

Marzena Jankowska-Mihulowicz

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

STRES I ZESPÓŁ WYPALENIA ZAWODOWEGO JAKO BARIERY INNOWACYJNOŚCI

1. Wstęp

Powszechnie znana jest opinia, że postęp ludzkości, jaki dokonał się od początków jej istnienia do końca XIX w., został podwojony w XX w. [10, s. 15]. Ten proces nieustannie przyspiesza. Amerykański historyk S. Kern uważa, że próby osłabiania tempa życia są bezsensowne, ponieważ „historia pokazuje, że ludzie nigdy nie decydowali się na wolniejszą możliwość” (cyt. za [5, s. 40]). Nie pomagają apele zwolenników spowolnienia życia gospodarczego, tzw. *slobbies* (*slower but better working people*), którzy wskazują ujemne skutki nadmiernej ekonomizacji życia (tamże). Nie pomagają także apele psychologów i socjologów, którzy twierdzą, że postęp cywilizacyjny nie uszczęśliwia ludzi. Jedną z przyczyn braku szczęścia współczesnego człowieka jest nadmierny stres, na który w Polsce narzeka ponad 44% mężczyzn i 55% kobiet [28]. Długotrwały stres zawodowy (w tym stres menedżerski) może prowadzić do zespołu wypalenia zawodowego. Oba zjawiska uznawane są za społeczne problemy współczesnych organizacji (por. [12, s. 228-249]). Obniżają one poziom funkcjonowania psychofizycznego pracowników i przez to stają się barierą ich innowacyjności, czyli zaangażowania w systematyczne praktykowanie innowacji w organizacji. Innowacja jest tu pojmowana szeroko, jako prowadzący do postępu „proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, wdrożeniem nowego produktu (procesu, usługi)” [19, s. 168]. Zgodnie z przyjętą definicją, za podmiot innowacyjności należy uważać każdego członka organizacji. Świadomość tego, że „innowacja nie jest już [...] przywilejem paru najogłotych” [8, s. 111], lecz zadaniem każdego pracownika, posiadają przedsiębiorcy i menedżerowie postępowych organizacji.

2. Stres – istota, przyczyny oraz wpływ na innowacyjność

Stres można najogólniej zdefiniować jako psychosomatyczną reakcję organizmu na bodźce (aktywację, pobudzenie) lub ich brak. Wskazano cztery źródła pobudzenia (aktywacji) podmiotu, wpływające bezpośrednio na powstawanie stresu:

- 1) osobowość,
- 2) motywację,
- 3) substancje stymulujące,
- 4) otoczenie [15, s. 283-184].

Ponieważ pracownicy posiadają różne osobowości, w tej samej sytuacji reagują odmiennie na te same bodźce wywołujące stres (stresory) [21, s. 397]. Stres wyzwala się, „gdy umysł i ciało reagują na jakąś realną lub wyobrażoną sytuację” [2, s. 9], dlatego jego opis powinien obejmować uwarunkowania obiektywne, ale także (a może przede wszystkim) subiektywne. W badaniach nad stresem cechom osobowościowym (takim jak: neurotyzm i ekstrawersja) nadano „status moderatora, to znaczy czynnika, który jako właściwość jednostki istnieje, zanim pojawi się stres, i który wpływa modyfikująco na wszelkie zjawiska związane ze stresem, takie jak stresory, stan stresu, radzenie sobie ze stresem oraz konsekwencje stanu stresu” [22, s. 900]. Szacuje się, że 25% populacji stanowią ludzie odporni na stres, tyle samo jest osób nieodpornych, a 50% populacji charakteryzuje się średnią odpornością [23, s. 334]. Stopień odporności na stres jest w przeszło 30% ukształtowany genetycznie (odziedziczony) [18, s. 68] i stanowi o względnie trwałych tendencjach w zachowaniu człowieka. Kolejnym mającym związek z osobowością źródłem pobudzenia jest motywacja pracownika (nadmiernej i zbyt niskiej motywacji towarzyszy stres). Stres może być także wywołany prowadzeniem niehigienicznego trybu życia (niedoborem snu, nieracjonalnym odżywianiem, brakiem ruchu i odpoczynku oraz stosowaniem używek). Krótkotrwałe, ale znaczne pobudzenie organizmu wywołują używki (substancje stymulujące, psychoaktywne), takie jak: nikotyna, kofeina, teina, alkohol i amfetamina [15, s. 284]. W połączeniu z innymi bodźcami mogą one potęgować stres. Należy dodać, że w wielu organizacjach pracownicy spędzają zbyt wiele czasu i nie mają możliwości prawidłowo się odżywiać – co uniemożliwia prowadzenie higienicznego trybu życia.

