

## Rozdział 5.

# Psychospołeczne dysfunkcje w organizacji i sposoby ich przezwyciężania

Dysfunkcyjnym aspektem funkcjonowania człowieka i organizacji badacze poświęcili wiele uwagi. To właśnie one, przez niesione ze sobą drastyczne konsekwencje – do śmierci włącznie, stały się przedmiotem dociekliwych badań. To je na wiele sposobów starano się eliminować z życia osobistego, organizacyjnego, gospodarczego czy publicznego.

Rozdział ten jest poświęcony zagrożeniom związanym z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, a do najważniejszych z nich zaliczyć można stres i wypalenie zawodowe, mobbing, pracoholizm oraz psychomanipulacje. Każde z nich może doprowadzić do niekorzystnych konsekwencji odczuwanych przez jednostkę, organizację i społeczeństwo.

### 5.1. Stres, wypalenie się i przerdzewienie zawodowe

Trzy zawarte w tytule tego podrozdziału obszary badawcze łączą się ze sobą. Stres jest jednym z czynników, który z jednej strony zalicza się do przyczyn pojawienia się wypalenia zawodowego i z drugiej jest też następstwem zarówno wypalenia, jak i przerdzewienia zawodowego. Stres towarzyszy nam od zarania dziejów, natomiast wypalenie i przerdzewienie zawodowe są symptomami naszych czasów.

Stres jest zjawiskiem badanym i opisywanym przez wielu naukowców, a także poruszonym w trakcie licznych szkoleń kierowanych do praktyków biznesu. Dzieje się tak ze względu na jego powszechność i często obezwładniającą oraz niszczącą siłę. Stres ma jednak dwa oblicza, oprócz tego negatywnego (*dystres*), ze stresu możemy czerpać energię i siłę do skutecznego działania w obliczu napotykanym trudności (*eustres*). Źródła stresu można szukać wszędzie, w codziennym życiu i tym, co ono ze sobą niesie. Stresu nie można uniknąć, tak jak nie można

uniknąć życia, można natomiast być na niego w różnym stopniu odpornym (np. w zależności od posiadanego typu temperamentu) bądź różnie sobie z nim radzić (w zależności od doświadczeń i osobowości).

### 5.1.1. Istota i wybrane koncepcje stresu

Źródeł i podstaw koncepcji związanych ze stresem, a istotnych z dzisiejszej perspektywy, można upatrywać m.in. w rozważaniach nad organizmem komórkowym Claude'a Bernarda (XIX w.), w fizjologicznej koncepcji stresu Hansa Selye'ego (lata 60. XX wieku) czy w psychologicznej, transakcyjnej koncepcji stresu Richarda Lazarusa i Susan Folkman (lata 80. i 90. XX w.). W dobie galopujących zmian i turbulentnego otoczenia ważne są także kwestie zachowania zasobów, poruszane w koncepcji S. Hobfolla czy koncepcja koherencji A. Antonovsky'ego.

**Fizjologia stresu** obejmuje wiele zmian w organizmie wywołanych zagrażającym bodźcem – stresorem. Zmiany te polegają na pobudzeniu struktur mózgowych (kory mózgowej, wzgórza, hipokampa, ciała migdałowatego) oraz osi hormonalnej podwzgórze – przysadka – nadnercze [Łosiak 2008, s. 31–39]. W ich efekcie organizm jest gotowy do przezwycięzenia trudnej sytuacji, którą napotkał przez walkę bądź ucieczkę, wypracowana reakcja jest atawistyczna i związana z zagrożeniami bardziej fizycznymi, które przez wieki dominowały wśród stresorów, aniżeli cywilizacyjnymi i społecznymi, które dotyczą nas dzisiaj. Zgodnie z założeniem tworzącym **biologiczną koncepcję stresu H. Selye'ego** należy wspomnieć o jego podstawowym odkryciu, w którym opisał ogólny zespół adaptacyjny – GAS (*General Adaptation Syndrom*), obejmującym niespecyficzne reakcje fizjologiczne organizmu ujęte w trzy stadia. Ich charakter jest następujący [Łosiak 2008, s. 43]:

- Faza alarmowa – jest to faza bezpośrednio następująca po zadziałaniu czynnika stresującego, w niej Selye zaobserwował pobudzenie na osi zmian nadnercza – grasica i w układzie pokarmowym. W fazie tej organizm ma poradzić sobie z powstałym zagrożeniem przez mobilizację do działania. Dzieje się tak na dwóch etapach – szoku (pierwsze sygnały pobudzenie organizmu) i przeciwdziałania szokowi (obejmującym reakcje obronne).
- Faza odporności – w niej organizm uzyskuje równowagę na nieco wyższym poziomie niż przed zadziałaniem bodźca, ale dzieje się tak kosztem zwiększenia wydatków energetycznych i pogorszonym radzeniem sobie z czynnikami uznanymi za nieszkodliwe.
- Faza wyczerpania – dochodzi w niej do załamania sprawności funkcjonowania, powracają zmiany fizjologiczne zaobserwowane w fazie alarmowej, ale często są bardziej nasilone, prowadzące do rozregulowania organizmu. Grozi ona powstaniem patologii, ze śmiercią włącznie.

Nie zawsze organizm przechodzi przez pełny cykl faz, na ogół może on uporać się ze stresem już na pierwszym etapie. Opisane przez Selye'go prawidłowości nie są tożsame ze stresem, są one fizjologiczną reakcją na stres, który jest pojęciem bardziej abstrakcyjnym. Biologiczna koncepcja stresu, przez swoją fizjologiczną naturę, jest szczególnie popularna wśród przedstawicieli zawodów medycznych.

