie (bardzo niski wynik średni oznacza, że w środowisku pracy niektórych osób dana cecha nie występuje, a dla części jest uciążliwa w różnym, zwykle niewielkim stopniu) oznacza że dana cecha stanowi zasób pracy. Przykładem mogą być następujące pozycje kwestionariusza:

- zły stan lub niedobór wyposażenia technicznego, biurowego służącego do wykonywania pracy,
- konieczność wykonywania pracy w terenie w pojedynkę, gdy istnieje zagrożenie mojego bezpieczeństwa,
- trudności z uzyskaniem pomocy ze strony bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach zawodowych.

W tych pozycjach odpowiedź „w ogóle nie występuje” wskazuje, że pracownicy są dostatecznie wyposażeni w urządzenia techniczne i biurowe, mogą liczyć na pomoc innych osób w sytuacji zagrożenia, gdy pracują w terenie, w środowisku patologicznym, a przełożony jest źródłem wsparcia w trudnych, problemowych sytuacjach.

Powyższe dane można uzupełnić poprzez:

- obserwację i w oparciu o zgłaszane przez pracowników problemy, wyrażane opinii nt. funkcjonowania organizacji,
- rozmowy indywidualne lub grupowe z pracownikami na temat ewentualnych innych czynników, które mogą utrudniać pracę lub też są w niej pomocne, oraz na temat sytuacji, w których wyróżnione czynniki wystąpiły.

Na podstawie powyższych danych można określić źródła niekorzystnych zjawisk w środowisku pracy, jak to przedstawia tabela 4.1.

**Tabela 4.1.** Uciążliwe cechy pracy i ich potencjalne źródła

Cecha pracy	Źródło
Konieczność poświęcania czasu na wykonywanie niepotrzebnej „papierkowej” pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przepisy dotyczące dokumentacji pracy</li> <li>– wewnętrzne procedury dokumentowania działań</li> <li>– brak gotowych formularzy wymuszający konieczność sporządzania wielu dokumentów o podobnej treści</li> <li>– brak gotowych elektronicznych formularzy</li> <li>– obciążanie pracowników prowadzących pracę socjalną pracami biurowymi, które mogłyby wykonywać osoby wykonujące prace administracyjno-biurowe</li> <li>– niejasne procedury dotyczące dokumentowania działań, które powodują konieczność zamiany wypełnianych formularzy</li> </ul>

**Tabela 4.1.** Uciążliwe cechy pracy i ich potencjalne źródła — cd.

Cecha pracy	Źródło
Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przepisy prawa</li> <li>– wewnętrzne zarządzenia</li> <li>– nadmierne wymagania i brak tolerancji przełożonego dla popełnianych błędów</li> </ul>
Nadmierne kontrolowanie mnie przez przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– częste popełnianie błędów przez pracowników wynikające z ich niestaranności, niedostatecznej motywacji, z pośpiechu</li> <li>– częste popełnianie błędów przez pracowników wynikające z powierzenia im wykonywania zbyt trudnych zadań (pracownik nie ma wystarczających kompetencji lub procedury są niejasne</li> <li>– brak zaufania przełożonego do pracowników</li> <li>– autokratyczny, nadmiernie kontrolujący styl zarządzania przełożonego</li> </ul>
Brak uznania i szacunku ze strony przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nadmierne oczekiwania pracowników</li> <li>– autokratyczny, skierowany na zadania styl zarządzania</li> <li>– niewłaściwy klimat organizacyjny</li> </ul>
Problemy z zapewnieniem prywatności klientom w ośrodku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mały lokal, w którym mieści się ośrodek</li> <li>– niewłaściwe zagospodarowanie pomieszczeń</li> <li>– organizacja pracy ograniczająca dostęp do pomieszczenia przeznaczonego do indywidualnej pracy z klientem</li> </ul>
Narażenie na agresję słowną	<ul style="list-style-type: none"> <li>– praca z agresywnymi klientami</li> <li>– niewłaściwa obsługa klienta (warunki lokalowe, błędna organizacja pracy, niewystarczające umiejętności personalne)</li> </ul>
Zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do nakładu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– brak środków lub niewystarczające środki nagradzania pracowników za dodatkową pracę</li> <li>– niewystarczający zakres świadczeń socjalnych</li> <li>– niewłaściwe delegowanie zadań</li> <li>– niewłaściwa organizacja pracy na poziomie ośrodka i/lub pracownika</li> </ul>

Kolejnym zadaniem jest dokonanie oceny zadowolenia z pracy respondentów. Stopień zadowolenia odzwierciedla postawę pracowników wobec pracy i należy traktować go jako wskaźnik skutków oddziaływania psychospołecznych czynników środowiska. Jego pomiaru można dokonać poprzez zastosowanie jednego pytania (skali) dotyczącego ogólnego zadowolenia albo stosując kilka dodatkowych pytań odnoszących się do różnych aspektów pracy (patrz zał. 3). Dla każdej skali obliczamy średni wynik dla całej grupy. Jeśli przyjmiemy zaproponowaną skalę odpowiedzi, to można przyjąć, że średni wynik w granicach 1–1,5 uznajemy jako niski, oznaczający niezadowolenie, a w granicach 3,5–4 jako wysoki, oznaczający zadowolenie z pracy.

Kolejnym istotnym zadaniem omawianego etapu zarządzania jest ocena zdrowotnych skutków pracy (skutków stresu). Realizację tego zadania należy powierzyć lekarzowi. W celu jej dokonania lekarz może dokonać analizy posiadanych przez niego danych na ten temat (np. liczba zgłaszanych dolegliwości mogących mieć związek z przeżywanym stresem, chorób psychosomatycznych). W przypadku ich braku może on dokonać stosownych badań, np. z wykorzystaniem kwestionariusza GHQ-12 lub GHQ-28 (1). Wyniki tej analizy powinny być przedstawione w krótkim raporcie.

Powyższe dane można uzupełnić o informacje, którymi dysponuje dział spraw pracowniczych, dotyczące np. liczby zwolnień, czasu niezdolności do pracy, liczby osób, które zwolniły się z pracy w tym samym okresie.

Posiadając powyższe informacje, można dokonać oszacowania poziomu ryzyka poprzez obliczenie np. korelacji wyniku ogólnego kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne” ze wskaźnikami zdrowia (np. wynik w GHQ-12, GHQ-28) i zadowoleniem z pracy. Można przyjąć, że wartość współczynnika korelacji dla tych zmiennych powyżej 0,3 jest istotna. Jeśli zatem wartości współczynników korelacji między miarami nasilenia stresu a jego skutkami przyjmują takie wartości, możemy mówić, że ryzyko psychospołeczne jest istotne.

Na koniec I etapu należy dokonać oceny skuteczności dotychczas prowadzonych działań mających na celu redukcję stresu pracowników. W tym celu porównuje się dotychczasowe działania, stopień zadowolenia pracowników z ich oczekiwaniami w tym zakresie. Powyższe dane pozwalają z jednej strony na dokonanie trafności i skuteczności oczekiwanych zmian, a z drugiej mogą być wykorzystane przy projektowaniu dalszych działań.

## **Etap II. Przygotowanie planu działania**

Plan działań powinien być praktyczny i racjonalny, tj. uwzględniać dostępne i możliwe do pozyskania środki, zasoby kadrowe, a także warunki polityczne (np. przepisy prawa, struktura organizacyjna), które należy podjąć w celu zmniejszenia ryzyka psychospołecznego.

Mając dane dotyczące negatywnych właściwości psychospołecznych pracy, można wyeliminować te spośród nich, na które nie ma się żadnego wpływu, tzn. nie można ich wyeliminować, zmniejszyć ich oddziaływania czy wzmocnić zasobów pracowników,

aby lepiej sobie z nimi radzili. Przykładem takich właściwości może być „Konieczność stosowania przepisów prawnych i procedur niedostosowanych do realiów”. Należy natomiast skoncentrować się na pozostałych czynnikach — które stwarzają największe ryzyko lub które są może nieco mniej istotne, ale można je stosunkowo szybko i przy dostępnych środkach np. usunąć lub zmniejszyć ich natężenie. Ewentualnie należy podjąć takie działania, które spowodują zmiany w zakresie „kluczowych” czynników, które niejako samoczynnie wpłyną na rozwiązanie innych problemów.

Następnie należy określić sposoby osiągnięcia celów, tj. poziom, na którym będzie przebiegała interwencja, metody działania i podmioty, które będą je realizowały.

Działania naprawcze mogą przebiegać na trzech poziomach: organizacji, indywidualno-organizacyjnym i indywidualnym. W tabeli 4.2. przedstawiamy przykładowe metody i sposoby działań na każdym z tych poziomów, które można rozważyć w celu zmniejszenia lub wyeliminowania wpływu wcześniej omawianych stresorów.

**Tabela 4.2.** Uciążliwe cechy pracy i możliwości interwencji

Cecha pracy	Poziom organizacji	Poziom indywidualny
Konieczność poświęcania czasu na wykonywanie niepotrzebnej pracy „papierkowej”	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uproszczenie wewnętrznych procedur dokumentowania działań</li> <li>– opracowanie gotowych formularzy</li> <li>– opracowanie formularzy w formie elektronicznej</li> <li>– przekazanie pracownikom administracyjno-biurowym części prac biurowych wykonywanych dotąd przez pracowników prowadzących pracę socjalną, a jeśli jest taka możliwość i konieczność, zatrudnienie dodatkowego pracownika biurowego zamiast pracownika socjalnego</li> </ul>	szkolenie wewnętrzne dotyczące procedur dokumentowania działań
Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– przepisy prawa</li> <li>– złagodzenie wewnętrznych zarządzeń wymagań dotyczących popełnianych błędów w pracy</li> <li>– wprowadzenie dodatkowej kontroli, weryfikacji pracy</li> <li>– zwiększenie możliwości konsultacji problemów z pracownikami ośrodka lub ze specjalistami</li> </ul>	doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie znajomości procedur, organizacji pracy i zarządzania czasem

**Tabela 4.2.** Uciążliwe cechy pracy i możliwości interwencji — cd.

Cecha pracy	Poziom organizacji	Poziom indywidualny
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– eliminacja presji czasu</li> <li>– zmiana stylu zarządzania (wspieranie pracowników)</li> </ul>	
Nadmierne kontrolowanie mnie przez przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiany w sposobie motywowania pracowników (nagradzanie za prawidłowe wykonywanie pracy)</li> <li>– doskonalenie procedur, powierzanie pracownikom zadań adekwatnych do ich umiejętności, wiedzy</li> <li>– szkolenia dla kierowników z zakresu zarządzania</li> </ul>	doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie znajomości procedur
Brak uznania i szacunku ze strony przełożonych	<ul style="list-style-type: none"> <li>– szkolenia dla kierowników z zakresu zarządzania</li> <li>– zmiany sposobu motywowania pracowników</li> </ul>	
Problemy z zapewnieniem prywatności klientom w ośrodku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiana sposobu zagospodarowania pomieszczeń ośrodka w celu stworzenia pomieszczenia do indywidualnej pracy z klientem</li> <li>– zmiany w organizacji pracy w taki sposób, aby pracownicy mieli możliwość korzystania z niego w celu indywidualnej pracy z klientem</li> </ul>	
Narażenie na agresję słowną	<ul style="list-style-type: none"> <li>– poprawa warunków lokalowych w taki sposób, aby wyeliminować tłok w korytarzach, kolejki itp.</li> <li>– doskonalenie organizacji pracy tj. ustalenie optymalnych terminów przyjmowania interesantów przez poszczególne komórki organizacyjne</li> </ul>	doskonalenie kompetencji pracowników w zakresie umiejętności personalnych



**Tabela 4.2.** Uciążliwe cechy pracy i możliwości interwencji — cd.

Cecha pracy	Poziom organizacji	Poziom indywidualny
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmiana lokalizacji poszczególnych komórek w celu ograniczenia konieczności przemieszczania się petentów po budynku</li> <li>– poprawa estetyki i funkcjonalności pomieszczeń</li> </ul>	
Zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do nakładu pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pozyskiwanie dodatkowych środków na wynagrodzenia</li> <li>– wygospodarowanie środków na premię motywacyjną</li> <li>– poszerzenie zakresu świadczeń socjalnych</li> <li>– pozyskiwanie osób do pracy bez wynagrodzenia (wolontariusze, praktykanci, stażyści) i zwiększenie zakresu delegowanych zadań</li> <li>– ograniczenia typu środowisk (specjalizacja w określonej problematyce), w jakich pracują pracownicy</li> <li>– poprawa organizacji pracy w zakresie przekazywania informacji</li> <li>– zwiększenie dostępu do środków technicznych ułatwiających pracę</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>doskonalenie umiejętności pracowników w zakresie organizacji pracy i zarządzania czasem</li> </ul>

Kolejnym zadaniem jest określenie, czy zadania te są możliwe do wykonania we własnym zakresie, czy też istnieje konieczność korzystania z instytucji zewnętrznych, co z kolei zależy od środków finansowych, jakimi się dysponuje.

Jedną z możliwości ich pozyskania są programy finansowane przez Unię Europejską. Ich beneficjentami są grupy społeczne, które mogą uzyskać pomoc z powyższych źródeł za pośrednictwem instytucji pomocy społecznej. Realizacja tych programów wymaga poczynienia pewnych inwestycji, np. wynagrodzenie dla realizatorów programu, zakup wyposażenia technicznego, które po zakończeniu programu stanie się własnością jego realizatorów. Pozyskanie takich środków stwarza możliwości np. poprawy warunków pracy, a także pozwala zdobywać pracownikom nowe doświadczenia (wzmacnia zasoby), przydatne w przyszłości.

Ponadto w ramach części programów dotyczących problematyki stresu i zarządzania prowadzone są szkolenia, warsztaty, których bezpośrednimi beneficjentami mogą być pracownicy socjalni.

Jak już wspomniano, niektóre spośród działań prowadzonych w ramach zarządzania ryzykiem psychospołecznym mogą być realizowane we własnym zakresie, natomiast część może być wykonywana przez specjalistów, czyli podmioty zewnętrzne. Poza lekarzem profilaktykiem dokonującym oceny stanu zdrowia zadania polegające na doskonaleniu wiedzy i umiejętności pracowników można zlecić firmom prowadzącym szkolenia w określonym zakresie, np. organizacji pracy, zarządzania czasem, radzenia sobie ze stresem czy agresją. Programy antystresowe oferują również wojewódzkie ośrodki medycyny pracy.

Warto również zastanowić się nad tym, jak racjonalniej wykorzystać środki z funduszu socjalnego, tzn. czy dotychczasowe formy świadczeń socjalnych dla pracowników są zadowalające, czy pracownicy mają w tym zakresie jakieś preferencje, czy istnieją możliwości wprowadzenia form świadczeń promujących szeroko rozumiany zdrowy styl życia i profilaktykę zdrowotną, w tym także uczących radzenia sobie ze stresem. Chociaż działania w tym zakresie nie wpływają bezpośrednio na środowisko pracy i nie zmieniają sytuacji zawodowej pracowników, to pozwalają łagodzić skutki stresu u pracowników.

W ramach tych działań można pracownikom zaproponować uczestnictwo w programach ukierunkowanych np. na walkę z paleniem tytoniu, propagujących zdrowe odżywianie czy też współfinansować z funduszu świadczeń socjalnych zajęcia sportowo-rekreacyjne (np. pływalnia, fitness, aerobik, szkoła zdrowych pleców) lub wesprzeć pracowników w tworzeniu klubów miłośników określonych dyscyplin sportowo-rekreacyjnych (np. nordic walking).

Kolejnym zadaniem jest określenie wskaźników skuteczności wprowadzanych zmian. Wskazany rozwiązaniem będzie posłużenie się tymi samymi wskaźnikami i ich miarami, które posłużyły do oceny poziomu stresu (uciążliwości cech pracy) i jego skutków zarówno indywidualnych, jak i na poziomie organizacji. Miarą skuteczności będzie różnica poziomu tych wskaźników z okresu przed wprowadzeniem interwencji i po niej (tab. 4.3.).

**Tabela 4.3.** Ocena efektywności programu antystresowego

Wskaźnik	Miara	Zmiana
Poziom poczucia stresu	– kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”	– obniżenie wyników uzyskiwanych w kwestionariuszu
Zadowolenie z pracy	– skala zadowolenia z pracy	– wzrost wyniku w skali zadowolenia
Stan zdrowia	– kwestionariusz GHQ	– obniżenie wyników w kwestionariuszu

**Tabela 4.3.** Ocena efektywności programu antystresowego — cd.

Wskaźnik	Miara	Zmiana
		<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie liczby osób, u których stwierdzono choroby odstresowe</li> <li>– zmniejszenie częstości zgłaszanych skarg, które mogą być skutkiem stresu</li> </ul>
Absencja	<ul style="list-style-type: none"> <li>– liczba osób, u których stwierdzono choroby odstresowe, częstość zgłaszanych skarg, które mogą być skutkiem stresu</li> <li>– liczba i długości zwolnień lekarskich</li> <li>– liczba osób, które zwolniły się z pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie liczby i długości zwolnień lekarskich</li> <li>– zmniejszenie liczby osób, które zwolniły się z pracy</li> </ul>
Jakość pracy	– liczba i rodzaj („ciężar gatunkowy”) skarg zgłaszanych przez klientów ośrodka	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zmniejszenie ogólnej liczby skarg zgłaszanych przez klientów ośrodka</li> <li>– zmniejszenie liczby skarg o dużym „ciężarze gatunkowym”</li> </ul>
Obciążenie pracą	– liczba klientów przypadająca na pracownika	– spadek liczby osób przypadających na pracownika

W badaniu po interwencji można zastosować pozycje kwestionariusza opisujące te właściwości pracy, które podlegały zmianom. Liczyć się jednak należy z tym, że w międzyczasie mogą pojawić się nowe zagrożenia psychospołeczne lub nasilić inne, czego nie da się stwierdzić bez stosowania pełnej wersji kwestionariusza.

