



Menedzserek a munkapszichológus szemszögéből, különös tekintettel a munkahelyi stresszre

Juhász Ágnes pszichológus

ajuhasz@ccsint.com

Országos Foglalkozás-egészségügyi Fórum

2007.09.07.



Vázlat

- ◆ Menedzserek kiemelt szerepe a szervezetben
- ◆ Vezetői szerep, vezetői alkalmasság, vezetők életmódja és ezek egészségi hatásai
- ◆ Stressz
 - Vezetői stressz forrásai
 - Következményei
 - Kezelésének és csökkentésének lehetőségei



Menedzserek kiemelt szerepe a szervezetben

- ◆ Személyes hatékonyság
 - kulcsfontosságú a szervezet számára, hogy pozíciójukban hatékonyan működjenek
- ◆ Vezetői szerep
 - beosztottaikat irányítják, motiválják, munkájukat segítik
- ◆ Szervezeti kultúra alakítása
 - jól láthatóak a szervezetben, magatartásuk (jó és rossz) példaként szolgálhat mások számára



Vezetői szerep

- ◆ A vezetői szereppel együtt járhat
 - Karizmatikus énkép: túlbecsüli saját erejét, lebecsüli a megterheléseket.
 - Erős versengési késztetés
 - Nagy dominanciaigény
 - Erős teljesítménymotiváció

Ezek megterhelik, sérülékennyé teszik a személyiséget.

- ◆ Modern vezető számára ezek a tulajdonságok hátrányosak is lehetnek.
- ◆ Vezetők mentálhigiénéje szempontjából fontosak a pszichológiai készségeket fejlesztő eljárások: önismeret fejlesztő módszerek, életvezetési tanácsadás, coaching, relaxáció, pszichoterápia.



Vezetői alkalmasság

- ◆ A szervezetnek érdeke, hogy a vezető egészséges, harmonikus személyiség legyen
- ◆ A vezetői alkalmasság része a megfelelő feszültség- és stresszkezelés, az egészséges életmód.
- ◆ „Mellékhatás”: vezetők eltitkolják egészségi problémáikat. Kényszeredett egészségkultusz, látszatok.
- ◆ A megbetegedés az életstratégiájuk kudarca, depresszió.



Vezetők életmódja

- ◆ Keveset mozognak, túldolgozzák magukat, nem tudnak pihenni, sokat dohányoznak, sok alkoholt fogyasztanak.
- ◆ Kutatási eredmények (NKFP):
 - Vezetők szignifikánsabban egészségtelenebbül táplálkoznak, többet dohányoznak (több mint 60%-uk dohányzik, a teljes mintában 38,9%!), mint beosztottaik.

Vezetők életmódja

Munka és magánélet

TÁRKI közvélemény-kutatás:

- ◆ Minél magasabb valakinek az iskolai végzettsége, annál nagyobb konfliktust érez a munkahelyi és az otthoni teendők között.
- ◆ A felsőfokú végzettségűek 20 százalékánál gyakran fordul elő ilyen konfliktus.
- ◆ Felsőfokú végzettségűeknél gyakrabban fordul elő, hogy munkájuk miatt nem tudnak törődni a számukra fontos emberekkel.
- ◆ A szellemi foglalkozásúak 20 százaléka gyakran visz haza munkát.
- ◆ A vezetők átlagosan 82 perccel többet dolgoznak, mint a nem vezető értelmiségiek.





Vezetők életmódja

Munka-alkoholizmus

A munka-alkoholisták erejükön felüli munkamennyiséget vállalnak, tökéletességre törekszenek, azt hiszik, mindent jobban tudnak.



Vezetők életmódja

Munka-alkoholizmus

- ◆ A magyar közgondolkodásban a sokat dolgozó ember követendő minta.
- ◆ A munkafüggés lelki problémákat palástolhat és súlyos egészségügyi kockázatot jelenthet.
- ◆ Belső motivációból is kialakulhat és külső tényezők is serkenthetik.
- ◆ A munkafüggők közül sokan magányosak, a munka a belső üresség érzésének megszüntetésére szolgál.
- ◆ A függőség hatása lehet: kimerültség, szorongásos panasz, pánikroham és depresszió, betegség.