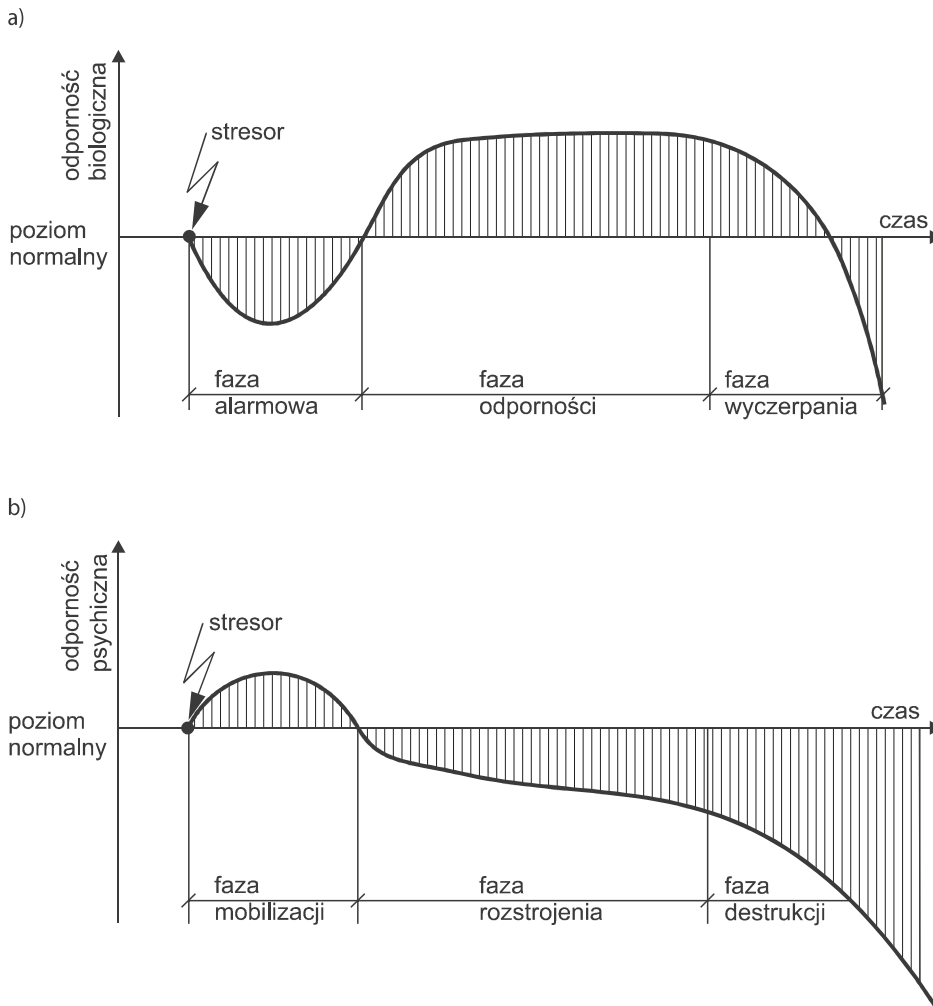
Dla porównania, w **psychologicznych koncepcjach stresu** także są wyodrębnione trzy fazy, mające jednak trochę odmienny przebieg [Cenin 1994, s. 148–149]:

- Fazę mobilizacji procesów psychicznych – w jej trakcie podnosi się ogólna sprawność procesów psychicznych o naturze intelektualnej, mobilizacja energetyczna organizmu. Dzięki niej możemy skutecznie radzić sobie z zagrożeniami, przeszkodami, startami. Faza ta może trwać od kilku minut do kilku godzin
- Fazę rozstrojenia – w jej trakcie dochodzi do pogorszenia poziomu funkcjonowania psychicznego, zaburzeniu ulegają czynności poznawcze i koncentracja. Łączny czas trwania fazy pierwszej i drugiej może w warunkach ekstremalnych wynosić średnio 11 dni.
- Fazę destrukcji – w jej trakcie wszystkie czynności ulegają poważnym zaburzeniom, brakuje możliwości realnej oceny sytuacji, rozpadowi ulegają czynności motywacyjne i programy czynności. Zmiany w tej fazie mogą doprowadzić do chorób psychicznych, może ona trwać do 20 a nawet 60 dni.

Jedną z najbardziej uznanych psychologicznych koncepcji stresu jest koncepcja transakcyjna R. Lazarusa i S. Folkmana. W ich ujęciu *stres psychiczny to szczególny rodzaj relacji między człowiekiem a otoczeniem, które to otoczenie człowiek ocenia jako nadwyrażające lub przekraczające jego zasoby i zagrażające jego dobrostanowi* [Lazarus i Folkman 1984 za: Terelak 2005, s. 23]. Stres zatem jest stanem emocjonalnym, który powstał w wyniku subiektywnej oceny poznawczej, ważnej dla jednostki sytuacji. Jednostka ta wpływa zwrótnie na sytuację, dlatego celowe jest użycie terminu „transakcja”, który trafnie oddaje naturę stresu. Lazarus podkreśla, że są dwa mechanizmy oceny sytuacji stresowej – pierwotny i wtórny. W wyniku **oceny pierwotnej** bodziec jest klasyfikowany jako zagrażający – uruchamiający dalsze reakcje, bądź niezagrażający – organizm w tym wypadku nie uruchamia procesu odpowiedzi na bodziec [Terelak 2005, s. 23–25]. Człowiek stając w obliczu stresora, a jest nim każda doświadczana lub przewidywana zmiana, przeżywa emocje o znaku dodatnim (nowa praca – radość, zapał, oczekiwanie), lub negatywnym (utrata pracy – zniechęcenie, strach, złość) i stara się podjąć działania zaradcze. W następnym kroku człowiek przewartościowuje sytuację, co jest przykładem **oceny wtórnej**, w wyniku której zmienia bądź modyfikuje swój stosunek do stresującej go rzeczywistości (utrata pracy może zacząć być postrzegana jako szansa na realizowanie pasji, zmianę drogi kariery). Czyni to w zależności od posiadanych

zasobów i możliwości radzenia sobie stresem. Metody radzenia sobie ze stresem (*coping with stress*) Lazarus i Folkman dzielą na te, służące zwalczaniu stresu oraz służące opanowywaniu emocji. Przy czym pierwsze są bardziej skuteczne, gdyż wpływają na sytuację stresową (poszukiwanie pracy, uczestnictwo w kursach i warsztatach uczących nowych kompetencji zawodowych), w przypadku drugich sytuacja stresowa nie ulega zmianie.

**Rysunek 5.1.** Przebieg stresu: a) biologicznego, b) psychologicznego



Źródło: Cenin 1994, s. 148.