Na koniec pozostaje określenie sposobu monitorowania wdrożenia. Osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań powinny okresowo, np. raz w miesiącu, spotykać się na posiedzeniu, w trakcie którego zdawałyby relację z postępu prac. Ponadto można również przewidzieć możliwość przeprowadzania okresowego pomiaru uciążliwości cech pracy podlegających interwencji czy też skuteczności prowadzonych szkoleń. Pomiaru te mogą być dokonywane np. po upływie miesiąca od zakończenia konkretnego działania.

Ważne jest rozeznanie co do najważniejszych stresorów oraz ustalenie potencjalnych metod ich zwalczania, wielkości dostępnych środków na realizację zadań, okresu, w którym będzie można nimi dysponować, oraz możliwości skorzystania z zewnętrznej pomocy. Pozwala to wybrać te elementy sytuacji pracy, które chce się zmienić, wskazać zasoby, w które chcemy „wyposażyć” lub które będziemy wzmacniać u pracowników, wskazać oczekiwane rezultaty oraz sposób kontroli i ewaluacji programu. Dzięki temu możemy przystąpić do kolejnego zadania, tj. opracowania harmonogramu dalszych działań.

Harmonogram powinien zawierać następujące informacje:

- czas realizacji poszczególnych zadań,
- terminy wykonywania zadań związanych z monitoringiem i ewaluacją działań,
- sposób, metody działań,
- koszty realizacji,
- osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych zadań.

Termin realizacji całego przedsięwzięcia i poszczególnych zadań zależy od rodzaju, liczby wprowadzanych zmian, dysponowanych środków itp. Im trudniejsze jest zadanie, im jest ich więcej, tym więcej czasu potrzeba na ich realizację. Jeśli zespół nie ma jeszcze wystarczającego doświadczenia w zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym, optymalnym czasem uwzględniającym etap ewaluacji wydaje się okres od 6 do 12 miesięcy.

### **Etap III. Wdrażanie**

Przygotowany plan działania przed wdrożeniem powinien być szczegółowo przedstawiony pracownikom. Należy zatem:

- przedstawić cel działań, rodzaj proponowanych rozwiązań, harmonogram realizacji zadań i sposób ich monitorowania;
- wyjaśnić wszystkie wątpliwości, niejasności, które mogą się pojawić;
- dokonać korekty niektórych postanowień, jeśli jest taka możliwość;
- wyjaśnić, jaka jest rola pracowników w realizacji programu.

Tego typu działania pozwalają na uzyskanie akceptacji pracowników dla przedsięwzięcia i zwiększają prawdopodobieństwo zaangażowania się pracowników w realizację projektu. Partycypowanie w nim pracowników to podstawowy warunek jego powodzenia.

Następnie można przystąpić do wdrażania projektu, czyli wprowadzania zmian w środowisku pracowników, organizacji szkoleń, monitorowania przebiegu pracy. Jeśli realizacja poszczególnych zadań będzie przysparzać trudności, konieczne jest przeanalizowanie ich przyczyn, opracowanie metod zaradczych lub też zmiana zadania.

## Etap IV. Ocena realizacji wdrożenia

Ewaluacja wdrażanego programu działań antystresowych to ostatni etap zarządzania ryzykiem psychospołecznym. Jego celem jest ocena skuteczności przeprowadzanych działań i ich efektywności. Weryfikacji należy poddać zatem zarówno proces wdrażania, jak i jego efekty.

Ocena powinna pozwolić na określenie mocnych i słabych stron tych elementów, co może stanowić podstawę doskonalenia systemu zarządzania.

Oceny skuteczności zrealizowanych działań, a także całości programu możemy dokonać poprzez ponowną ocenę uciążliwości środowiska pracy, stanu zdrowia pracowników oraz skutków stresu dla organizacji, a następnie porównanie wyników ze stanem wyjściowym oraz ponowne oszacowanie ryzyka zawodowego. W ocenie skuteczności należy więc wykorzystać te same miary i wskaźniki, jakie wykorzystywane są do oceny ryzyka zagrożeń.

Ponadto, można również wykorzystać wyniki badań prowadzonych w ramach monitoringu, co pozwoli na określenie trwałości efektów działań zrealizowanych w pierwszym okresie wdrażania programu.

W ramach ewaluacji powinno się również dokonać porównania materialnych i niematerialnych kosztów poniesionych w związku z realizacją programu z zyskami. Po stronie kosztów mogą się znaleźć np. wydatki na opłacenie projektu, koszty oddelegowania pracowników na szkolenia (w tym okresowe dodatkowe obciążenie pracą pozostałych pracowników, trudności z realizacją bieżących zadań ośrodka), a po stronie zysków — spadek poziomu absencji, liczby osób zwalnających się z pracy, zmniejszenie liczby wnoszonych skarg, wzrost efektywności pracy, wzrost zadowolenia z pracy czy poprawa stanu zdrowia pracowników.

Wnioski płynące z weryfikacji programu powinny być jasno i precyzyjnie określone, ponieważ mają one dostarczyć informacji o skutkach podjętych działań — na ile były one skuteczne, w jaki sposób przeformułować problem i kierować procesem ograniczania ryzyka psychospołecznego.

Ponadto ocena daje podstawy do uczenia się, które ma charakter ciągły i jest stałym elementem procesu doskonalenia organizacji. Z tego powodu ocena powinna być powtarzana, a zdobyte doświadczenia być przedyskutowane na spotkaniach roboczych i stanowić element dialogu społecznego. Wnioski płynące z ewaluacji trzeba wykorzystać w kolejnym cyklu procesu zarządzania, aby przyszłe działania były coraz efektywniejsze i w rezultacie — aby ośrodki funkcjonowały coraz lepiej z pożytkiem dla społeczności, na której rzecz działają, a pracownicy cieszyli się dobrym stanem swojego zdrowia.



# 5. Krok po kroku, czyli mój sposób na stres

Adrianna Potocka

W tym rozdziale zawarto praktyczne wskazówki, jak stworzyć własny program radzenia sobie z wymaganiami, wyzwaniem i przykrościami, które spotykają nas na co dzień. Celowo unikamy twierdzenia „walka ze stresem”, ponieważ nie o nią tu chodzi. Walka zazwyczaj kojarzy się z czymś trudnym, wymagającym dużego wysiłku, z wygraną lub przegraną. Zachęcamy do spojrzenia na stres jak na „towarzysza”, który czasami pojawia się podczas podróży przez życie, niż do traktowania go jako wroga, z którym musimy toczyć walkę.

Ten „towarzysz” czasami może przeszkadzać, dokuczać, zniechęcać, a czasami motywować i zachęcać do wyznaczania nowych celów. Trzeba więc nauczyć się z nim obchodzić i poszukać korzyści z jego obecności. Takie podejście sprzyja koncentracji nie na stresie samym w sobie, ale na nas samych i najbliższym otoczeniu — naszych możliwościach, zasobach, emocjach, myślach, rozwiązaniach, które mamy w głowie, na tym, co jest dla nas i naszych bliskich dobre,

Poniżej znajdują się wskazówki i ćwiczenia, dzięki którym radzenie sobie ze stresem może stać się realną aktywnością. Powodzenia!

## 5.1. Sześć kroków w radzeniu sobie ze stresem

### Krok 1. Mój profil reakcji na stres

Pierwszym krokiem, jaki należy uczynić, jest udzielenie odpowiedzi na pytanie: Jak reaguję na stres?. Pomocna jest zamieszczona poniżej ankieta, dzięki której poznasz swój profil reakcji na stres. Chodzi o to, aby wychwycić dominujące symptomy (objawy), które charakteryzują twoją reakcję na stres. Przypomnij sobie różne sytuacje, w których go odczuwałeś. Następnie wypełnij ankietę (tab. 5.1).

**Tabela 5.1.** Ankieta „Mój profil reakcji na stres”

Zapoznaj się z wymienionymi poniżej potencjalnymi objawami (symptomami) stresu i oceń, na ile każdy z nich pasuje do twojego sposobu reagowania na stres.

Przy każdym symptomie wpisz odpowiednią cyfrę, która określa, jak często (i czy w ogóle) dany objaw obserwujesz u siebie:

0 — nigdy,

1 — bardzo rzadko (nie częściej niż raz w miesiącu),

2 — czasami (około raz w tygodniu),

3 — często (około 3 razy w tygodniu),

4 — bardzo często (więcej niż 4 razy w tygodniu),

5 — stale.

---

#### Symptomy na poziomie ciała (fizyczne)

---

suchość gardła lub suchość w ustach	.....	ból głowy	.....
trudności w polykaniu	.....	zawroty głowy	.....
osłabienie	.....	drżenie rąk	.....
zaburzenia miesiączkowania	.....	drżenie powiek	.....
problemy z oddychaniem	.....	tiki nerwowe	.....
ciężki oddech	.....	bóle pleców	.....
hiperwentylacja	.....	bóle mięśni	.....
puchnięcie stawów	.....	bóle karku	.....
bóle stawów	.....	szttywność karku	.....
nasilenie alergii	.....	bóle twarzy lub szczęki	.....
atak astmy	.....	ból brzucha	.....
ból serca	.....	zaparcia	.....
palpitacje serca	.....	niestrawność	.....
ból w piersiach	.....	wzdęcia	.....
problemy seksualne	.....	biegunka	.....
częste oddawanie moczu	.....	mdłości i lub wymioty	.....
wysokie ciśnienie krwi	.....	nadmierne pocenie się	.....
zimne ręce i/lub stopy	.....	utrata apetytu lub nadmierny apetyt	.....
senność	.....	częste przeziębienia, grypa	.....
problemy z zaśnięciem	.....	ciągłe zmęczenie	.....
bezsenna	.....	migrena	.....
wybudzanie się w nocy	.....	utrata lub wzrost masy ciała	.....

---

#### Symptomy na poziomie emocji i procesów poznawczych

---

drażliwość	.....	problemy z pamięcią	.....
przygnębienie	.....	trudności w koncentracji w uwagi	.....
zmienność nastroju	.....	drobiazgowość	.....
lęk	.....	natrętne myśli	.....

---



**Tabela 5.1.** Ankieta „Mój profil reakcji na stres” — cd.

złość	.....	gonitwa myśli	.....
gniew	.....	dezorientacja	.....
brak motywacji	.....	trudności w podejmowaniu decyzji	.....
myśli samobójcze	.....	atak paniki	.....
poczucie utraty kontroli	.....	napady płaczu	.....
poczucie beznadziejności	.....	koszmary nocne	.....
poczucie sfrustrowania	.....	agresywność	.....
brak cierpliwości	.....	uczucie bezsilności	.....
nadmierna pobudliwość	.....	brak zaufania do siebie	.....
wrogość	.....	niska samoocena	.....
kłótniowość	.....	depresja	.....
<b>Symptomy na poziomie zachowania</b>			
zaciskanie zębów	.....	odkładanie spraw na później	.....
nerwowy śmiech	.....	opieszałość („ociąganie się”)	.....
obgryzanie paznokci	.....	marszczenie czoła	.....
zaciskanie pięści	.....	stukanie palcami lub stopą	.....
wzmoczone palenie papierosów	.....	nerwowe chodzenie z miejsca do miejsca (bezcelowe)	.....
wzmoczona konsumpcja alkoholu	.....	wrywanie włosów	.....
zażywanie leków uspokajających	.....	okręcanie włosów wokół palca	.....
zażywanie leków nasennych	.....	unikanie kontaktu z innymi ludźmi	.....
zażywanie narkotyków	.....	zakupy dla poprawienia nastroju	.....
celowe głodzenie się	.....	samookaleczanie	.....
objadanie się	.....	przypadkowe kontakty seksualne	.....
nagła zmiana nawyków (np. rozpoczęcie palenia, zażywania narkotyków)	.....	niewywiązywanie się z dotychczasowych obowiązków	.....
trudności w mowie	.....	zwolnienia lekarskie	.....
nadmierne spanie	.....	zaniedbany wygląd zewnętrzny	.....

Uporządkuj zebrane informacje, korzystając z tabeli 5.2. Skoncentruj się tylko na tych objawach, które oceniłeś na co najmniej 3. Przeanalizuj symptomy na każdej z możliwych płaszczyzn (ciało, emocje, zachowanie), na których można obserwować działanie stresu.

**Tabela 5.2.** Mój profil reagowania na stres — podsumowanie

Płaszczyzny działania stresu	Reakcja na stres		
	często (wpisz symptomy, które oceniłeś na 3)	bardzo często (wpisz symptomy, które oceniłeś na 4)	stale (wpisz symptomy, które oceniłeś na 5)
Tak moje ciało reaguje na stres	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
To się dzieje w mojej głowie, gdy przeżywam stres	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
Tak się zachowuję, gdy jestem pod wpływem stresu	.....	.....	.....
	.....	.....	.....
	.....	.....	.....

Jeżeli chcesz lepiej poznać siebie i to, jak reagujesz na stres, poświęć ankiecie więcej czasu — przeanalizuj poszczególne symptomy w kontekście różnych grup stresorów przedstawionych w kroku 2. Może się bowiem okazać, że zupełnie inaczej reagujesz na stres związany z pracą (w profilu mogą dominować np. objawy fizyczne, takie jak ból głowy, ból brzucha czy nadmierna potliwość) w porównaniu z napięciami, jakie przeżywasz np. w związku z problemami małżeńskimi (w profilu mogą dominować np. objawy związane z emocjami — napady płaczu, złość, lęk, i behawioralne — nadużywanie alkoholu).

## Krok 2. Generatory stresu

Symptomy, z którymi zapoznałeś się w ankiecie (tab. 5.1) wywoływane są przez stresory różnego pochodzenia. Poniżej przedstawiono uniwersalne dla każdego człowieka obszary, które z jednej strony stanowią potencjalne źródła wsparcia, pozytywnej energii, dobrych emocji, a z drugiej — potencjalne źródła stresu. Spróbuj przyporządkować swoje stresory do poniższych kategorii:

- rodzina — np. relacje z rodzicami, opieka nad nimi, trudności wynikające ze starzenia się, z kłopotów zdrowotnych; kontakty z dziećmi, ich wychowywanie, zdrowie, problemy w szkole; wsparcie od rodziny, sprawy finansowe, jakość życia rodzinnego, oczekiwania, czas poświęcany rodzinie, organizacja dnia itp.;

- praca — np. oczekiwania co do pracy, zadowolenie z niej, relacje z kolegami i przełożonym, warunki pracy, rozwój, kariera, możliwość podejmowania decyzji, poczucie bezpieczeństwa itp. — w tym obszarze pomocny może być kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne” zamieszczony w załączniku 1 (dzięki niemu łatwiej zidentyfikujesz, co stanowi problem, wyzwanie, co cię denerwuje w pracy);
- ja — np. moje zdrowie, hobby, czas dla siebie, realizowanie marzeń, samorozwój, wartości, potrzeby, duchowość, samopoczucie itp.;
- przyjaciele — np. czas dla nich, wsparcie, które otrzymujesz, wsparcie, jakiego oczekują, jakość relacji (kłótnie, nieporozumienia, plotki, niewyjaśnione sprawy, sprawy sprzed lat, rozczarowanie itp.);
- partner — np. oczekiwania wobec partnera, jakość relacji, otrzymywane wsparcie, brak czasu, troska o zdrowie partnera, przeszkody, separacja, rozwód, śmierć.

Dlaczego warto poświęcić czas na segregowanie stresorów? Ponieważ, może się okazać, że to, co pierwotnie wydawało się przyczyną napięcia, które odczuwasz w pracy, ma swoje źródło np. w problemach domowych. Możesz np. uznać, że stresuje cię brak czasu w pracy (przez co w konsekwencji nie nadążasz z obowiązkami). Jednocześnie zauważasz, że w kategorii odnoszącej się do stresorów „rodzinnych” napisałeś: „codzienne kłótnie z synem, o których myślę przez cały dzień”. Możesz się wówczas zastanowić, czy to właśnie rozmyślanie o kłótniach z synem nie zabiera ci czasu, który powinieneś przeznaczyć na pracę. Poczucie braku czasu staje się więc stresorem wtórnym, który zapewne zniknąłby, gdyś uporządkował sprawy rodzinne.

