

## W sidłach organizacji - stres w środowisku pracy

Autor tekstu: **Adam Tworuszka**

Cechą charakterystyczną życia społecznego, a zwłaszcza organizacji społecznych, jest instytucjonalizacja. Przejawia się ona w depersonalizacji ról i czynności pełnionych przez jednostkę lub zadań pełnionych przez komórki organizacyjne oraz instytucje. Proces ten zachodzi szybko i ma trwały charakter, zwłaszcza w bardziej liczebnych i sformalizowanych grupach społecznych. Instytucjonalizacja jest pewnym przejawem racjonalności życia społecznego i posiada również wiele zalet. Niekoniecznie jest to racjonalność zamierzona i świadomie wprowadzona. O jej wystąpieniu najczęściej decyduje skuteczność tego typu rozwiązań.

Utracona spontaniczność tworzonych grup, celowy (racjonalny) typ instytucjonalizacji ma charakter obustronny, ale niesymetryczny. Instytucjonalizacja jako pewien przejaw reguł społecznych, nietworzonych wprost przez jednostkę, ale jako pewna wypadkowa społecznych i organizacyjnych zachowań, ma większy wpływ na pojedynczą osobę niż odwrotnie. Ta wzajemna zależność jest źródłem częstego niezadowolenia jednostki. Głównym jej uczestnikiem jest przecież osoba, która doświadcza uczuć.

W życiu codziennym, dla większości z nas, organizacją najbardziej „odczuwalną” jest zakład pracy [1]. Praca, mimo swojego wymiaru autotelicznego, pozwala na zaspokajanie potrzeb związanych z funkcjonowaniem w społeczeństwie. Jest miejscem zarobkowania, wymiany informacji i kształtowania relacji interpersonalnych. W końcu staje się również miejscem doświadczania najróżniejszego rodzaju emocji.

### UTRACONA WOLNOŚĆ — ŹRÓDŁA STRESU W ŚRODOWISKU PRACY

Obustronna, ale niesymetryczna relacja między organizacją a słabszą stroną interakcji, jaką jest jednostka, budzi dyskomfort dla niej samej. W konsekwencji jest źródłem **stresu**. Do najważniejszych stresorów w środowisku pracy można zaliczyć:

- niesprzyjające fizyczne środowisko pracy,
- przeciążenie bądź niedociążenie pracą,
- zbyt mała kontrola nad procesem pracy,
- niejasność bądź konfliktowość roli,
- złe stosunki interpersonalne,
- brak perspektyw rozwoju zawodowego [2].

Zdaniem R. Lazarusa: „stres psychologiczny jest szczególną relacją między osobą a środowiskiem, którą osoba ocenia jako nadwężającą jej zasoby i zagrażającą jej dobrostanowi” [3]. Definicja ta odzwierciedla relacje pomiędzy jednostką a środowiskiem. Zwraca uwagę na subiektywizm stresu, który polega na tym, że takie same warunki zewnętrzne mogą być inaczej interpretowane przez każdą jednostkę i w konsekwencji mogą mieć dla nich inne znaczenie i skutek.

Przekładając kategorię stresu na specyfikę miejsca pracy, stres w pracy traktowany jest jako proces, w którym czynniki związane ze środowiskiem pracy powodują określone konsekwencje. W środowisku pracy można doświadczyć dwóch rodzajów stresu: stresu chronicznego, związanego z często powtarzającymi się trudnościami oraz stresu traumatycznego wywołanymi wydarzeniami traumatycznymi. **Stres chroniczny** jest zjawiskiem typowym, charakterystycznym dla funkcjonowania w organizacji. Wiąże on się z sytuacjami, które nie przekraczają możliwości adaptacyjnych jednostki, ale stopniowo wyczerpują jej zasoby odpornościowe. **Stres traumatyczny** jest konsekwencją pewnych wyjątkowych sytuacji, które mogą się wiązać z zagrożeniem i urazami.

Pojawienie się stresu u osoby może być konsekwencją obiektywnych warunków zewnętrznych, może także mieć swoje podstawy w specyfice osobowościowej danej jednostki. Na podstawie badań R. Karaska wyznaczono wzór zachowania pracownika, który jest szczególnie narażony na ryzyko stresu w pracy (**wzór zachowania typu A**). Charakteryzuje

się on:

- zewnętrzną lokalizacją kontroli,
- skrajnie wysoką reaktywnością,
- nasiloną neurotycznością
- tendencją do zdobywania jak najwięcej w jak najkrótszym czasie [4].