### 5.1.2. Źródła i fizjologiczne symptomy stresu w pracy i zarządzaniu

Źródeł stresu związanych z pracą jest niezmiernie wiele, a badacze problemu starali się je uporządkować i pogrupować. Jeden z przykładów klasyfikacji jest następujący:

1. Czynniki **technologiczne i fizyczne warunki pracy**, do których zaliczyć można:
  - Szkodliwe warunki pracy bądź awarie sprzętów i maszyn obsługiwanych przez pracowników. Narażenie pracownika m.in. na brud, hałas, nieodpowiednią wilgotność, wysokie stężenie substancji szkodliwych, wibracje przyczynia się do odczuwanego przez niego stresu i zagraża jego zdrowiu i życiu.
  - Nieodpowiednia organizacja stanowiska pracy i brak dbałości o jego ergonomię oraz nieprzestrzeganie przez pracownika przyjętych procedur, brak odzieży ochronnej, nieuwaga, presja czasu [Jachnis 2008, s. 123–124].
2. **Natura samej pracy**, wykonywany zawód, może być w różnym stopniu stresujący:
  - do najbardziej stresujących zawodów zalicza się te, które obciążone są największym ryzykiem i/lub odpowiedzialnością, np. zawód żołnierza, strażaka, pilota samolotu, policjanta, organizatora imprez, specjalisty od PR, menedżera w korporacji, fotoreportera [*Najbardziej stresujące...*, 02.12.2013 (a); *Najbardziej stresujące...*, 02.12.2013 (b)].
  - W opozycji do nich stoją te najmniej stresujące, a wśród nich znalazły się: technik danych medycznych, jubiler, fryzjer, męski krawiec i audiolog [*Najmniej stresujące...*, 02.12.2013].
3. Czynniki spowodowane **zmianą w miejscu pracy**, których przykładami może być:
  - Zmiana w obciążeniu pracą lub/i zwiększenie zakresu obowiązków wynikająca z restrukturyzacji firmy, przeprojektowania stanowisk firmy, redukcji etatów.
  - Zmiana wysokości wynagrodzenia, zarówno jego zmniejszenia, jak i wzrost może okazać się stresujący. Pracownik może odczuwać presję związaną z koniecznością udowodnienia słuszności decyzji podnoszącej jego wynagrodzenie (większe normy, więcej czasu spędzanego w pracy).
  - Zmiana wynikająca ze zmiany samej pracy, ze zwiększonego zakresu odpowiedzialności i ze zmiany zespołu. Wejście w nową rolę, organizację, grupę wymaga dodatkowego wysiłku i jest obciążające psychicznie. Sresujące jest także przepracowanie i zmienione godziny pracy.
  - Zmianą wynikającą z tempa zmian życia, otoczenia i społeczeństwa oraz cyfryzacji gospodarki.

4. Czynniki spowodowane **psychospołeczną naturą miejsca pracy**, których przyczynami może być:
  - Korporacyjna kultura organizacyjna promująca pracoholików i zmuszająca jednostkę do silnej rywalizacji, czemu towarzyszy duża konkurencja wśród pracowników o uznanie, prestiż, awans.
  - Style przywództwa i zarządzania, które powodują, że pracownicy są nieustannie kontrolowani, instruowani, poganiani.
  - Organizacyjny klimat nietolerancji i wrogości wśród członków organizacji, brak społecznego wsparcia, sytuacje nadużyć i brak zaufania pomiędzy ludźmi.
  - Role zawodowe – ich niejasność, konflikt ról, przeciążenie i niedociążenie rólą, odpowiedzialność wynikająca z roli [*Zarządzanie stresem* 2008, s. 25–28].
5. **Czynniki osobowościowe** (np. temperament, sumiennosc, wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli, osobowość typu B, twardość psychiczna, wysoka samoocena oparta na organizacji, brak negatywnego afektu), które wyznaczają wyższy poziom odporności na stres i pozytywny stosunek jednostki do pracy [Schultz, Schultz 2002, s. 425–444].

Wymienione źródła stresu uzmysławiają skalę, w jakiej jesteśmy narażeni na jego działanie. Warto zatem zadać sobie pytanie o konsekwencje zdrowotne tak wielkich zagrożeń. Ich obraz uzyskali A.E. Nixon i in., prowadząc zakrojoną na szeroka skalę metaanalizę danych empirycznych uzyskanych przez innych badaczy (510 artykułów, doniesień badawczych, dysertacji oraz prac niepublikowanych). Pod rozważę wzięli takie psychosomatyczne symptomy zaburzeń zdrowia, jak: bóle pleców, bóle głowy, zmęczenie oczu, zaburzenia snu, zawroty głowy, zmęczenie, łaknienie, problemy gastrologiczne. Uzyskane przez nich związki przedstawia tabela 5.1.

Jak wynika z powyższych badań, stresory występujące w miejscu pracy wpływają na pogorszenia stanu zdrowia fizycznego, zwłaszcza dotyczy to konfliktów interpersonalnych, ograniczeń organizacyjnych (przez które rozumieć należy sytuacyjne bądź działania organizacyjne utrudniające jednostce wykonywanie jej pracy, np. blokowanie przepływu informacji, presja czasu, brak niezbędnych zasobów) oraz przepracowanie. W najmniejszym stopniu, bo wywołując jedynie zmęczenie, na zdrowie fizyczne wpływa niejednoznaczność roli [Nixon i in., 2011, s. 1–22]. Pogorszenie fizycznego stanu zdrowia niesie za sobą nie tylko konsekwencje dla odczuwanego stresu, ale dla całej organizacji. Zwiększa się bowiem absencja, spada efektywność pracy, zwiększają się koszty usług ubezpieczeniowych i medycznych i równocześnie obniżają się zyski finansowe pracodawców. Trzeba jednak podkreślić, że stresory będące wyzwaniem przyczyniają się do polepszenia wykonania

zadań, natomiast będące przeszkodą – obniżają poziom ich wykonania, równocześnie wsparcie organizacyjne jest czynnikiem modyfikującym te relacje [Wallace i in. 2009, s. 254–262]. Ustalenia te są cenną wskazówką dla zarządzających organizacjami, którzy kierując się nimi mogą ograniczać stresogenne działanie pracy i organizacji na swych pracowników.

**Tabela 5.1.** Związki symptomów fizjologicznych i stresorów zawodowych

Stresory zawodowe	Symptomy fizjologiczne							
	Bóle pleców	Bóle głowy	Zmęczenie oczu	Zaburzenia snu	Zawroty głowy	Zmęczenie	Łaknienie	Problem gastrologiczne
Konflikty interpersonalne	X	X	X	X	X	X	X	X
Brak kontroli	X	X		X				X
Ograniczenia organizacyjne	X	X	X	X	X	X	X	X
Niejednoznaczność roli						X		
Konflikt roli	X		X	X	X			X
Godziny pracy			X	X		X	X	X
Przepracowanie	X	X	X	X	X	X	X	X

X – otrzymany związek wyrażony w ważonym efekcie skali był istotny statystycznie na poziomie 0,05.

Źródło: Nixon i in. 2011, s. 12.