Kategoryzacja stresorów pomoże ci również zidentyfikować najbardziej stresogenną (na dany moment) płaszczyznę twojego funkcjonowania. To z kolei stanowić będzie dla ciebie kierunkowskaz, od czego możesz zacząć, by obniżyć ogólny poziom stresu, który odczuwasz. Pamiętaj, że nawet częściowe uporanie się ze stresorami skumulowanymi wokół jednej z płaszczyzn może obniżyć poziom stresu odczuwany na innych płaszczyznach. Dla przykładu, jeżeli mamy skłonność do przenoszenia stresu wynikającego z pracy do domu, to jeżeli poradzimy sobie choć częściowo z napięciem w pracy, stres odczuwany w domu może również się zmniejszyć.

Przejdź do tabeli 5.3. i zidentyfikuj swój największy „generator” stresu.

**Tabela 5.3.** „Generatory stresu” — który jest największy?

Oceń, na ile dany obszar stanowi dla ciebie źródło stresu.

Obok każdego z nich wpisz odpowiednią cyfrę:

0 — gdy dany obszar cię nie dotyczy,

1 — gdy dany obszar nie stanowi źródła stresu,

2 — gdy dany obszar wiąże się z bardzo małym stresem,

3 — gdy dany obszar wiąże się ze średnim stresem,

4 — gdy dany obszar wiąże się z bardzo silnym stresem.

Obszar	Ocena
Rodzina	.....
Praca	.....
Ja	.....
Przyjaciele	.....
Partner	.....

### Krok 3. Śledzimy stresory, czyli dziennik stresorów

Kolejnym pomocnym krokiem w radzeniu sobie ze stresem jest powiązanie symptomów, które obserwujesz u siebie, gdy jesteś zestresowany, z konkretnym źródłem stresu (stresorem). Czynnością przydatną w tym ćwiczeniu jest prowadzenie (najlepiej przez dłuższy czas) osobistego dzienniczka stresorów (kiedy występują, jakie są tego skutki, w co byliśmy zaangażowani chwilę przed wystąpieniem stresora). Przykład dzienniczka zamieszczono w tabeli 5.4.

**Tabela 5.4.** Dziennik stresorów

Godzina (pora dnia)	Symptom stresu	Zdarzenie/stresor	Aktywność chwilę przed wystąpieniem stresora
7:00	ból brzucha	myśl, że znowu spóźnię się do pracy	przygotowywanie śniadania
7:45	ból głowy	korek w drodze do pracy	myśl, że mogę zostać zwolniona z pracy
11:00	wypalony papieros	myśl, że mogę stracić pracę	sprawdzanie skrzynki mailowej
13:00	ból brzucha	przygotowywanie raportu	lunch
15:00	wypalony papieros	nieprzyjemna rozmowa telefoniczna z mężem	myśl, co by było, gdybym straciła pracę
22:00	ból brzucha	kłótnia z mężem	kolacja

Przeanalizujmy dane z dzienniczka. W pierwszej kolejności należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- czy objaw uznany jako skutek działania stresu rzeczywiście jest skutkiem działania stresu — np. czy bóle brzucha, które uznane zostały za objaw stresu, są efektem napięcia? A może to skutek tego, co autor dzienniczka zjadł na śniadanie czy obiad (widać, że czynnością która wielokrotnie poprzedzała zdarzenie stresującej, którego skutkiem był ból brzucha, były czynności związane z jedzeniem);
- czy zdarzenia uznane za stresor rzeczywiście jest stresorem, a wszystkie aktywności, które poprzedzały wystąpienie stresu można uznać za neutrale — odwołując się do dzienniczka, można zauważyć, że często podczas dnia pojawiała się myśl o utracie pracy i możliwych konsekwencjach zwolnienia. Raz ta myśl postrzegana zostaje jako stresor (co skutkuje wypaleniem papierosa), a drugi potraktowana jako aktywność przed wystąpieniem zdarzenia stresującego (to korek w drodze do pracy tak mnie zdenerwował, że aż mnie głowa rozbolała, czy może jednak to, o czym chwilę wcześniej myślałam — czyli o możliwości utraty pracy?).

Odpowiadając na te pytania, możemy wykryć stresory, a także uświadomić sobie, że czasami stresują nas inne rzeczy, niż nam się wydaje.

Co dają kroki 1–3? Przede wszystkim pozwalają uświadomić sobie, co nas denerwuje, martwi czy ekscytuje. Co się z nami dzieje w takich sytuacjach i czy istnieje jakaś prawidłowość? Mając „dowód” na kartce, możemy przejść do dalszego działania.

#### **Krok 4. Raz, dwa — ze stresem się uporam ja**

Dalsza praca koncentruje się na stresorach z twojej listy. Nie ma znaczenia, czy zaczniesz od stresorów z obszaru najbardziej dla ciebie stresogennego, czy też wybierzesz stresor z obszaru najmniej stresogennego. Czy jest to zdarzenie, które zaskoczyło cię nagle (np. kolizja drogowa, dodatkowa praca przed końcem dnia), czy takie, z którym zmagasz się od jakiegoś czasu (np. trudny klient, choroba), lub też takie, o którym wiesz, że się zdarzy (np. wywiadówka, zaległa praca papierkowa). W każdym przypadku postępujemy zgodnie z tym samym schematem, czyli staramy się odpowiedzieć na poniższe pytania:

1. Czy dane zdarzenie wywołuje symptomy w wyniku organizacji dnia, np.:
  - rano — np. podczas szykowania się do pracy, przygotowywania dzieci do szkoły, przedszkola,
  - czas pobytu w pracy,
  - popołudnie — np. kiedy wracasz z pracy, robisz zakupy, odbierasz dzieci ze szkoły, przedszkola.

Możesz na przykład zauważyć, że zazwyczaj rano boli cię głowa. Ocenieś, że drażnią cię biegające po całym domu dzieci. W pośpiechu zjadasz śniadanie (czasami nie zdążysz tego zrobić), szykujesz się do pracy, zastanawiasz się, co dziś musisz

zrobić i kto odbierze Jasia z przedszkola. Jak spojrzysz na to z dystansu, zauważysz, że twój stres może wynikać ze złej organizacji poranka. Może wystarczy wstać pół godziny wcześniej, zjeść śniadanie zanim dzieci wstaną i na spokojnie przemyśleć, co dziś musisz załatwić. Być może o kwestii odebrania Jasia z przedszkola warto pomyśleć dzień wcześniej.

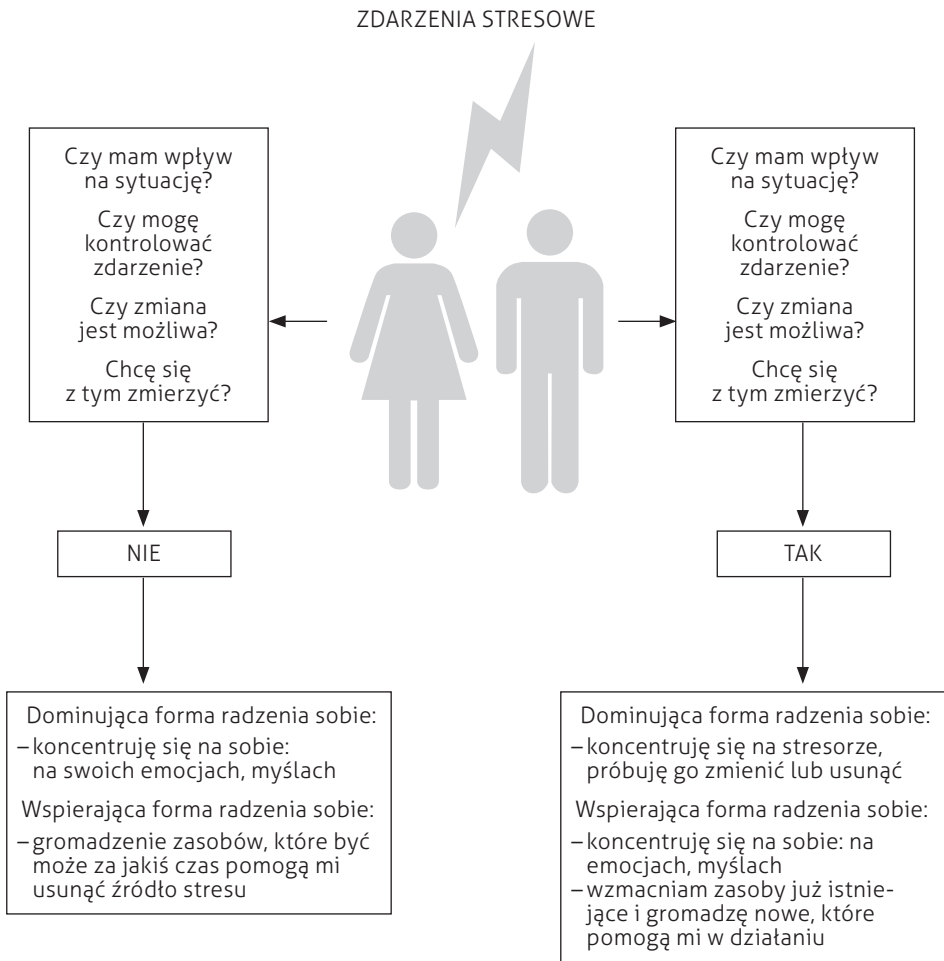
Przykład ten pokazuje, że źródło stresu nie zawsze tkwi w danym zdarzeniu, osobie czy czynności, ale w tym, jak organizujesz sobie dzień.

2. Czy symptomy, które zauważyłeś, są skutkiem konkretnego zdarzenia (zdarzenia samego w sobie lub też sposobu, w jakim sobie z nim radzisz, np. sprawozdanie w pracy, kłopoty finansowe, chore dziecko, opieka nad rodzicami, konflikt ze współmałżonkiem, myśli o kredycie, urlopie, ślubie, zagrożenie utratą pracy itp.).
3. Czy to aktywność, w którą byłeś zaangażowany tuż przed wystąpieniem stresora nie wywołuje tych symptomów? Ta kwestia poruszona została już wcześniej. Przypomnijmy jednak, że analizując swój dziennik stresorów można na przykład zauważyć, że często w ciągu dnia pojawia się jakaś myśl (w tym przypadku to myśl, że można utracić pracę) — raz uznajemy ją jako bezpośrednie źródło naszych dolegliwości i zachowań, a raz jako czynność, która towarzyszyła nam tuż przed wystąpieniem innego zdarzenia, które uznaliśmy za stresujące. Można wówczas się zastanowić, co tak naprawdę nas denerwuje czy martwi — czy to, że poróżniliśmy się z bliską osobą, czy może myśl, które chodzi nam przez cały dzień po głowie. To ona więc stanowi „punkt zapalny”, a uświadomienie sobie tego już jest dużym sukcesem. W zależności od tego, jak odpowiemy na kolejne pytania, możemy wybrać różne sposoby radzenia sobie z przeciwnościami i wyzwaniem.
4. Czy mam wpływ na dane zdarzenie, czy mogę je zmienić, czy mam nad nim kontrolę? Czy może nie mam żadnego wpływu i nie ma szans wyeliminowania przyczyn napięcia. Odpowiadając na te pytania, dajemy sobie jednocześnie wskazówkę, w jakim kierunku nasza aktywność dotycząca radzenia sobie powinna być w tym momencie skierowana. Przedstawiono to na rycinie 5.1.

Jeżeli uznasz, że masz wpływ na sytuację i chcesz ją zmienić, wypisz jak najwięcej czynności, działań, które umożliwią rozwiązanie problemu. Postaraj się zapisywać wszystko, co przychodzi ci do głowy. Każda zapisana czynność powinna zostać poddana ocenie:

- czy jest to czynność/działanie realne (możliwe) do zrealizowania przeze mnie? — weź pod uwagę przeszkody zewnętrzne i własne zasoby, zastanów się też, czy jest ktoś, kto może ci pomóc;
- czy chcę taką czynność wykonać? — może nie być żadnych przeszkód zewnętrznych i wewnętrznych, ale możesz zwyczajnie nie chcieć tego robić; możesz ocenić, że więcej stracisz, niż zyskasz, rozwiązując problem tym sposobem.

Jeżeli wśród wypisanych działań znajdzie się choć jedno, które uznałeś za jeden ze sposobów rozwiązania sytuacji problemowej i oceniłeś, że jest możliwe do zrealizowania i chcesz się tego podjąć, warto podjąć ryzyko i stawić czoło wyzwaniu.



Ryc. 5.1. Drogi radzenia sobie ze stresem.

Dodatkowo stosuj metody wspierające, które pozwolą panować ci nad emocjami i trzeźwo myśleć. Doskonale sprawdzają się metody relaksacji, treningu uwagi, które opisano w podrozdziale 5.2.

Jeżeli na którekolwiek z pytań odpowiesz „nie” (rozwiązanie jest nierealne, ale chcę podjąć działanie; realne, ale nie chcę działać; nierealne i nie chcę działać), to automatycznie zdyskwalifikuj dane działanie jako sposób poradzenia sobie.

### Przykład 1

**Stresor:** stresuje mnie to, że jestem pokłócona z koleżanką (Joanną) z pracy.

**Ocena kontroli:** tak, mogę coś z tym zrobić; widzę rozwiązanie.

**Tabela 5.5.** Sposoby rozwiązywania problemu z przykładu 1

Rozwiązanie	Ocena rozwiązania		Decyzja
	czy chcę je zastosować	czy jest realne	
Mogę się dalej nie odzywać i być obrażona	nie chcę: – mogę stracić zaufanie koleżanki – lubię ją bardzo i brakuje mi wspólnych rozmów	realne: – tak, potrafię się obrazić i czekać aż ktoś pierwszy wyciągnie rękę	odrzucaam
Mogę porozmawiać	chcę: – odzyskam przyjaźń – będę się dobrze czuć w pracy – chętniej przyjdę do pracy	realne: – jest dla mnie trudne wyciągnięcie ręki jako pierwsza, ale nie widzę przeszkody, aby to zrobić – nieraz wykazałam inicjatywę przy innych okolicznościach, więc dlatego teraz też nie miałabym tego zrobić	akceptuję, czyli mogę i chcę zmienić sytuację, więc to zrobię

W tej sytuacji podjąłeś decyzję o działaniu, czyli koncentrujesz się na danym zdarzeniu. Przygotuj się do tego — opracuj plan działania. Prześledźmy to na przykładzie.

1. Napisz na kartce cel swojego działania i oczekiwany rezultat

W opisanym przypadku wygląda to następująco:

*Cel: Rozmowa z Joanną.*

*Oczekiwany rezultat: pogodzenie się, zażegnanie konfliktu.*

2. Ustal czas i miejsce realizacji celu

Biorąc pod uwagę różne okoliczności i przeszkody, ustal realną datę. Nie traktuj jej jako ostateczności, ponieważ różne rzeczy mogą się jeszcze zdarzyć. Zapisz plan na kartce:

*Data: czwartek, najpóźniej piątek.*

3. Przypomnij sobie, co stanowi dla ciebie stres (zdarzenie, osoba, myśl, wspomnienie itp.)



Jeżeli twój stres związany jest z konkretną osobą, opisz szczegółowo, co dokładnie cię stresuje (np. cechy charakteru, zachowanie w konkretnych sytuacjach, ogólny stosunek do ciebie, poczucie humoru itp.). Jeżeli jest to jakieś zdarzenie (np. wizyta u lekarza), skoncentruj się na ostatnim zdarzeniu lub takim, które najlepiej pamiętasz. W naszym przykładzie jest to kłótnia z Joanną. Należy więc przypomnieć sobie przebieg kłótni. Staramy się jak najdokładniej opisać zachowanie, słowa, które padły. Nie oceniamy siebie ani Joanny. Zapisujemy to, co zapamiętaliśmy:

*Rekonstrukcja zdarzenia: „Wchodzę do pokoju. Mówię Joannie „cześć”. Ona nie odpowiada. Pytam, czy jest na mnie zła, bo się do mnie nie odzywa. Mówi, że nie. Po chwili dodaje, że przeze mnie musiała zostać wczoraj dłużej. Szef na cito potrzebował dokumentów, a mnie nie było już w pracy. Nie mogła połapać się w papierach, bo jak zwykle mam w nich bałagan. Odpowiedziałam, że jak zwykle przesadza i musi coś zrobić ze swoimi nerwami. Dodalam, że nie musi się na mnie wyżywać za to, że musiała zostać po pracy, bo to nie moja wina tylko szefa”.*

#### 4. Wyobraź sobie, co możesz zrobić, żeby wyeliminować stresor

W naszym przykładzie zastanowimy się jak mogłaby wyglądać rozmowa z Joanną, aby nie doprowadziła ona do poróżnienia. Zapisujemy przykład konstruktywnej rozmowy:

*Ja: Cześć.*

*Joanna milczy.*

*Ja: Czy coś się stało, że nie odpowiadasz?*

*Joanna: Musiałam wczoraj dłużej zostać, bo szef potrzebował dokumentów.*

*Ja: Dziękuję, że zrobiłaś to za mnie. Ja musiałam wczoraj wcześniej wyjść, żeby zdążyć do dentysty.*

*Joanna: Nie ma sprawy. Ale gdybyś miała porządek w dokumentach, szybciej bym się z tym uporała. A tak spóźniłam się na autobus.*

*Ja: Bardzo mi przykro, że miałaś z tym kłopot. Uważam, że nie mam bałaganu w papierach, staram się je porządkować na bieżąco.*

*Joanna: Może i tak, ale tym razem nie mogłam nic znaleźć.*

*Ja: Możliwe, że coś nie było na swoim miejscu. Ale każdemu może się to zdarzyć.*

*Joanna: No tak. Tylko przez to, że nie zdążyłam na autobus, byłam późno w domu i nie zrobiłam zakupów.*

*Ja: Rzeczywiście, masz prawo być niezadowolona. Nic nie stoi jednak na przeszkodzie, aby nadrobić stratę — razem pojedziemy na zakupy, a potem odwiezę cię do domu. Co Ty na to?*

*Joanna: Byłoby miło.*

#### 5. Wyobraź sobie, jak realizujesz cel

Jakie czynności podejmujesz, czego potrzebujesz (nie tylko rzeczy materialne, ale także kompetencje, umiejętności, czas itp.), kto może cię wesprzeć.

