

Czy naprawdę ciężko być szefem?

14 lipca 2014

Ciężko jest być szefem. Niedawno w „Wall Street Journal” ukazał się artykuł opisujący trudny los pewnego dyrektora generalnego (CEO), który co rano musiał zwlekać się z łóżka i przybierać buńczuczny wyraz twarzy. Czekał go długi dzień mówienia innym, co mają robić. Podobno sytuacja była tak trudna, że nie miał innego wyjścia niż rzucić pracę na rok, aby żeglować z rodziną po Oceanie Atlantyckim.

Forbes potwierdza: „wielu CEO ma osobistych asystentów, którzy ustawiają im grafik, i muszą latać ze spotkania na spotkanie, ledwo znajdując chwilę, żeby skoczyć do łazienki”. Cóż za upokorzenie! Ale nawet gorsza niż wysiłek pęcherza jest konieczność wyrzucania ludzi z pracy: „Może wam się wydawać, że CEO podchodzi z dystansem do decyzji o tym, kogo zwolnić, ale w większości przypadków bylibyście jak najdalej od prawdy. Podejmowanie trudnych decyzji o ludziach wokół potrafi być bardzo bolesne”. Nabierzcie otuchy, wy, którzy straciliście pracę w czasach trudnych dla gospodarki. Przynajmniej nie musieliście nikogo wylać.

Tego typu głupstwa pisane są zwykle w oparciu o badanie z lat 50. poświęcone „zespłowi stresu menedżerskiego”. Badanie to przeprowadzono jednak nie na menedżerach, lecz na makakach. W swoim słynnym eksperymencie neurobiolog Joseph Brady poddał grupę małp serii elektrowstrząsów – zwierzęta rażono prądem co 20 sekund przez 6 godzin. Inna grupa – „małpi menedżerowie” – przechodziła tę samą procedurę, lecz miała możliwość powstrzymania porażenia poprzez przyciśnięcie dźwigni w każdym 20-sekundowym interwale. „Małpi menedżerowie” szybko nauczyli się powstrzymywać elektrowstrząsy naciskając dźwignię. Sytuacja wygląda paskudnie dla obu grup, ale zdecydowanie gorzej dla małp pozbawionych szansy uniknięcia bólu. A jednak

to właśnie „małpi menedżerowie”, obdarzeni większą odpowiedzialnością i kontrolą, zaczęli umierać na wrzody żołądka. Wyniki eksperymentu zdawały się wskazywać, że odpowiedzialność za podejmowanie trudnych decyzji jest czymś tak stresującym, iż może powodować poważne zagrożenie dla zdrowia. Tak narodził się zespół stresu menedżerskiego.

Z małpim menedżerem wiążą się oczywiście dwa problemy: menedżer i małpa. Makaki to nie ludzie, a zarządzanie elektrowstrząsami to nie podejmowanie decyzji biznesowych. Stać nas na więcej.

Istnieją już setki prac badawczych poświęconych powiązaniom między stresem, zdrowiem i władzą. I praktycznie wszystkie pokazują coś wręcz odwrotnego niż przypadek małpich menedżerów. Biolog Robert Sapolsky prowadził np. badania na stadach pawianów w Afryce. Ich wyniki wskazują, że im niższa pozycja danego osobnika w hierarchii, tym większe prawdopodobieństwo, iż będzie on miał wysoki poziom hormonów stresu i choroby związane ze stresem. Za to „wysoko postawiony” samiec alfa, który może pokryć każdą samicę, jaką sobie wybierze i wyładować agresję na każdym samcu o gorszej od niego pozycji w stadzie, ma dużo niższy poziom stresu. Jeśli istnieją małpi kierownicy – to są to właśnie oni.

Ewolucyjni psychologowie mówią często o mózgu tak, jakby chodziło o scyzoryk szwajcarski ze specjalnym narzędziem „zaprojektowanym” przez ewolucję do rozwiązywania każdego ewolucyjnego problemu. Ale reakcja na stres to nie szwajcarski scyzoryk – to młot kowalski. Reakcja na stres to uniwersalny sygnał alarmowy, który w podobny sposób odpowiada na różne zagrożenia. Wyskakująca z zarośli hiena wywołuje w nas tego samego typu reakcje, co sala konferencyjna wypełniona zwierzchnikami oceniającymi naszą prezentację w Power Poincie. Mózg wyzwala hormony stresu, w tym adrenalinę i kortyzol, powodując przyspieszenie pulsu. Szybko wzrasta stężenie glukozy w organizmie, powodując przypływ energii, która kierowana jest do mięśni rąk i nóg. Wstrzymane zostają mniej

istotne czynności organizmu, takie jak wzrost czy trawienie. Pomaga to w bieganiu czy walce wręcz, ale już niekoniecznie w przypominaniu sobie kawału, którym chcieliśmy zacząć wystąpienie.

Jeśli jesteś zebra na sawannie i uciekasz przed hieną, to albo ten przypływ adrenaliny uratuje ci życie, albo zostaniesz zjedzona na śniadanie. Tak czy inaczej reakcja stresowa potrwa tylko kilka minut. Ludzie natomiast obdarzeni są zdolnością pamiętania każdego żartu spalonego w przeszłości i wyobrażania sobie podczas bezsennych nocy we wszystkich bolesnych szczegółach porażek, jakich mogą doznać w nadchodzących miesiącach. Kiedy reakcja stresowa trwa miesiącami, staje się toksyczna. Przyspieszone tętno zmienia się w chorobę serca, przypływ glukozy – w cukrzycę, a przeciążony system immunologiczny ulega infekcjom. Reakcja stresowa, która wyewoluowała, by chronić nasze życie, teraz mu zagraża.

Jak działa reakcja stresowa w kontekście hierarchii służbowej? W niedawnych badaniach prowadzonych przez psychologa Gary'ego Shermana i jego współpracowników pojawia się najprostszy z dotychczasowych test różnicy w poziomie stresu między liderami a podwładnymi. Uczni zbadali etatowych pracowników ze świata biznesu i wojska, którzy przeszli przez zajęcia dla kadry kierowniczej w Harvard Business School. W pierwszym kroku zaklasyfikowali uczestników badania jako liderów lub nie-liderów. Liderzy zostali zdefiniowani jako ci, których praca wymaga zarządzania innymi ludźmi. W obu pomiarach niepokoju i poziomu kortyzolu liderzy wykazali wyraźnie niższy poziom stresu niż nie-liderzy. Wyniki były takie same w biznesie i wojsku. Z przywództwem wiążą się przywileje.

Wyniki te współgrają z implikacjami wielkiego badania brytyjskich urzędników, które toczy się od lat 60. Brytyjska służba cywilna posiada niezwykle wyrafinowaną i drobiazgową hierarchię z wyraźnie określonym statusem poszczególnych stanowisk – od sekretarzy po asystentów. Wszyscy badani są zatrudnieni i wszyscy mają ubezpieczenia zdrowotne. Pomimo to

lekarz Michael Marmot wykrył, że każdy krok w dół drabiny służbowej to zwiększona liczba problemów zdrowotnych na tle stresowym, w tym największego problemu zdrowotnego – śmierci.

Kiedy dyrektor albo generał narzeka na stres, musimy zwracać szczególną uwagę na to, co dokładnie mają na myśli. Mogą dostawać więcej e-maili niż są w stanie „przerobić”. Mogą pracować po godzinach. Ale w większości przypadków mają prawo odmówić i mogą decydować, kiedy i jak radzić sobie z wyzwaniami. Mają dużo więcej kontroli nad swoimi żywotami niż sekretarka, która umawia im spotkania albo woźny, który sprząta ich biura.

Ludzie tak bardzo łakną kontroli nad swoim życiem, że kiedy jest ona ograniczona, są skłonni ją imitować. W badaniach psychologa Aarona Kaya i jego współpracowników ludzie, którzy czuli, że brakuje im kontroli, byli bardziej skłonni do żarliwej wiary w kontrolującego Boga. Wierzyli także w kontrolujący rząd, teorie spiskowe i różne zabobony. Ktoś musi mieć kontrolę. Brak kontroli skorelowany jest z wyższym ciśnieniem, obniżoną odpornością i chorobami stresopochodnymi. Kontrola to esencja władzy, a zarazem ogniwo łączące status ze stresem.

Skoro jednak posiadanie kontroli chroni przed stresem, to dlaczego małpi przywódcy umierali na wrzody? Okazało się, że badanie zawierało fatalny błąd. Małpy nie były przypisane do przywódczej lub bezbronnej grupy w sposób losowy, co stanowi nieodzowny fundament każdego eksperymentu. Na przywódców „awansowane” były te małpy, które nauczyły się używać dźwigni do powstrzymywania elektrowstrząsów. Tymczasem szybko uczące się osobniki mogły zawdzięczać swój sukces temu, że szczególnie silnie odczuwały porażenia. A jeśli tak, to o ich losie przesądziło nie posiadanie kontroli, lecz nasilona reakcja stresowa na elektrowstrząsy. Jest w tym wszystkim lekcja – i nie chodzi tylko o metodę naukową. Jeśli starasz się kontrolować sytuację za wszelką cenę, bo przeraża cię, co może się stać, jeśli odpuścisz, to znak, że tak naprawdę wcale

nie masz kontroli.

Autor: Keith Payne

Tłumaczenie: Marcelli Sommer

Źródło oryginalne: www.scientificamerican.com

Źródło polskie: [Nowy Obywatel](#)