Kolejnym potencjalnym źródłem stresu pracownika jest otoczenie, z jakim styka się w organizacji i poza nią (czyli na poziomie intra- i ekstraorganizacyjnym¹). Poza organizacją – w otoczeniu społeczno-kulturowym – przyczynami stresu mogą być następujące uwarunkowania: problemy związane z sytuacją gospodarczą kraju i regionu, brak wsparcia ze strony rodziny i znajomych, proble-

¹ Podano źródła stresu organizacyjnego według modelu R.L. Kahna i Ph. Byosiere (za [23, s. 220-221]).

my wynikające ze statusu rodziny, podziału ról w rodzinie [17, s. 219], obowiązków wychowawczych itp.

Stres w organizacji powodują czynniki fizyczne, chronobiologiczne i socjologiczne². Fizycznymi czynnikami wywołującymi stres są: hałas, wibracje, niewłaściwe oświetlenie, promieniowanie jonizujące i mikrofalowe, hipoksja, przyspieszenia, nieważkość, a także czynniki klimatyczne (temperatura i wilgotność powietrza) [23, s. 113-165]. Przykładami chronobiologicznych czynników stresu są: zmiana rytmu dobowego (np. w wyniku dalekich podróży [20, s. 130] oraz niedostosowanie godzin pracy do rytmu okołodobowego pracownika [23, s. 171-182]). Socjologiczne czynniki stresu wynikają z przynależności pracownika do grupy. Powstają one na skutek kontaktu z innymi ludźmi. Można je podzielić na zakłócenia, zagrożenia, przeciążenie i deprywację [23, s. 185-212].

Zakłócenia (utrudnienia) zmuszają pracownika do zwiększonego wysiłku [23, s. 185-213]. Ich przykładami są: presja czasu, niedobór informacji, duża rozbieżność między alternatywami działania, dwuznaczność roli, niepewność, niespodziewane wydarzenia, jednoosobowa odpowiedzialność za decyzje, ograniczenia rozwoju i kariery zawodowej, brak wsparcia ze strony współpracowników [4, s. 114], styl zarządzania nieadekwatny do rodzaju zadania i kompetencji pracownika, konflikty, brak właściwej komunikacji (tzw. mur milczenia [23, s. 214]), brak spójności grupy (alienacja, izolacja niektórych członków), brak zgodności kultury formalnej i nieformalnej, różny stopień przyswojenia przez członków organizacji norm grupowych [23, s. 220-221]. Zakłócenia mogą wywołać sytuację zagrożenia (fizycznego i społecznego), które polega na naruszeniu określonej wartości ceniowej przez pracownika lub na wystąpieniu prawdopodobieństwa naruszenia takiej wartości (np. strat materialnych lub moralnych). Zagrożenia wywołują np.: duża różnica między wymaganiami stwarzanymi przez sytuację a indywidualnymi możliwościami podołania tym wymaganiom ([26], za [1, s. 105]); ważność egzystencjalna [1, s. 104], znaczenie, ranga rozwiązywanego problemu [23, s. 185-213]; odpowiedzialność za ludzi i wyniki oraz patologie organizacyjne (np. arogancja władzy, nepotyzm i inne [9, s. 377]). Do zagrożeń można zaliczyć także czynniki egocentryczne [17] – obawę o utratę władzy lub autorytetu osobistego czy obawę przed negatywnymi skutkami procesu starzenia się. Zakłócenia i zagrożenia przyczyniają się do przeciążenia pracownika. Przeciążenie to stan, w którym istnieje konieczność wykonywania czynności na granicy własnych możliwości fizycznych lub psychicznych (np. przeciążenie roli). Ten stan opisywany jest też jako II faza stresu (rozstrojenia) i III faza stresu (destrukcji) lub określa się go mianem złego stresu (dystresu) [23, s. 27]. Taki stres wywołuje obniżenie jakości działania na skutek zaburzenia funkcjonowania poznawczego człowieka [1, s. 105-106]: zawężenie pola percepcji, utratę selektyw-

² J.F. Terelak wymienił także czynniki psychologiczne, które w tym artykule są tożsame z uwarunkowaniami osobowościowymi stresu (por. [23, s. 113-227]).