W naszym przykładzie zastanowimy się, co powiemy podczas rozmowy z Joanną i jak to powiemy. Wykorzystamy to, co zapisaliśmy w schemacie konstruktywnej rozmowy. Będziemy się również trzymać poniższych zasad:

- Słuchaj, co mówi druga osoba. Poznaj punkt widzenia twojego rozmówcy. Skoncentruj się na tym, co słyszysz, a nie na tym, co chcesz powiedzieć.
- Staraj się być empatyczny. Postaw się w sytuacji drugiej osoby, a na pewno łatwiej będzie ci zrozumieć jej stanowisko.
- Oddzielaj fakty od emocji. Myśl racjonalnie.
- Używaj komunikatów „ja”, unikaj komunikatów „ty” i nie uogólniaj (np. zamiast „ty zawsze masz jakieś pretensje, nie można się z Tobą dogadać” powiedz raczej: „przykro mi słuchać tych zarzutów, chciałabym się jakoś z tobą dogadać, by nie było takich sytuacji w przyszłości”).
- Nie osądzaj, nie obwiniaj, nie oskarżaj.
- Nie krzycz, nie podnoś głosu. Mów spokojnie i pewnie. Stwórz przyjazną atmosferę. To zwiększa samokontrolę.
- Wyrażaj własne uczucia, opinie, pragnienia w sposób otwarty i pozbawiony lęku, a zarazem respektujący uczucia i postawy innych. Bądź asertywny, a nie agresywny.
- Bądź zdolny wybaczać.
- Bądź zdolny przeprosić i przyznać się do błędu.
- Nastaw się na współpracę, a nie walkę.

Te zasady są uniwersalne, więc stosuj je na co dzień. Ułatwiają komunikację, pozwalają konstruktywnie radzić sobie z konfliktami w pracy, w domu i szkole.

## 6. Zrealizuj cel

Gdy oczekiwany efekt zostanie osiągnięty, uśmiechnij się do siebie i skoncentruj na myślach i emocjach, które ci towarzyszą. Gdy efekt końcowy nie jest dla Ciebie zadowalający, też uśmiechnij się do siebie i przywołaj myśl:

*Zrobiłem, co mogłem, aby osiągnąć cel. Mogę być z siebie zadowolony. Gdy będę gotowy, spróbuję jeszcze raz.*

## Przykład 2

**Stresor A:** denerwuje mnie, że mam daleko do pracy i poświęcam tyle czasu na dojazd.

**Ocena kontroli:** tak, mogę coś z tym zrobić; widzę rozwiązanie.

**Tabela 5.6.** Sposoby rozwiązania problemu z przykładu 2

Rozwiązanie	Ocena rozwiązania		Decyzja
	czy chcę je zastosować	czy jest realne	
Zmiana pracy	nie chcę: – lubię swoją pracę	realne: – mam spore doświadczenie – jest dużo ofert pracy	odrzucam
Przeprowadzka	chcę: – przydałoby się większe mieszkanie – wolałabym mieć większy balkon – nie lubię tej okolicy — za mało zieleni	nierealne: – nie stać mnie – dzieci musiałyby zmienić szkołę – miałabym daleko do rodziców	odrzucam, czyli: nie zmienię tej sytuacji, więc zastanowię się, jak zminimalizować jej stresujący wpływ

Zapisz na kartce, dlaczego ta sytuacja cię denerwuje, a następnie uszereguj odpowiedzi od najbardziej denerwującej do najmniej. W naszym przypadku wygląda to następująco:

*Denerwuje mnie dojazd do pracy bo:*

- marnuję czas,
- mogłabym dłużej spać,
- muszę się spieszyć, aby zdążyć odebrać dzieci z przedszkola.

Skoncentruj się na rzeczy, która najbardziej Ci przeszkadza i spróbuj znaleźć jakieś jej dobre strony. Zastanów się, co możesz zrobić, aby obniżyć stres związany z tą sytuacją. Najprostszym sposobem, a zarazem bardzo skutecznym, jest zmiana myślenia o tym zdarzeniu jako takim, które ma wyłącznie minusy. Oczywiście nie chodzi o to, abyś udawał, że to cię nie denerwuje. Chodzi o to, aby cała twoja uwaga skupiała się wokół plusów tej sytuacji (na pierwszy rzut oka może ci się wydawać, że nie ma żadnych plusów, ale kiedy głębiej się zastanowisz, zawsze jeden się znajdzie).

W naszym przypadku chodzi o „marnowanie czasu”. Po zastanowieniu się nad możliwą zmianą myślenia przyjęliśmy, że o czasie podróży do pracy będziemy myśleć jako o dodatkowym czasie dla siebie. Takie postrzeganie pozwoli obniżyć napięcie związane z tą sytuacją. Przedstawiliśmy to w tabeli 5.7.

**Stresor B:** denerwuje mnie to, że marnuję czas podczas podróży do pracy.

**Ocena kontroli:** nie zmienię na tę chwilę tego, że muszę tak daleko dojeżdżać do pracy, ale mogę coś zrobić, by nie mieć poczucia, że ten czas jest zmarnowany.

**Tabela. 5.7.** Zmiana myślenia o zdarzeniu

---

Konkretne działania	Plusy
Mogę zamienić samochód na środek komunikacji miejskiej (jeśli zamiana jest możliwa)	<ul style="list-style-type: none"><li>– oszczędzam paliwo</li><li>– mam więcej ruchu, więc dbam o zdrowie</li><li>– mogę poczytać książkę, na którą nie mogłam do tej pory znaleźć czasu</li><li>– mogę słuchać ulubionej muzyki</li><li>– mogę stosować relaksację i wizualizację, która przyda mi się przed ciężkim dniem w pracy</li></ul>
Raz w tygodniu (miesiącu) wykorzystam drogę z pracy na rzeczy dla mnie przyjemne (nie ma możliwości zrezygnowania z samochodu)	<ul style="list-style-type: none"><li>– częściej spotykać się będę z przyjaciółką, która mieszka w pobliżu</li><li>– zapiszę się na basen, który jest po drodze do domu</li><li>– odwiedzę ulubiony sklep, który jest w pobliżu pracy</li></ul>
Podczas drogi będę odsłuchiwać audiobooki i/lub mp3 z lekcjami języka angielskiego	<ul style="list-style-type: none"><li>– będę mieć poczucie dobrze wykorzystanego czasu</li><li>– dowiem się czegoś nowego, nabędę nowe umiejętności</li></ul>

---

## Przykład 3

**Stresor A:** denerwuje mnie, że nie mogę zapewnić klientowi prywatności w ośrodku.

**Ocena kontroli:** widzę rozwiązanie.

**Tabela 5.8.** Sposoby rozwiązania problemu z przykładu 3

Rozwiązanie	Ocena rozwiązania		Decyzja
	czy chcę je zastosować	czy jest realne	
Wygospodarowanie dodatkowego pomieszczenia do spotkań z klientem	chcę: – to bardzo ułatwiłoby mi pracę – czułbym się bardziej samodzielny – klient czułby się bardziej komfortowo	nierealne: – sam nie zorganizuje takiego pomieszczenia, bo nie mam takich wpływów	odrzucam, czyli: nie zmienię tej sytuacji, więc zastanowię się, jak zminimalizować jej stresujący wpływ

*Denerwuje mnie to, że nie mogę zapewnić klientowi prywatności w ośrodku, bo:*

- *moim zdaniem oznacza to brak szacunku dla drugiej osoby,*
- *to może świadczyć o moim braku profesjonalizmu,*
- *nie mogę nawiązać właściwego kontaktu z klientem,*
- *współpraca układa się gorzej,*
- *wszystko dłużej trwa.*

**Stresor B:** denerwuje mnie myśl, że niezapewnienie klientowi prywatności w ośrodku oznacza brak szacunku wobec niego.

**Ocena kontroli:** nie zmienię na tę chwilę tego, że brakuje dodatkowych pomieszczeń socjalnych, ale mogę coś zrobić, aby klient czuł się szanowany.

**Tabela 5.9.** Zmiana myślenia o zdarzeniu

Konkretne działania	Plusy
Mogę z góry uprzedzić klienta, że niestety nie dysponuję w danej chwili warunkami, które zapewniają dyskrecję, ale to nie oznacza, że go nie szanuję	– jest to dobry „grunt” do dalszej współpracy – wykazuję troskę i okazuję szacunek
Mogę zbierać podpisy klientów, którzy widzą potrzebę wygospodarowania dodatkowego pomieszczenia socjalnego	– pokazuję, że zależy mi na dobrych warunkach pracy, takich, w których klient czułby się dobrze – podkreślam, że również i on może coś dla mnie zrobić

**Tabela 5.9.** Zmiana myślenia o zdarzeniu — cd.

Konkretne działania	Plusy
	– pokazuję, że jestem aktywny i zależy mi na pracy z nim
Mogę pójść na szkolenie, trening z zakresu komunikacji	– nauczę się, jak rozmawiać, aby nikogo nie urazić
Mogę sam wprowadzić do otoczenia coś, co sprawi, że pomieszczenie stanie się przyjemne	– stworzę atmosferę, która dobrze wpłynie również na moje samopoczucie – wreszcie wykorzystam wazony, które bardzo lubię, ale nie pasują do wnętrza mojego domu
Inne osoby mogą zobaczyć, jak świetnie sobie radzę w pracy z klientem	– zdobywam szacunek
Porozmawiam z przełożonym o możliwości wygospodarowania dodatkowego pomieszczenia socjalnego	– próbuję zrobić coś dla siebie i dla innych kolegów z pracy

Sposób, w jaki myślisz o danej sytuacji, wpływa na to, jakie emocje odczuwasz — jeżeli myślisz o danym zdarzeniu, jak o czymś „bezsensownym”, „beznadziejnym”, „zatruwającym życie” lub gdy z góry zakładasz, że „nic nie da się zrobić”, to zazwyczaj odczuwasz irytację, złość, smutek, żal i frustrację. Kiedy jednak zmienisz myślenie o tym, co cię denerwuje lub ci przeszkadza, zmienią się również emocje (1).

Zmiana myślenia jest więc bardzo prostym, a zarazem przydatnym sposobem radzenia sobie ze stresem, który można stosować w każdej sytuacji.

**Pamiętaj:** pozytywne myśli to pozytywne emocje, negatywne myśli to negatywne emocje.

Porównaj dwie poniższe sytuacje.

#### Sytuacja 1

Sylwia widzi zbliżającego się w jej kierunku klienta (niech to będzie Pan Iksiński), z którym ciężko jej się rozmawia i z którym wolałaby ograniczyć współpracę do minimum. Oto myśli Sylwii:

„Znowu on. Pewnie w sekundę mnie wyprowadzi z równowagi”.

„Jak ten człowiek działa mi na nerwy. Marnuję tyle czasu przy nim”.

„Miałam nadzieję, że go tak szybko nie zobaczę”.

„Ciągle jest niezadowolony. Nie mam już siły do niego”.

Jakie uczucia mogą pojawić się na skutek takiego postrzegania sytuacji? Mimo że Sylwia nie zamieniła jeszcze z Panem Iksińskim nawet słowa, prawdopodobnie już odczuwa niechęć, złość i frustrację.

## Sytuacja 2

Sylwia uznała, że krążące po jej głowie negatywne myśli przeszkadzają jej w pracy. Postanowiła je kontrolować. Szybko znalazła się okazja, by wypróbować nowe myślenie — właśnie do jej biurka zbliża się Pan Iksiński. Oto, co tym razem Sylwia pomyślała:

*„Zbliża się do mnie Pan Iksiński — znowu będę miała szansę wykazać się cierpliwością i umiejętnościami negocjacyjnymi”.*

*„Pan Iksiński przyszedł ponownie w dość krótkim czasie — cieszę się, że nadal chce korzystać z mojej pomocy”.*

*„Jeśli znowu będzie niezadowolony, to powiem mu, że się staram i robię, co w mojej mocy, ale są rzeczy, na które nie mam wpływu”.*

*„Jeżeli będę czuła, że tracę panowanie nad sobą, to skoncentruję się na oddechu, aby się trochę uspokoić”.*

Uczucia, które pojawią się na skutek takich myśli, na pewno nie będą negatywne — prawdopodobnie będą neutralne, a nawet mogą być pozytywne (gdy potraktujemy taką sytuację jak wyzwanie lub gdy podejdziemy do zdarzenia z humorem).

W tabeli 5.10. przedstawiliśmy inne przykłady negatywnych i pozytywnych myśli. Załóżmy, że są to twoje myśli. Co czujesz, kiedy czytasz lewą kolumnę, a co, czytając prawą?

**Tabela 5.10.** Przykłady negatywnych i pozytywnych myśli

Myśli negatywne	Myśli pozytywne
Praca papierkowa mnie wykańcza	– Praca papierkowa nie wykańcza mnie, bo to ja sprawuję nad nią kontrolę. Tylko sposób, w jaki o niej myślę (a nie ona sama), powoduje, że zaraz się denerwuję. Praca papierkowa nie jest moją ulubioną czynnością. Dzięki niej mogę jednak ćwiczyć uwagę i cierpliwość. Mogę wykazać się pomysłowością w poszukiwaniu rozwiązań, które ułatwią mi tę pracę
Nikt mnie w pracy nie docenia	– Nie wiem, czy wszyscy mnie w pracy doceniają, czy nie. Wierzę jednak, że jest w moim otoczeniu co najmniej jedna osoba, która mnie docenia
Nigdy nie wyzdrowieję	– Możliwy jest mój powrót do zdrowia. Wokół siebie widzę wiele osób, które były w gorszym położeniu, a teraz cieszą się zdrowiem
Nie uda mi się tego zrobić	– Nie wiem, czy uda mi się to zrobić, czy nie. Przekonam się o tym, kiedy spróbuję

## Krok 5. Czas na relaks

Ten krok to właściwie prosta zasada: w każdej sytuacji, gdy odczuwasz stres, stosuj ćwiczenia relaksacyjno-koncentrujące. Możesz skorzystać z tych, które zamieściliśmy w dalszej części książki (podrozdz. 5.2). Nie tylko uspokajają emocje i myśli, ale także sprawiają przyjemność.

## Krok 6. Twój „bank zasobów”

Radzenie sobie z bieżącymi sprawami przynosi wiele korzyści. Po pierwsze, możesz poznać swoje mocne i słabe strony w radzeniu sobie z konkretną sytuacją. Załóżmy, że stresowała cię sytuacja, kiedy konieczna była praca w pośpiechu. Podjąłeś jednak działania, by zminimalizować stres związany z tą sytuacją. Pojawiające się zazwyczaj w takiej sytuacji negatywne myśli („Na pewno nie zdążę”, „Szef pomyśli sobie, że się nie przykładam”, „Kolega z biurka obok będzie mnie obgadywał”, „Pewnie nie dostanę premii”) — już nie krążą ci po głowie, bo świetnie nauczyłeś się je „poskramiać”. Byłeś również na szkoleniu z zarządzania czasem, co bardzo przydało ci się w zeszłym miesiącu, kiedy nawarstwiło się kilka spraw. Nadal jednak w sytuacji, gdy pracujesz pod presją, odczuwasz ból głowy, który nie pozwala ci zasnąć wieczorem.

Dodatkowe szkolenie z zarządzania czasem bardzo się przydało i przyda w przyszłości, dalej też pracujesz nad myślami, aby nie wymknęły się spod kontroli. Co jednak z bólem głowy? Twoja aktywność powinna zostać ukierunkowana właśnie na ten słaby punkt. Warto skoncentrować się na działaniach, które zmniejszą prawdopodobieństwo pojawienia się bólu głowy w sytuacji stresu lub pomogą ci walczyć z bólem, gdy już się pojawi.

