

# VADOVŲ GEBĖJIMAS VALDYTI DARBE KYLANTĮ STRESĄ

*Erika Župerkienė*

*erikazuperkiene@gmail.com*

*Klaipėdos universitetas, Vadybos katedra*

## 1. Įvadas

Stresas neatsiejamas šių laikų įmonės vadovo profesinės veiklos komponentas. Streso darbe tyrimams daugiau dėmesio pradėta skirti XX a. pab. ir jiems skiriama vis daugiau dėmesio dėl įvairių priežasčių: darbas, kaip ir šeima, sveikata, visuomeninis gyvenimas bei laisvalaikis, yra neatsiejama gyvenimo kokybės dalis; be fizinio ir psichologinio poveikio žmonių sveikatai, stresas darbe padidina organizacijos sąnaudas: nukenčia darbo ir sprendimų kokybė, pervertinamas vykstančių pokyčių greitis, todėl nuolat skubama, atsisakoma ilgalaikių perspektyvų analizės pasitenkinant trumpalaikiais sprendimais, nukenčia bendradarbiavimas sprendžiant organizacijoje kylančias problemas, trūksta originalių sprendimo būdų.

Šiame straipsnyje nagrinėjamas gebėjimas valdyti darbe kylančią stresą siekiant sumažinti vadovų streso darbe lygį, panaikinant stresą sukeliančius veiksnius arba sumažinant jų poveikį. Nuo to, kaip vadovai geba valdyti stresą – įveikti darbe ar asmeniniame gyvenime kylančias stresines situacijas, – priklauso tiek jo fizinės, tiek psichologinės sveikatos būklė.

*Problema:* kaip vadovai geba valdyti darbe kylančią stresą.

*Tyrimo objektas* – vadovų įgūdžiai valdyti darbe kylančią stresą.

*Tikslas* – nustatyti Lietuvos smulkių ir vidutinių verslo įmonių vadovų gebėjimo valdyti stresą darbe problemas.

*Uždaviniai:*

- apibendrinti streso darbe problemos ištyrimo laipsnį;
- įvardyti darbe kylančio streso poveikį įmonių vadovams;
- apibendrinti vadovų gebėjimo valdyti darbe kylančią stresą tyrimo rezultatus;

– pateikti gebėjimo valdyti stresą darbe rekomendacijas įmonių vadovams.

*Tyrimo metodai:* mokslinės literatūros analizė ir apibendrinimas. Apibendrinant apklausos tyrimo duomenis taikyti kiekybiniai duomenų apdorojimo metodai.

## 2. Streso darbe problemos ištyrimo laipsnis

Šiuolaikinė streso samprata suformuota psichologų, tačiau stresą sukeliančius veiksnius bei jo atsiradimo priežastis tyrinėja daug skirtingų mokslų (pvz., biologija, psichologija, sociologija, vadyba, profesinė medicina, epidemiologija).

Šiuolaikinė streso samprata yra kildinama iš lot. žodžio *stringere* – užtempti. Tarptautinių žodžių žodyne (1999) randamas toks streso apibūdinimas: įtampos būseną – visuma apsauginių fiziologinių reakcijų, atsirandančių žmogaus arba gyvūno organizme kaip atsakas į nepalankių veiksnių poveikį.

Lietuviškoje Medicinos enciklopedijoje (1993) streso sąvoka (angl. *stress* – įtampa) nusakoma kaip psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, organizmo apsauginės reakcijos, kurias sukelia žalingi aplinkos ir vidaus veiksniai – stresoriai.

Streso teorija pradėta kurti praėjusiame šimtmetyje. 1936 m. Monrealio universiteto (Kanada) mokslininkas H. Selye, pristatydamas atliktų tyrimo rezultatus, pirmą kartą pavartojo terminą „stresas“, o vėliau sukūrė ir streso teoriją, kurioje jį apibūdino, kaip žmogaus psichinės ir fiziologinės įtampos būseną, atsirandančią dėl išorės bei vidaus dirgiklių.

Streso samprata analizuota ir apibrėžta įvairių mokslo sričių užsienio mokslininkų (Kogan 1981; Lazarus 1984, 1988; Hobfoll 1989; Thoits 1994; Furst 1998; Vollmer 1998; O’Hanlon 1999; Westman 2001; Payne 2001; Chmiel 2005 ir kt.) darbuose. Taip pat stresą nagrinėjo ir lietuvių autoriai (Žukauskas 1998; Kasiulis, Barvydienė 2001; Pikūnas, Palujanskienė 2005; Valackienė 2002; Petkevičiūtė, Saudargaitė 2006 ir kt.).

Mokslininkai (Clark, Cooper 2004; Chmiel 2005) išskiria tris streso termino prasmes: stresas kaip reakcija, stresas kaip stimulus ir stresas kaip tarpinis procesas tarp stresoriaus ir reakcijos.

Taip pat stresas kaip reakcija minima J. Pikūno ir A. Palujanskienės (2005), kurių teigimu, stresinės situacijos atsiranda, kai žmogui iškeliami dideli reikalavimai.