ności spostrzegania, ograniczenie zasięgu uwagi, pogorszenie się integracyjnej zdolności myślenia oraz funkcjonowania pamięci długoterminowej i krótkoterminowej, a także pogorszenie się procesów orientacyjnych. Prowadzi to do stereotypowych rozwiązań, nieadekwatnych w nowych sytuacjach ([11], za [1, s. 106]), a przez to do braku innowacyjności. Stanem odwrotnym do przeciążenia jest deprywacja (marazm [23, s. 320]), czyli stan, w którym istnieje konieczność wykonywania czynności przy minimalnym obciążeniu powodującym głód zmysłowy, monotonię i nudę [23, s. 185-213], np.: zbyt małe obciążenie stanowiska pracy, praca monotonna i nudna. Przeciążenie jest zawsze barierą innowacyjności, nawet najlepszych pracowników. Deprywacja może być barierą innowacyjności, gdy narzuca się pracownikowi wykonywanie nudnych zadań i nie pozostawia się mu swobody. Inaczej jest, gdy pobudzenie jest minimalne, ale pozostawia się swobodę pracownikowi, który rozumie, jaką misję ma do spełnienia w organizacji. Taka sytuacja może sprzyjać innowacyjności, gdyż pracownik sam będzie poszukiwał pobudzenia w swojej pracy zawodowej.

Zgodnie z prawem Yerkesa-Dodsona, człowiek uzyskuje w działaniu najwyższą sprawność przy optymalnym, średnim poziomie pobudzenia [29, s. 52]. Mówi się wówczas o I fazie stresu (ogólnej mobilizacji) lub o dobrym stresie (eustresie) [23, s. 27]. Utrzymywanie w pracy optymalnego pobudzenia przeciwdziała dystresowi i chorobom o podłożu stresowym. Optymalne pobudzenie sprzyja racjonalnemu działaniu – człowiek przystosowuje się do warunków poprzez następujące reakcje: „wzrost aktywności i energii zachowania się, przyspieszenie tempa akcji, polepszenie sprawności motorycznej i intelektualnej” [23, s. 231]. Dzięki temu zwiększa się szybkość, elastyczność i oryginalność myślenia – co sprzyja innowacyjności.

3. Zespół wypalenia zawodowego – istota, przyczyny oraz wpływ na innowacyjność

Wypalenie zawodowe to jedna z możliwych odpowiedzi jednostki na chroniczny stres emocjonalny związany z działalnością zawodową wymagającą licznych kontaktów interpersonalnych [23, s. 314]; a precyzyjniej: jest to „psychologiczny zespół wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji oraz obniżonego poczucia dokonań osobistych, które może wystąpić u osób pracujących z innymi ludźmi w pewien określony sposób” [14, s. 15]. Grupami zawodowymi szczególnie zagrożonymi wypaleniem są wszystkie te, które wymagają licznych kontaktów międzyludzkich i niesienia pomocy innym, czyli: menedżerowie różnych szczebli zarządzania [23, s. 314-315], lekarze, psychologowie, nauczyciele, kontrolerzy ruchu lotniczego, wychowawcy, pielęgniarki, policjanci, prawnicy, handlowcy. Przyczyny syndromu wypalenia zawodowego to:

1) frustracja z powodu braku sukcesu zawodowego (sukces w wymienionych zawodach jest trudny do zmierzenia),

2) wielorakość interakcji dotyczących problemów innych ludzi,

3) silna potrzeba zachowania profesjonalnego image'u – osoby pomagające innym ze względów zawodowych zmuszone są do ukrywania swoich obaw i słabości, ponieważ ludzie potrzebują od nich określonego wsparcia i pomocy [23, s. 321].

Podatność na wypalenie wzrasta u osób posiadających takie cechy, jak: nieumiejętność ochrony własnych granic, niecierpliwość, nietolerancja, silna potrzeba akceptacji, nieumiejętność stawiania granic między życiem zawodowym i prywatnym, idealizm oraz perfekcjonizm [16, s. 90]. Zespołem wypalenia zawodowego najbardziej zagrożeni są pracownicy między 3 a 7 rokiem pracy oraz między 40 a 50 rokiem życia [7]. Zdaniem A. Perskiego – dyrektora kliniki stresu Karolinska Institutet w Szwecji – na tę chorobę stresową bardziej niż mężczyźni podatne są kobiety, a zachorowania notuje się zarówno u ludzi przepracowanych, jak i sfrustrowanych brakiem pracy i bezczynnością [24; 25].

W zespole wypalenia zawodowego wyodrębnia się trzy rodzaje objawów (określane też jako fazy), które nakładają się na siebie wraz z upływem czasu. Objawami I fazy (wyczerpania emocjonalnego) są głównie długotrwałe dolegliwości psychosomatyczne, takie jak: chroniczne przemęczenie, wyczerpanie fizyczne, bezsenność, brak koncentracji, spadek apetytu i wagi ciała, podatność na infekcje, napięcia mięśniowe, bóle głowy i inne bóle bez wyraźnej przyczyny, alergie, problemy kardiologiczne i gastryczne (objawom tym towarzyszą często przekonania hipochondryczne i nałogi). Wyczerpanie emocjonalne skutkuje długotrwałe obniżonym nastrojem oraz brakiem energii i zapału do działania [23, s. 314-317; 27, s. 229-230].