### 5.1.3. Indywidualne i organizacyjne sposoby radzenia sobie ze stresem

Człowiek w pracy, i nie tylko, radzi sobie ze stresem (*coping with stress*), odwołując się do trzech możliwych stylów reagowania skoncentrowanych na: zadaniach, emocjach bądź unikaniu [Strelau, Jaworowska, Wrześniewski, Szczepaniak 2005, s. 16–17]. Pierwszy z nich polega na podejmowaniu wysiłku zmierzającego do rozwiązywania problemu przez czynności poznawcze bądź behawioralne. Na

przykład w sytuacji poszukiwania pracy, na czytaniu poradników na temat skutecznej rekrutacji, branie udziału w warsztatach poświęconych autoprezentacji, szukaniu ofert pracy. Drugi sposób reakcji jest charakterystyczny dla osób, które w obliczu trudności koncentrują się na sobie i swoich emocjach, pragną zmienić towarzyszące im napięcie. Na przykład relaksują się, odwracają uwagę od stresującej sytuacji, wzbudzają w sobie odmienne emocje. Trzeci ze stylów, skoncentrowany na unikaniu, obejmuje dwie strategie – angażowanie się w czynności zastępcze (oglądanie TV, sprząatanie, dłuższe spanie – co nie prowadzi do rozwiązania problemu) bądź poszukiwanie kontaktów towarzyskich i odwracanie w ten sposób uwagi od nieprzyjemnej sytuacji. W moich badaniach [Kowalczyk 2011a, s. 258, 264 i 271] dotyczących negocjacji w sprawie pracy ustaliłam, że skuteczności w nich (rozumianej jako zdobycie i utrzymanie pracy) szczególnie nie sprzyja angażowanie się w czynności zastępcze podczas poszukiwania pracy. Natomiast ci, którzy wynegocjowali bardziej zadawalające warunki płacowe oraz byli bardziej usatysfakcjonowani z pracy w sensie ogólnym ograniczali radzenie sobie ze stresem przez skupianie się na emocjach, koncentrowali się na zadaniach.

Człowiek radzi sobie ze stresem dzięki osobistym zasobom, które w myśl **teorii ochrony zasobów Steavena E. Hobfolla** [2006] stara się uzyskać, zachować a nawet promować, równocześnie każda ich potencjalna bądź realna strata będzie dla niego stresująca. Zasobami Hobfoll [tamże, s. 70–71] nazywa wszystkie rzeczy cenione przez człowieka. Są nimi warunki, w jakich żyje, przedmioty, które posiada, cechy osobowości i pokłady energii. Można wśród zasobów wyróżnić zasoby pierwotne – pożywienie i schronienie oraz zasoby wtórne, takie jak na przykład posiadane kompetencje, narzędzia pracy, ubezpieczenie, które są niezbędne do zdobycia ważnych dla jednostki celów oraz zasobów pierwotnych. Zasobami symbolicznymi może być status społeczny, posiadany tytuł, luksusowy dom. Służą one do stworzenia bariery ochronnej, która zabezpiecza jednostkę przed utratą innych, ważnych, a podstawowych zasobów. Ostatnia grupa zasobów przyczynia się do stwarzania dystansu pomiędzy dobrobytem a biedą, elitą a resztą społeczeństwa, rozwarstwiając je. W swych badaniach Diener i Fujita stwierdzili, że suma zasobów posiadanych przez człowieka jest jednym z najsilniejszych predyktorów dobrostanu i wyznaczników jakości życia.

Poważne stresory na ogół wpływają na możliwość zachowania zasobów, utrudniając ich zdobycie czy ochronę. W związku z tym stres pojawia się, gdy człowiek [Hobfoll 2006, s. 72]:

- 1) dostrzeża zagrożenie wynikające z potencjalnej możliwości utraty zasobów,
- 2) w sposób realny traci zasoby,
- 3) nie osiąga oczekiwanego zysku związanego z zainwestowaniem znaczącej części zasobów.



Należy zaznaczyć, że w różnych społeczeństwach różne zasoby są cenione w odmiennym stopniu, przy czym to, jakie zasoby są cenione, po trosze od kultury nie zależy (służą zachowaniu życia – zdrowie, pożywienie), po trosze jest przez nią kształtowane (konsumpcjonizm w krajach Zachodu, indywidualizm w USA) i umożliwiają zajęcie odpowiednio wysokiego miejsca na drabinie hierarchii społecznej.

S.E. Hobfoll dokonuje także podziału zasobów na kategorie wewnętrzne vs zewnętrzne. Zasoby wewnętrzne są w posiadaniu sfery *Ja*, a należą do nich poczucie własnej wartości, kompetencje zawodowe, optymizm. Natomiast zasoby zewnętrzne nie są własnością *Ja*, ich ilustracją może być wsparcie społeczne, zatrudnienie, status ekonomiczny.

Drugim przykładem podziału zasobów jest ich klasyfikacja strukturalna, na materialne, osobiste, stanu i energii. **Zasoby materialne** obejmują posiadane przez jednostkę dobra, takie jak dom, samochód, pieniądze. **Zasoby osobiste** to umiejętności i cechy osobowości – potencjał budowany od wczesnego dzieciństwa. **Zasoby stanu** umożliwiają dostęp do innych zasobów, przykładem mogą być role społeczne, ale też zdrowie, zatrudnienie, stała posada, staż pracy, małżeństwo. Dzięki tym zasobom można posiadać dobra materialne czy pozycję społeczno-zawodową. Niektóre z nich człowiek wypracowuje, inne dziedziczy, jeszcze inne są warunkowane biologicznie. Zdobywa się je powoli, ale stracić można błyskawicznie. W końcu **zasoby energii** można wymienić na inne zasoby, są nimi np. pieniądze, wiarygodność kredytowa, wiedza. Dzięki nim można utrzymać zasób już posiadany. Czasami zasób się dewaluje i traci swoją wartość, tak jak pieniądź podczas hiperinflacji czy przestarzała wiedza w turbulentnym otoczeniu. Niektóre z zasobów energii osiągają rangę fetyszy, są nimi np. dobra luksusowe gromadzone, posiadane, ale nieużywane. Minus tych podziałów związany jest z tym, że niektóre z zasobów można zaliczyć do kilku kategorii.

Warto także zaznaczyć, że utrata zasobów jest znacząco bardziej dotkliwa niż zysk z nich. Dlatego przy porównywalnym poziomie zysków i strat człowiek odczuje bardziej stratę [Hobfoll, s. 78–79]. Ludzie starają się chronić posiadane zasoby, a to dzięki doświadczeniu zysków z inwestycji (np. ubezpieczając w różnych wariatach posiadane dobra), wówczas stres jest mniejszy, bo utrata zasobu ubezpieczonego mniej dotkliwa. Po starcie często robimy bilans zasobów i ten *de facto* może wyjść na plus [tamże, s. 78–85].