Jednocześnie wiele danych wskazuje, że pewne właściwości pracy, nie tylko w interakcji ze sobą, ale też niezależnie od siebie, są związane ze wskaźnikami zdrowia. W koncepcji stresu w środowisku pracy za szczególnie istotne zmienne, które warunkują ryzyko wystąpienia u człowieka stresu, uznano:

- wymagania,
- kontrola
- wsparcie społeczne [5].

R. Karasek zwrócił uwagę, że interakcja wysokich wymagań i niskiego zakresu kontroli jest szczególnie niebezpieczna z punktu odczuwanego stresu. W zaproponowanym przez siebie modelu wyróżnił cztery główne sytuacje, różniące się stopniem nasilenia krytycznych dymensji: wymagań i kontroli.

1. **Wysokie wymagania i mały zakres kontroli** — jest to sytuacja szczególnie stresogenna. Jednostka otrzymuje trudne lub pracochłonne zadania, jednocześnie nie ma możliwości swobodnego ich wykonania. Postawienie przed człowiekiem wysokich wymagań wywołuje stan napięcia psychofizjologicznego. Gdy możliwości wykonawcze jednostki zostają zablokowane i nie ma ona wpływu na sytuację, napięcie to nie rozładowuje się w toku aktywnych działań i utrzymuje się. Prowadzi to do niepokoju, depresji i ryzyka choroby somatycznej.
2. **Wysokie wymagania i duży zakres kontroli** - jest to sytuacja kiedy przed pracownikiem zostały postawione trudne zadania, ale ma on możliwości takiego modelowania swego zachowania, by osiągnąć postawione cele. Taka sytuacja stwarza warunki rozwoju.
3. **Niskie wymagania i mały zakres kontroli** — sytuacja taka ani nie pobudza do działania, bo wymagania są niskie, ani nie daje możliwości działania (niska kontrola). Pojawia się więc pasywność zarówno w życiu zawodowym, jak i w sposobie spędzania czasu wolnego. Jednostka nie ma żadnych możliwości rozwoju.
4. **Niskie wymagania — duży zakres kontroli** - sytuacja najbardziej relaksująca, wywołująca najmniejsze napięcie. Duży zakres kontroli pozwala optymalnie zareagować na każde pojawiające się — niewygórowane — wymaganie. Ryzyko złego samopoczucia psychicznego czy choroby somatycznej jest w tym wypadku najmniejsze [6].

## STRES W PERSPEKTYWIE ORGANIZACYJNEJ

Pojawienie się stresu może mieć przyczyny w samej jednostce, w jej sposobie postrzegania świata, czyli może być uzależnione od czynników osobowościowych. Może również być efektem czynników obiektywnych, tkwiących w czynnikach zewnętrznych, takich jak: specyfika organizacji, rodzaj zadań.

Z perspektywy organizacyjnej interesujące są czynniki obiektywne, niezależne od jednostki, które są wobec niej zewnętrzne. Wiadomo bowiem, że niektóre grupy zawodowe są szczególnie narażone na ryzyko wystąpienia stresu u jej przedstawicieli. Z pewnością są to takie grupy jak: służby ratownicze, policja. Tutaj stres wiąże się z niebezpieczeństwem fizycznym, np. utraty zdrowia lub nawet życia. Dlatego często ponad stres chroniczny pojawia się tu stres określany jako traumatyczny.

Mając na uwadze perspektywę organizacyjną, jednostka funkcjonująca w zakładzie pracy szczególnie narażona jest na ryzyko wystąpienia stresu interpersonalnego lub stresu organizacyjnego.

**Stres interpersonalny** wiąże się z aspektem komunikacji międzyludzkiej w organizacji.

We współczesnych organizacjach, gdy jednostka zmuszona jest do funkcjonowania w środowisku społecznym, gdzie komunikacja interpersonalna stała się jednym z głównych narzędzi pracy oraz miernikiem jej wykonania, relacje interpersonalne i style komunikacji zaczęły być źródłem stresu. To jak jednostka się komunikuje, z kim, po co i dlaczego, staje się podstawą jej wizerunku. Często, bowiem pracownik nie może być oceniony na podstawie wymiernych wyników. Czynniki sytuacyjne znakomicie to utrudniają i wypaczają ocenę. Sposób komunikacji staje się jednym z głównych wyznaczników funkcjonowania członka organizacji. Oczywiście jest to ocena subiektywna. Jednak w sytuacji zależności i podporządkowania, ocena osoby w organizacji z założenia jest oceną subiektywną. Co prawda, tworzonych jest bardzo dużo narzędzi służących do pomiaru predyspozycji zawodowych oraz wyników pracy, ale zastosowanie ich zawsze będzie postulatem. W praktyce narzędziem wykorzystywanym, ale równie często pomijanym.