Objawem II fazy wypalenia zawodowego (depersonalizacji) jest negatywny (stereotypowy, przedmiotowy, bezosobowy, pogardliwy, bezduszny, a nawet wrogi) stosunek do ludzi, którzy są odbiorcami usług lub przedmiotem opieki osoby dotkniętej wypaleniem zawodowym. Efektem tego jest wzrost dystansu i konfliktów między pracownikiem i pozostałymi członkami organizacji. Wraz z upływem czasu nasila się niechęć do otoczenia (także rodziny), czemu towarzyszą problemy z komunikacją nawet u osób dotąd towarzyskich [23, s. 314-317; 27, s. 229-230].

Objawami III fazy wypalenia zawodowego (negatywnej oceny siebie, obniżonego poczucia własnej kompetencji oraz sukcesów w pracy i dokonań osobistych) są: stany depresyjne, utrata entuzjazmu i zainteresowania pracą, nadmierne zaabsorbowanie problemami zawodowymi i równoczesne „wypadanie” z roli zawodowej – tzn. trudności w radzeniu sobie z wymaganiami związanymi z wykonywaniem pracy (zmniejszenie się efektywności pracy w wyniku spadku jakości pracy i wydłużenia czasu na uzyskanie wyników) [23, s. 314-317; 27, s. 229-230].

C. Maslach, która na początku lat osiemdziesiątych XX w. jako pierwsza przedstawiła spójną koncepcję wypalenia zawodowego, stwierdziła, że zjawisko

to „powoduje ogromne marnotrawstwo wykształcenia i talentu pracowników; ma też szkodliwe następstwa natury psychologicznej, zarówno dla pracowników, jak i dla ich klientów” [13, s. 628]. Tacy pracownicy marnotrawią czas, popełniają więcej niż inni błędów oraz swobodnie traktują obowiązki (normy, standardy, krytyczne terminy realizacji zadań) [16]. W ich przypadku upośledzony jest cały proces pracy – zwłaszcza innowacyjność wymagająca dużej sprawności psychofizycznej i efektywności zawodowej. Ponadto „wypaleni” wyobcowują się w swoim środowisku zawodowym, podczas gdy kontakt z innymi może stymulować innowacyjność.

4. Wnioski

Utrzymanie średniego pobudzenia podczas wykonywania zawodu wymaga od pracownika dużej odporności na stres, która jest uwarunkowana genetycznie u 25% populacji i którą pozostałe 75% populacji może nabywać poprzez zastępowanie przekonań irracjonalnych racjonalnymi [6, s. 306-327]. Ta tzw. racjonalno-emotywna terapia A. Ellisa może okazać się znacznie utrudniona w polskich (często irracjonalnych) warunkach organizacyjnych. Polacy pracują lepiej, dłużej i za mniejsze wynagrodzenie niż pracownicy z innych państw europejskich, będących członkami Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD)³. Przepracowani są zarówno polscy pracownicy, jak i menedżerowie, co oni sami potwierdzają. Kierownik oczyszczalni ścieków MPWiK w Rzeszowie A. Nowak ocenił, że tempo pracy jego załogi jest o 30% wyższe niż pracowników wykonujących porównywalną pracę w niemieckich i duńskich oczyszczalniach ścieków. Wynika to m.in. z ciągłego obniżania liczby pracowników i kosztów zatrudnienia: w ciągu dwóch lat liczba pracowników oczyszczalni ścieków zmniejszyła się o 15%⁴. Opisana sytuacja niewątpliwie sprzyja nadmiernemu i narastającemu przeciążeniu pracowników. Z obserwacji polskiego rynku pracy wynika, że jest to przykład opisujący powszechny trend. Tymczasem w nowoczesnych firmach na całym świecie dba się o tempo pracy harmonizujące z rodzajem zadań stawianych pracownikom. Firma 3M, w której A. Fry wynalazł żółte karteczki samoprzylepne (jeden z najlepiej sprzedających się artykułów papierniczych), pozostawia pracownikom 15% swobodnego czasu pracy na tworzenie nowych pomysłów i projektów (innowacje). Wielu polskich pracowników nie czuje się w pracy bezpiecznie, ma obawy o przyszłość swoją i organizacji, a także skarży się na brak zaufania i nadmierną centralizację uprawnień (przy równoczesnej decentralizacji odpowiedzialności) oraz rażący brak kultury w relacjach interpersonalnych i liczne patologie organizacyjne. Również naukowcy twierdzą, że na pol-

³ Według szacunków Eurostatu, polscy pracownicy zarabiają średnio 205 euro miesięcznie, podczas gdy pracownicy holenderscy – 1265 euro [3, s. 1].