Jedno z istotnych założeń teorii ochrony zasobów mówi, że *ludzie muszą inwestować zasoby, by zapobiegać ich utracie, rekompensować sobie straty oraz uzyskiwać nowe zasoby* [tamże, s. 86]. Czynią to przez wydatkowanie zasobów (pieniędzy, czasu, miłości), a czasami dokonywana jest substytucja nieosiągalnych bądź utraczonych zasobów (deficyt miłości jest zastąpiony przez oddanie się pracy)

Pozyskiwanie zasobów i ich straty funkcjonują przez spiralę, w jaką wpadają. Kluczowymi prawidłowościami tejsze są [Hobfoll, s. 97–100]:

1. Ci, którzy mają większe zasoby, mają mniejsze szanse na ich dotkliwą utratę. Mniej odczuwają skrajne konsekwencje utraty zasobów ci, którzy są pozbawieni rezerw i nie mogą dalej inwestować zasobów.
2. Niedostatek zasobów powoduje, że wzrasta ryzyko straty i nakręca się spirala strat.
3. Ci, którzy posiadają zasoby, są bardziej predysponowani do otrzymywania zysków, a jeden zysk generuje kolejny.
4. Ci, którym zasobów brakuje, są nastawieni defensywnie i strzegą tego, co już mają.

Jeżeli menedżer ma wiele zasobów, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, może szybko i skutecznie skorzystać z nich w przypadku utraty pracy (traktowanej jako zasób), może skorzystać ze swych kompetencji, renomy zawodowej, bogatego wsparcia społecznego, by odbudować utracony zasób, znaleźć nową pracę. Te nowe doświadczenia będą go wzbogacać i suma jego zasobów, takich jak kompetencje, doświadczenie, będzie wzrastać. Natomiast osoba nieposiadająca tychże zasobów, utratę pracy i związaną z nią wizję bezrobocia będzie traktowała jako silnie stresujące, a utrata zasobu pracy nakręci spiralę start – spadek pozycji społecznej, pogorszenie zdrowia, obniżenie poziomu życia. Zatem zgodnie z koncepcją Hobfolla będzie ona broniła zatrudnienia jak przysłowiowej Częstochowy, nawet ponosząc znaczne koszty związane z pogorszeniem jego warunków, czyli doznając strat.

Wiele rozważań na temat stresu i teorii mu poświęconych skupia się na czynnikach patogenetycznych oraz na tym, co stres wywołuje i jak można mu zapobiegać, zwłaszcza w grupach o podwyższonym ryzyku, co w efekcie może prowadzić do złudnej nadziei wyeliminowania stresu z życia ludzi. Natomiast kolejna koncepcja, której autorem jest urodzony w USA, a osiadły w Izraelu profesor socjologii medycyny Aaron Antonovsky, nosząca nazwę **salutogenezy** (łac.: *slautis* – zdrowie), skupia się na tych czynnikach, które pozwalają ludziom w warunkach stresu zachować zdrowie. Koncepcja ta stara się znaleźć odpowiedź w mechanizmach przystosowania się do nieuniknionych stresorów związanych ze środowiskiem, w którym funkcjonujemy. Postuluje ona konieczność skupienia się na skutecznych metodach radzenia sobie ze stresem – m.in. wyobraźni, miłości, zabawie, poczuciu sensu, sile woli oraz wspomagających te czynniki strukturach społecznych [Antonovsky 1995, s. 25–26].

W myśl założeń jego koncepcji człowiek posiada *uogólnione zasoby odpornościowe*, które umożliwiają mu reagowanie w stresie, a do nich A. Antonovsky zalicza pieniądze, siłę ego, stabilizację kulturową, wsparcie społeczne itd. Zasoby te można wzmacniać na różne sposoby – od medycznych, przez psychologiczne, i nawet po magię. By znaleźć odpowiedź na pytanie o sposoby dbania o zasoby, Antonovsky stworzył koncepcję poczucia koherencji. Na podstawie swych nauko-

wych dociekań stwierdził, że poczucie koherencji to *ogólna orientacja, wyrażająca, w jakim stopniu człowiek ma dominujące, trwałe, choć dynamiczne przekonanie o przewidywalności środowiska wewnętrznego i zewnętrznego oraz o tym, że z dużym prawdopodobieństwem sprawy przyjmą tak pomyślny obrót, jakiego można oczekiwać na podstawie racjonalnych przesłanek* [Antonovsky 1995, s. 11].

W myśl omawianej koncepcji poczucie koherencji zależy od trzech czynników:

1. Poczucie zrozumiałości (*comprehensibility*) – jest to stopień, w jakim człowiek postrzega bodźce napływające ze środowiska (zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego) i rozumie je poznawczo, jako sensowne, uporządkowane, spójne, ustrukturywane i jasne, co oznacza, że nie są one dla niego szumem informacyjnym. Człowiek o wysokim poziomie zrozumiałości oczekuje, że bodźce, które go doświadczą w przyszłości, będą sensowne, zrozumiałe i będzie je mógł dołączyć do którejsz z posiadanych kategorii poznawczych. Nawet jeżeli bodźce te są bardzo negatywne (wojna, kryzys, upadek firmy), człowiek potrafi dostrzec w nich jakiś sens.
2. Poczucie zaradności (*manageability*) – jest to stopień, w jaki człowiek postrzega zasoby, które są mu dostępne jako wystarczające, by sprostać stresorom. Człowiek z poczuciem zaradności nie czuje się nieudacznikiem, z którym życie obchodzi się okrutnie. Wręcz przeciwnie, potrafi radzić sobie z przeciwnościami losu.
3. Poczucie sensowności (*meaningfulness*), które wyraża stronę motywacyjną, powodując, że życie ma dla jednostki sens z punktu widzenia emocjonalnego. Sprawia, że przynajmniej część wyzwań stawianych przez życie ma sens, warta jest wysiłku i zaangażowania, a nie jest tylko dla człowieka zbędnym balastem, który chciałby jak najszybciej odciąć. Osoby bez poczucia sensu sprawiają wrażenie, że nic ich w ich życiu nie interesuje. Są dziedziny dla nich ważne, ale tylko dlatego, że odbierają je jako niechciany obowiązek, którego wolałyby uniknąć [tamże, s. 29–34].

Dla zachowania zdrowia ważne jest wytyczanie granic, które wyznaczają obszary istotne dla człowieka, elastyczne podejście do tego zagadnienia pozwala zdystansować się do wielu wydarzeń w życiu i je zredefiniować. Nie można jednak poza granice wyłączyć spraw fundamentalnych, do których Antonovsky zalicza: najskrytsze uczucia, nieuniknione porażki, główne aktywności życiowe i problemy egzystencjalne. Takim momentem przewartościującym życie może być przejście na emeryturę czy urodzenie dziecka – z okresu zaangażowania się w życie zawodowe można przejść w okres zaangażowania się w życie społeczne lub rodzinne [tamże, s. 37–39].

