

Manažeři a stres na pracovišti

Syndromy stresu trpí každý třetí pracující Evropan a stres v práci stojí ekonomiku EU zhruba 265 miliard eur ročně. Jaký dopad má stres na naše manažery, od kterých se vyžaduje stoprocentní přístup a angažovanost? A jakou roli hrají při předcházení stresovým situacím a během nich oni samotní?

Podle výsledků výzkumu I. LF UK a VFN ohledně stresu z roku 2014 až 39 procent pracujících Čechů vnímá své zaměstnání jako zdroj dlouhodobého stresu. V Čechách se tento fenomén stal také jednou z priorit výzkumu BOZP (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Stres vede k negativním organizačním výstupům jako snížená produktivita a častá fluktuace. Dopad stresu je dnes tak výrazný, že v počtu dní, kdy se kvůli stresu zaměstnanec nedostaví do práce, předběhl i nejčastější důvod pro absenci – nachlazení. Jak ukazuje studie I. LF UK a VFN, mezi největší stresory v práci patří kontakt s klientem/zákazníkem (63 %), plat (62 %), nadměrné časové zatížení (55 %) a nadměrné pracovní požadavky (53 %). Kvůli pracovnímu stresu chce až 30 procent našich spolupracovníků odejít z práce.

Pracovní stres vzniká kombinací zvýšené zátěže a tlaku na jedince a jeho vnímáním, že tento tlak již nedokáže zvládnout. Mezi interní faktory, které mohou způsobovat stres, patří únava, nedostatek spánku, nemoc, emoční rozpoložení jedince a jeho myšlení. Externí faktory zahrnují kontakt s klientem, plat, přesčas, nadměrné pracovní požadavky, nejistotu pracovního

místa, konflikty v práci a požadavky na odborné znalosti či komunikační dovednosti.

INDIVIDUÁLNÍ SYMPTOMY STRESU

Manažeři reagují na stresové situace různě, ale často můžeme pozorovat tyto reakce:

1. Změna v chování

Mnoho manažerů se ve stresových situacích začíná chovat pasivně a agresivně vůči svému okolí. Jsou impulzivní, při ztrátě kontroly zatínají pěsti a často jimi bouchají do stolu. Manažera, který je ve stresu, dokáže snadno vyvést z míry i banální situace. Jedinci, kteří zažívají stres v práci, si neumí efektivně zorganizovat svůj den a často prokrastinují. Navíc mnoho manažerů se vyrovnává se stresem v práci zvýšením pitím kávy a alkoholu.

2. Fyziologické změny

Mezi nejčastější fyziologické reakce na stres patří sucho v ústech, zpočené ruce a bušení srdce. Příznaky jako bolesti v hrudi, problémy s dýcháním a pocity na omdlení jsou také častým projevem stresu v práci. Manažer, který zažívá stres, je náchylný na infekce, kožní alergie,

nachlazení, bolesti hlavy, migrény a problémy s trávením.

3. Psychologické změny

Stres je příčinou hněvu, výbušnosti i úzkosti. Manažeři, kteří zažívají časté stresové situace, zaznamenávají výkyvy nálad, deprese a paranoidní myšlení. Mnoho z nich cítí, že nejsou schopni řídit svůj život a že vše, do čeho se pustí, skončí fiaskem. Manažer ve stresu nedokáže vést lidi a dokončit zadané úkoly. Stres také vyvolává pocity viny, závidění, snížené sebedůvěry a negativního mínění o sobě samém.

MÁTE „ZDRAVÉ“, NEBO „NEZDRAVÉ“ MANAŽERY?

Zdravého manažera rozeznáte od nezdravého poměrně snadno (viz tab.). Zdravý manažer lépe zvládá stresové situace a má větší odolnost vůči stresu. Je psychicky vyrovnaný a fit i po fyzické stránce. Jeho osobnost je orientována na lidi a je otevřený pomoci od jiných. Má dlouhodobě dobré vztahy s okolím, které jsou založeny na důvěře. Nejzdravější manažeři jsou ti, jejichž prioritou jsou lidé ve firmě, kterých si nejen cení, ale také je respektují, podporují a motivují k růstu. Zdraví manažeři mají skvělé komunikační dovednosti a vysoký EQ. Kromě toho jsou otevření konstruktivní zpětné vazbě a podporují kritiku ze strany podřízených ohledně vlastního stylu řízení. Tito manažeři totiž vnímají podřízené jako své největší klienty, o které je třeba se neustále starat.

Naproti tomu nezdravý manažer zažívá a vytváří pravidelné stresové situace a vykazuje většinu symptomů stresu (viz výše). Nezdravý manažer pracuje hodně a dlouho, ale neefektivně. Důvodem je, že neumí oddělit práci od soukromého života. Co je však nejhorší, pro velkou zapálenost pro práci, horlivost dokončit vše v daném termínu

Zdravý a nezdravý manažer

Zdravý manažer	Nezdravý manažer
Má pozitivní vztahy s podřízenými, je flexibilní ke změně a má odvalu	Nerozumí a nevnímá své pocity, odmítá symptomy stresu
Je si vědom svého chování a vnímá taky okolí	Nevnímá požadavky okolí
Určuje a chrání své hranice a hranice okolí	Nezná hranice, řídí a kontroluje bez autority
Rozumí náročnosti úkolů, je realistický při určování cílů, kterých i dosáhne	Je přepracovaný, přemotivovaný a má nezdravý optimismus při zadávání a dosahování cílů
Má dosah na zdroje a podporu v organizaci	Nevyužívá techniky na odbourávání stresu
Má nadšení a uspokojení z práce, je motivován	Nedodržuje dané sliby a závazky
Stará se o své zdraví, rozumí work-life balance	Nevnímá, co mu říká tělo, nestará se o sebe
Ví, kdy žádat o pomoc	Nežádá o pomoc
Buduje pracovní vztahy založené na vzájemné důvěře a porozumění	Nemá dobré vztahy s okolím, řídí na základě stereotypů (manažer vs. podřízený)

Zdroj: Palmer & Cooper, 2013

a vysokou sebedůvěru nevnímá dopad svého chování na své fyzické i psychické zdraví.