⁴ Informacje autoryzowane przez A. Nowaka z dn. 16.01.2006 r.

skim rynku pracy menedżerowie kładą większy nacisk na efekty pracy niż na poziom funkcjonowania psychofizycznego pracowników [27, s. 228]. W wielu polskich organizacjach kultura organizacyjna stanowi barierę innowacyjności pracowników. W praktyce problemy stresu i wypalenia zawodowego nie polegają na tym, że brak strategii przeciwdziałania tym zjawiskom, lecz na tym, że pracodawcy nie wdrażają takich strategii.

Literatura

- [1] Biela A., *Decyzja i stres*, „Prakseologia” 1992, nr 3-4.
- [2] Boenisch E., Haney C.M., *Twój stres. Sens życia, równowaga i zdrowie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [3] Bojarski A., *Podwykonawcy*, „Trybuna” 2006, nr 9 (4823).
- [4] Bolesta-Kukułka K., *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa 2003.
- [5] *Dyktatura pośpiechu*, „Zarządzanie na Świecie” 2000, nr 7.
- [6] Ellis A., *Co można zrobić, aby poradzić sobie ze stresem w pracy*, [w:] C.L. Cooper, G. Payne (red.), *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- [7] Kaczyńska-Maciejowska R., *Syndrom pracy toksycznej*, „Personel i Zarządzanie” 2004, nr 4.
- [8] *Kariera żółtej karteczki*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 10.
- [9] Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997.
- [10] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
- [11] Łomow B.F., Platonow K.K., *Eksperymentalna psychologia lotnicza*, PWN, Warszawa 1984.
- [12] Markiewicz K., Wawer M. (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- [13] Maslach C., *Wypalenie się: utrata troski o człowieka*, [w:] P.G. Zimbardo, F.L. Ruch (red.), *Psychologia i życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- [14] Maslach C., *Wypalenie – w perspektywie wielowymiarowej*, [w:] H. Sęk (red.), *Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [15] Nęcka E., *Inteligencja i procesy poznawcze*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1994.
- [16] Olszewska J., *Co zrobić, gdy zauważamy u naszego współpracownika symptomy wypalenia zawodowego?*, „Personel i Zarządzanie” 2005, nr 11.
- [17] Penc J., *Decyzje menedżerskie – o sztuce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- [18] Pervin L.A., *Psychologia osobowości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [19] Romanowska M. i in. (red.), *Leksykon zarządzania*, Difin, Warszawa 2004.
- [20] Steward D.M. (red.), *Praktyka kierowania. Jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- [21] Strelau J., *Psychologia temperamentu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- [22] Szewczuk W. (red.), *Encyklopedia psychologii*, Fundacja Innowacja, Warszawa 1998.
- [23] Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
- [24] Tubylewicz K., *Najbardziej narażone są kobiety*, wywiad z A. Perskim z dn. 30.12.05, praca.gazeta.pl/gazetapraca/1,68745,3090054.html.
- [25] Tubylewicz K., *Wypalone kobiety sukcesu*, praca.gazeta.pl/gazetapraca/1,68745,3090048.html.
- [26] Vlek Ch., *Risk Assessment, Risk Perception and Decision Making about Causes of Action Involving Genetic Risk: an Overview of Concepts and Methods*, [w:] G. Evers-Kiebooms, J. Cas-

- siman, H. van den Berge, G. d'Ydewalle (red.), *Genetic Risk, Risk Perception and Decision Making*, Alan R. Liss, New York 1987.
- [27] Wiejak P., Wiejak K., *Strategie radzenia sobie z zespołem wypalenia zawodowego*, [w:] K. Markiewicz, M. Wawer (red.), *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- [28] Wojtasiński Z., Florek M., *Zawał osobowości*, „Wprost” 2005, nr 1196, www.wprost.pl/ar/?O=82606.
- [29] Zawadzki B., *Temperament – geny i środowisko. Porównania wewnątrz- i międzypopulacyjne*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2002.

STRESS AND BURNOUT SYNDROME AS BARRIERS TO INNOVATION

Summary

In this paper there were presented nature and reasons of a stress and the burnout syndrome. There was explained, why they are the barriers that prevents workers innovation, and what should be changed in Polish organizations in order to eliminate those social problems.