

# Tomasz Grad

---

## Stres organizacyjny i syndrom wypalenia się zawodowego w pracy nauczyciela

---

Nauczyciel i Szkoła 1-2 (22-23), 32-38

---

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Stres organizacyjny i syndrom wypalenia się zawodowego w pracy nauczyciela

### Czym jest stres organizacyjny

Problematyka stresu organizacyjnego, często pomijana w krajach rozwijających się, jest niezwykle ważna i aktualna w krajach wysokorozwiniętych, które dyktują współczesnemu światu tempo rozwoju gospodarczego. Cena, którą płacą ludzie poddani stresowi jest wysoka, a więc utrata zdrowia, a często i życia. Przykładem może być nasilające się zwłaszcza w Japonii zjawisko karoshi - czyli nagłego zgonu w sile wieku spowodowane zawałem mięśnia sercowego lub udarem mózgu.

Liczne badania prowadzone nad zjawiskiem stresu organizacyjnego, wskazują na powiązanie jego wystąpienia z negatywnymi postawami i zachowaniem pracowników, a skutki za niezmiernie kosztowne ekonomicznie. W sumie stres zawodowy uznaje się obecnie za zjawisko szkodliwe zarówno z punktu widzenia powodzenia i samopoczucia pracownika, jak i z punktu widzenia efektywności organizacyjnej.

Stwierdzono fakt, że już w procesie przekazywania obiektywnych wymagań zawodowych mogą nastąpić pewne nieprawidłowości i zakłócenia, przez co stają się one potencjalnie stresowe. Pracownik znajduje się jednak pod wpływem stresu dopiero wtedy, gdy sam oceni zewnętrzne wymagania jako przewyższające jego możliwości, a oferowane mu przez środowisko pracy wzmocnienia jako niewystarczające do zaspokojenia odczuwalnych przez siebie potrzeb.

Tak więc stan spostrzeganego stresu organizacyjnego jest utożsamiany z brakiem wzajemnego dostosowania pomiędzy pracownikiem a jego środowiskiem, który może być wynikiem następujących czynników:

- konflikt ról - odbieranie jednocześnie dwóch lub więcej przekazów, które są sprzeczne a nawet się wykluczają;
- wieloznaczność ról - brak istotnych informacji niezbędnych do efektywnego jej pełnienia, a także nieumiejętne ich przekazywanie;
- przeciążenie ról - wysuwanie pod adresem pracownika takich wymagań, których nie jest w stanie spełnić w oddanym do jego dyspozycji czasie i przekazanych mu środkach.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> J.F. Terelak, *Stres psychologiczny*; s. 197-198; Oficyna Wydawnicza „Branta”; Bydgoszcz1995r.

## Czynniki warunkujące stres organizacyjny

Rozpatrując zagadnienie stresu z punktu widzenia teorii mamy do czynienia ze:

Stresem fizjologicznym - odnoszącym się do relacji między siłą i intensywnością stymulacji a odpowiedzią organizmu czyli poziomem pobudzenia fizjologicznego. Na skutek niedoboru lub nadmiaru bodźców objawia się on zaburzeniem różnych czynności ustroju a na poziomie behawioralnym, zaburzeniem zachowania i dyskomfortem. Pierwszymi objawami stresu fizjologicznego mogą być odczucia zimna, niedotlenienia, podwyższenie ciśnienia krwi oraz obniżenie poziomu cukru.

Stresem psychologicznym - wiążącym się z charakterystyką bodźca stresowego, odzwierciedlając jego znaczenie dla życia i rozwoju człowieka. Z tego punktu widzenia możemy podzielić go na:

Stres zły - kiedy jest tak ciężki lub trwa tak długo, że wywołuje dezorganizację działania;

Stres dobry - którego działanie mimo chwilowego dyskomfortu prowadzi do rozwoju osobowości. Może on być czynnikiem motywującym do wysiłku i prowadzić do życiowych osiągnięć.

Poznawcza Teoria Stresu Richarda Lazarusa zakłada, że można wykorzystywać stres (stymulacja stresem) w zarządzaniu i kierowaniu ludźmi, pod warunkiem poznania mechanizmów powstawania stresu i tworzenia sytuacji stresowej. Teoria ta wyróżnia tzw. czynniki stresowe i reakcje stresowe, do których zaliczamy:

### 1. Czynniki środowiskowe :

- tkwiące w samej pracy: przeciążenie pracą, presja czasu, warunki pracy, praca zmianowa, konieczność nadążania za zmianami;
- stosunki społeczne z przełożonymi: niezdolność podporządkowania się, brak wsparcia społecznego;
- struktura organizacyjna i klimat: brak współodpowiedzialności, poczucie osamotnienia, zła komunikacja interpersonalna.
- miejsce organizacji: dwuznaczność roli i konfliktogenność, odpowiedzialność za rzeczy i ludzi, zbyt duża zależność od kierownictwa.
- źródła ekstraorganizacyjne: problemy rodzinne, kryzysy życiowe, trudności finansowe;
- kariera zawodowa: brak perspektyw rozwoju i awansu, status zawodowy niezgodny z kwalifikacjami i aspiracjami.