Warto jednak podkreślić, że menedżer, który twierdzi, że wszystko jest dla niego zrozumiałe, uważa, że każdy problem można rozwiązać i nie dopuszcza żadnych wątpliwości, jest raczej osobą sztywną, nieautentyczną aniżeli koherentną.

Wbrew pozorom ma on niski poziom koherencji, doświadcza głębokich lęków i aby je stłumić, doczepia sobie pewną sztywną, fasadowo koherentną tożsamość. Jego postrzeganie rzeczywistości jest silnie sformalizowane i odporne na zmiany.

Powyżej omówiłam mechanizmy umożliwiające radzenie sobie ze stresem na poziomie jednostkowym, natomiast do organizacyjnych sposobów radzenia sobie ze stresem należy **audyt stresu**, który polega na kontroli przez pracodawcę czynników przyczyniających się do jego odczuwania i stworzenia mapy zagrożeń. Audyt stresu obejmuje zarówno kwestie metodologiczne, tj. pomiaru, jak i sposoby zrozumienia przyczyn oraz zastosowania technik radzenia sobie ze stresem w miejscu pracy [*Stress Audit...* 04.12.2013]. Stworzenie swoistej mapy stresorów obejmuje monitorowanie takich jego źródeł, jak role zawodowe, możliwość kontroli pracy, wsparcie psychiczne, stresujące wydarzenia w pracy, kłopoty zawodowe, monotonię pracy, poczucie bezpieczeństwa, styl kierowania, stopień dopasowania jednostki do pracy i organizacji [Bartkowiak 2009, s. 45–46]. W literaturze przedmiotu można znaleźć liczne przykłady, które ukazują, jak stresory wpływają na zdrowie pracowników i w dalszej perspektywie na wyniki finansowe i funkcjonowanie organizacji na konkurencyjnym rynku gospodarczym [tamże, s. 50]. Audyt stresu jest procesem złożonym i obejmuje przygotowanie i zaprezentowanie planu audytu w organizacji, zbieranie danych jakościowych na temat stresorów, przygotowanie odpowiednich narzędzi do pomiaru stresu, skupionych na jego przyczynach i sposobach radzenia sobie z nim. W dalszej kolejności polega na analizie zebranych danych, przekazanie badanym w sposób poufny informacji zwrotnych o uzyskanych wynikach badania. W końcu dochodzi do przekazania zarządzającym dokładnego raportu z badań, często obejmującego zarówno diagnozę sytuacji, jak i rekomendowane środki zaradcze, obejmujące rozwój właściwej strategii zarządzania stresem oraz ramy dalszej polityki organizacyjnej oraz ich implementację w praktykę organizacyjną [*Stress Audit...*, 04.12.2013]. Dla wielu organizacji przeprowadzenie profesjonalnego audytu stresu jest zajęciem zbyt trudnym, gdyż wymaga zatrudnienia specjalisty (a najlepiej powołanie zespołu), który powinien mieć wiedzę z zakresu psychologii, socjologii i zarządzania, dlatego często bardziej racjonalnym rozwiązaniem jest zaangażowanie firmy doradczej świadczącej takie usługi. Firma taka będzie mieć z jednej strony przewagę wypływającą z braku obciążeń wynikających z nieformalnych powiązań wewnątrzorganizacyjnych i świeżego oraz zdystansowanego spojrzenia na zastaną rzeczywistość, z drugiej będzie musiała poświęcić więcej czasu i energii na poznanie sedna stresowych uwikłań pracowników.

Organizacjom zlecającym audyt stresu niejednokrotnie rekomenduje się takie programy naprawcze obniżające jego poziom, jak *coaching* kariery, partycypację pracowników we wprowadzanych programach zmian, udoskonalenie fizycznego miejsca pracy i psychospołecznego klimatu pracy, przeprojektowanie pracy, wprowadzenie programów poprawy kondycji zdrowotnej i fizycznej pracowników, tj.

dbałość o ich dobrostan, organizowanie seminariów i warsztatów poświęconych radzeniu sobie ze stresem, wypaleniem zawodowym, doprecyzowanie ról organizacyjnych, czy poprawę komunikacji [*Stress Audit...* 04.12.2013].

Reasumując należy stwierdzić, że interwencje związane z przeciwdziałaniem stresowi można dokonywać na trzech poziomach: jednostkowym, granicznym między jednostką a organizacją oraz organizacyjnym. Należą do nich [Chmiel 2003, s. 191–197]:

1. **Na poziomie jednostki:** autoobserwacja podnosząca samoświadomość pracownika, samodoskonalenie przez zdobywanie niezbędnej wiedzy; dbałość o zdrowy styl życia; techniki poznawczo-behawioralne opanowywania stresu oraz relaksacja.
2. **Na poziomie styku jednostka/organizacja:** obserwacja pracownika w celu ustalenia poziomu i źródeł odczuwanego przez niego stresu; szkolenia z zakresu zarządzania czasem i umiejętności interpersonalnych; kształtowanie realistycznych wyobrażeń na temat pracy; pomoc w utrzymywaniu równowagi praca – życie; organizowanie grup wsparcia, *coaching* i konsultacje dotyczące rozwiązywania istotnych, zawodowych problemów; planowanie kariery oparte na autoanalizie i ocenie możliwości oferowanych przez organizację; specjalistyczne poradnictwo obejmujące psychoterapię i rehabilitację.
3. **Na poziomie organizacji:** poprawienie treści i środowiska pracy; właściwe planowanie czasu pracy; rozwój profesjonalnej kadry menedżerskiej; wprowadzenie jasnych zasad zarządzania karierami; firmowe programy poprawiające kondycję i zdrowie pracowników; właściwe zarządzanie przepływem informacji, podejmowaniem decyzji i konfliktami; programy pomocy dla pracowników będących w trudnej sytuacji życiowej i zawodowej.