Możesz zapisać się (po konsultacji z lekarzem) na masaż, jogę czy ćwiczenia relaksacyjne. Możesz też samodzielnie stosować ćwiczenia zamieszczone w dalszej części podręcznika (podrozdz. 5.2). Przykład ten pokazuje, że oprócz działania „tu i teraz” warto zadbać o to, aby w przyszłości łatwiej nam było stawiać czoła przeciwnościom i wyzwaniom. Możesz koncentrować się na „słabych punktach” (np. zadbać o zdrowie fizyczne, pójść na szkolenie z komunikacji czy zarządzania czasem, zadbać o lepsze relacje z bliskimi itp.), ale również na wszystkich innych zasobach, które mogą w przyszłości być przydatne w radzeniu sobie ze stresem (na tę chwilę nie musisz biegle mówić po angielsku, ale przewidujesz, że kiedyś może to być niezbędne, więc zaczynasz się uczyć).

Zacznij inwestować w siebie. Oznacza to samorozwój (wzmacniasz poczucie własnej skuteczności, wzrasta twoja samoocena, masz silniejsze poczucie, że panujesz nad swoim życiem), który przyniesie ci korzyści na każdej płaszczyźnie życia (życie prywatne, praca, szkoła itp.). Zdobywanie, rozwijanie i dbanie o zasoby pozwoli ci w przyszłości lepiej radzić sobie z sytuacjami, z którymi kiedyś już zmuszony byłeś sobie radzić, ale też z takimi, które nie wiesz, co przyniosą. Załóż więc konto w swoim „banku zasobów”.



## 5.2. Przykładowe ćwiczenia relaksacyjno-koncentrujące i wzmacniające zasoby osobiste

Poniżej przedstawiamy wybrane ćwiczenia, które przyczynią się do tego, że będziesz się czuł pewniej w radzeniu sobie z przeciwnościami i wyzwaniem, jakie stawia ci życie lub które stawiasz sobie sam.

### Ćwiczenie 1. Dobre myśli, spokój w duszy

Napisz na kartce myśl, która od jakiegoś czasu chodzi ci po głowie i jest przyczyną twojego stresu, np. „Nie zdążę napisać raportu”. Następnie odpowiedz sobie na pytanie, co czujesz, kiedy pojawia się niedobra myśl. Zastanów się, jakimi dobrymi myślami możesz ją zastąpić. Wypisz jak najwięcej dobrych, zastępczych myśli. Następnie odczytaj je i odpowiedz sobie na pytanie, co czujesz, kiedy czytasz dobre myśli.

Ćwiczenie możesz wykonać według poniższego wzoru.

**Tabela 5.11.** Dobre myśli, spokój w duszy

Stresująca, niedobra myśl	Co czuję, kiedy pojawia się stresująca myśl?	Alternatywne, dobre myśli	Co czuję, kiedy pojawia się dobra myśl?
<p>Nie zdążę napisać raportu</p>	<p>napięcie, lęk, niepokój, złość</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– mam szansę zdążyć z tym raportem</li> <li>– jeszcze się nie zdarzyło, abym nie zdążył napisać raportu — wierzę, że i tym razem się uda</li> <li>– są wokół mnie ludzie, których mogę poprosić o pomoc</li> <li>– robię wszystko, aby ten raport napisać na czas</li> <li>– gdyby z różnych przyczyn zdarzyło się, że nie zdążę na czas z tym raportem, nie oznacza to końca świata</li> <li>– jestem wyrozumiały dla innych, więc wierzę, że i inni będą wyrozumiali, gdybym nie zdążył z tym raportem</li> </ul>	<p>spokój, nadzieja, zaufanie</p>

## Ćwiczenie 2. Myśl o sobie dobrze

Zapisz na kartce niedokończone zdania, a następnie je uzupełnij:

Szanuję siebie za .....

Mogę być dumna/y z .....

Lubię siebie, ponieważ .....

Daję sobie świetnie radę z .....

Jestem w stanie .....

Moim atutem jest .....

Doskonale potrafię .....

Cieszę się z .....

## Ćwiczenie 3. Skarbonka sukcesów

Do tego ćwiczenia potrzebne będzie ci pudełko lub inny pojemnik, który będziesz nazywać skarbonką sukcesów i talentów. Powiedz do siebie: „Jak każdy człowiek odnoszę sukcesy i jak każdy mam zalety. Od dziś będę tego świadomy, a dowody na to, że mogę być z siebie dumny, znajdę w tym pudełku”.

Co jakiś czas — może być to codziennie, pod koniec każdego miesiąca lub w innym, dogodnym dla ciebie czasie — zastanów się, co udało ci się załatwić, co robić, z czego jesteś dumny. Wybierz to, co w danej chwili ma dla ciebie największe znaczenie (np. udało mi się dojść do porozumienia z klientem).

W dalszej kolejności zastanów się, jakie twoje cechy, umiejętności, zdolności przyczyniły się do tego, że odniosłeś sukces (np. byłem cierpliwy, umiałem zmotywować klienta do działania, dobrze zorganizowałem sobie czas pracy, umiałem zapanować nad emocjami). Wybierz jedną cechę, która najbardziej w danym momencie pomogła ci odnieść sukces.

Następnie zapisz na kartce opatrzonej datą:

*Dzisiaj (w tym tygodniu, w tym miesiącu itd.) udało mi się (odniosłem sukces; jestem z siebie zadowolony itp.)* .....

*(tu wpisz, co się zdarzyło, że jesteś z tego dumny, zadowolony, szczęśliwy)*

*ponieważ* .....

*(tu wpisz cechę, zdolność umiejętność, która w tym ci pomogła)*

Na przykład:

*Dzisiaj udało mi się dojść do porozumienia z klientem, ponieważ potrafię być cierpliwa.*

*21.06.2010*

Kartkę z zapisanym w ten sposób zdaniem wrzuć do swojej skarbonki sukcesów. Zobaczysz, jak szybko się zapełnia. Kiedy zaczniesz w siebie wątpić, zajrzyj tam i przekonaj się, że masz dowody na to, że możesz być z siebie zadowolony.

#### **Ćwiczenie 4. Oddychanie brzuchem**

Usiądź wygodnie. Trzymaj prosty kręgosłup i rozluźniony brzuch. Połóż ręce na brzuchu. Powietrze wdychaj nosem, stopniowo, bez pośpiechu. Wyobraź sobie, że wdychasz powietrze przez długi przewód do balonika znajdującego się w brzuchu.

Przy wdechu wypychaj brzuch do przodu. Mięśnie brzucha są rozluźnione, przez co bardziej można je rozciągnąć. Przy wydechu rozluźnij i delikatnie wciągnij brzuch.

Wyobraź sobie, że brzuch przy wydechu wypycha powietrze z powrotem. Oddychaj spokojnie, głęboko.

Ćwiczenie powtórz 5 razy.

#### **Ćwiczenie 5. Liczenie oddechów**

Liczenie oddechów to prosty sposób na wyciszenie emocji i pozbycie się niechcianych myśli. Możesz ćwiczyć wszędzie — w biurze, w domu, na spacerze.

Bądź świadomy oddychania, licz w myśli wdechy i wydechy: „wdycham jeden; wydecham jeden; wdycham dwa; wydecham dwa”.

Pamiętaj o oddychaniu brzuchem (możesz położyć rękę na brzuchu, aby wyczuć jego pracę). Dolicz do dziesięciu, po czym wróć do „jeden”.

Zawsze, gdy pogubisz się w liczeniu, zaczynaj od początku.

#### **Ćwiczenie 6. Kubek spokoju**

Tym ćwiczeniem możesz rozpocząć dzień w pracy lub możesz je wykonywać w każdym momencie, w którym czujesz, że się denerwujesz.

Jeżeli w tej chwili siedzisz przy biurku i stoi przed tobą kubek ulubionej kawy, herbaty, wody, soku, to pomyśl: „Oto stoi przede mną kubek wypełniony spokojem. Zaraz go wypiję. Jak ten spokój krąży po moim ciele”.

Pij spokojnie, bez pośpiechu. Skoncentruj się na smaku, zapachu.

Pomyśl: „Jaki ten spokój jest dobry” „Jaki ten spokój jest ciepły”, „Jaki ten spokój jest dobry”. Powtarzaj: „Z każdym łykiem jest we mnie coraz więcej spokoju”.

Ćwiczenie możesz wykonywać również w tramwaju lub autobusie, kiedy stoisz w korku. Wystarczy tylko zamienić kubek na butelkę twojego ulubionego napoju (najlepiej wody), którą zawsze możesz mieć pod ręką.

## **Ćwiczenie 7. Liść na wietrze**

Wykorzystaj chwile, kiedy siedzisz w pracy przy biurku lub w domu na kanapie, na chwilowe odprężenie. Skoncentruj się na oddechu. Pomyśl, że jesteś liściem na wietrze.

Przypomnij sobie kolor, który lubisz. Teraz jesteś liściem w swoim ulubionym kolorze. Poddajesz się opadaniu.

Przypomnij sobie zapach, który lubisz. Tak pachnie wiatr, który cię unosi. Podążaj za tym zapachem.

W końcu opadasz na miękką trawę. Koncentruj się na myśli, że jesteś liściem leżącym na miękkiej trawie — aż twój umysł i ciało całkowicie się uspokoją.

Obserwuj oddech. Żadna myśl nie zakłóca tego momentu spokoju.

## **Ćwiczenie 8. Z uśmiechem ci do twarzy**

W sytuacjach, w których odczuwasz stres, wywołaj delikatny uśmiech na swojej twarzy. Z tym półuśmiechem wykonaj pięć spokojnych wdechów i wydechów.

## **Ćwiczenie 9. Tu i teraz bądź przytomny!**

Poniżej znajdują się ćwiczenia, które można nazwać treningiem uważności. Uczą one bycia świadomym czynności, które wykonujesz (trenujesz umiejętność utrzymania uwagi na konkretnych obiektach i czynnościach) (2).

Jeśli zapytałeś w myślach: „po co?”, przypomnij sobie, ile razy wychodząc do pracy, zastanawiałeś się, czy zamknąłeś drzwi lub zakręciłeś wodę. Albo ile razy wysypałeś do herbaty sól zamiast cukru? Koncentrowanie się na czynnościach „tu i teraz” chroni nas przed niepotrzebnym stresem. Umożliwia pozbycie się niechcianej myśli, która odwraca uwagę od aktualnych czynności (np. myśl o tym, że możesz zalać mieszkanie, bo być może nie zakręciłeś wody, prawdopodobnie utrudni ci koncentrację na pracy).

Świadomość czynności, które w danym momencie wykonujemy może chronić nasze życie. Wyobraź sobie, że np. prowadzisz samochód i zamiast koncentrować się na tej czynności szukasz w głowie pomysłu na romantyczną kolację. Do romantycznej kolacji jednak nie dochodzi, bo zdarzył się wypadek — bezmyślnie przejechałeś na czerwonym świetle.

Trening uważności pozwoli ci także polubić czynności, których nie lubisz (a przez to obniżyć stres związany z niechcianą sytuacją). Załóżmy, że denerwuje cię zmywanie. Zmywarki niestety nie masz. Myślisz: „Jak ja nie cierpię zmywać! Znowu taka ster-ta! Ta czynność jest bezsensowna, zabiera mi tyle czasu!”. Spróbuj jednak wykorzystać tę czynność konstruktywnie. Przykłady treningu uważności poniżej.

### Zmywanie z szacunkiem

Nie zmywaj w pośpiechu, aby jak najprędzej mieć to za sobą. Każdą rzecz traktuj jakby była czymś wyjątkowym. Podążaj za oddechem, aby uchronić umysł przed rozproszeniem.

Koncentruj się na każdym przedmiocie, który zmywasz,

np. *„Teraz zmywam mój kubek. Jest on koloru czerwonego. Woda powoduje, że nabiera blasku. Teraz wyraźnie widzę na nim napisy”*

lub *„Trzymam w rękę nóż. Najlepszy nóż do krojenia chleba. Zaraz będzie czysty i gotowy do użycia”*.

Świadomość zmywania uchronić może twój ulubiony kubek przed stłuczeniem lub ciebie przed skaleczeniem się nożem. Ponadto uwalnia twój umysł od myśli, które ci przeszkadzają.

W pracy również możesz umyć kubek z szacunkiem, co pozwoli ci choć na chwilę się odprężyć.

### „Świadoma” kawa z ekspresu

Przygotuj dla siebie „świadomą” kawę. Wszystkie ruchy wykonuj powoli, z pełną świadomością. Niech ci nie umknie żaden szczegół. Bądź świadoma/y najmniejszego gestu.

Zaobserwuj, jak wysypujesz kawę do filiżanki, jak wlewasz wodę do czajnika. Zobacz, jak ręka chwyta za ucho filiżanki. Poczuj aromat kawy i ciepło filiżanki.

Cały czas bądź obecna/y. Oddychaj łagodnie i głębiej niż zwykle. Jeśli twój umysł oderwie się od tego, co robisz w tej chwili, przywołaj świadomość oddychania.

### Porządek na biurku

Podziel pracę na układanie przyborów, dokumentów, książek, na czyszczenie biurka, komputera. Przeznacz odpowiednią ilość czasu na poszczególne czynności. Wykonuj czynności wolniej niż zwykle.

Całkowicie skoncentruj się na tym, co robisz. Na przykład kiedy kładziesz książkę na półce, popatrz na nią, uświadom sobie, co to za książka oraz to, że teraz stawiasz ją właśnie w tym miejscu na półce.

Obserwuj, jak twoja ręka sięga po książkę i ją chwyta. Utrzymuj uwagę na oddechu, zwłaszcza kiedy twoje myśli zaczynają błądzić.

### Wycieczka

Jeżeli coś lub ktoś wytrąci cię z równowagi bądź zapragniesz chwili relaksu, idź na „świadomy spacer”. Nie musisz wychodzić poza budynek, w którym pracujesz. Wybierz sobie cel: może to być jakieś konkretne pomieszczenie, z którego korzystasz, inny pokój, sklepik, kiosk lub kwiat stojący na korytarzu.

Jeżeli schodzisz po schodach, pomyśl „Schodzę po schodach”, następnie licz schody, po których stąpasz. Jeżeli przechodzisz przez korytarz, miej tego świadomość (przyglądaj się, jaki kolor mają ściany, jakiego koloru jest wykładzina, jakie jest oświetlenie).

Nie myśl o tym, że jesteś zdenerwowany, nie odtwarzaj w wyobraźni, co się stało. Jeśli twój umysł oderwie się od tego, co robisz w tej chwili, przywołaj świadomość oddychania.

Kiedy dojdiesz do celu, pomyśl: „Jestem spokojny”. Wykonaj trzy spokojne wdechy i wydechy. Spokojnym krokiem, koncentrując się na oddechu powróć do zajęć.

## **Ćwiczenie 10. Technika relaksacji Jacobsona w modyfikacji Morrisa**

Zaprezentowane ćwiczenia są prostą i skuteczną metodą relaksacji. Polegają na nauce rozluźniania wszystkich partii ciała poprzez naprzemienne napinanie i rozluźnianie poszczególnych grup mięśni (3).

Trening obejmuje 39 ćwiczeń, z czego każde trwa około 10 sekund. Między poszczególnymi ćwiczeniami robi się 10–15-sekundowe przerwy.

Ćwiczenia przeprowadzamy w pomieszczeniu cichym, przewietrzonym, z właściwą temperaturą powietrza (żeby nie było zbyt zimno ani zbyt duszno, ciepło).

Należy położyć się wygodnie na łóżku, materacu lub karimacie. Nogi wyciągamy swobodnie, ręce spoczywają wzdłuż tułowia w odległości kilku centymetrów od tułowia.

Pod kark możemy położyć małą poduszkę.

Ułatwieniem może być nagranie instrukcji wykonywania ćwiczeń i odsłuchiwanie podczas treningu (wykorzystaj dostępne urządzenia — odtwarzacz mp3, odtwarzacz CD, komputer itp.).

Kolejność wykonywania ćwiczeń:

1. Zrób 5 głębokich, spokojnych wdechów i wydechów. Przy piątym zatrzymaj oddech. Licz w myślach powoli do 4. Wypuść powietrze. Oddychaj głęboko.
2. Unieś obydwa wyprostowane ramiona na wysokość około 30–40 cm. Oddychaj normalnie. Opuść powoli ręce.
3. Unieś obydwa wyprostowane ramiona jak poprzednio. Dłonie zacisnij jak najsilniej w pięści. Zaciskaj. Licz: raz, dwa, trzy. Śledź wrażenia napięcia w mięśniach rąk. Rozewrzyj palce. Opuść powoli ramiona.
4. Unieś obydwa wyprostowane ramiona do góry. Skręć dłonie grzbietami do góry i ugnij mocno dłonie w nadgarstkach. Palce dłoni skierowane są w dół. Opuść ramiona.
5. Unieś obydwa wyprostowane ramiona do góry. Powoli je opuszczaj. Odpręż się.
6. Unieś wyprostowane ramiona. Dłonie skręć grzbietami w dół. Napnij mięśnie ramion. Dobrze. Odpręż się.
7. Unieś jeszcze raz wyprostowane ramiona. Opuść je powoli. Odpręż się.
8. Unieś wyprostowane ramiona. Napnij jak najsilniej mięśnie ramion, tak aby ramiona aż drżały. Oddychaj normalnie i staraj się mieć rozluźnione mięśnie dłoni. Napnij ramiona. Odpręż się. Zwróć uwagę na przyjemne uczucie towarzyszące odprężeniu mięśni.