CHOVÁNÍ MANAŽERA A STRES

Samotná osoba manažera může také přispívat ke stresovým situacím. Psychologové identifikovali pro chování v práci dvě skupiny, a tak můžeme lídry rozdělit na typ A a typ B. Typ B je charakterizován jako jedinec, který je uvolněný a trpělivý. Tito manažeři pracují bez pocitu tlaku a zátěže. Málokdy jsou frustrováni a naštváni.

Manažer typu A hovoří rychle a je impulzivní, agresivní a nedočkavý. Rád soutěží a vyhrává. A má silnou potřebu řídit a kontrolovat. Práci vnímá jako neustálý boj, ve kterém musí dosahovat stanovených cílů. Typ A je pod neustálým časovým tlakem, což způsobuje konflikty mezi podřízenými a vytváří stresové situace pro manažera samotného. Častým výsledkem pak může být, že manažer typu A pracuje ještě víc, zvyšuje si obtížnost a bere si na sebe ještě větší zodpovědnost. Takové chování může vést k vyhoření osobnosti. To potvrzuje i výzkum 1. LF UK a VFN, podle nějž až 38 procent vrcholových manažerů a řídicích pracovníků s příliš velkou

zodpovědností zažilo syndrom vyhoření.

CHYBY V MYŠLENÍ MANAŽERA A STRES

Mezi nejčastější chyby v myšlení manažerů, které vyvolávají stres, patří:

■ **Soustředění se na negativní věci** – manažer vidí všechno negativně a nevnímá události v širším spektru. Například: „Jsem nešika. Vše, co dělám, dopadne špatně. Nikdy nebudu úspěšný.“

■ **Předpovídání budoucnosti** – manažer si myslí, že ví, co se stane, a to i bez jakýchkoliv důkazů. Navíc jeho předpovědi jsou pouze negativní. „Proč mi přidělili tento projekt? Určitě se mi stane něco špatného a nezvládnou to. Firma mi nedá žádné peníze na správné aplikování změn.“

■ **Čtení myslí** – tato chyba v myšlení vede manažera k tvrzením, že přesně ví, co si lidé myslí a proč se tak chovají. Například: „Vím, že všichni zaměstnanci mě pomlouvají, že jsem neschopný šéf.“

■ **Imposter syndrom** – je syndrom podvodníka/podvodnice, který vyvolává v manažerovi falešný strach, že okolí přijde na to, že se přetvařuje a hraje si na někoho, kým není. „Nevím, jak jsem se já mohl stát manažerem firmy. Nemyslím si, že mám dostatek zkušeností a znalostí

na tuto pozici. Určitě si toho jednou někdo všimne.“

JAK PRACOVAT SE STRESEM?

Vhodné intervence na předcházení stresovým situacím a na překonávání stresu existují na individuální i organizační úrovni. Na individuální úrovni je to:

■ **Změna vnímání** – rozpoznání stresových situací a vyhýbání se jim, získávání nových dovedností na překonávání stresu, efektivnější zvládnání hněvu a emocí, pokud jste typ A.

■ **Zvládnání osobního pracovního prostoru** – získávání dovedností ohledně časového managementu a delegování úkolů, plánovací a asertivní dovednosti, vyhýbání se přílišné pracovní zátěži.

■ **Životní styl** – udržování vyváženého poměru mezi prací a soukromým životem, zajímavé a naplňující aktivity v osobním volnu.

■ **Koučink/trénink/vzdělávání** ohledně stresu, a jak s ním pracovat – získávání nových znalostí a dovedností z hlediska zdraví a zdravého životního stylu.

Negativní vliv stresu snižuje i různé relaxační techniky a meditace, vyprávění a psaní o stresové situaci nebo sportování. Při překonávání symptomů stresu pomáhá kognitivně behaviorální terapie, individuální i nebo skupinová terapie. Organizace by se měly zaměřit na prevenci, kontrolu a eliminaci stresových situací. Jsou totiž zodpovědné za vytváření pracovního prostředí, které disponuje „zdravými“ a bezpečnými pracovními podmínkami. Firmy jsou též zodpovědné za odpovědný nábor a pravidelný trénink lidí, u nichž se předpokládá, že jejich pozice zahrnují časté stresové situace. ■

Použité zdroje:

■ <http://www.lfl.cuni.cz/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-cr-lfl>

■ <http://www.ceskenovinky.eu/2015/05/01/stres-deprese-a-zivotni-styl-v-ceske-republice-podrobnejsi-informace-o-studii/>

■ http://www.mpsv.cz/files/clanky/9134/Zaverecna_zprava_STRES_2009_a_prilohy.pdf

■ https://is.muni.cz/th/50531/esf_m/Stres_a_vykon_v_podnikatelskem_prostredi.pdf

■ Palmer, S. & Cooper, C. (2013). How to deal with stress. London: Kogan Page Limited.

■ Ulcin, P. (2012). Being left with yourself at work. Disertační práce. Goldsmiths, University of London.



Stres je stav, který je doprovázen fyzickými, psychickými či sociálními potížemi nebo dysfunkcemi a který je výsledkem toho, že se člověk necítí schopen vyrovnat se s požadavky či očekáváními do něj vkládanými.“

(Definice stresu v rámcové dohodě EU)