**Stres organizacyjny** polega na niedostosowaniu pomiędzy członkiem organizacji a środowiskiem organizacyjnym. Jednostka ma możliwość pełnego wyboru organizacji do jakiej przynależy. Chcąc zaspokajać swoje istotne potrzeby, zmuszona jest ponosić pewne koszty z tym związane. Taką rolę odgrywa m.in. stres związany z uczestnictwem w organizacji. W przypadku pełnienia funkcji kierowniczych, kosztem lub niedogodnością jest stres wywołany konfliktem ról. Dlatego myśląc o stresie organizacyjnym często wykorzystywana jest koncepcja patologii ról społecznych. Szczególnie sprzyja temu organizacja sformalizowana, ze swoim ugruntowanym zestawem reguł i zasad. W takim przypadku jednostka — uczestnik organizacji — stoi z góry na podporządkowanej pozycji wobec maszyny organizacyjnej. Utrata równowagi pomiędzy: oficjalnymi nakazami roli, postrzeganiem roli przez jednostkę, nieformalnymi oczekiwaniami innych wobec wykonywania danej roli, osobistymi przekonaniem człowieka, jego systemem wartości, zdolnościami i przekonaniem, a także cechami osobowości, prowadzi do stresu organizacyjnego. Jednostka często musi przejawiać emocjonalną dyspozycyjność w organizacji, miejscu pracy. Nie ma możliwości okazania swoich rzeczywistych uczuć w danej sytuacji. Jest to typowe dla czynności związanych np. z obsługą klientów. Biorąc pod uwagę istotność relacji interpersonalnych coraz częściej jednostka musi fałszować swoje emocje. Wyraźna różnica pomiędzy wewnętrznymi, rzeczywistymi emocjami a fasadą staje się poważną przyczyną wewnętrznych napięć i stresów (dysonans emocjonalny) [7].

## KONSEKWENCJE STRESU — WYPALENIE

Konflikt ról, stres organizacyjny ma swoje konkretne konsekwencje. Dla jednostki głównie zdrowotne. Przejawia się to tzw. **wypaleniem zawodowym**, mającym postać pojawiających się symptomów silnego stresu, który jest skutkiem wysokich wymagań emocjonalnych. Zjawisko tzw. wypalenia zawodowego należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia psychologii, jak i organizacji pracy. Sama nazwa — wypalenie zawodowe — jest określeniem potocznym, bardziej odzwierciedla istotę rzeczy pojęcie wyczerpania emocjonalnego spowodowanego wykonywaniem obowiązków zawodowych.

Spośród przyczyn zewnętrznych mających wpływ na wypalenie zawodowe pracownika najbardziej typowymi są:

- częste zmiany charakteru i zasad pracy,
- zbyt szeroki (lub zbyt wąski) zakres zadań,
- biurokratyczne decyzje przełożonych,
- niskie zarobki — nieadekwatne do wysiłku wkładanego przez pracownika i dużych wymagań ze strony zwierzchników,
- brak możliwości uczestniczenia w podejmowaniu decyzji (zwłaszcza tych mających wpływ na warunki pracy),
- niskie perspektywy awansu,
- powierzchowne kontakty z innymi pracownikami,
- brak lub mała przejrzystość standardów obowiązujących w organizacji,
- brak wsparcia społecznego,
- nieefektywny przepływ informacji między współpracownikami,
- rutyna polegająca na powtarzaniu przez długi czas tego samego rodzaju pracy.

Przyczyny wewnętrzne mające istotny wpływ na tzw. wypalenie zawodowe mają bardziej skomplikowany charakter. Są one związane z osobowością pracownika, określonymi

predyspozycjami. W związku z tym trudniej tutaj o kategoryzację. Generalnie można jednak wskazać jakiego typu osoby są w grupie zwiększonego ryzyka. Dotyczy to przede wszystkim ludzi bardziej ambitnych, dynamicznych, aktywnych, mających dużą potrzebę osiągnięć i rywalizacji, wiele oczekujących od siebie, jak i od innych. Takie osoby mają ambitne cele zawodowe i wysokie wymagania wobec swojej pracy, identyfikują się z nią, a także czerpią z niej satysfakcję i poczucie sensu. Tym wysokim ambicjom może towarzyszyć mało racjonalna, nierealistyczna ocena rzeczywistości, niski poziom autonomii czy skłonność do perfekcjonizmu.

