

# SKUTECZNE ZARZĄDZANIE ZESPOŁEM

## SPIS TREŚCI

### **Cezary Paszuk**

Typy i grupy zespołów

Zarządzanie przez cele

Informacja zwrotna

Krytyka morywująca

### **Kazimierz F. Nalepa**

Techniki motywowania

Stres

Skuteczna komunikacja w zespole

Trudne sytuacje w zarządzaniu zespołem

## Stres

Większość literatury traktującej o stresie poświęca tym czynnikom dużo uwagi. Jednak tylko część autorów idzie dalej zauważając, że wszystkie czynniki działające na organizm człowieka z zewnątrz podlegają modyfikacji i dopiero wtedy działają na organizm. Większość tych procesów modyfikacyjnych jest nieświadoma. Dlatego wydaje nam się często, że po prostu musimy tak właśnie reagować w danej sytuacji.

Wyróżniliśmy także zewnętrzne czynniki zasilające, czyli takie które powszechnie uważa się za pozytywne, przyjemne, pożądane. Może to być np. podwyżka, wyrazy uznania czy sympatii.

Tak więc, istnieją wewnętrzne czynniki stresotwórcze, które ostatecznie decydują o tym, czy będziemy doświadczać stresu czy nie. Aby lepiej zrozumieć to zjawisko omówimy kolejno pokazane na rysunku sytuacje:

1. W tej sytuacji zewnętrzny czynnik stresujący dochodzi do człowieka i „odbija się” nie wywołując reakcji stresu. Dzieje się tak wtedy, gdy wewnętrzne czynniki stresotwórcze nie przenoszą dalej tego sygnału. Np. u większości ludzi kłopotliwe pytania podczas wystąpień publicznych wywołują stres. Jednak nie u wszystkich. Istnieją ludzie o tak dużym poziomie pewności siebie i swobodzie, że reagują na nie np. ciekawością lub ich to po prostu „nie rusza”.
2. W drugiej sytuacji stosunkowo niewielki zewnętrzny czynnik stresujący jest silnie wzmacniany i człowiek przeżywa stres nieproporcjonalnie duży do zewnętrznego bodźca. Sporo ludzi przeżywa taką sytuację podczas wizyty u dentysty. Inną sytuacją to przeżywanie ogromnego zdenerwowania (z maksymalnym zakłóceniem działania) po niekulturalnej uwadze usłyszanej od obcej osoby, np. w sklepie czy na ulicy. Ekstremalny przypadek tego typu reakcji to fobie.
3. W trzeciej sytuacji pozytywne zasilanie z zewnątrz jest tak modyfikowane przez wewnętrzne czynniki stresotwórcze, że w efekcie zamiast doświadczać przyjemności i wzrostu możliwości doświadczamy niemiłego stresu. Ilustracją takiej sytuacji może być publiczne wyróżnienie (objawy sympatii, awans), które wywołuje u wyróżnionego tak silny stres, że najchętniej chciałby on, aby taka sytuacja w ogóle się nie wydarzyła.
4. W czwartej sytuacji osoba nie doświadcza w ogóle stresujących sygnałów z zewnątrz. Jednak jej wewnętrzny system generuje stres niezależnie od tego, co się dzieje na zewnątrz. Są ludzie, którzy przeżywają wysoki poziom stresu mimo, że na zewnątrz (obiektywnie) nic się

nie dzieje. Np. wyobrażają sobie jak przychodzi do nich komornik lub jak za trzy miesiące będą zdawać straszny egzamin i stres gotowy! Ekstremalnym rozwinięciem tego stanu jest tzw. „nerwowość”, nerwica wegetatywna. Wiele osób stale martwi się „życiowo” (i teraz i na przyszłość).

5. Piąta sytuacja polega na tym, że dochodzące pozytywne zasilenia z zewnątrz są blokowane przez wewnętrzne czynniki stresotwórcze i nie zasilają organizmu człowieka. Osoba taka „odcina” zewnętrzne sygnały pomocy, wsparcia, sympatii.

**Kazimierz F. Nalepa**