9. Unieś lekko ramiona i wyciągnij je na boki. Napnij silnie mięśnie ramion. Napinaj. Oddychaj spokojnie. Dobrze. Odpręż ramiona.
10. Ściągnij mocno łopatki do tyłu. Ściągnij. Pilnuj, aby ramiona pozostały odprężone. Odpręż się.
11. Wsuń ramiona do przodu. Oddychaj normalnie i staraj się mieć odprężone ręce. Wsuń. Puść. Odpręż się. Zwróć uwagę na uczucie lekkości, jakie powstaje na skutek napinania i rozluźniania mięśni.
12. Skręć głowę w prawo i napnij mięśnie szyi. Odpręż się i odwróć głowę do poprzedniej pozycji. Odpręż się.
13. Skręć głowę w lewo i napnij mięśnie szyi. Odpręż się i odwróć głowę do poprzedniej pozycji. Odpręż się.
14. Skłoń głowę w kierunku piersi. Podnieś głowę do poprzedniej pozycji.
15. Skłoń głowę tak nisko, aby dotykała twojej piersi. Skłoń. Odpręż się i powoli podnoś głowę do poprzedniej pozycji.
16. Otwórz usta tak szeroko jak potrafisz, jeszcze szerzej. Dobrze. Odpręż się. Rozchyl lekko usta.
17. Napnij i zaciśnij wargi, tak aby usta były zaciśnięte. Zaciskaj. Dobrze. Odpręż się. Zwróć uwagę na uczucie, jakie towarzyszy odprężeniu.
18. Naciśnij silnie językiem podniebienie. Naciśnij. Odpręż się i trzymaj język w najwygodniejszym dla niego położeniu w jamie ustanej.
19. Naciskaj językiem w jamie ustnej do dołu. Naciskaj. Odpręż się i trzymaj język w najwygodniejszym dla niego położeniu w jamie ustanej.
20. Siedź teraz lub leż zupełnie spokojnie i odpręż się. Próbuje o niczym nie myśleć.
21. Próbuje niegłośno zaśpiewać na najwyższą nutę (AAA). Utrzymaj tę nutę. Odpręż się.
22. Teraz zaśpiewaj na najniższą nutę i napnij struny głosowe. Dobrze. Odpręż się.
23. Zaśpiewaj na najniższą nutę i napnij struny głosowe. Odpręż się. Odpręż struny głosowe. Rozchyl lekko usta.
24. Teraz zamknij oczy. Zaciśnij mocno powieki i staraj się normalnie oddychać. Zaciskaj. Odpręż mięśnie powiek. Zwróć uwagę na pojawiający się lekki ból pojawiający się jako wynik odprężenia mięśni powiek.
25. Otwórz oczy normalnie. Trzymaj lekko rozchylone usta. Odpręż się.
26. Otwórz oczy tak szeroko jak tylko możesz. Otwieraj. Dobrze. Rozluźnij mięśnie oczu.
27. Zmarszcz pionowo czoło tak silnie jak tylko potrafisz. Marszcz. Dobrze. Odpręż się.
28. Zrób 6 głębokich spokojnych wdechów i wydechów. Przy szóstym zatrzymaj oddech. Licz powoli w myślach do 4. Wypuść powietrze. Oddychaj normalnie. Odpręż się.
29. Zrób jak najsilniejszy wydech. Usuń z płuc całe powietrze. Wydech. Dobrze. Odpręż się. Oddychaj normalnie. Zwróć uwagę na wspaniałe uczucie, kiedy znów oddychasz normalnie.

30. Czujesz, że masz bardzo ciężkie mięśnie. Ciężkie ręce, nogi. Całe ciało jest ciężkie. Czujesz się senny i rozluźniony.
31. Ściągnij i napinaj silnie mięśnie brzucha. Napnij. Jeszcze silniej. Dobrze. Odpręż się.
32. Wtłocz powietrze do brzucha i napnij jak najsilniej jego mięśnie. Brzuch musi być twardy. Wtłaczaj powietrze. Dobrze. Odpręż się. Czujesz, jak coraz bardziej się odprężasz.
33. Napnij mięśnie pośladków. Napnij. Mocniej. Odpręż się.
34. Wczuwaj się teraz w górną część tułowia i staraj się odpręzać poszczególne grupy mięśni. Odprężaj mięśnie twarzy (3–5 sekund) Odprężaj mięśnie czoła (3–5 sekund), rozluźnij mięśnie szyi (3–5 sekund), mięśnie ramion, karku, pleców, brzucha, pośladków. Rozluźnij mięśnie. Odpręż się zupełnie.
35. Utrzymaj się w tym stanie rozluźnienia i podnieś obie wyprostowane nogi, tak aby tworzyły z tułowiem kąt mniej więcej 45°. Odpręż się. Zwróć uwagę, że jesteś coraz bardziej odprężony.
36. Zegnij stopy do góry, tak aby palce stóp były skierowane w kierunku twojej twarzy. Zginaj. Rozchyl lekko usta. Zegnij mocno stopy z powrotem. Odpręż się.
37. Nogi wyprostowane. Skręcaj stopy na prawo i na lewo. Skręcaj na prawo (5 sekund). Skręcaj w lewo (5 sekund). Zwracaj uwagę na wrażenia napięcia mięśni stóp. Rozluźnij mięśnie stóp. Odpręż się.
38. Odpręż mięśnie całego ciała (5 sekund) Nogi prosto. Stopy skierowane w przód. Wygnij, jak możesz najsilniej, palce nóg do góry. Wygnij. Jeszcze mocniej. Odpręż się. Leż spokojnie (30 sekund).
39. Śledź teraz wrażenia płynące ze swojego ciała, zaczynając od nóg do góry. Czujesz, jak poszczególne grupy mięśni pozostają odprężone. Odprężone są palce stóp, stopy, pośladki. Odprężone są mięśnie brzucha, piersi, ramion. Odprężone mięśnie szyi, karku, podbródka, ust. Odprężone są mięśnie powiek, czoła. Całe ciało jest rozluźnione, odprężone. Leż spokojnie (10 sekund).  
Pozostań w tym stanie odprężenia jeszcze przez jakiś czas. Czuj miękkość mięśni, ich ciepło. Przymknij oczy (5 sekund). Otwórz oczy i poczuj, jaka/i jesteś spokojna/y i odświeżona/y.

W tym rozdziale przedstawiliśmy tylko przykłady ćwiczeń, które mogą być przydatne w radzeniu sobie ze stresem. Obecnie na półkach księgarń i bibliotek można znaleźć wiele ciekawych i przydatnych publikacji, które dostarczają cennych wskazówek, jak skutecznie radzić sobie ze stresem i jak wzmacniać własne zasoby.



### 5.3. Polecane lektury

#### Zadbaj o ciało i umysł

- De Good D.: Bóle głowy, szyi i karku — pomóż sobie, oddziałując na psychikę i ciało. GWP, Sopot 2002
- Kabat-Zinn J.: Gdziekolwiek jesteś, bądź: przewodnik uważnego życia. IPSI Press, Warszawa 2007
- Cungi C., Limousin S.: Jak się relaksować stosując odpowiednią metodę. Czarna Owca, Warszawa 2010
- Weller S.: Oddech, który leczy. 20 sposobów na odetchnięcie od stresu, napięcia i zmęczenia. GWP, Sopot 2007
- Hall M., Lederer D.: Relaksacja w pigułce. Jak zmniejszyć stres w pracy i w życiu codziennym. GWP, Sopot 2008
- George M.: Sztuka relaksu. Muza, Warszawa 2001
- Gmitrzak D.: Techniki relaksu. Jak osiągnąć harmonię ciała i umysłu. Hachette, Warszawa 2008
- Epstein G.: Uzdrowienie przez wizualizację. Zysk i S-ka, Poznań 1996

#### Postaw na rozwój

- Constantinou D., Dryden W.: Asertywność krok po kroku. Jedność, Kielce 2007
- Branden N.: Jak dobrze być sobą. O poczuciu własnej wartości. GWP, Sopot 2007
- Baumgartner P.J.: Jak zjednać sobie ludzi czyli perfekcyjna komunikacja. RM, Warszawa 2010
- Merecz D.: Jak zwiększyć swój potencjał, by lepiej radzić sobie ze stresem. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 2005
- Walther G.R.: Mówisz i masz. GWP, Sopot 2007
- Czerw A.: Optymizm. GWP, Sopot 2010
- Friedman H.S.: Osobowość. Jak żyć w harmonii ze światem i ludźmi. GWP, Sopot 2008
- Sullivan D., Nomura C.: Prawa życiowego rozwoju. MT Biznes, Warszawa 2007
- Lowen A.: Radość. Czarna Owca, Warszawa 2010
- Lieberman D.J.: Sztuka rozwiązywania konfliktów. GWP, Sopot 2004
- Davis M., Fanning P., McKay M.: Sztuka skutecznego porozumiewania się. Praca, Rodzina, Zabawa. GWP, Sopot 2007
- Rust S.: Tańcowała żyrafa z szakalem. Czarna Owca, Warszawa 2010
- Murphy J.: Uwierz w siebie. KOS, Katowice 2007

#### Wykorzystaj w pracy

- Paszkowska-Rogacz A., Brzezińska E.: Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą. Difin, Warszawa 2009

- Edelman R.J.: Konflikty w pracy. Skąd się biorą? Jak je rozwiązać? GWP, Sopot 2005
- Brantley J., Millstine W.: Pięć cennych minut w pracy. 100 ćwiczeń, które pomogą ci zmniejszyć stres i dać z siebie wszystko w pracy. GWP, Sopot 2010
- Hartley M.: Stres w pracy. Jedność, Kielce 2005
- McCorry K.J.: Zorganizuj się! Jak usprawnić pracę w biurze. GWP, Sopot 2009

### **Piśmiennictwo**

1. Maultsby M.C.: Racjonalna Terapia Zachowania. Wydawnictwo Dominika Książkiego Wulkan, Żnin 2008
2. Thich Nhat H.: Cud uważności. Prosty podręcznik medytacji. Jacek Santorski & Co., Warszawa 2007
3. Siek S.: Walka ze stresem. Akademia Teologii Katolickie, Warszawa 1989
4. Grochala S.: Teoria i metodyka ćwiczeń relaksowo-koncentrujących. Wydawnictwo Lekarskie PZWL, Warszawa 1986

## 6. W zdrowym ciele zdrowy duch

Patrycja Wojtaszczyk

Ta stara prawda ma zastosowanie także w przypadku tworzenia własnego programu radzenia sobie ze stresem. Jak wspominaliśmy uprzednio, stresu nie da się uniknąć, towarzyszy nam w życiu i w wielu sytuacjach motywuje nas do działania. Staje się natomiast kłopotliwy, jeśli trwa zbyt długo lub jest zbyt intensywny w stosunku do naszej odporności.

Po wypełnieniu ankiety w poprzednim rozdziale znasz już swój profil reakcji na stres. Mamy także nadzieję, że udało ci się przeanalizować źródła własnego stresu i wybrać kilka rozwiązań, dzięki którym łatwiej sobie z nim poradzisz i wzmocnisz osobiste zasoby.

Poza wykonywaniem wskazanych ćwiczeń relaksacyjnych warto zadbać o dobrą kondycję swojego organizmu. Ogólna sprawność, siła fizyczna, odporność na choroby także pomagają lepiej radzić sobie z negatywnymi skutkami stresu.

### Aktywność fizyczna

Jednym ze skutecznych i z pewnością bardzo zdrowym sposobem odreagowania stresu jest aktywność fizyczna. Poszukaj takiego jej rodzaju, który najbardziej ci odpowiada. Być może trudno ci samodzielnie wykonywać zaproponowane w poprzedniej części tej publikacji ćwiczenia relaksacyjne — dla wielu osób mobilizujące jest np. zakupienie programu ćwiczeń (joga, stretching czy aerobic) na płycie, która pomaga wykonywać je we własnym domu. Jeśli się na zdecydujesz, zadбай, aby był to czas dla ciebie, godzina, podczas której nikt nie będzie ci przeszkadzał. Może też uda ci się do wspólnego ćwiczenia namówić członków rodziny?

Jeśli jednak systematyczność i wytrwałość to cechy, nad którymi musisz nadal pracować, lub czujesz, że prawdziwy relaks przyniesie ci wyjście z domu, możesz skorzystać z bogatej oferty. Interesujące cię zajęcia z pewnością bez problemu znajdziesz w ośrodkach fitness, szkołach tańca, domach kultury, na basenie lub innym ośrodku sportowym. Zapisz się na nie i staraj się ich nie opuszczać. Czasami zachętą dla siebie samego do działania jest umowa społeczna — niech będzie to wspólne

zapisać się na zajęcia sportowe czy nawet po prostu poranne bieganie z koleżanką, kolegą albo członkiem rodziny w określone dni tygodnia. Umówcie się, że np. osoba, która nie pojawi się na zajęciach, musi przygotować dla drugiej jakiś drobny upominek (karę za złamanie umowy) — będziecie w ten sposób nawzajem motywować się do regularności.

Dla jednych atrakcyjne są spokojne i relaksujące zajęcia (np. tai chi, joga, taniec hawajski, jazda rowerem), dla innych — gry zespołowe, jogging, siłownia, intensywna praca w ogródku, kurs samoobrony czy szybki spacer z psem. Wybór aktywności niech będzie przemyślany. Znajdź to, co będzie na tyle przyjemne, abyś chciał/a na to z radością przeznaczyć swój wolny czas.

Ważne, aby aktywność fizyczna nie była dodatkowym źródłem stresu — nie podejmuj jej, aby osiągać wyśrubowane wyniki, rywalizować z innymi czy sprostać obrazowi idealnej sylwetki. Celem jest relaks, dotlenienie organizmu, wywołanie fizycznego zmęczenia, które pozwala rozładować stres psychiczny.

Ważne, aby taka aktywność pozwalała ci znaleźć się „tu i teraz”, dała szansę na odebranie się od natrętnych myśli, a przy okazji pozytywnie wpływała na twoje zdrowie. W razie wątpliwości co do wpływu określonego typu aktywności na twój stan zdrowia skonsultuj się z lekarzem lub trenerem.

Podjęcie aktywności fizycznej w sytuacji stresu jest ważne także dlatego, że łatwiej pozwala zapanować nad bezsennością. Emocjonalną równowagę łatwiej odzyskasz dzięki dotlenieniu organizmu i „zagospodarowaniu” podczas np. biegu czy intensywnego spaceru nadmiaru wytworzonych na skutek stresu neurohormonów i hormonów (szerzej o fizjologicznych aspektach stresu pisaliśmy w rozdziale 1.), które przygotowują nas właśnie do fizycznego wysiłku, i zastąpieniu ich tzw. hormonami szczęścia (endorfinami).

Sposobem na uwolnienie się od stresu są także takie czynności, jak głośny płacz, krzyk czy śmiech (a nawet myślenie o śmiechu). Pozwól sobie na wyrażanie emocji w ten sposób, a nawet wywołaj specjalnie głośny płacz czy śmiech (np. w domu, podczas spaceru w lesie), tak aby przeżyć uwolnienie się od nagromadzonych negatywnych uczuć (1).

Myśląc o swojej aktywności, weź pod uwagę, że w ciągu dnia nasz organizm podlega pewnym cyklom fizjologicznym, mówiąc najprościej — rytmom biologicznym. Powodują one, że w określonych porach doby mamy większy lub mniejszy poziom energii. Przyjrzyj się swojemu biorytmowi — kiedy czujesz się zmęczony, a kiedy masz dużo chęci do działania? Czy jesteś raczej rannym ptaszkiem, czy sową? Czy trudniej jest ci się koncentrować na trudnych zadaniach w porze lunchu? Dostosuj do tych naturalnych procesów swój plan dnia, a także sposób wykonywania obowiązków zawodowych. Jeśli to możliwe, w czasie obniżenia koncentracji wykonuj czynności prostsze, niewymagające dużej uwagi. Dzięki temu łatwiej będzie ci ustrzec się przed popełnieniem błędu, będziesz efektywniejszy w swoim miejscu pracy.

## Odżywianie

Kolejny ważny aspekt wpływający na nasze zdrowie to sposób odżywiania. W kontekście stresu warto przyrzeć się temu, czy przypadkiem naszą reakcją na problemy nie jest podjadanie, nieregularne spożywanie posiłków lub jedzenie niezdrowych produktów. Dość typowymi zachowaniami osób zestresowanych są: pomijanie śniadania, spożywanie jednego obfitego posiłku dopiero późnym popołudniem lub wieczorem, po powrocie z pracy, nadużywanie kawy czy mocnej herbaty oraz słodyczy aby dodać sobie energii (2).