Didesnis dėmesys streso sukėlėjams, pasak Ž. Grakausko (2004), pradėtas skirti T. Holmes ir R. Rahe darbuose – jie atliko gilesnę stresorių analizę ir

pabandė nustatyti universalius jų vertinimo požymius. Tačiau Ž. Grakausko (2004) teigimu, šios paradigmos negalėjo atsakyti į klausimą, kodėl įvairiems žmonėms tas pats stresorius, esant toms pačioms sąlygoms, turi nevienodą poveikį. R. S. Lazarus (2000) kognityvinės psichologijos tyrimai naujai leido pažvelgti į streso kilmę: tas pats stresinis įvykis gali skirtingai paveikti įvairius žmones dėl jų kognityvinės veiklos bei motyvacijos skirtumų. R. S. Lazarus stresą apibūdina „kaip ypatingą asmens ir aplinkos santykį, kuris asmens yra įvertintas kaip apsunkinantis arba viršijantis jo turimus išteklius ir keliantis grėsmę jo gerovei“ (Lazarus, Folkman 1984).

D. Bartlett (1998) (cituoja N. Galdikienė (2007)) analizuodamas teigiamą streso pobūdį naudoja „eustreso“ (džiugesio) terminą, o terminas „distresas“ (sielvartas) atitinkamai apibūdina neigiamą pobūdį. Tad, pasak N. Galdikienės (2007), stresas turi būti traktuojamas kaip tęstinumas nuo džiugesio iki lengvo sielvarto ir galiausiai iki stipraus sielvarto, kuriuos žmogus gali patirti. Galima atpažinti sielvarto rodiklius, bet lengvo sielvarto galima nepastebėti bendroje visuomenėje arba jis gali turėti skirtingą aštrumo laipsnį, tad šio lygmens sielvarto požymiai kiekvienam žmogui gali būti skirtingi. Priešingai, stiprus ir ilgai trunkantis sielvartas gali įgauti net tokio stiprumo simptomus kaip emocinis „perdegimas“ (*burnout*) ir rimtas psichologinis išsiderinimas (McVicar 2003).

Streso sąvokos naudojimas įvairiuose moksluose (biomedicinos, psichologijos, vadybos ir kt.) nulėmė streso sąvokų įvairovę, nes kiekvienas mokslas stresą analizuoja iš savo perspektyvos. Stresas apibrėžiamas ir kaip stimulus, jėga, veikianti asmenį, sukelianti diskomfortą, ir kaip atsakas į neigiamus išorinius veiksnius, ir kaip procesas.

Psichoanalitikas H. Freudenbergeris pastebėjo, kad ypač atsidavę ir pareigingi savo srities darbuotojai dažnai pervargsta, praranda pusiausvyrą, ima neigiamai bei ciniškai vertinti savo darbą ir klientus, tampa nervingi, irzlūs, nepatiklūs, juos pačius gali apimti depresija. Būtent tokias pasekmes sukelia „perdegimo“ sindromas (Payne 2001), kuris atsiranda dėl emocinio išsekimo, savo identiškumo nesuvokimo, asmeninio pajėgumo sumažėjimo.

H. Vollmer (1998) profesinio „perdegimo“ procese išvelgia tokias stadijas:

1. Sutrinka pusiausvyra tarp reikalavimų ir galimybių – patiriamas stresas.
2. Ūmi, trumpalaikė emocinė reakcija į šios pusiausvyros sutrikimą: atsiranda baimė, įtampa, išsekimas.
3. Keičiasi požiūris ir elgesys, atsiranda tendencija su klientais elgtis šaltai, dirbti mechaniškai ar net ciniškai, su išankstine neigiama nuostata, taip stengiamasi patenkinti savo paties poreikius – gintis puolant.

Stresas įsigali, kai situacijos tampa nevaldomos ir kai trukdo organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų. Viena dažniausių streso darbe priežasčių yra darbuotojų perkrovimas darbu arba laikymas be darbo. Kai darbas neįdomus, taip pat išgyvenama streso būseną, ją sukelia ir tai, kad per trumpą laiką reikia apdoroti daug informacijos (Pikūnas, Palujanskienė 2005).

Vadovų streso priežastys darbe (Statt 2000): atsakomybės jausmas, kontrolė, persitempimas/perkrova, nepakankamas krūvis, emocinis darbas ir konflikto vaidmuo, išsekimas, darbo sąlygos.

Autoriai (Chmiel 2005; Bernardin 2003; Pikūnas, Palujanskienė 2005 ir kt.), nagrinėjantys stresą darbe, jį apibūdina kaip organizavimo būseną, kylančią dėl netikėtų nepalankių aplinkybių, dezorganizuojančių darbinę veiklą.