Vezetők életmódja

Munkamánia

- ◆ A munkamániások gyakran nagyobb kárt okoznak a cégnek, mint amennyi hasznot hoznak:
 - Beosztottaiktól irreálisan sokat várnak el
 - Rosszul gazdálkodnak az idővel, gyenge csapatjátékosok
 - Gyakrabban betegek.
- ◆ Kezelés: legjobb kezelés a megelőzés.

Vezetők életmódja

Csúcsteljesítményt nyújtók vs. Munka-alkoholisták

- ◆ Határozott belső cél
- ◆ Élvezik a munkát és a szabadidőt
- ◆ Szoros baráti kapcsolatok
- ◆ Jó időbeosztás
- ◆ Jól tűrik a bizonytalanságot
- ◆ Jó elképzeléseket dolgoznak ki
- ◆ Képesek kikapcsolni
- ◆ A hibák elkerülésére koncentrálnak
- ◆ Minden kihagyott perc idővesztés
- ◆ Feláldozzák a kapcsolati háttérrel
- ◆ Rossz időbeosztás
- ◆ Rosszul tűrik a bizonytalanságot
- ◆ Bírálják „miért nem fog sikerülni”
- ◆ Görcsösen erőlködnek





Vezetők életmódja

Munka-alkoholizmus teszt

- ◆ Fontosabbnak érzi a munkáját a családnál, vagy más tevékenységnél?
- ◆ Gyakran áll határidők szorításában, melyeket úgy érzi nem tud teljesíteni?
- ◆ Sok munkát vállal? A végkimerülésig dolgozna?
- ◆ Nehezebbre esik a koncentráció? Gyakran elvész a részletekben?
- ◆ Annyira a tökéletességre törekszik, hogy ez akadályozza a munkavégzésben, nehezebbre esik valamire azt mondani: elkészült?



Vezetők életmódja

Munka-alkoholizmus teszt

- ◆ A nap sikerét alapvetően munkateljesítménye alapján ítéli meg?
- ◆ A munkája áll a középpontban? Arról beszél a legszívesebben?
- ◆ Árt a túlórázás a családi életnek, vagy a kapcsolatainak? Lemond találkozókat munkára hivatkozva?
- ◆ Hétfvégén, nyaralás alatt, lefekvés előtt, autózás közben is a munkára gondol?
- ◆ Gyakran aggódik a jövő miatt? Még akkor is, amikor fut a szekér?



Munkahelyi stressz



Definíciók

Amikor az emberek fizikai vagy pszichológiai jóllétüket veszélyeztető eseménnyel szembesülnek.

Össze nem illés a saját erőforrások és a helyzet követelményei között.

Selye pl.: erőfeszítés, kimerültség, félelem, váratlan nagy siker.

A stresszorok különbözőek, mégis lényegileg azonos választ váltanak ki.



Munkahelyi stressz

A munka, munkahelyi környezet, munka szervezet ártalmas, kellemetlen jellegére adott érzelmi, kognitív, viselkedéses és élettani válasz.

Az arousal magas szintjével, a distresszel és gyakran a megküzdési képtelenséggel jellemezhető állapot.

Stresszorok közös jellemzők

Külső stresszorok:

- ◆ befolyásolhatatlannak tűnnek
- ◆ bejósolhatatlanok
- ◆ képességeink határait érintik, kikezdi énképünket
- ◆ belső tudatos, vagy tudattalan konfliktusok is kiválthatnak stresszt





Munkahelyi stresszorok

- ◆ A feladattal kapcsolatos stresszorok
 - mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés
 - munkafeltételek
 - változások a munkában
 - lépést tartani a technológiai változásokkal
- ◆ Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok



Munkahelyi stresszorok

- ◆ Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok
 - Egyéni szinten
 - szerep kétértelműség
 - szerep konfliktus
 - túl sok vagy túl kevés felelősség
 - karrierfejlődés: túlzott ütemű, vagy nem elégséges előléptetés

Munkahelyi stresszorok

- ◆ Szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok
 - Csoport szinten
 - összetartás hiánya
 - jó munkatársi kapcsolatok hiánya
 - csoporton belüli konfliktusok - pszichoterror
 - felettséssel/beosztottal való kapcsolat
 - Szervezeti szinten
 - szervezeti légkör
 - vezetési stílusok
 - ellenőrzési rendszerek
 - technológia
 - fizetés, állás bizonytalansága





Munkahelyi stresszorok

- ◆ Szervezeten kívüli stresszorok
 - Családi kapcsolatok, anyagi- és társadalmi problémák
 - Munka és család összeegyeztetése
 - Személyes meggyőződések és a vállalati politika összeütközése
 - Elidegenedés
 - Gyakori költözés
 - Közlekedés a munkahelyre
 - Vidéki, vagy városi életkörülmények



A jövő szervezeteinek stresszorai

- ◆ Munkaszervezés változásai
(bizonytalan munkaerő-piac, felvásárlások, leépítések, távmunka)
 - kapcsolatok felbomlása, kevesebb kontroll
- ◆ Növekvő alkalmazkodási kényszer az ügyfelek igényeihez
- ◆ Vezetés eredmény-centrikussága
 - időnyomás, növekvő kognitív terhelés



Vezetői stressz forrásai

- ◆ Szüntelen készenlét, negatív következmények anticipációja
- ◆ Határidők sürgetése
- ◆ Panaszkodó ügyfelek és beosztottak
- ◆ Cooper és Sutherland (1992) felsővezetők 40%-a pályát változtatna a felelősséggel járó rendkívüli stressz miatt.
- ◆ Kutatás (NKFP): Vezetők számára nagyobb stresszt okoz, hogy túl nagy felelősséget kell viselniük a beosztottaikért, más emberek munkáját kell irányítaniuk, illetve a munkájuk során gyakoribb, hogy az általuk elkövetett hibák súlyos következményekkel járnak .



A stresszállapot következményei

- ◆ Az egyén szintjén
 - Pszichológiai reakciók
 - Fiziológiai változások
 - Teljesítménykárosodás
 - Viselkedésváltozás
- ◆ A szervezet szintjén

Stresszállapot következményei az egyén szintjén

◆ Pszichológiai reakciók

- Szorongás
 - definíció
 - kapcsolata a stresszel
- Harag és agresszió
- Depresszió
 - tipikus
 - atipikus
- Kognitív károsodások





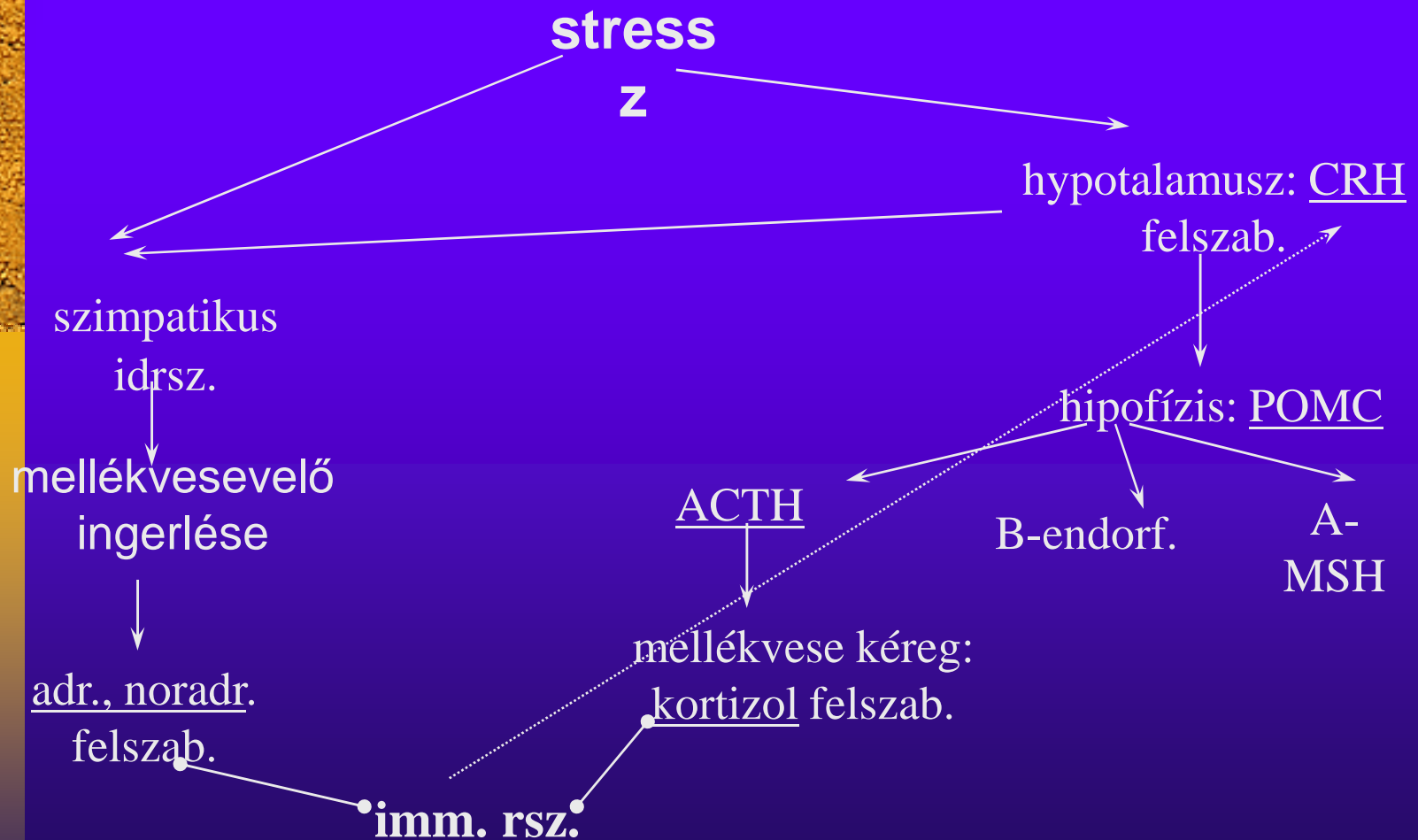
Stresszállapot következményei az egyén szintjén

◆ Fiziológiai változások

– Rövid távú hatások

- Cannon: szimpatikus idegrendszer flight/fight reakció - változások:
 - vérnyomás, szívritmus nő
 - légzés felgyorsul
 - pupillák kitágulnak
 - izzadás fokozódik, nyálelválasztás csökken
 - vércukorszint emelkedik
 - vér gyorsabban alvad
 - emésztőrendszer mozgásai lelassulnak
- Selye hipotalamusz-hipofízis-mellékvesekéreg rendszer

Fiziológiai változások





Fiziológiai változások

◆ Hosszú távú hatások

- Selye: Általános Adaptációs Szindróma
 - alarm reakció - ellenállási szakasz - kimerülés
 - mellékvese túlműködés, fekélyek

- szív-koszorúér betegségek

- immunváltozások



Stressz és az immunfunkciók

Gátlás:

- ◆ A kortiko-szteroidok, az adrenalin és a noradrenalin általában gátolják az immunfunkciókat.

Immunműködést fokozó stresszhelyzetek:

- ◆ kis stresszorok
- ◆ krónikus stresszorok, hosszú távú hatás
- ◆ megfelelő megküzdés



Hogyan befolyásolja a stressz az egészséget

◆ közvetlenül:

- stresszválasz fiziológiai összetevői hosszútávon negatív hatásúak lehetnek az egészségre
 - pl.: túlzott izgalom - szívkoszorúér betegség
 - pl.: immunrendszer

◆ interaktív út

- sérülékenység-stressz modell

◆ életmód

◆ betegség tudat



Stresszállapot következményei az egyén szintjén

◆ Teljesítménykárosodás

- aktiváltsági szint és optimális teljesítmény közötti viszony
- elterelő gondolatok

◆ Viselkedésváltozás

- egészségkárosító viselkedésformák
- munkahelyi szerep leértékelése
- harag, agresszió
- menekülés a munkából
- egyéb életszerepek károsodása



Stresszállapot következményei a szervezet szintjén

- ◆ Alacsony termelékenység
- ◆ Hiányzás
- ◆ Munkaerő nagymértékű elvándorlása
- ◆ Munkahelyi feszültség



Egyéni különbségek a stresszre adott válaszban

betegség hajlam és primer stressz-érzékenység, illetve rossz megküzdő kapacitás

- coping potenciál dimenziók
- stresszérzékenység és személyiség tulajdonságok
- A-típus (ellenségesség)



A stressz megelőzésének és kezelésének módszerei

- ◆ Autogén tréning
- ◆ Stresszkezelő tréning
- ◆ Alkalmazottakat segítő program
- ◆ Munkahelyi egészségfejlesztés



Autogén tréning

- ◆ Relaxációs terápiák közé tartozó, önszabályozó, készségfejlesztő tanulási folyamat.
- ◆ Testi gyakorlás eszközeivel törekszik a testi-lelki egyensúly helyreállítására.
- ◆ Helyzet- és gyakorlat-ismétlésekkel éri el az élettani folyamatok (pl. légzés, szívműködés, vérkeringés) akaratlagos szabályozásának elsajátítását, e szabályozási képesség bevésését, készséggé automatizálódását.
- ◆ Az AT révén elérhető lelki önszabályozás megerősíti a személyiséget, nagyobb teljesítményre tesz képessé.
- ◆ Testileg önmagában is pihentető, regeneratív hatású.
- ◆ Pszichológiailag kellemes emocionális állapotot, feszültségmentes nyugalmat jelent.



Stresszkezelő tréning

- ◆ Magában foglalhatja a relaxációt, a biofeedbacket, az imaginációt, a kognitív-viselkedéses terápiát.
- ◆ A programok eredményei:
 - Gronningsaeter et al., 1992
 - javultak a résztvevők megküzdő készségei,
 - változás következett be az attitűdökben, egészségi szokásokban, mely pozitív változások 6 hónappal a beavatkozás után is fennmaradtak
 - Timmerman et al., 1998
 - csökkent a résztvevők szorongása, kevesebb egészségi panaszuk volt, kevésbé érezték magukat stresszeltnek, mint a programban nem résztvevő munkatársaik.



Alkalmazottakat segítő program

- ◆ Külső cég által nyújtott szakértői szolgáltatás.
- ◆ Elsődleges segítségnyújtás életvezetési nehézségekkel küzdő dolgozók számára.
- ◆ A dolgozók és családtagjaik számára ingyenesen igénybe vehető.
- ◆ A részvétel önkéntes és szigorúan bizalmas.
- ◆ Költséghatékonyság.
- ◆ Szociális felelősségvállalás a cégek részéről.
- ◆ Corporate Counselling Services Sarl.
(www.ccsint.com)
- ◆ Kutatás az Institute for Applied Psychology-val a vállalatok emberi tényezőkkel kapcsolatos költségeiről.



Munkahelyi egészségfejlesztés

- ◆ A munkaadók, a munkavállalók és a társadalom együttes tevékenysége.
- ◆ Célja a munkahelyi egészség és jól-lét javítása.
- ◆ Eredményei: nő a termelékenység, csökken a hiányzás, a fluktuáció, javul a munkahelyi légkör.
- ◆ Egyéni megközelítés - módszerek
- ◆ Szervezeti fókuszú megközelítés
 - Hangsúly a munkahelyre, szervezetre kerül
 - Egészségfejlesztő fókuszcsoporthok
 - NKFP kutatás 2003-2004-ben.