W czasie bardziej stresujących dni często zjadamy więcej niż przeciętnie i zwykle wybieramy produkty niekorzystne dla naszego zdrowia (np. bogate w tłuszcz i cukier batoniki, ciasteczka itp.) – w literaturze tematu wspomina się o zjawisku jedzenia wywołanego stresem (stress-induced eating) (3). Z innej strony szczególnie traumatyczne i silnie stresujące wydarzenia często skutkują utratą apetytu. Badacze nie są do końca zgodni, czy zmiany w sposobie odżywiania się są symptomem, czy raczej metodą radzenia sobie ze stresem. Niektórzy wskazują, że w sytuacji stresowej organizm potrzebuje więcej energii i dostarczamy ją właśnie poprzez zwiększenie ilości spożywanego pokarmu.

Wiele badań pokazuje, że sama czynność jedzenia (gryzienie, przełykanie, zajęcie rąk) jest traktowana jako sposób na chwilowe oderwanie się od myślenia o źródłach naszego stresu i własnych emocjach. Powtarzając takie zachowanie w trudnych sytuacjach, możemy doprowadzić do wytworzenia się nawyku podjadania (pocieszania się i uspokajania poprzez jedzenie). Niestety, na dłuższą metę, taka strategia może być nieskuteczna i przynosić szkody, w tym powodować poczucie winy, wyrzuty sumienia i negatywne emocje („znowu podjadam”), a także prowadzić do nadwagi, która dla wielu osób staje się kolejnym źródłem stresu. Paradoksalnie, osoby odchudzające się i dążące do redukcji ilości spożywanego pokarmu częściej „zajadają” swój stres.

Nie należy więc popadać w skrajności. Pamiętajmy, że zdrowe odżywianie to przede wszystkim często (najlepiej 5 razy w ciągu dnia) i regularnie spożywane mniejsze porcje. W swojej diecie zwracajmy uwagę na to, aby do każdego posiłku dodać warzywa lub owoce (surowe, gotowane, pieczone, kiszzone), ograniczać używanie soli, cukru, słodyczy i tłuszczu, dostosować kaloryczność diety do trybu życia i wykonywanej pracy. Wygospodarujmy w pracy czas na zdrowe drugie śniadanie, lunch i podwieczorek, nawet jeśli jest to tylko porcja surówki, jogurt lub kanapka. Poważniejsze zmiany w diecie należy konsultować ze specjalistą.

## Używki

Poza złym odżywianiem stres może prowadzić także do palenia papierosów, nadużywania leków lub alkoholu. Zwróć uwagę na to, czy twoim sposobem odreagowania stresu nie są przypadkiem takie niekorzystne dla zdrowia zachowania.

W czasie zdenerwowania wiele osób sięga po papierosy. Negatywny wpływ palenia na zdrowie został już wielokrotnie bardzo szeroko przebadany i opisany, ale palacze często dysponują wiedzą ogólną — „palenie szkodzi” czy „palenie powoduje raka”. Nie odnosimy bowiem takich informacji bezpośrednio do siebie — jak palenie szkodzi mnie?

Często ryzyko choroby nowotworowej lub układu krążenia wydaje nam się odległą perspektywą, podczas gdy papieros pomaga już teraz. Uspokaja, pozwala lepiej funkcjonować. A przynajmniej daje okazję na kilka minut wyjść do palarni (co pozwala uciec np. przed stresującą sytuacją). To sprawia, że palenie wydaje się tak atrakcyjnym dystraktorem. Podobnie jak przy innych negatywnych dla zdrowia zachowaniach z jednej strony wiemy, że nam szkodzi (nawet jeśli wiedza ta jest ogólna), a z drugiej je wykonujemy (mimo tej wiedzy).

Takie napięcie wywoływane rozdziwieniem między tym, co myślimy, a tym, co robimy, może wywoływać silny dyskomfort psychiczny. Aby sobie z nim poradzić, możemy zmienić swoje zachowanie lub wyprzeć dostarczane nam informacje. Usprawiedliwiamy się sami przed sobą, myśląc „tylu ludzi pali i są zdrowi”, „jest tyle szkodliwych rzeczy w życiu”, „wszystko, co naprawdę przyjemne, jest niezdrowe” itp. Jeśli zaczynasz traktować papieros jako remedium na stres, to prawdopodobnie jest to jeden ze sposobów wypierania z twojej świadomości wiedzy o szkodliwości nawyku tytoniowego.

Palenie jest także czynnością kompensacyjną, pozwalająca zająć się czymś wtedy, kiedy nie wiemy, co ze sobą zrobić. Warto więc przygotować alternatywy dla tego nawykowego zachowania. Być może nauczysz się zamiast po papierosa w chwili silnego stresu sięgać po nasz „kubek spokoju” lub „świadomą kawę” (ćwiczenia opisane wcześniej w tym rozdziale)?

Warto także pamiętać, że palenie (a konkretnie nikotyna) uzależnia. Zerwanie z nałogiem bywa trudne, ale jest możliwe. Istnieje sporo poradników, witryn internetowych i grup wsparcia dla osób, które starają się rzucić palenie. W przypadku bardzo silnego uzależnienia można także skorzystać z pomocy lekarza i dostępnych na rynku środków wspomagających rzucanie palenia. Pamiętaj jednak, że plaster czy guma nikotynowa nie rzucą palenia za ciebie — mogą jedynie pomóc w poradzeniu sobie z najbardziej dokuczliwymi efektami odstawienia papierosów. Najlepiej jednak po prostu nie rozpoczynać palenia (nawet okazjonalnego) i postarać się poszukać bardziej konstruktywnego sposobu radzenia sobie ze stresem (4).

W miejscu pracy ważne jest także to, że palenie i bierne palenie (wdychanie dymu z papierosów wypalanych przez innych) może prowadzić do konfliktów z kolegami, a według obowiązujących przepisów jest niedozwolone poza palarniami. Ukrywanie się w toalecie albo marznięcie na podwórku raczej nie pomaga w radzeniu sobie ze stresem.

A dlaczego aby zapomnieć o stresie, wybieramy alkohol? To jedna z najstarszych (o ile nie najstarsza) i najbardziej popularnych substancji wpływających na nasze samopoczucie psychiczne. Wpływa na nasz stan emocjonalny, świadomość i sposób zachowania. W sytuacji stresu picie alkoholu pozwala oderwać się od myślenia o trapiących nas trudnościach. Nie pozwala ich jednak w żaden sposób rozwiązać, jedynie

odsuwa problem w czasie, często rodząc dodatkowe negatywne konsekwencje — związane nie tylko z naszym zdrowiem, ale także szeroko rozumianym funkcjonowaniem.

Długotrwałe i intensywne picie alkoholu powoduje poważne szkody w sferze naszego zdrowia fizycznego i emocjonalnego. Sprawia między innymi, że różne emocje (bez względu na ich przyczynę) interpretowane są jako pragnienie wypicia alkoholu — szybkie uśmierzenia negatywnych stanów za jego pomocą staje się dominującą potrzebą. W przypadku stresu częstą reakcją jest poczucie zagrożenia, lęk, złość, smutek i ból — wpływ na to mają także biochemiczne zmiany w organizmie wywołane nadużywaniem alkoholu, które prowadzą do obniżenia odporności na cierpienie. Z kolei dominującym motywem działania nie jest rozwiązanie trudności wywołujących stres, a jedynie jak najszybsze bezpośrednie przytłumienie negatywnych emocji. Osoby uzależnione od alkoholu nie tylko mają zaburzone procesy emocjonalne, ale także wywołują dodatkowe stresowe sytuacje związane z negatywnymi konsekwencjami picia alkoholu.

Świadomość osoby, która sięga po alkohol i u której w konsekwencji rozwija się nałóg, podlega specyficznym zmianom. Zwykle osoba nadużywająca alkoholu koncentruje się na pozytywnych efektach emocjonalnych picia i stara się nie dostrzegać jego negatywnych stron. Jest to rodzaj myślenia życzeniowo-magicznego, tzw. mechanizm iluzji i zaprzeczenia, prowadzącego do tworzenia oderwanego od rzeczywistości systemu przekonań i wizji świata.

Typowe sposoby myślenia w takiej sytuacji to wiara w to, że picie alkoholu nie ma związku z naszymi problemami, że ich nie pogłębia, że wszystko można zmienić od jutra, że inni ludzie są uprzedzeni, że przedstawiana przez nich rzeczywistość *de facto* wygląda zupełnie inaczej. Mechanizm iluzji i zaprzeczania prowadzi także do tworzenia się złudnego poczucia kontroli nad własnym piciem. Mechanizm ten nie działa jednak stale. Od czasu do czasu świadomość szkód, jakie powoduje nadużywanie alkoholu dociera do osoby uzależnionej, powodując dodatkowy wstyd, niepokój i poczucie winy. Dla osoby uzależnionej to rodzaj zakłętego koła (5).

Unikaj zatem używania alkoholu w celu rozładowania stresu, ponieważ korzyści z tego płynące są znacznie mniejsze niż potencjalne ryzyko.

## Leki

W aptekach jest dostępna (nawet bez recepty) szeroka gama leków zmieniających samopoczucie lub obniżających napięcie nerwowe. Bywają one użyteczne w ekstremalnych sytuacjach, kiedy zupełnie sobie nie radzimy. Pamiętaj jednak, że one także nie rozwiązują problemów, dlatego staraj się sięgać po nie jak najrzadziej.

Aby uwolnić się od efektów stresu, stosuj techniki oddechowe, uprawiaj sport, głośno wypłacz się lub wykonaj któreś z ćwiczeń zaproponowanych w poprzednim rozdziale. Jeśli odczuwasz głębokie trudności w radzeniu sobie ze stresem, nie wstydź się skorzystać z pomocy psychologa, terapeuty. Być może wspólnie uda wam się znaleźć dobre metody na poradzenie sobie z nadmiernym stresem.

Gdy w twojej firmie prowadzone są jakieś działania wspierające zdrowie, pomyśl, czy nie warto wziąć w nich udziału. Warto także zaangażować się w nie i proponować własne pomysły. Program zarządzania stresem w firmie powinien nie tylko koncentrować się na oferowaniu rozwiązań na poziomie indywidualnym, ale także pozwalać na zmiany w sposobie organizacji pracy i tworzeniu dobrych relacji między pracownikami. Wykorzystaj tę szansę, aby skutecznie kształtować swoje otoczenie i zmieniać je na takie, w którym będziesz czuć się po prostu dobrze.

### **Piśmiennictwo**

1. Lowen A.: *Duchowość ciała (Spirituality of the body)*. Jacek Santorski i Spółka, Warszawa, 1991
2. Puchalski K., Korzeniowska E.: *Jak promować zdrowie w miejscu pracy. Program zdrowego odżywiania się*. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1999
3. Gruszczyńska E.: Dwie funkcje jedzenia w odpowiedzi na nasilenie stresu dnia codziennego. Perspektywa intra- i interpersonalna. W: Heszen I., Życińska J. [red.]. *Psychologia zdrowia w poszukiwaniu pozytywnych inspiracji*. Wydawnictwo SWPS Akadematica, Warszawa 2008, ss. 167–182
4. Puchalski K.: *Jak promować zdrowie w miejscu pracy. Program uwolnienia od dymu tytoniowego*. Instytut Medycyny Pracy, Łódź 1996
5. Gierkowski J.K., Lew-Starowicz Z., Mellibruda J.: *Psychopatologia zjawisk społecznych*. W: Strelau J. [red.]. *Psychologia. Podręcznik akademicki. Tom 3*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2000, ss. 691–765

**Stres można pokonać.  
Zacznij już dziś!**



## Załącznik 1. Kwestionariusz „Czynniki psychospołeczne”

Kwestionariusz służy do oceny poczucia uciążliwości pracy i stresu na stanowisku pracownika socjalnego oraz identyfikacji psychospołecznych czynników środowiska pracy, które stanowią ich źródło.

Składa się z trzech części. Pierwsza (zasadnicza) zawiera 33 pozycje opisujące różne cechy pracy, druga — 2 pytania dotyczące występowania lobbingu i wpływu pracy na życie prywatne, a trzecia — 31 pozycji opisujących różne cechy pracy, które można dodatkowo zastosować w badaniach.

Pozycje zasadniczej części kwestionariusza zostały wyodrębnione w efekcie analiz statystycznych wyników badań 500-osobowej grupy walidacyjnej, w którym zastosowano wyjściową pulę 65 pytań. W celu ułatwienia interpretacji wyników przeprowadzono również ich analizę czynnikową, która ujawniła trzy niezależne czynniki: I — Praca z klientem, II — Relacje w pracy, III — Warunki pracy.

Dla każdego czynnika obliczono podstawowe statystyki opisowe (średnia i odchylenie standardowe), które można wykorzystać do określenia stopnia, w jakim różnią się wyniki badanej grupy osób od wyników uzyskanych w grupie walidacyjnej (tab. Z.1.1). Wyniki wyższe od sumy średniej i 1,5 odchylenia standardowego w poszczególnych czynnikach lub w wyniku ogólnym wskazują na istotnie wyższy poziom stresu. Ponadto obliczono współczynniki rzetelności dla całej skali i dla poszczególnych czynników (współczynnik alpha Cronbacha: 0,84–0,94).

**Tabela Z.1.1.** Statystyki opisowe kwestionariusza

Czynnik	Średnia	Odchylenie standardowe
I Praca z klientem	29,43	10,71
II Relacje w pracy	7,99	7,59
III Warunki pracy	16,74	8,00
Wynik ogólny	53,90	22,74

Zadaniem osoby badanej jest określenie, czy dana cecha występuje na jej stanowisku pracy, a jeśli tak, to w jakim stopniu przeszkadza ona w pracy, denerwuje. Należy zaznaczyć jedną z 5 możliwych odpowiedzi, a następnie każdej z nich przyznać odpowiednią liczbę punktów:

- 0 — cecha nie występuje na moim stanowisku,  
 1 — cecha występuje, ale nie przeszkadza mi w pracy, nie denerwuje,  
 2 — występuje i czasami przeszkadza mi w pracy, denerwuje,  
 3 — występuje i dość często przeszkadza mi w pracy, denerwuje,  
 4 — występuje i niemal cały czas przeszkadza mi w pracy, denerwuje.

Kolejnym krokiem jest obliczenie liczby punktów uzyskanych dla każdego czynnika, tzw. wyniki surowe, poprzez zsumowanie punktów uzyskanych w pozycjach opisujących każdy czynnik (tab. Z.1.2) oraz ich łączną sumę.

**Tabela Z.1.2.** Klucz do kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne”

Czynnik	Numer pytania
I Praca z klientem	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 19, 27, 28, 29, 30, 31
II Relacje w pracy	17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 32
III Warunki pracy	1, 2, 3, 4, 5, 6, 15, 16, 33

Następnie przeliczamy wyniki surowe na normy stenowe (tab. Z.1.3). Wynik stenowy w granicach 1–4 oznacza wynik niski, w granicach 5–6 — średni, 7–10 — wysoki. Wynik pozwala na określenie, w jakim miejscu na kontinuum ‘niski–wysoki stres’ w każdym z wyróżnionych czynników oraz ogółem znajduje się każda badana osoba.

**Tabela Z.1.3.** Normy stenowe kwestionariusza „Czynniki psychospołeczne”

Wynik ogólny	Czynnik I	Czynnik II	Czynnik III	Sten	Interpretacja wyniku
0	0	0	0–4	1	niski
1–20	1–13	0	5–7	2	
21–30	14–19	0	8–11	3	
31–41	20–24	1–2	12–16	4	
42–51	25–29	3–5	17–20	5	średni
52–63	30–34	6–9	21–24	6	
64–73	35–39	10–13	25–27	7	wysoki
74–86	40–43	14–21	28–29	8	
87–99	44–47	22–29	≥ 30	9	
≥ 100	≥ 48	≥ 30		10	

Ponadto należy również oszacować, na które pozycje kwestionariusza respondenci najczęściej udzielali odpowiedzi:

- cecha nie występuje na moim stanowisku,
- cecha występuje, ale nie przeszkadza mi w pracy, nie denerwuje.

Niektóre bowiem twierdzenia odnoszą się do cech pracy, których niewystępowanie oznaczać może, że cecha ta stanowi zasób pracy. Przykładami takich cech są:

- „Trudności z uzyskaniem pomocy ze strony bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach zawodowych”,
- „Ograniczone możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych”.

Niewystępowanie tych cech wskazuje, na to, że respondenci zawsze, kiedy istnieje taka potrzeba, mogą liczyć na wsparcie ze strony przełożonego i mają możliwość rozwoju zawodowego. Oznacza to również, że przełożony w miarę możliwości powinien w dotychczasowym stopniu zaspokajać potrzeby pracowników w tych zakresach.

Jak wcześniej wspomniano dwie pozycje kwestionariusza ankiety stanowią dodatkowe pytania dotyczące zjawiska mobbingu i wpływu pracy na życie prywatne pracowników socjalnych.

Udzielając odpowiedzi na pytanie: „Czy system, w jakim Pan(i) pracuje (godziny pracy, dyżury) dezorganizuje Pana(i) życie prywatne?”, respondenci mają do wyboru dwie odpowiedzi: a) tak, b) nie.

Odsetek osób, które odpowiedziały na pytanie twierdząco, wskazuje na to, czy sposób obowiązujący system pracy wpływa niekorzystnie na życie pozazawodowe pracowników, stanowi dla nich poważne utrudnienie i jest źródłem stresu, czy też nie ma on dla nich większego znaczenia lub też jest korzystny.

Odpowiadając na drugie pytanie: „Mobbing w miejscu pracy określanymi jest jako powtarzające się niepożądane zachowania wymierzone przez przełożonych bądź współpracowników, których skutkiem jest upokorzenie i cierpienie ofiary/ofiar oraz powstawanie wrogiej, nieprzyjaznej atmosfery w pracy. Czy zgodnie z tą definicją może Pan(i) stwierdzić, że w ciągu ostatnich 6 miesięcy był(a) Pan(i) poddawany(a) mobbingowi?”, respondenci mają do wyboru dwie możliwe odpowiedzi: a) tak, b) nie.

O występowaniu zjawiska mobbingu i o jego powszechności wnioskujemy na podstawie częstości udzielonych odpowiedzi „tak”. Należy jednak dodać, że nawet jednostkowe zgłaszanie tego typu patologii wymaga stosownej interwencji ze strony pracodawcy.

Do kwestionariusza można dołączyć kilka innych, dodatkowych pozycji opisujących różne cechy pracy, które były zastosowane w badaniach walidacyjnych, ale w wyniku analizy statystycznej nie zostały włączone do ostatecznej wersji kwestionariusza.

O tym, czy dana cecha jest uciążliwa, stresująca dla pracowników można wnioskować na podstawie częstości wyboru odpowiedzi udzielanych na niektóre pytania:

- występuje i dość często przeszkadza mi w pracy, denerwuje,
- występuje i niemal cały czas przeszkadza mi w pracy, denerwuje.

Z kolei częstość odpowiedzi:

- cecha nie występuje na moim stanowisku,
- cecha występuje, ale nie przeszkadza mi w pracy, nie denerwuje,

Dana cecha może wskazywać na występowanie korzystnych właściwości pracy (zasób).

Data .....

Nr identyfikacyjny .....

### CZYNNIKI PSYCHOSPOŁECZNE

Poniżej znajdują się opisy wymagań i cech pracy typowych dla stanowiska pracownika socjalnego. Proszę odpowiedzieć na pytanie, czy dany czynnik występuje na Pana(i) stanowisku i ocenić, w jakim stopniu utrudnia on Panu(i) wykonywanie pracy, denerwuje, stanowi źródło stresu.

Proszę odnieść się do podawanych kolejno cech, wybierając każdorazowo jedną z pięciu możliwości. Określają one stopień oddziaływania tego czynnika na Pana(i) pracę.

Wybrane odpowiedzi proszę zaznaczać poprzez wstawienie znaku „X”.

Cechy pracy	Nie występuje na moim stanowisku	Występuje			
		ale nie przeszkadza mi w pracy	i czasami mi przeszkadza	i dość często mi przeszkadza	i niemal cały czas mi przeszkadza
1. Zły stan lub niedobór wyposażenia technicznego, biurowego służącego do wykonywania pracy	.....	.....	.....	.....	.....
2. Problemy z zapewnieniem prywatności moim klientom w pomieszczeniach, w których pracuję w miejscu zatrudnienia	.....	.....	.....	.....	.....
3. Narażenie na agresję słowną	.....	.....	.....	.....	.....
4. Narażenie na pobicie, uszkodzenie ciała	.....	.....	.....	.....	.....
5. Narażenie na kradzież lub/i zniszczenie mienia	.....	.....	.....	.....	.....
6. Konieczność wykonywania pracy w terenie w pojedynkę, kiedy istnieje zagrożenie mojego bezpieczeństwa	.....	.....	.....	.....	.....
7. Konieczność stosowania niejednoznacznych przepisów prawnych obowiązujących w mojej pracy	.....	.....	.....	.....	.....
8. Konieczność stosowania przepisów prawnych i procedur niedostosowanych do realiów	.....	.....	.....	.....	.....

Cechy pracy	Nie występuje na moim stanowisku	Występuje			
		ale nie przeszkadza mi w pracy	i czasami mi przeszkadza	i dość często mi przeszkadza	i niemal cały czas mi przeszkadza
9. Przepisy, procedury utrudniające współpracę z innymi instytucjami, organizacjami	.....	.....	.....	.....	.....
10. Skomplikowane lub/i żmudne procedury związane z udzielaniem pomocy klientom	.....	.....	.....	.....	.....
11. Niska skuteczność obowiązujących procedur i instrumentów pracy socjalnej do rozwiązywania problemów moich klientów	.....	.....	.....	.....	.....
12. Konieczność poświęcania czasu na wykonywanie niepotrzebnej „papierkowej” pracy	.....	.....	.....	.....	.....
13. Konieczność wykonywania zadań w nieprzekraczalnych terminach, podczas gdy istnieją poważne przeszkody uniemożliwiające ich dotrzymanie	.....	.....	.....	.....	.....
14. Zaskakiwanie nieplanowanymi zadaniami, które muszą być wykonane	.....	.....	.....	.....	.....
15. Mała swoboda w decydowaniu o sposobach wykonywania moich obowiązków z zakresu pomocy społecznej	.....	.....	.....	.....	.....
16. Zbyt mały zakres uprawnień potrzebnych do skutecznego działania na rzecz podopiecznych	.....	.....	.....	.....	.....
17. Nadmierne kontrolowanie mnie przez przełożonych	.....	.....	.....	.....	.....
18. Nadmierne kontrolowanie mnie przez urzędników	.....	.....	.....	.....	.....
19. Konieczność godzenia wielu sprzecznych interesów	.....	.....	.....	.....	.....
20. Groźba poważnych konsekwencji służbowych za popełnione błędy w pracy	.....	.....	.....	.....	.....
21. Trudności z uzyskaniem pomocy ze strony bezpośredniego przełożonego w trudnych sytuacjach zawodowych	.....	.....	.....	.....	.....

Cechy pracy	Nie występuje na moim stanowisku	Występuje			
		ale nie przeszkadza mi w pracy	i czasami mi przeszkadza	i dość często mi przeszkadza	i niemal cały czas mi przeszkadza
22. Konflikty, nieporozumienia z moim przełożonym	.....	.....	.....	.....	.....
23. Brak uznania i szacunku ze strony przełożonych	.....	.....	.....	.....	.....
24. Konflikty, nieporozumienia z moimi kolegami i koleżankami	.....	.....	.....	.....	.....
25. Konieczność rywalizowania z kolegami i koleżankami	.....	.....	.....	.....	.....
26. Konieczność wykonywania zadań należących do obowiązków innych osób	.....	.....	.....	.....	.....
27. Próby manipulacji ze strony klientów	.....	.....	.....	.....	.....
28. Konieczność pomagania klientom, którzy nie angażują się we współpracę ze mną	.....	.....	.....	.....	.....
29. Konflikty, nieporozumienia z moimi klientami	.....	.....	.....	.....	.....
30. Konieczność pomagania klientom, których rodziny nie angażują się we współpracę ze mną, nawet gdy jest to konieczne	.....	.....	.....	.....	.....
31. Konflikty, nieporozumienia z rodzinami moich klientów	.....	.....	.....	.....	.....
32. Ograniczone możliwości doskonalenia kompetencji zawodowych	.....	.....	.....	.....	.....
33. Zbyt niskie wynagrodzenie w stosunku do nakładu pracy	.....	.....	.....	.....	.....

Pytania dodatkowe, o które można uzupełnić kwestionariusz:

1. Problemy z dostępem do publikacji niezbędnych w pracy
2. Wadliwy system obiegu informacji w mojej firmie
3. Brudne, zaniedbane pomieszczenia w miejscu zatrudnienia
4. Złe warunki socjalne do krótkiego odpoczynku, zjedzenia posiłku
5. Narażenie na zarażenie lub/i zakażenie chorobami i pasożytami
6. Narażenie na kontakt z osobami będącymi pod wpływem alkoholu lub narkotyków

7. Kontakt z osobami chorymi psychicznie
8. Kontakt z osobami upośledzonymi umysłowo
9. Kontakt z ludzkim cierpieniem
10. Częsta zmiana przepisów prawnych obowiązujących w mojej pracy
11. Ograniczone środki finansowe na zaspokojenie najważniejszych potrzeb klientów
12. Trudności z dojazdem, dotarciem do miejsca pobytu moich klientów
13. Konieczność wykonywania pracy zrywami (są okresy, w których jest mało pracy, a później trzeba nadrabiać stracony czas)
14. Problemy ze znalezieniem czasu na przerwę w pracy potrzebną na odpoczynek i/lub posiłek
15. Konieczność wykonywania pracy w godzinach nadliczbowych
16. Narzucone miejsce wykonywania pracy (w terenie, w ośrodku)
17. Problemy wynikające z nieprecyzyjnie określonego zakresu obowiązków i zadań
18. Mała możliwość wpływu na to, co się dzieje w ośrodku
19. Konieczność rozwiązywania problemów związanych z wieloma dziedzinami (np. rodzicielstwo zastępcze i uzależnienia i bezrobocie i przestępczość nieletnich)
20. Konieczność rozwiązywania problemów, dla których nie ma gotowych procedur
21. Konieczność pomagania klientom w wykonywaniu czynności samoobsługowych
22. Wykorzystywanie w pracy niewielkiego zakresu własnych możliwości, zdolności, kwalifikacji
23. Konieczność realizacji zadań, do których nie jestem przygotowany(a) (nie mam kompetencji, wiedzy, umiejętności)
24. Konieczność dokonywania wyboru tzw. mniejszego zła w pracy z klientem
25. Konflikty z przedstawicielami innych instytucji, organizacji, z którymi muszę współpracować, pomagając moim klientom
26. Trudności z uzyskaniem pomocy ze strony moich kolegów/koleżanek w trudnych sytuacjach zawodowych
27. Ograniczone możliwości awansu zawodowego
28. Konieczność uczestniczenia w szkoleniach, które są mało przydatne dla pracy pracownika socjalnego
29. Konieczność (nieodpłatnej) pracy po godzinach lub w domu
30. Obowiązujący system pracy (godziny pracy, dyżury itp.)
31. Niepewność zatrudnienia





## Załącznik 2. Skala zasobów

Skala została opracowana w celu identyfikacji zdolności i umiejętności, które warunkują dobre radzenie sobie z wymaganiami pracy i stresem zawodowym. Składa się na nią 16 pozycji opisujących różne właściwości — zasoby. Zadaniem osoby badanej jest wskazanie, poprzez wstawienie znaku „X” w odpowiednią kratkę, w jakim stopniu każde z twierdzeń odnosi się do niej, tj. czy dana osoba ma określoną właściwość i w jakim stopniu.

Odpowiedzi można punktować od 1 do 4:

- 1 — zdecydowanie nie,
- 2 — raczej nie,
- 3 — raczej tak,
- 4 — zdecydowanie tak.

Z uwagi na to, że omawiana skala nie jest znormalizowana, identyfikacji zasobów lub ich braku można dokonać poprzez analizę wyników.

Przyjmujemy, że przypisana wartość odpowiedź „1” oznacza brak zasobu (umiejętności), „2” — posiadanie go w niewielkim stopniu, „3” — w stopniu przeciętnym i „4” — w wystarczającym.

Obliczamy liczbę osób, która ma każdy zasób w określonym stopniu, a następnie szacujemy łączną liczbę osób, które nie mają danego zasobu (liczba osób, które zaznaczyły „1”) i tych, które mają go w niewielkim stopniu (liczba osób, które zaznaczyły „2”).

W ten sposób można wskazać, które zasoby badanych osób są najczęściej „deficytowe”, a tym samym, które z nich należy kształtować bądź wzmacniać.

## SKALA ZASOBÓW

Proszę wskazać, w jakim stopniu każde z przedstawionych twierdzeń odnosi się do Pana(i). Proszę dokonać wyboru poprzez wstawienie znaku „X”.

Twierdzenie	Zdecydo- wanie nie	Raczej nie	Raczej tak	Zdecydo- wanie tak
1. Mam wystarczającą wiedzę do tego, aby skutecznie pomagać moim klientom	.....	.....	.....	.....
2. Podchodzę do spraw moich klientów z należyтым dystansem	.....	.....	.....	.....
3. Potrafię łatwo nawiązywać kontakt z ludźmi z różnych środowisk	.....	.....	.....	.....
4. Potrafię dobrze zorganizować swoją pracę	.....	.....	.....	.....
5. Potrafię dobrze sobie radzić z emocjami, które przeżywam w pracy	.....	.....	.....	.....
6. Łatwo dostosowuję się do zmian w mojej pracy	.....	.....	.....	.....
7. W pracy potrafię skutecznie egzekwować od innych wcześniejsze ustalenia/zobowiązania	.....	.....	.....	.....
8. W pracy potrafię dobrze współpracować z innymi	.....	.....	.....	.....
9. Gdyby zaszła taka potrzeba, dobrze poradził(a)bym sobie z szantażem i manipulacją występującymi w mojej pracy	.....	.....	.....	.....
10. Łatwo podejmuję decyzje zawodowe	.....	.....	.....	.....
11. Mam poczucie, że moja praca ma sens	.....	.....	.....	.....
12. Potrafię oddzielić problemy zawodowe od życia prywatnego	.....	.....	.....	.....
13. Moje doświadczenia życiowe ułatwiają mi pracę z moimi klientami	.....	.....	.....	.....
14. W pracy potrafię być operatywny	.....	.....	.....	.....
15. Jestem cierpliwy w kontaktach z moimi klientami	.....	.....	.....	.....
16. Mam hobby, zainteresowania, które pomagają mi odreagować obciążenia związane z pracą	.....	.....	.....	.....

## Załącznik 3. Skala „Zadowolenie z pracy”

Ankieta pozwala na poznanie stopnia zadowolenia pracowników z pracy. Zawiera 7 pozycji dotyczących różnych aspektów pracy i pracy w ogóle. Zadaniem osoby badanej jest określenie na skali, w jakim stopniu jest zadowolona z pracy ogólnie i z różnych jej aspektów.

W poniższej tabeli (tab. Z.3.1) prezentujemy podstawowe statystyki dla ankiety, obliczone na podstawie danych zgromadzonych w badaniach 500-osobowej grupy waldacyjnej pracowników socjalnych.

**Tabela Z.3.1.** Podstawowe statystyki opisowe pytań dotyczących zadowolenia z pracy

Aspekt pracy	Średnia	Odchylenie standardowe
Warunki, w jakich przebiega praca	2,70	0,75
Rodzaj wykonywanej pracy	2,83	0,62
Organizacja pracy	3,20	0,81
Wynagrodzenie i świadczenia socjalne	2,22	0,86
Możliwości rozwoju zawodowego	2,79	0,71
Kontakty międzyludzkie	3,29	0,58
Ogólny poziom Pana(i) zadowolenia z pracy	3,00	0,53

Aby oszacować stopień zadowolenia pracowników z pracy, odpowiedziom na każde pytanie przypisujemy odpowiednią liczbę punktów:

- 1 — bardzo niezadowolony,
- 2 — raczej niezadowolony,
- 3 — raczej zadowolony,
- 4 — bardzo zadowolony.

Następnie postępujemy w jeden z dwóch sposobów:

1. Obliczamy średnie wartości odpowiedzi na każdą pozycję skali — średni wynik w granicach 1–1,5 uznajemy jako niski, oznaczający niezadowolenie, a wynik w granicach 3,5–4 traktujemy jako wysoki, oznaczający zadowolenie z pracy (w ten sposób dokonujemy stopnia oceny zadowolenia dla całej grupy).

2. Szacujemy odsetek osób, które udzieliły odpowiedzi punktowanych 1 i 2 oraz 3 i 4 — w ten sposób zyskujemy informacje na temat powszechności zadowolenia/ niezadowolenia pracowników z pracy, a pośrednio — odpowiedź, w zakresie których z ocenianych jej aspektów należy wprowadzić zmiany, a w których utrzymać dotychczasowe *status quo*.

### ZADOWOLENIE Z PRACY

Każda praca ma swoje dobre i złe strony. Proszę ocenić, w jakim stopniu jest Pan(i) zadowolony(a) z poniższych aspektów Pana(i) pracy. Proszę dokonać wyboru poprzez wpisanie znaku „X”.

Czynnik pracy	Bardzo niezadowolony	Raczej niezadowolony	Raczej zadowolony	Bardzo zadowolony
1. Warunki, w jakich przebiega praca	.....	.....	.....	.....
2. Organizacja pracy	.....	.....	.....	.....
3. Rodzaj wykonywanej pracy	.....	.....	.....	.....
4. Wynagrodzenie i świadczenia socjalne	.....	.....	.....	.....
5. Możliwości rozwoju zawodowego	.....	.....	.....	.....
6. Kontakty międzyludzkie	.....	.....	.....	.....
7. Ogólny poziom Pana(i) zadowolenia z pracy	.....	.....	.....	.....