**Wypalenie zawodowe można określić także jako wygaśnięcie motywacji do dalszego działania w celu osiągnięcia znaczących rezultatów w pracy.**

Do wypalenia zawodowego dochodzi, gdy przekroczony zostaje optymalny punkt obciążenia pracą i następuje jej dalszy przyrost (zbyt niskie obciążenie powoduje powstawanie stanu, który określić można jako marazm). Zjawisko wypalenia próbuje się również powiązać z takimi parametrami jak poziom pobudzenia motywacyjnego oraz trudność wykonywanych zadań. Pobudzenie motywacyjne można ujmować jako przejaw reakcji stresowej — stanu psychofizjologicznego napięcia, które w optymalnym natężeniu działa mobilizująco umożliwiając stawienie czoła wyzwaniom, ale zbyt nasilone powoduje wyczerpanie i nadwątlenie sił organizmu.

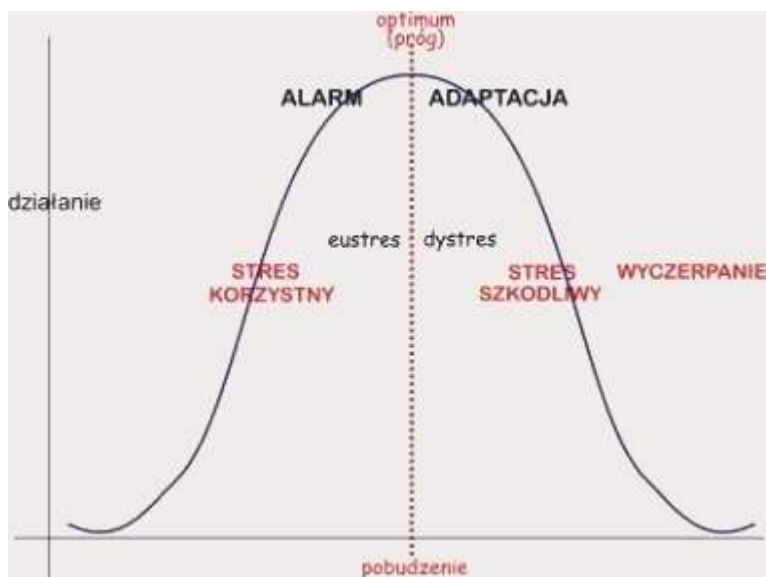
Na syndrom wypalenia zawodowego składają się trzy odrębne symptomy:

- wyczerpanie emocjonalne jako efekt udzielania przez dłuższy czas wsparcia psychicznego i utrata wiary we własne możliwości, co w efekcie przejawia się zaburzeniami psychosomatycznymi: zmęczeniem, bólami głowy, bezsennością, nadmiernym poceniem się, stanami podgorączkowymi.
- depersonalizacja, deprecjonowanie innych, obojętność na potrzeby i emocje współpracowników, poczucie bezsensu i cynizm, wyłączenie się z życia społecznego.
- nasilanie się negatywnej samooceny, brak satysfakcji z wyników i utrata kontroli nad pełnioną rolą, przeżywanie lęków o swoją przyszłość, poczucie krzywdy i winy, konfliktowość wobec współpracowników przy nasilających się objawach psychosomatycznych [8].

Natężenie stresu, przekraczające możliwości adaptacyjne jednostki, ma swoje konsekwencje dla niej samej. Reakcja na stres w miejscu pracy powoduje u niej zmiany na poziomie:

- poznawczym — stres wpływa na system wartości jednostki, w efekcie jest przyczyną zgeneralizowanych ocen, np. przekonanie o zbyt małych własnych zdolnościach, o braku dostatecznych środków materialnych czy technicznych, o nieprzychylności otoczenia itp.,
- emocjonalnym — stres powoduje ogólne pobudzenie emocjonalne, a ponadto takie emocje jak lęk, strach, przerażenie, gniew, irytacja, poczucie winy, wstydu, czasami emocje pozytywne, np. związane z oczekiwaniem sukcesu,
- behawioralnym — przykładem może tutaj być prawo Yerkesa-Dodsona, które zwraca uwagę na to, że sprawność wykonania zależy od poziomu pobudzenia i trudności zadania (wysoki poziom pobudzenia motywacyjnego sprzyja sprawnemu wykonywaniu zadań łatwych, prostych i dobrze przez jednostkę wyuczonych i rutynowych, z kolei zadania trudne, złożone i nietypowe lepiej wykonuje się w stanie niskiego pobudzenia),
- motywacyjnym — jednostka stara się doprowadzić do równowagi pomiędzy sobą i środowiskiem, tym samym stara się pozbyć się sytuacji dla siebie dyskomfortowej (np. poprzez: poszukiwanie informacji, podejmowanie działań w celu zmniejszenia dystansu pomiędzy światem zewnętrznym a jego percepcją, np. poprzez ingerencję w otaczającą rzeczywistość lub posługując się metodą intrapsychiczną, która polega na zmianie percepcji środowiska bądź własnej osoby).

## MODEL LAZARUSA



Źródło: [www.wikipedia.pl](http://www.wikipedia.pl)

## ZAKOŃCZENIE Z FRANZEM KAFKĄ

Główną ofiarą stresu w miejscu pracy jest oczywiście pracownik. Nie oznacza to jednak, że sytuacja ta pozostaje bez wpływu na organizację jako całość. Typowymi jej efektami jest również: zwiększona absencja, mniejsza produktywność, wzrost wypadków, wyższa fluktuacja personelu, wzrost kosztów związanych z większą zachorowalnością. W europejskim systemie pracy i ubezpieczeń społecznych, gdzie część kosztów ponosi państwo, trudno je zwymiarować. Lepiej są widoczne na przykładzie Stanów Zjednoczonych, gdzie pracodawca ponosi bezpośrednio koszty leczenia pracownika [9].

Zrozumiałe jest, że nie sposób stresu uniknąć. Nie w tym rzecz. Tym bardziej, że jego określone natężenie wpływa korzystnie i mobilizująco na działanie człowieka. Dopiero przekroczenie indywidualnej dla każdej osoby granicy wiąże się z niekorzystnymi skutkami. Warto jednak rozumieć mechanizmy jego powstawania. Teoria i praktyka pokazuje, że pewne grupy osób są szczególnie podatne na jego działania. Są również sytuacje, które sprzyjają tego typu zachowaniom. Niejednokrotnie pozornie sprzyjające warunki pracy okazują się mylące. Z tej perspektywy pracę osoby ambitnej, skazanej na ścisły sposób postępowania i dużą kontrolę zewnętrzną, można uznać za potencjalnie stresującą. Może to być, zarówno pracownik służb ratowniczych, pilot czy lekarz, ale równie dobrze urzędnik.

Jeden z najwybitniejszych pisarzy XX w. Franz Kafka, przedstawił w swoich dziełach człowieka zagubionego, walczącego z niezrozumiałymi strukturami rządzącymi światem. Stworzona przez niego atmosfera, nazwana później *kafkaesk* [10], pokazuje człowieka samotnego, zagubionego w płataninie niezrozumiałych dla niego praw. Bohater kafkowski to człowiek nieszczęśliwy, walczący, w końcu przegrywający z wszechwładną machiną biurokracyjną. Utworów Kafki nie należy rozumieć wyłącznie jako krytykę nadmiernie rozbudowanej i niezrozumiałej maszyny biurokracyjnej. Jednak interpretatorzy są zgodni, że wymowa dzieł Franza Kafki mówi nam zarówno o talencie autora, jak i jego samopoczuciu. W tym przypadku samopoczuciu pracownika towarzystwa ubezpieczeniowego...

Zobacz także te strony:

[Stres - wybawienie, czy śmierć "voodoo"?](#)

[Stres - wróg czy przyjaciel?](#)

---

Przypisy:

[1] Nie wspominam w tym miejscu o państwie, które również w makroskali można

uznać za formę organizacji.

[2] Za: Łuczak A., Żołnierzyk-Zreda D., *Praca a stres*, [w:] "Bezpieczeństwo Pracy", nr 10/2002.

[3] Za: Widerszal-Bazyl M., *Stres psychospołeczny w pracy - pojęcie, źródła i konsekwencje, różnice indywidualne, prewencja*, [w:] (red.) Koradecka D., *Nauka o pracy - bezpieczeństwo, higiena, ergonomia. Tom 5: Czynniki psychologiczne i społeczne*. Warszawa 2002.