N. Chmiel (2005) darbinį stresą apibrėžia kaip patirtą aplinkos reikalavimų ir individualių situacijos išteklių neatitikimą, kurį lydi protiniai, fiziniai ir elgsenos simptomai. Taip pat šis autorius stresinius stimulus pavadino stresoriais, o jų pasekmes – stresinėmis reakcijomis arba įtampa. N. Chmiel (2005) darbinį stresą suskirstė į keturias kategorijas bei pateikė svarbiausius visų šių kategorijų stresorius:

1. Fiziniai streso rodikliai (padidėjęs kraujospūdis, padažnėjęs širdies plakimas, labiau nei įprasta įsitempę raumenys).
2. Psichologiniai streso rodikliai (padidėjęs nerimas, depresija, agresija, pasimetimas).
3. Elgesio pokyčio streso rodikliai (padažnėjęs rūkymas, alkoholio vartojimas).
4. Dirglumas, perdėtas susirūpinimas smulkmenomis, sumažėjęs darbo našumas).

H. J. Bernardin (2006) išskyrė tokius darbinėje aplinkoje patiriamo streso požymius: vis dažnesnės darbuotojų klaidos bei didesni patiriami nuostoliai; dažni ginčai, konfliktai, apkalbos, intrigos tarp darbuotojų; tvyranti įtampa darbo atmosferoje; pastebimas darbuotojų irzlumas; vėlavimas užbaigti darbus laiku, nes per lėtai priimami sprendimai; nepakankamas bendradarbiavimas, menka motyvacija; nenoras dalyvauti bendruose poilsio renginiuose; sumažėjęs darbo našumas; padidėjęs darbuotojų sergamumas; vėlavimai, ankstyvi išėjimai iš darbo, padažnėjęsios pertraukos darbo metu; daugiau pretenzijų dėl netikslumų darbo instrukcijose, pareiginiuose nuostatuose; darbuotojų ir administracijos tarpusavio santykių priešiškus, šaltumas.

### 3. Darbe kylančio streso poveikis įmonių vadovams

Stresas darbe, pasak D. Akranavičiūtės ir J. Ruževičiaus (2007), yra vienas iš veiksnių, lemiančių žmogaus gyvenimo kokybę, kuri taip pat priklauso ir nuo šių aplinkybių: būsto, užimtumo, pajamų ir materialinės gerovės, moralinių nuostatų, asmeninio ir šeimyninio gyvenimo, socialinės paramos, krizių darbe, asmeniniame gyvenime ir socialinėje aplinkoje, sveikatos kokybės, sveikatos priežiūros galimybių, darbo sąlygų, mitybos, išsilavinimo galimybių, santykių su aplinka, ekologinių veiksnių ir kt. Tyrėjai (Staw *et al.* 1981; Auerbach, Gramling 1998) nustatė, jog stresas neigiamai veikia ne tik darbuotojus, bet ir vadovus – jų stresas mažiau pastebimas, bet ne mažiau destruktivus. Visų lygmenų vadovai kenčia nuo stresų dažniau nei profesionalūs specialistai, kurių statusas organizacijoje beveik toks pat, tačiau jų neslegia atsakomybė už kitų darbuotojų veiksmus. Organizacijų vadovai nuolat patiria vis naujų iššūkių, reikalaujančių naujų minčių bei idėjų: kaip valdyti organizaciją, bendrauti ir numatyti greitų permainų, visuotinės konkurencijos, darbo jėgos įvairovės, greitų rinkos pokyčių, organizacinės struktūros permainų, kintančios ekonomikos bei rinkos organizacinės veiklos ateitį (Zakarevičius, Župerkienė 2008). Šiuo metu vadovai turi gebėti dirbti nuolat besikeičiančioje aplinkoje, mąstyti globaliau, vadovauti didesniai personalo kiekiui tam skirdami daug mažiau laiko, įkvėpti ir palaikyti savo darbuotojus nesumenkindami jų atsakomybės už veiklos rezultatus, nuolat ieškoti galimybių, kaip panaudoti novatoriškas priemones organizacijos veikloje, bei skatinti tai daryti ir savo darbuotojus, prisitaikyti prie kultūrinių skirtumų, juos panaudoti organizacijos galimybių plėtrai, sugebėti taikyti skirtingus vadovavimo stilius (Župerkienė, Žilinskas 2008). Būtinybė valdyti organizacinius pokyčius (Korsakienė 2006), rinkų ir visuomenės transformacija (Smaliukienė *et al.* 2005) bei naujai keliami reikalavimai vadovams neabejotinai sukelia stresines situacijas vadovų darbo aplinkoje.

Išgyvenančių stresą vadovų elgsena kinta (Whetten, Cameron 2002): jie atsirenka tik tą informaciją ir mato tik tai, kas atitinka jų ankstesnius požiūrius, aistras, nepakenčia neapibrėžtumo ir reikalauja tikslų atsakymų, fiksuoja tik vieną vienintelį problemos sprendimo būdą, pervertina vykstančių procesų greitį (todėl skuba), sprendžia trumpalaikės perspektyvos atžvilgiu arba remdamiesi krizine nuotaika ir atsisako ilgalaikių perspektyvų analizės, praranda gebėjimą giliai analizuoti problemą ir todėl ją tirdami neatsižvelgia į visą jos sudėtingumą bei niuansus, nenori tartis, klausytis kitų, stengiasi išeiti iš susidariusios situacijos įprastu būdu, praranda gebėjimą kūrybiškai mąstyti ir rasti originalius problemų sprendimo būdus. Vadovui siekiančiam gerai vadovauti ir vykdyti savo pareigas tenka sąmoningai keisti arba koreguoti savo mąstymą, tobulinti ir ugdyti

asmenines bei dalykines savybes, siekiant gerovės savo organizacijai ir žmonėms, kurie joje dirba (Žilinskas, Župerkienė 2008).