### 2. Czynniki osobowościowe:

- nie zrównoważenie emocjonalne;
- konformizm;
- brak inicjatywy;
- sztywność postaw;
- trudności adaptacyjne;

- niski poziom motywacji.

Reakcje bezpośrednie na stres scharakteryzowane są zwykle na czterech poziomach: fizjologicznym, behawioralnym, emocjonalnym i umysłowym.

- reakcje fizjologiczne; są odzwierciedleniem mobilizacji organizmu w sytuacji stresowej i są zwykle rejestrowane za pomocą specjalistycznej aparatury medycznej,
- reakcje behawioralne; wiążą się z różnymi przejawami zmodyfikowanego lub zaburzonego zachowania człowieka pod wpływem stresu. Jest ich bardzo wiele, od zupełnego stuporu i apatii do ekscytacji, nadpobudliwości motorycznej i szału wściekłości włącznie.
- reakcje emocjonalne; mogą być opisywane na poziomie formalnym, poprzez intensywność emocji towarzyszących stresowi, która jest wysoko skorelowana ze wskaźnikami fizjologicznymi.
- reakcje mentalne; związane przede wszystkim z poziomem funkcjonowania procesów umysłowych w sytuacji stresu (rozkojarzenie, luki pamięciowe, dezorganizacja myślenia).

Generalnie można powiedzieć, że niezależnie od rodzajów bezpośrednich reakcji na stres istnieje ogólna prawidłowość, która obejmuje dwa obszary pojawiania się reakcji stresowych, a mianowicie jeden obszar związany z niedoborem bodźców a drugi z nadmiarem bodźców. Owe stany stresowe jako awersyjne w porównaniu do indywidualnej normy, mają charakter dyskomfortowy i wpływają bardziej lub mniej drastycznie na zachowanie się człowieka.

## Fizjologiczne podłoże stresu

Fizjologiczna teoria zmęczenia zakłada, że o ile incydentalny stres nie zawsze ma negatywny wpływ na samopoczucie i efektywność naszego działania, a niekiedy nawet wręcz pozytywny ( motywacja do wysiłku), to z pewnością taka właściwość stresu jak kumulowanie się jego skutków w tzw. stres chroniczny, nie pozostaje bez wpływu na zdrowie człowieka. Przejawia się to najpierw zmęczeniem, które będąc wentylem bezpieczeństwa, może przerodzić się w stan przemęczenia, który nie jest obojętny dla organizmu i jest najczęściej prekursorem choroby ze stresu.

Zgodnie z koncepcją zmęczenia wg Grandjeana, zjawisko zmęczenia odgrywa dużą rolę profilaktyczną, sygnalizującą konieczność wypoczynku. Kumulacja w ciągu dnia różnych stresorów, zarówno fizycznych, psychologicznych jak i organizacyjnych, wywołuje zwłaszcza pod koniec dnia, uogólnioną reakcję na nie, w postaci wyczerpania dobowych zasobów energetycznych. Brak owych zasobów należy uzupełnić poprzez wypoczynek, racjonalne odżywianie i odpowiednią

dawkę snu. W sytuacji gdy wypoczynek równoważy zmęczenie nie występują objawy zmęczenia chronicznego. Występują one wtedy, gdy codzienne obciążenie stresowymi zdarzeniami życiowymi przekracza charakterystyczny dla danego człowieka dobowy pułap i prowadzi w efekcie do kumulowania się skutków zdrowotnych dających o sobie znać w przyszłości. Efekty tej kumulacji są przyczyną tzw. chorób cywilizacyjnych o charakterze psychosomatycznym a niekiedy do drastycznego tzw. syndromu stresu traumatycznego, charakterystycznego dla sytuacji skrajnie ekstremalnych (kataklizmy, wojny, tragedie życiowe).

## Wypalenie zawodowe w pracy nauczyciela

W przypadku tak specyficznej grupy, jaką są niewątpliwie nauczyciele, często mamy do czynienia dodatkowo ze zjawiskiem „wypalenia się zawodowego”.

Termin „syndromu wypalenia się zawodowego” (burnout syndrome) po raz pierwszy zastosował w 1974r. Freudenberger, który zdefiniował go jako spadek energii u pracownika, pojawiający się na skutek przytłoczenia problemami innych. Wypalenie występuje głównie u osób, których zawód związany jest z niesieniem pomocy innym. Kontakt z uczniami, klientami czy pacjentami, nacechowany jest dużym ładunkiem emocjonalnym, co może stanowić znaczne obciążenie dla pracownika. Zespół wypalenia jest jedną z możliwych odpowiedzi jednostki na chroniczny stres emocjonalny związany z działalnością w zawodach, których wspólną cechą jest ciągły kontakt z ludźmi (wychowawcy, nauczyciele, lekarze, psychologowie, menedżerowie). Na syndrom ten składają się trzy odrębne komponenty, które stanowią podstawowe wymiary zespołu wypalenia:

- wyczerpanie emocjonalne
- nadmierna depersonalizacja
- brak satysfakcji osobistej z wyników pracy<sup>3</sup>

Bez względu na to czy przyjmujemy, że syndrom wypalenia zawodowego jest stanem, procesem czy tylko końcowym etapem procesu, można wyodrębnić kilka jego stałych cech:

- burnout jest zespołem negatywnych postaw i zachowań związanych z wykonywanym zawodem;
- występuje u osób, których praca polega na częstym kontakcie z innymi ludźmi;
- praca ta jest często źródłem stresu i frustracji;
- w związku z ograniczonymi zasobami energii ludzkiej dochodzi do emocjonalnego, fizycznego i umysłowego wyczerpania.

<sup>2</sup> A.Biela, *Stres w pracy zawodowej*, s. 79-89, Wyd. KUL, Lublin 1990r.

<sup>3</sup> J.F.Terelak, *Studia z psychologii stresu*, s. 283-299, Wyd. ATK, Warszawa 1997r.

Analizując związki między poszczególnymi wymiarami wypalenia zawodowego, możemy wyróżnić osiem jego faz:

faza I - stan początkowy - niski poziom wszystkich wymiarów wypalenia;

faza II - wysoki poziom depersonalizacji, niski poziom wypalenia emocjonalnego i poczucia osiągnięć;

faza III - wysoki poziom poczucia osiągnięć osobistych, niski depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego.

faza IV - wysoki poziom depersonalizacji i poczucia osiągnięć osobistych, niski wyczerpania emocjonalnego;

faza V - wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego, niski poziom poczucia osiągnięć osobistych i depersonalizacji;

faza VI - wysoki poziom depersonalizacji i wyczerpania emocjonalnego, niski poziom poczucia osiągnięć osobistych;

faza VII - wysoki poziom wyczerpania emocjonalnego i poczucia braku osiągnięć osobistych, niski poziom depersonalizacji.

faza VIII - wysoki poziom wszystkich trzech wymiarów ( faza najbardziej niebezpieczna).

## Sposoby radzenia sobie ze stresem

Niezależnie od teoretycznego ujęcia syndromu wypalenia się zawodowego jego powstanie u nauczycieli upatruje się w następujących przyczynach:

- frustracja z powodu braku sukcesu zawodowego (sukces w tym zawodzie jest trudny do zmierzenia)
- wielorakość interakcji dotyczących problemów innych (wychowanków, uczniów)
- silna potrzeba zachowania profesjonalnego image'u. Osoby pomagające innym ze względów zawodowych zmuszone są do ukrywania swoich własnych obaw i słabości, ponieważ charakter pracy wymaga od nich określonego zachowania i stylu funkcjonowania. Utrzymanie profesjonalnego image'u jest trudne i w skrajnej formie może prowadzić do utraty kontaktu ze swoim „prawdziwym ja”, tzw. maska pomagacza. Z literatury przedmiotu wynika, że frustracja jest powszechnym stanem u nauczycieli, wychowawców i profesjonalnych opiekunów.

W związku z powyższym należy zadać pytanie - jak sobie radzić ze stresem? Przyjmując daleką analogię do odporności biologicznej, możemy określić odporność na stres w sensie psychologicznym jako wrodzoną bazę biologiczną człowieka, stanowiącą podstawę kształtowania się temperamentu i inteligencji oraz nie-

<sup>4</sup> J.F.Terelak, *Psychologia menedżera*, s.227-230, Difin Warszawa 1999r.

<sup>5</sup> C.L. Cooper, *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*, s. 123-126, PWN Warszawa 1987r.

których cech osobowości, stwarzających możliwości lepszego lub gorszego radzenia sobie ze stresem.

W przypadku człowieka należy jednak unikać analogii do biologicznej odporności na stres i mówić raczej o umiejętności radzenia sobie ze stresem, która jest efektem życiowego doświadczenia człowieka lub wiedzy.

Z badań wynika, że między sytuacją stresową a radzeniem sobie ze stresem istnieją dwa mediatory: poznawczy i emocjonalny, które decydują o wyborze sposobów radzenia sobie ze stresem, bądź zorientowanych poznawczo lub emocjonalnie.

Przyjmując za R. Lazarusem i S. Folkman (1984), że radzenie sobie ze stresem jest aktywnością poznawczą i behawioralną, ukierunkowaną na wyeliminowanie, zminimalizowanie lub tolerowanie zdarzeń stresowych, możemy wyodrębnić dwie główne strategie radzenia sobie ze stresem:

Strategie zorientowane problemowo - nastawione przede wszystkim na konsekwentną realizację celu mimo istniejącego stresu;

- 1) konfrontacja - związana z ochroną własnej drogi realizacji celu i walką o to co się chce osiągnąć indywidualnie bądź w organizacji.
- 2) planowe rozwiązywanie problemu - dotyczące przemyślanych działań wobec piętrzących się trudności.

Strategie zorientowane emocjonalnie - nastawione na redukcję emocji negatywnych związanych z uczuciem porażki;

- 1) dystansowanie się - podejmowanie wysiłków mających na celu odsunięcie od siebie problemu, unikanie myślenia o nim;
- 2) ucieczka w świat fantazji - w celu odsunięcia od siebie prawdziwych niepowodzeń( często alkohol, narkotyki);
- 3) samoobwinianie się - przybierające często różne formy autoagresji i samokrytyki;
- 4) nadmierna samokontrola - polegająca na wstrzymywaniu się od negatywnych uczuć ( tzw. pozytywne myślenie za wszelką cenę)
- 5) pozytywne przewartościowanie - czyli dostrzeganie dobrych stron stresu w celu zmniejszenia poczucia straty lub porażki;
- 6) poszukiwanie wsparcia - polegające na próbach uzyskania pomocy i współczucia ze strony osób lub instytucji.

Szczególnie ta ostatnia forma radzenia sobie ze stresem, zwłaszcza w środowisku nauczycielskim, ma szczególne znaczenie w przypadku stresu organizacyjnego, gdyż nauczyciel jako jednostka działająca na rzecz najmłodszej części społeczeństwa, ma prawo oczekiwać od niego pomocy w sytuacjach trudnych.

---

<sup>6</sup> R.S. Lazarus, *Psychological stress in the workplace*, Special issue. Handbook on job stress. Journal of Social Behavior and Personality, 6(7), 1-13; 1991r.

<sup>7</sup> A.Krawulska-Ptaszyńska, *Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich*, *Przegląd psychologiczny*, s. 17-19; 1992r.

## Bibliografia:

- Antonovsky, A. *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia: jak radzić sobie żeby nie zachorować?* Fundacja IPN, Warszawa (1995).
- Biela, A. *Stres w pracy zawodowej*. Wyd. KUL, Lublin (1990).
- Cooper, C.L., Marshall, J. *Źródła stresu w pracy kierowniczej i umysłowej*. PWN, Warszawa (1987).
- Freudenberger, H.J. Staff burn-out. *Journal of Social Issues* (1975).
- Grandjean, E. *Fizjologia pracy*. PZWL, Warszawa (1971).
- Huberman, J. *Dyscyplina bez kary*. PWN, Warszawa (1983).
- Katz, D. (1983). *Motywacyjna podstawa zachowań w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Krawulska-Ptaszyńska, A. *Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich*. Przegląd Psychologiczny, (1992).
- Lazarus, R.S. *Psychological stress and the coping processes*. McGraw-Hill Book Co, New York (1966).
- Terelak, J.F. *Stres psychologiczny*. Oficyna Wydawnicza „Branta”, Bydgoszcz (1995).
- Terelak, J.F. *Studia z psychologii stresu*. Wyd. ATK, Warszawa (1997).
- Terelak, J.F. *Psychologia menedżera*. Difin, Warszawa (1999).

## Summary

The paper deals with a very important problem of the organization stress and the burnout syndrome. It is a problem of all working people, especially of those, whose profession consists in helping other people.

In the paper there is presented the substance of the organization stress, the factors of its arising and its physiological ground. It also presents the stages of the organization stress, connected with the special character of teachers work and the most often reasons of the organization stress and of the burnout syndrome, too. At the end, the paper also presents also the strategies of get through with the stress.

The references are added for those, who want to study other details and aspects of the problem.