#### 5.1.4. Wypalenie się zawodowe

Utrzymujący się długotrwały stres zawodowy jest jednym z czynników powodujących pojawienie się syndromu wypalenia zawodowego (*burnout syndrome*). Może się on pojawić w konsekwencji nadmiernego zaangażowania w pracę, czyli jak zwykle przedstawia się to metaforycznie, jest to zgaśnięcie płonącej świecy. W rozdziale 4.3 omówiłam kwestie zaangażowania, które często jest przeciwstawiane wypaleniu się, jak czyni to m.in. C. Maslach. Według niej wypalenie objawia się wyczerpaniem emocjonalnym, cynizmem i obniżonym poczuciem dokonań osobistych, na które są szczególnie narażone osoby pracujące z innymi ludźmi w pewien określony sposób [Sęk 2005, za: Bartkowiak 2009, s. 75]. Inna definicja wypalenia się to propozycja Freudenbergera i Richelson, dla których jest to stan zmęczenia bądź frustracji wynikłej z faktu, że pomimo ogromnego poświęcenia się jakiegś

sprawie (np. pracy lub związkowi), nie otrzymało się oczekiwanej i satysfakcjonującej nagrody. Z kolei A. Pines i E. Aronson uważają, że wypalenia jest *stanem fizycznego, emocjonalnego i psychicznego wyczerpania, spowodowanym przez długotrwałe zaangażowanie w sytuacje, które są obciążające pod względem emocjonalnym* [Pines 2004, s. 35]. Wypalenie zawodowe jest o tyle zjawiskiem niekorzystnym, że oprócz samej jednostki dotyka organizację, w której ona pracuje, niekorzystnie rzutuje na jej relacje społeczne i rodzinne oraz obciąża całe społeczeństwo. Na przykład w USA szacuje się, że straty wynikłe z występowania stresu w pracy kosztują gospodarkę trzysta miliardów dolarów wydanych na zwolnienia, rehabilitację i pokrycie kosztów długotrwałej nieobecności w pracy. Natomiast w Wielkiej Brytanii pracownicy z niesatysfakcjonującym zakresem pracy kosztują gospodarkę brytyjską około czterdziestu sześciu milionów funtów z powodu niskiej wydajności pracy [Maslach, Leiter 2010, s. 16].

To, jak stopniowo zaangażowanie przeradza się w wypalenie obrazują fazy tego procesu, w którym pojawiają się takie etapy, jak [Sęk 2004 za: Kozak 2009, s. 158]:

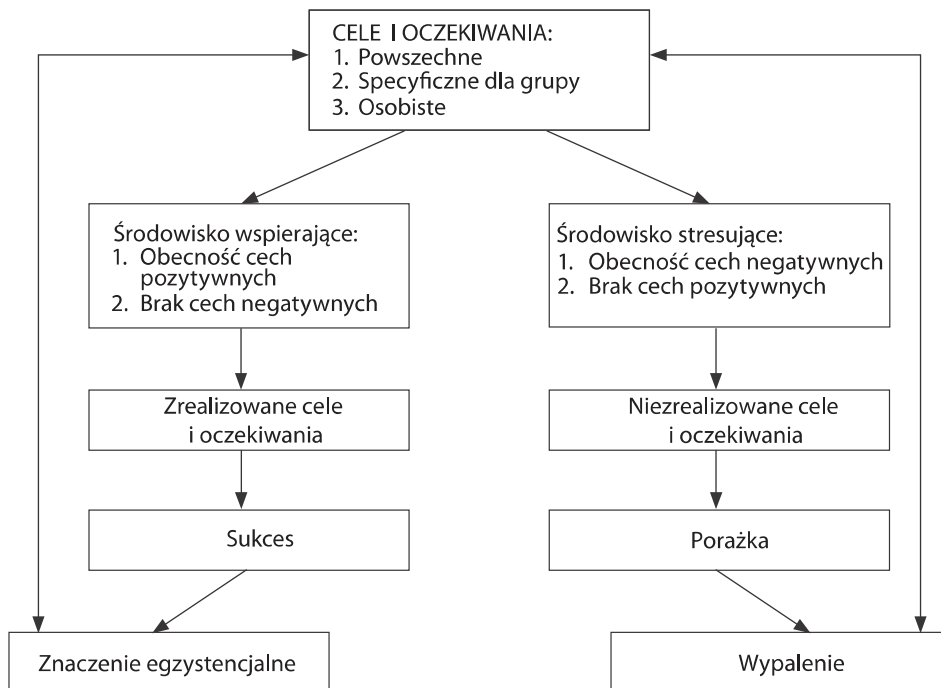
1. **Entuzjizm** – idealistyczne i pełne nadziei podejście do pracy, często towarzyszą mu nierzeczywiste wyobrażenia i oczekiwania, praca jest centralną wartością w życiu.
2. **Stagnacja** – znaczne obniżenie oczekiwań i powiązane z tym zmniejszone zaangażowanie w pracę.
3. **Frustracja** – poczucie narastającej bezradności, zbyt niskie uposażenie, złe relacje z innymi współpracownikami.
4. **Apatia** – chęć unikania pracy i ograniczenie kontaktów z innymi ludźmi, postawa cyniczna i poczucie odosobnienia.

W ujęciu C. Maslach do głównych komponentów wypalenia się należą: **wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja** (nazwana później cynizmem) oraz **obniżone poczucie dokonań osobistych**. Pierwszy z nich objawia się ogólnym zmęczeniem oraz poczuciem wyczerpania emocjonalnych zasobów. Często towarzyszy mu także brak energii i zapału do działania, zwiększona drażliwość i impulsywność, poczucie napięcia psychofizycznego i pesymizm. Osoby, u których występuje ten symptom, czują się przeciążone pracą, wyeksploatowane i wyczerpane. Depersonalizacja polega natomiast na odczłowieczonym stosunku do klientów. Zwłaszcza gdy praca wiąże się z pomaganiem innym ludziom, ten czynnik może być bardzo symptomatyczny. Na przykład lekarz nie traktuje swoich pacjentów jak osoby cierpiące, ale jako przypadki o zdiagnozowanej jednostce chorobowej. Kontakt z pacjentem staje się krótszy i sformalizowany. Depersonalizacja jest formą obrony przed inwestowaniem emocji w relacje zawodowe, a uprzedmiotowiony klient i jego problemy są traktowane z większym dystansem, wręcz cynizmem. W końcu obniżenie poczucia osobistych dokonań jest oceną własnej pracy i jej efektów

w negatywnym świetle, czemu towarzyszy przekonanie o brakach we własnych kompetencjach. Często towarzyszy mu przekonanie o niedopasowaniu się do trudnych wymagań zawodowych, o nienadążaniu za dokonującymi się zmianami, pojawia się również poczucie rezygnacji oraz stagnacji zawodowej [Bartkowiak 2009, s. 77–78; Maslach, Leiter 2010, s. 14–15].

Z kolei A. Pines, powołując się na wielu badaczy, podkreśla, że w przeciwdziałaniu wypaleniu się zawodowemu ogromną rolę odgrywa „sukces psychologiczny”, posiadane kompetencje społeczne i skuteczność. To one sprawiają, że człowiek ma poczucie, że jego działania mają znaczenie i większy sens w wymiarze egzystencjalnym, a nawiązujący do tych założeń model przedstawia rysunek 5.2.

**Rysunek 5.2.** Egzystencjalny model wypalenia



Źródło: według Pines i Aronsona 1988 za: Pines 2004, s. 43.