[4] Wg K. Wrześniewskiego do kluczowych właściwości typu A zalicza się również: silną potrzebę osiągnięć i współzawodnictwa, tendencję do dominacji i sprawowania kontroli nad otoczeniem, agresywność, wrogość, szybkość działania, pośpiech, niecierpliwość. [w:] Wrześniewski K., *Badanie wzoru zachowania A przy użyciu polskiego kwestionariusza*. "Przegląd Lekarski" 1990, 47, s. 538,

[5] W oparciu o koncepcję R. Karaska polscy badacze: M. Widerszal-Bazyl, R. Cieślak stworzyli kwestionariusz służący badaniu stresu w pracy - *Kwestionariusz Psychospołecznych warunków Pracy (PWP)*. Uzupełnili go o dwie skale: dobrostanu i skali pożądaných zmian. Zob: [w:] Widerszal-Bazyl M., Cieślak R., *Psychospołeczne Warunki Pracy. Podręcznik do kwestionariusza*. Warszawa 2000.

[6] Tamże.

[7] Zob. Szóstak A., [Morderczy konflikt ról, czyli stres organizacyjny](#).

[8] Zob. (red.) Sęk H., *Wypalenie zawodowe: przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Warszawa 2000.

[9] Zob. Widerszal-Bazyl M., Tamże,

[10] W języku polskim przymiotnik *kafkaesk* tłumaczony jest najczęściej jako "sytuacja kafkowska", należy jednak mieć świadomość, że zakres znaczeniowy polskiego określenia nie wyczerpuje pełni tego pojęcia.

#### **Adam Tworuszka**

Ur. 1976. Doktorant Instytutu Socjologii na Wydziale Nauk Społecznych Uniwersytetu Śląskiego w Katowicach. Interesuje się zagadnieniami z zakresu socjologii organizacji i polityki personalnej. Zawodowo pracuje w dziale personalnym w sektorze bankowym. Mieszka w Katowicach.

[Pokaż inne teksty autora](#)

(Publikacja: 28-02-2006)

[Oryginał.](http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4616) (<http://www.racjonalista.pl/kk.php/s,4616>)

Contents Copyright © 2000-2008 by Mariusz Agnosiewicz

Programming Copyright © 2001-2008 Michał Przech

Autorem tej witryny jest Michał Przech, zwany niżej Autorem.

Właścicielem witryny są Mariusz Agnosiewicz oraz Autor.

Żadna część niniejszych opracowań nie może być wykorzystywana w celach komercyjnych, bez uprzedniej pisemnej zgody Właściciela, który zastrzega sobie niniejszym wszelkie prawa, przewidziane w przepisach szczególnych, oraz zgodnie z prawem cywilnym i handlowym, w szczególności z tytułu praw autorskich, wynalazczych, znaków towarowych do tej witryny i jakiegokolwiek ich części.

Wszystkie strony tego serwisu, wliczając w to strukturę podkatalogów, skrypty JavaScript oraz inne programy komputerowe, zostały wytworzone i są administrowane przez Autora. Stanowią one wyłączną własność Właściciela. Właściciel zastrzega sobie prawo do okresowych modyfikacji zawartości tej witryny oraz opisu niniejszych Praw Autorskich bez uprzedniego powiadomienia. Jeżeli nie akceptujesz tej polityki możesz

nie odwiedzać tej witryny i nie korzystać z jej zasobów.

Informacje zawarte na tej witrynie przeznaczone są do użytku prywatnego osób odwiedzających te strony. Można je pobierać, drukować i przeglądać jedynie w celach informacyjnych, bez czerpania z tego tytułu korzyści finansowych lub pobierania wynagrodzenia w dowolnej formie. Modyfikacja zawartości stron oraz skryptów jest zabroniona. Niniejszym udziela się zgody na swobodne kopiowanie dokumentów serwisu Racjonalista.pl tak w formie elektronicznej, jak i drukowanej, w celach innych niż handlowe, z zachowaniem tej informacji.

Plik PDF, który czytasz, może być rozpowszechniany jedynie w formie oryginalnej, w jakiej występuje na witrynie. **Plik ten nie może być traktowany jako oficjalna lub oryginalna wersja tekstu, jaki zawiera.**

Treść tego zapisu stosuje się do wersji zarówno polsko jak i angielskojęzycznych serwisu pod domenami Racjonalista.pl, TheRationalist.eu.org oraz Neutrum.eu.org.

Wszelkie pytania prosimy kierować do [redakcja@racjonalista.pl](mailto:redakcja@racjonalista.pl)