Stresas, kylantis dėl laiko sukeliama įtampos, neigiamai veikia žmogų (Roxburgh 2004; Gunthorpe, Lyons 2004). Pasak nurodytų autorių, nuolatinė laiko sukeliama įtampa, siejama su nuovargiu, miego sutrikimais, jausmu, kad „viskas slysta iš rankų“, sukelia apatiją, nuovargį, sveikatos problemas (Garhammer 2002), padidina kaulų ir raumenų ligų riziką (Carayon *et al.* 1999).

Stresas darbe sukelia daugiau kaip ketvirtadalį (28 proc.) visų su darbu susijusių sveikatos sutrikimų, dėl kurių netenkama darbingumo dviem ar daugiau savaitių. Statistika rodo, kad ES valstybėms kasmet stresas darbe kainuoja mažiausiai 20 milijardų eurų. Stresas darbe gali sukelti depresiją, nerimą, padidėjusį lėtinį nuovargį ir širdies ligas, jis turi didelės įtakos darbo našumui, kūrybingumui ir konkurencingumui. Stresas, kaip kenksmingas darbo aplinkos veiksnys, būdingas daugelio profesijų atstovams, ypač aukščiausių grandžių operatoriams, pramonės, verslo bei gamybos įmonių vadovams, pedagogams, gydytojams. Šių profesijų veiklai būdinga didelė profesinė ir socialinė atsakomybė, sudėtingų užduočių ir nežinomų algoritmų sprendimas, dideli informaciniai krūviai, laiko trūkumas, konfliktinės situacijos ir kiti stresoriai (Obelenis, Malinauskienė 2007). Ūminis stresas sukelia didelį nuovargį, nervų sistemos išsekimą, galvos skausmą, atsiranda bendras silpnumas, hiperhidrozė, parausta arba išblykšta veidas, šąla galūnės, pasireiškia ir kitos vegetacinės reakcijos. Psichofiziologiniai pokyčiai, kuriuos sukelia ilgalaikis streso poveikis kumuliacijos pagrindu, ilgainiui sukelia pastovius patologinius pokyčius centrinėje nervų, širdies ir kraujagyslių, endokrininės bei kitose organizmo sistemose.

Stresas tampa globalia problema ir yra aktualus tiek išsivysčiusiems, tiek besivystančioms šalims, visų profesijų ir kategorijų darbuotojams – tiek darbininkams, tiek administracijos darbuotojams. Todėl stresas ir streso valdymo priemonės svarbios moksliniuose tyrimuose bei organizacijų valdymo praktikoje (Kang, Singh 2004).

#### **4. Vadovų gebėjimo valdyti darbe kylantį stresą tyrimo rezultatai**

Darbe kylančio streso ir jo valdymo priemonių empiriniams tyrimams dažniausiai pasitelkiami kiekybiniai tyrimo metodai (Kang, Singh 2004; Spector *et al.* 2001; Edwards *et al.* 2007; Kulvinskienė, Bandzienė, 2008).

Tiriant vadovų gebėjimą valdyti darbe kylantį stresą pasinaudota patikimu ir išbandytu tokių gebėjimų tyrimo instrumentu – D. Whetten ir K. S. Cameron (2002) pateikiamu standartizuotu testu, atskleidžiančiu turimus streso valdymo įgūdžius: stresorių pašalinimą, atsparumą, laikinų priemonių taikymą.

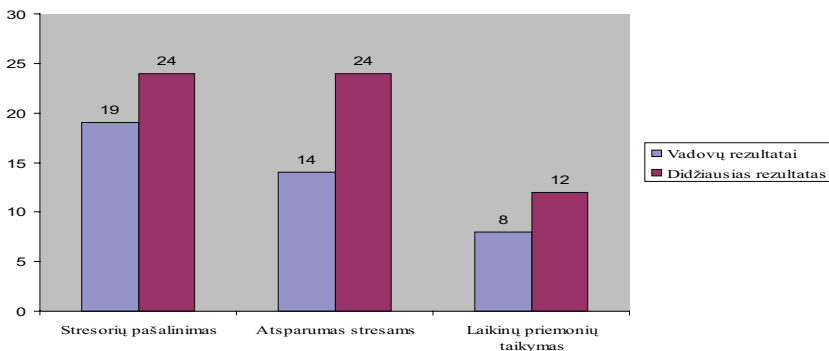
Taip pat atskira klausimų grupė siekia išsiaiškinti, kokios šiuo metu būdingiausios Lietuvos įmonių vadovų streso priežastys. Trečias klausimų blokas skirtas demografiniams respondentų duomenims.

Per 2009 m. rugsėjo–spalio mėn. apklausti Vakarų Lietuvos regiono įvairių verslo įmonių vadovai (102 respondentai), užimantys įvairias vadovaujamas pareigas.

Apklaustųjų amžius svyravo nuo 23 iki 62 metų. Didžioji dalis apklaustųjų (62 %) turi aukštąjį išsilavinimą, kita – aukštąjį neuniversitetinį arba aukštesnįjį (45 %). Bendras darbo stažas taip pat labai įvairus – nuo 1 iki 49 metų. Apklaustųjų darbo patirtis užimamose pareigose svyravo tarp 3 ir 17 metų, tačiau daugiau kaip 32 % apklaustųjų darbo stažas buvo iki 10 metų. Didžioji dalis respondentų dirba įmonėse, turinčiose iki 50 žmonių, kita – smulkaus ir vidutinio dydžio įmonėse (nuo keliolikos iki 100 žmonių).

Vertinant vadovų gebėjimą valdyti darbe kylantį stresą nustatyta, jog daugumos apklaustųjų rezultatas yra 40–44 arba 39 ir mažiau balų (didžiausias įmanomas vertinimas – 60 balų). Tai žemiausi rezultatai, palyginti su kontrolinės tokio testo grupės rezultatais.

Geriausiai iš streso valdymo įgūdžių tarp respondentų išugdytas gebėjimas pašalinti stresorius (17–19 balų iš galimų 24) – 83 %. Atsparumas stresams perpus mažesnis nei įmanomas didžiausias šio įgūdžio vertinimas (tik 12–14 iš galimų 24 balų) – 76 %, laikinų priemonių taikymo įgūdis išugdytas geriau (8–9 balai iš galimų 12) – 87 % (1 pav.).



**1 pav.** Smulkių ir vidutinių Lietuvos verslo įmonių vadovų streso valdymo įgūdžiai (balais)

**Fig. 1.** Stress management skills of managers of Lithuanian small and medium-size business companies (points)

Priežastys, dėl kurių respondentai patiria stresą darbe (1 lentelė) visose amžiaus grupėse pasiskirstė panašiai, svarbiausios streso priežastys – atsakomybė už darbuotojų likimą organizacijoje (52 %), kiekvieną dieną naujai atsirandančių problemų sukeliama įtampa (64 %) ir pernelyg daug darbų vienu metu (68 %).

**1 lentelė.** Priežastys, dėl kurių vadovai patiria stresą darbe (%)

**Table 1.** Reasons, which cause managers' stress at work (%)

Teiginys	3 Šis teiginys ypač būdingas man	2 Šis teiginys iš dalies būdingas man	1 Šis teiginys visai nebūdingas man
Atsakomybė už kitų darbuotojų veiksmus	52 %	31 %	17 %
Atsakomybė už darbuotojų likimą organizacijoje	77 %	19 %	4 %
Įtemptas darbo monotoniškumas	3 %	12 %	85 %
Kiekvieną dieną naujai atsirandančių problemų sukeliama įtampa	64 %	31 %	5 %
Pernelyg daug darbų vienu metu	68 %	28 %	4 %
Nerealizuojami darbe asmeniniai įgūdžiai ir gebėjimai	34 %	50 %	16 %
Būtinybė slopinti savo tikrąsias emocijas, neparodyti tikrų jausmų	42 %	30 %	28 %
Kita	11 %	–	–

Dalis respondentų (11 %) nurodė kitas stresą darbe sukeliančias priežastis: samdomi vadovai nurodė pavojų netekti darbo, kai kas nurodė sudėtingos situacijos šeimoyje įtaką, užsakymų trūkumą, užsakovų skolas, skolas tiekėjams, bankroto galimybę.

Tyrimo rezultatai atskleidžia, kad valdant stresą darbe neišnaudojamos visos galimos priemonės. Nors dauguma vadovų turi aukštąjį išsilavinimą ir jiems neabejotinai žinomos neigiamos streso pasekmės bei streso įveikimo būdai, tačiau gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą išugdytas nepakankamai. Ypač menkas vadovų individualus atsparumas stresams. Būtina stiprinti fiziologinį atsparumą, reguliariai treniruojant širdies ir kraujagyslių sistemą bei laikantis sveikos dietos.



Psichologinio atsparumo ugdymui rekomenduojama mažų pergalių strategija ir gilių relaksacijos metodai. Socialinis atsparumas auga skatinant bendravimą ir darbą komandoje su bendradarbiais. Šios strategijos duoda ilgalaikius rezultatus, bet jų įgyvendinimui reikia nemaža laiko.

## 5. Gebėjimo valdyti stresą darbe ugdymo rekomendacijos įmonių vadovams

Nors stresinės situacijos kartais būna neišvengiamos ir nuo žmogaus nepriklausomos, vis dėlto yra keletas būdų įtampai sumažinti. Organizacinės streso darbe valdymo strategijos pagal jų taikymo lygį skirstomos į pirmines, antrines ir tretines (Kulvinskienė, Bandzienė 2008):

- pirminės strategijos mažina atsiradusį stresą, keičiant darbo aplinkoje esančius stresorius arba siekiant juos apskritai panaikinti. Tai – ergonominės, darbo ir aplinkos projektavimo, vadovavimo tobulinimo strategijos;
- antrinės strategijos identifikuoja ankstyvuosius streso darbe požymius ir padeda individams veiksmingiau įveikti spaudimą darbe. Paprastai tai būna darbuotojų mokymai;
- tretinės strategijos skirtos jautresnei ir labiau reaguojančiai vadovavimo sistemai kurti, rūpinimuisi darbuotojų sauga ir sveikata stiprinti, jau kenčiančių nuo streso darbuotojų darbingumui atkurti. Tai – pagalbos darbuotojams programos.

Kadangi, pasak M. Le Fevre, J. Matheny ir G. S. Kolt (2006) pirminės strategijos orientuotos į organizacijos ar grupės lygį, o antrinės ir tretinės – į individualų darbuotoją (Kulvinskienė, Bandzienė 2008), tai pastarosioms ir skiriamas didžiausias dėmesys ugdant vadovų gebėjimą valdyti darbe kylantį stresą. Pasitelkiant personalo ugdymo priemones (Stankevičienė *et al.* 2008) vadovams sudaromos galimybės ugdyti gebėjimą valdyti darbe kylantį stresą.

D. Whetten ir K. S. Cameron (2002) išskiria tokius streso įveikimo būdus: stresorių pašalinimas planuojant laiką, deleguojant įgaliojimus, bendradarbiaujant, ugdant komunikacines kompetencijas, reorganizuojant veiklą, išskiriant prioritetus, sudarant tikslus ir naudojant „mažų pergalių“ strategiją.

Stresui darbe įveikti vadovai gali taikyti stresorių pašalinimo strategiją (2 lentelė).

## 2 lentelė. Stresoriai ir jų pašalinimo priemonės (Whetten, Cameron 2002)

Table 2. Stressors and their removal tools (Whetten, Cameron 2002)

Stresorius	Pašalinimo strategija
Laikas	Veiksmingas laiko valdymas – racionalus laiko valdymas – įgaliojimų perdavimas
Atsparumas	Bendradarbiavimas, komandos kūrimas Emocinės kompetencijos ugdymas
Situacija	Darbo reorganizavimas
Laukimas	Tikslų sudarymas Kuklių pergalių strategija

Streso valdymo strategijai taikyti reikia tam tikrų vadybinių įgūdžių: laiko planavimo, emocinio intelekto ugdymo stiprinant atsparumą stresams darbe, darbo organizavimo (praturtinimo) įgūdžių. Šie stresorių pašalinimo ir atsparumo jiems įgūdžiai yra nuolatinio, ilgalaikio poveikio priemonės. Tačiau kai kurie stresoriai yra už vadovų kontrolės ribų, tad jų atsikratyti asmeninio poveikio priemonėmis neįmanoma. Be to, atsparumo stresui ugdymas reikalauja laiko išteklių, kurie leistų išsaugoti pusiausvyrą krizinėse situacijose. Nors įgytas atsparumas gali sumažinti neigiamą streso poveikį, kai kuriais atvejais prireikia greitų priemonių. Šių priemonių poveikis trumpalaikis, bet jos gali būti naudojamos iš karto, tik atsiradus poreikiui, ir esant reikalui pakartojamos.

Rekomenduojamos trumpalaikės streso įveikimo priemonės (Meška, Juozulynas 1996) yra šios: reguliarius poilsis – trumpos poilsio pertraukėlės padeda sumažinti įtampą ir atsigauti po intensyvaus protinio ir fizinio darbo arba nesėkmės (darbas be pertraukėlių mažina produktyvumą); ateinančios dienos planavimas – tai padeda jaustis tvirčiau, neužsikrauti per daug darbų; bendravimas su žmonėmis; atsipalaidavimas – tai mažina galvos, raumenų, skausmus, miego sutrikimus; reguliari mankšta. Stresui malšinti taip pat tinka meditacija, biblioterapija, muzikos, juoko, fizinio, protinio, kūrybinio darbo terapija, ekskursijos, teatro lankymas. Rekomenduojami gilios relaksacijos bei kvėpavimo pratimai. M. Garhammer (2002) pastebi, kad susidomėjimas įvairiomis relaksacijų technikomis siejamas su šiomis dienomis aktualia laiko keliamo įtampa, būdami įsitempe, žmonės yra linkę ieškoti kokybiškesnių atsipalaidavimo metodų.

## 7. Išvados

Stresas, pradėtas tirti nuo praėjusio amžiaus ketvirtojo dešimtmečio, šiuo metu yra įvairių mokslo sričių užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrinėjimo objektas. Stresas darbe gali būti apibūdinamas kaip organizmo būsena, kylanti dėl netikėtų nepalankių aplinkybių, dezorganizuojančių darbinę veiklą, poveikio. Streso darbe analizei naudojami „eustreso“ (džiugesio), o neigiamo pobūdžio streso analizei – „distreso“ (sielvarto) ir emocinio „perdegimo“ (*burnout*) terminai.

Ilgalaikio darbe kylančio streso poveikis pasireiškia vadovų elgsenos pokyčiais, mažinančiais vadovavimo veiksmingumą, sveikatos sutrikimais ir patologiniais pokyčiais organizmo sistemose.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog vadovų gebėjimas valdyti darbe kylantį stresą nepakankamas: geriausiai iš streso valdymo įgūdžių tarp respondentų išugdytas gebėjimas pašalinti stresorius, menkai išugdytas atsparumas stresams, taip pat tobulintinas laikinų relaksacijos priemonių taikymo įgūdis.

Streso valdymo gebėjimams ugdyti vadovams rekomenduojama pasitelkti stresorių šalinimo strategiją: planuoti laiką, stiprinti atsparumą stresams ugdant emocinį intelektą, kuriant bendradarbiaujančias darbuotojų komandas, deleguojant įgaliojimus, ugdant komunikavimo kompetencijas ir reorganizuojant darbą. Individualaus atsparumo stresams ugdymui rekomenduojama nepamiršti sveiko gyvenimo būdo, atsiradus poreikiui – trumpalaikių relaksacinių priemonių taikymo.

## Literatūra

- Akravaičiūtė, D.; Ruževičius, J. 2007. Quality of Life and its Components' Measurement, *Inžinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 44–49.
- Auerbach, S. M.; Gramling, S. E. 1998. *Stress Management: Psychological Foundations*. Upper Saddle River: Prentice Hall. 272 p. ISBN-10-0137222815.
- Bartlett, D. 1998. *Stress, Perspectives and Processes. Health psychology Series*. Chapter 1. Stress and Health. Buckingham, 1–21.
- Bernardin, H. J. 2006. *Human Resource Management: an Experimental Approach*. Boston: McGraw-Hill/Irwin. ISBN-10: 0071254137.
- Carayon P.; Smith M. J.; Haims M. C. 1999. Work Organization, Job Stress and Work-Related Musculoskeletal Disorders, *Human Factors* 41(4): 644–663.
- Chmiel, N. 2005. *Darbo ir organizacijos psichologija*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 479 p. ISBN-9986850533.
- Clarke, S.; Cooper, C. L. 2004. *Managing the Risk of Workplace Stress*. Rotledge. 197 p. ISBN 0-415-29710-9.

- Edwards, J. A.; Guppy, A.; Cockerton, T. 2007. A longitudinal study exploring the relationships between occupational stressors, non-work stressors, and work performance, *Work, Stress* 21(2): 99–116.
- Furst, M. 1998. *Psichologija*. Vilnius: Lumen. 367 p. ISBN 9986-410-36-3.
- Galdikienė, N. 2007. Slaugytojų profesinio streso raiška veiklos kontekste. Edukologijos ir slaugos dimensijos, *Profesinis rengimas: tyrimai ir realijos* 13: 66–81.
- Garhammer, M. 2002. Pace of Life and Enjoyment of Life, *Journal of Happiness Studies* 3: 217–256.
- Grakauskas, Ž. 2004. Stresas ir elgesio savireguliacija: teorinės sąveikos problemos, *Psichologija* 29: 74–87.
- Gunthorpe, W.; Lyons, K. A 2004. Predictive Model of Chronic Time Pressure in the Australian Population: Implications for Leisure Research, *Leisure Sciences* 26: 201–213.
- Hobfoll, S. E. 1989. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress, *American Psychologist* 44: 513–524.
- Kang, L. S.; Singh, R. 2004. Identifying stressors at work – a case of employees in the electronics industry, *Decision* 31(1): 51–72.
- Kasiulis, J.; Barvydienė, V. 2001. *Vadovavimo psichologija*. Kaunas: Technologija. ISBN 9955-09-078-2.
- Koganas, B. 1981. *Stresas ir adaptacija*. Vilnius: Mokslas. 54 p.
- Korsakienė, R. 2006. Organizacinių pokyčių valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 7(4): 237–242.
- Kulvinskienė, V. R.; Bandzienė, A. 2008. Streso darbe ekonominis kontekstas, *Ekonomika* 82: 75–90.
- Lazarus, R. S. 2000. Evolution of a model of stress, coping, and discrete emotions, in *Handbook of Stress, Coping and Health*. Ed. by V. H. Rice. Thousand Oaks: Sage, 195–222.
- Lazarus, R. S. 1998. Nuo psichologinio streso iki emocijų: besikeičiančių požiūrių istorija, *Psichologija* 11: 12–16.
- Lazarus, R.; Folkman, S. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*. Berlin: Springer Publishing. 456 p. ISBN-10-0826141919.
- Le Fevre, M.; Matheny, J.; Kolt, G. S. 2003. Eustress, distress, and interpretation in occupational stress, *Journal of Managerial Psychology* 18(7): 726–744.
- McVicar, A. 2003. Workplace stress in nursing: a literature review, *Journal Advanced Nursing* 44: 633–642.
- Medicinos enciklopedija II (M–Ž)*. 1993. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidykla. 543 p. ISBN 5-89950-006-9.
- Meška, V.; Juozulynas, A. 1996. *Streso malšinimas*. Vilnius: Pradai. 175 p. ISBN 9986-776-05-8.
- Obelenis, V.; Malinauskienė, V. 2007. Darbo sąlygų ir profesinių veiksmų įtaka širdies ir kraujagyslių ligų rizikai, *Medicina* 43(2): 96–102.
- O’Hanlon, B. 1999. *Stresas*. Kaunas: Gaivata. ISBN 9986-802-24-5.

- Payne, N. 2001. Occupational stressors and coping as determinants of burnout in female hospice nurses, *Journal of Advanced Nursing* 33(3): 396–405.
- Palujanskienė, A. 2003. *Darbo ir karjeros psichologija*. Kaunas: LŽUU.
- Petkevičiūtė, N.; Saudargaitė, A. 2006. Moterų streso ypatumai skirtingo tipo organizacijose, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 39: 189–202.
- Pikūnas, J.; Palujanskienė, A. 2005. *Stresas. Atpažinimas ir įveikimas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių centras. 188 p. ISBN 9986-418-36-4.
- Roxburgh, S. 2004. There Just Aren't Enough Hours in the Day: The Mental Health Consequences of Time Pressure, *Journal of Health and Social Behavior* 45(2): 115–131.
- Smaliukienė, R.; Prakapienė, D.; Prakapas, R. 2005. Lyderio ugdymo aktualijos transformuojantis rinkoms ir visuomenei, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 6(4): 218–223.
- Spector, P. E., et al. 2001. Do National Level of Individualism and Internal Locus of Control Relate to Well-Being: An Ecological Level International Study, *Journal of Organizational Behavior* 22(8): 815–832.
- Statt, D. A. 2000. *Using Psychology in Management Training. The Psychological Foundations of Management Skills*. Routledge: London. 216 p. ISBN-10-0415178630.
- Stankevičienė, A.; Liučvaitienė, A.; Volungevičienė, D. 2008. Ugdymo principo taikymo galimybės personalui mokyti, *Verslas: teorija ir praktika* [Business: Theory and Practice] 9(3): 199–209.
- Staw, B. M.; Sandelands, L. E.; Dutton, J. E. 1981. Threat-rigidity effects on organizational behavior, *Administrative Science Quarterly* 26: 501–524.
- Tarptautinių žodžių žodynas*. 1999. Vilnius: Žodynas. ISBN 9986-465-39-7.
- Thoits, P. 1994. Stressors and problem-solving: The individual as psychological activist, *Journal of Health and Social Behavior* 35: 135–160.
- Valackienė, A. 2002. Moterų stresai darbinėje aplinkoje: jų identifikavimas socialinių tinklų ir asmenybės saviraiškos aspektu, *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* 21: 223–236.
- Vollmer, H. 1998. *Jaučiuosi visiškai išsekusi: sudėgimo sindromas*. Vilnius. 184 p. ISBN-9986025109.
- Whetten, D.; Cameron K. S. 2006. *Developing Managing Skills*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall. 625 p. ISBN-10-0131747428.
- Westman, M. 2001. Stress and strain crossover, *Human Relations* 54: 557–591.
- Zakarevičius, P.; Župerkienė, E. 2008. Improving the development of managers' personal and professional skills, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (5): 104–113.
- Žukauskas, G. 1998. *Abilitacija, stresas, reabilitacija*. Vilnius. 53 p. ISBN 9986-518-65-2.
- Župerkienė, E.; Žilinskas, V. J. 2008. Analysis of Factors Motivating the Managers' Career, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (2): 85–91.

## MANAGERS' ABILITY TO COPE WITH STRESS IN THE WORK SETTINGS

E. Župerkienė

### Summary

The article analyses the type of expression of manager professional stress. The main features of professional stress are discussed taking into consideration the problems, which can arise due to stress at work. Impact of long-lasting stress suffered at work is displayed through the changes in managers' behaviour, which reduces management effectiveness, causes health problems and pathological changes in the organism systems.

By means of a standardized test, stress management skills of managers of Lithuanian small and medium-size business companies are disclosed: elimination of stress factors, resistance to stress, temporary means of coping with stress. The most relevant reasons, which cause managers' stress at work, are identified. The results of Survey show that managers' ability to cope with stress in the work settings is insufficient: the best developed stress management skill amongst the respondents is ability to eliminate stress factors; while resistance to stress is poorly developed, the skill in applying temporary means of relaxation is also subject to improving.

In order to develop stress management skills, managers are recommended to use a strategy for elimination of stress factors: to plan time, strengthen resistance to stress by developing emotional intellect, by creating cooperating teams of employees, delegating authority, developing competencies of communication and work reorganization. For individual development of resistance to stress it is recommended to maintain healthy lifestyle and apply temporary means of relaxation when the need arises.

**Keywords:** manager, managers' ability, stress at work.