Zasadniczym elementem egzystencjalnego modelu wypalenia jest motywacja, która od bardzo dużej, przechodzi do stanu deficytu. Osoby, które jej na początku nie doświadczyły, mogą co prawda odczuwać zniechęcenie, stres, frustrację czy alienację, ale nie wypalenie. Osoby narażone na wypalenie rozpoczynają pracę, mając o niej wielkie wyobrażenia, plany, zapał. Niektóre z nich są wspólne dla wszystkich osób, inne są specyficzne dla konkretnych grup zawodowych, jeszcze inne są podyk-

towane indywidualnymi cechami jednostki. Wszystkie te motywy pozwalają osobie oczekiwać, że będzie ona odnosić w pracy sukcesy, będzie doceniana i nagradzana (niekoniecznie materialnie). To, czy oczekiwania się spełnią, zależy od środowiska pracy, wspierającego, zapewniającego odpowiedni poziom autonomii i wsparcia społecznego oraz dostarczającego pozytywnego *feedbacku* bądź takiego, które zagraża, przydziela nadmierny zakres obowiązków, jest przeciążające i zbiurokratyzowane, nadmiernie obciąża obowiązkami społecznymi i stawia sprzeczne wymagania. Te wysokie wymagania środowiska pracy, połączone z brakiem wsparcia z jego strony powodują, że nie jest w stanie w pełni i dobrze zrealizować postawionych celów, co prowadzi do subiektywnego doświadczania porażki, i w konsekwencji do wypalenia zawodowego [Pines 2004, s. 32–57].

Wiele czynników, które pochodzą ze środowiska pracy, zależy od filozofii organizacji oraz kompetencji kierowniczych osób nią zarządzających. Nie oznacza to, że kierownik ma być terapeutą dla swych pracowników, ale dzięki swej wiedzy i doświadczeniu powinien umieć dostrzec istniejące zagrożenia i zaproponować odpowiednią formę interwencji, obejmującą m.in. przeprojektowanie pracy, zmianę zakresu obowiązków, informowanie o postępach i uzyskiwanych efektach pracy, skierowanie na szkolenia, propozycje pomocy specjalistycznej.

### 5.1.5. Przerdzewienie zawodowe

Przerdzewienie zawodowe (*rust-out syndrome*) to stosunkowo młode pojęcie, opisujące syndrom podobny w swych niektórych objawach do wypalenia zawodowego. Jego etiologia jest jednak odmienna. Tak jak w przypadku wypalenia zawodowego początkowo pracownik podchodził do swych zadań entuzjastycznie, tak w przerdzewieniu nie miał ku temu okazji, nie miał okazji do doświadczania „bycia w pełni”. Wypalenie jest skutkiem zbyt dużego obciążenia stresem, gdy w przerdzewieniu poziom stresu związanego z wyzwaniami zawodowymi jest tak niski, że nie motywuje ludzi do wysiłku. Przerdzewienie jest skutkiem niemożności wykorzystania swych kompetencji i energii. Obrazowo rzecz ujmując, pracownik wypalony to ten, który drogę zawodową pokonuje na palącej się lampce rezerwy, natomiast przerdzewiałym jest ten, który w drogę zawodową, na miarę swych ambicji, nie miał szansy wyruszyć, a zalegające paliwo doprowadziło do korozji i niekorzystnych objawów [Widera, 08.06.2011; Kennard, 10.12.2013].

Na przerdzewienie narażone są głównie dwie grupy pracowników. Pierwszą z nich są ludzie młodzi, którzy podjęli pracę z nadzieją na awans i zdobycie cennego doświadczenia. Jednakże zakres powierzonych im obowiązków jest zbyt niski w porównaniu do posiadanych kompetencji, doświadczają zjawiska nadkompetencji. Jest to podobnie frustrujące jak przeciążenie pracą, odbiera chęć do niej. Drugą



grupą, szczególnie narażoną na ten syndrom są menedżerowie, którzy znajdują się na środkowym etapie kariery. Przerdzewienie może się u nich pojawić z powodu niedociążenia wyzwaniem, a także z powodu przekonania, że wszystko już zdołali osiągnąć. Pojawiają się zatem pytania natury egzystencjalnej o dalszą drogę zawodową i jej sens [*Zawodowe przerdzewienie...*, 10.12.2013]. Ponadto niektórzy z pracowników 50+ ulegają stereotypowemu myśleniu i widzą sami siebie jako mniej sprawnych w pracy, chcą utrzymać swą pozycję zawodową do oczekiwanej emerytury. Nie inwestują w swój rozwój czy pracę [Kennard, 10.12.2013].

Co w tej sytuacji może zrobić organizacja? Wydaje się, że po pierwsze, nie budować profilu poszukiwanego pracownika w oparciu o kompetencje, których w żaden sposób nie będzie mógł on w pracy wykorzystać. Po drugie, zaplanować ścieżkę kariery w ramach organizacji. Po trzecie, włączać pracowników w pracę nad nowymi projektami, stawiać przed nimi wyzwania. Po czwarte, angażować pracowników w procesy decyzyjne.

## 5.2. Mobbing w miejscu pracy

Mobbing jest zjawiskiem, które jest przedmiotem wielu rozpraw i opracowań naukowych, jak też doniesień medialnych. Budzi emocje wielu osób, zarówno tych, które stykają się z nim bezpośrednio, jak też tych, które mają z nim kontakt pośredni. Słowo mobbing pochodzi od angielskiego słowa *mob* – oznaczającego tłum, hałas, motłoch, natomiast czasownik *to mob* tłumaczyć można jako obleganie kogoś, rzucanie się na niego, atakowanie go. Termin ten został po raz pierwszy użyty przez etologa, laureata Nagrody Nobla, Konrada Lorenza, który opisał nim agresywne zachowania zwierząt chcących przegonić ze swojego terytorium niechcianego intruza. W naukach o człowieku pojawia się on w latach 60. XX wieku za sprawą szwedzkiego chirurga Petera-Paula Heinemanna i odzwierciedla agresywne zachowania dzieci w szkole. Natomiast do opisu wrogich, napastliwych zachowań związanych z pracą zawodową wprowadził go w latach 90. XX wieku, urodzony w Niemczech, a żyjący i pracujący w Szwecji psycholog i psychiatra Heinz Leymann [Durniat 2006, s. 425–426; Kratz 2007, s. 10].

### 5.2.1. Istota mobbingu i pojęć pokrewnych

Analizę zjawiska mobbingu warto rozpocząć od zdefiniowania pojęć pokrewnych i bliskoznacznych, które pojawiają się w literaturze przedmiotu, wśród których warto wymienić takie jak: