

Joanna Mróz

ZJAWISKO STRESU W KONTEKŚCIE KULTUR ORGANIZACYJNYCH

1. Wstęp

„Żyjemy w epoce stresu, [...] jako społeczeństwo przytłoczone wymogami dotyczącymi zasobów i zagrożeniami dla dobrostanu” [Hobfall 2006, s. 24] – w takim duchu o syndromie obecnych czasów wypowiada się wiele osób zarówno z kręgów naukowych, świata mediów, jak i praktyki gospodarczej. Ciągłe napięcia, życie pod presją czasu, potrzeba ciągłych zmian stały się codziennymi zjawiskami dla życia nie tylko poszczególnych jednostek, ale i całych organizacji. Długotrwały stres, któremu poddawani są pracownicy w dłuższym okresie, jest bardzo niekorzystny zarówno dla zdrowia fizycznego i psychicznego poszczególnych członków danej instytucji, jak i dla efektywności organizacji jako całości. Dlatego też tak istotne jest zidentyfikowanie źródeł stresu oraz określenie sposobów przeciwdziałania jego negatywnym konsekwencjom.

W artykule przyjęto założenie, że określony typ kultury organizacyjnej implikuje występowanie odmiennych czynników stresogennych. W związku z czym celem artykułu jest określenie podstawowych stresorów charakterystycznych dla danego typu kultury organizacyjnej oraz wskazanie możliwości radzenia sobie z omawianym zjawiskiem.

2. Stres – definicja pojęcia

Na zjawisko stresu można spojrzeć z punktu widzenia zarówno pojedynczych ludzi, jak i organizacji jako całości.

Stres psychologiczny to „zmiana w środowisku, powodująca u typowej jednostki wysoki poziom napięcia emocjonalnego, przeszkadzającego w jej normalnym funkcjonowaniu” [Janis 1958, s. 7].

R.L. Kahn i Ph. Byosiere rozpatrują z kolei omawiane zjawisko na płaszczyźnie instytucji jako całości, ujmując stres organizacyjny jako proces występujący na pięciu podstawowych poziomach [Terelak 2001, s. 219]:

- zdarzenia stresowe przedorganizacyjne (sygnały zwiastujące stres, cechy organizacji),
- stresory związane z organizacją (środowisko fizyczne i psychospołeczne),
- dostrzeżenie stresu i jego ocena poznawcza,
- bezpośrednie skutki stresu organizacyjnego,
- konsekwencje długoterminowe stresu organizacyjnego.

Nieco inaczej na problem stresu zapatruje się E.J. Neidhardt, który definiuje go jako chroniczny, wysoki poziom psychicznego pobudzenia i napięcia w organizmie, przekraczający możliwości danej osoby uporania się z nim, co prowadzi do dystresu, choroby albo też zwiększenia możliwości sprostania sytuacji (eustres) [Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 16].

Według tej definicji stres oddziałuje także pozytywnie i jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania. Również M. Jarosz różnicuje rodzaje stresu, wskazując na stres destrukcyjny i konstruktywny. Autor udowadnia, że stres jest jak najbardziej pożądany dla rozwoju jednostki i bez niego wszelki rozwój nie byłby możliwy.

Z powyższych rozważań wynika, że stres może być zjawiskiem pozytywnym, mobilizującym do działania, skłaniającym do zmian i rozwoju. Nie może jednak przybierać zbyt silnego i permanentnego natężenia. Dywagacje zawarte w niniejszym artykule dotyczą problemów, jakie niesie ze sobą przewlekły i długotrwały stres, będący w dłuższym okresie czynnikiem szkodliwym zarówno dla zdrowia fizycznego, jak i psychicznego.

3. Konsekwencje stresu dla jednostki i organizacji

Długotrwały, chroniczny stres, z którym człowiek nie jest w stanie sobie poradzić, powodujący trudności w normalnym działaniu (zwany przez Selye'a dystresem, czyli złym stresem), przyczynia się do powstania licznych zaburzeń o charakterze zarówno fizycznym, jak i psychicznym.

Można wyróżnić następujące symptomy stresu [Davidson 2001, s. 7; Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 19-21; Terelak 2001, s. 220]:

- w obszarze psychologicznym:
 - niemożność skoncentrowania myśli,
 - trudności z podejmowaniem najdrobniejszych decyzji,
 - utrata pewności siebie,
 - irytacja lub częste wpadanie w złość,
 - zamartwianie się lub niepokój,
 - irracjonalny strach lub panika.
- w obszarze somatycznym [Titkow 1993, s. 155]:
 - obniżone reakcje systemu immunologicznego,

- zaniżone lub zawyżone funkcjonowanie gruczołów endokrynologicznych,
- zakłócenie równowagi systemów autonomicznych prowadzących do zmian w funkcjonowaniu systemu krążenia, oddychania i wydzielania,
- zakłócenia w neurotransmiterach, neuromodulatorach i funkcjonowaniu neuroendokrylnym mózgu,
- napięcie mięśni (ból i naciągnięcia)
- ból głowy,
- uczucie duszności,
- ból w klatce piersiowej.

Stres, wywołując wiele negatywnych skutków, sprawia, że działania ludzi w miejscu pracy cechuje dużo mniejsza skuteczność i ekonomiczność. Problemy z odpoczynkiem oraz rozregulowany czas snu (a także nierzadko bezsenność) są powodem dużego roztargnienia powodującego w konsekwencji zmniejszenie efektywności pracy oraz gorszą współpracę w zespole. Stres wpływa także na zmniejszenie motywacji pracowników, co jest nierzadko jedną z przyczyn tzw. wypalenia zawodowego.

4. Typy kultur organizacyjnych wg T.E. Deal'a i A.A. Kennedy'ego

Do analizy zjawiska stresu w kontekście kultur organizacyjnych została przyjęta typologia kultur organizacyjnych zaproponowana przez T.E. Deal'a i A.A. Kennedy'ego. Autorzy ci, przyjmując za kryterium podziału ryzyko podejmowanych działań oraz szybkość informacji zwrotnej, wyszczególnili następujące typy kultur [Deal, Kennedy 1982, s. 107-127]:

- kultura macho, silnych facetów (*the tough-guy, macho culture*),
- kultura ciężkiej pracy i zabawy (*the work hard/play hard culture*),
- kultura „postaw na swoją firmę” (*the bet-your company culture*),
- kultura procesu (*the process culture*).

W kulturze macho występuje duże ryzyko podejmowanych działań oraz krótki czas uzyskiwania informacji zwrotnej, dotyczącej skuteczności wykonywanej pracy. Dewiza tej kultury zawiera się w sformułowaniu „znajdź górę i zdobądź ją”. Decyzje są podejmowane szybko, a pracownicy nie boją się ryzyka, pragnąc zdobyć wszystko albo nic. Najważniejsze są osiągnięcia i sukcesy, dlatego też występuje duża rywalizacja między pracownikami oraz indywidualistyczny sposób działania. Jest to idealne środowisko dla osób żądnych współzawodnictwa, których celem nie jest praca zespołowa lecz stanie się gwiazdą. W kulturze tej obca jest dyskryminacja ze względu na płeć. Każdy, kto odnosi sukcesy, jest szanowany i doceniany, natomiast osoby nieposiadające osiągnięć nie zyskują akceptacji zespołu. Słaba strona tej kultury zawiera się w przyjmowaniu krótkookresowej perspektywy w działaniu, co w dłuższym okresie może się okazać bardzo niekorzystne dla firmy. Ponadto pracownicy dążący za wszelką cenę do sukcesu łatwo mogą ulec wypaleniu zawodowemu.

Kulturę ciężkiej pracy i zabawy charakteryzuje niewielkie ryzyko podejmowanych działań oraz szybki feedback. Najbardziej cenioną cechą jest aktywność. Sukces rodzi się tutaj z wytrwałości i uporczywości. Zapracowuje się na niego wielokrotnymi wizytami u klienta, kolejnymi rozmowami telefonicznymi. Mottem jest stwierdzenie „zidentyfikuj (znajdź) potrzebę i zaspokój ją”. Dlatego też bardzo ważny jest intensywny, bliski kontakt z klientem oraz rozpoznanie jego preferencji i potrzeb. Oprócz ciężkiej pracy dużą rolę w tej kulturze odgrywa zabawa, która ma służyć nawiązaniu lepszych relacji zarówno z osobami spoza organizacji, jak i ze współpracownikami. Preferowany typ osobowości to człowiek o miłej aparycji, umiejący się bawić, łatwo nawiązujący kontakt z innymi. Bardzo ważna jest także umiejętność współpracy w teamie, ponieważ duże znaczenie przypisuje się pracy zespołowej. Działalność w firmie o takiej kulturze wymaga wielu sił życiowych i energii, które zazwyczaj słabną wraz z wiekiem. Dlatego też w omawianym środowisku pracują zazwyczaj ludzie młodzi, którzy chcą sprawdzić swoją wartość i możliwości.

Kulturę „postaw na swoją firmę” cechuje duże ryzyko powziętych działań oraz brak szybkiej informacji zwrotnej odnośnie do wyników wykonanej pracy. Często dopiero po latach wiadomo, czy dana inwestycja się zwróciła lub czy dane urządzenie działa tak jak powinno. Ponieważ stawka jest wysoka, a wszelkie błędy mogą kosztować firmę nawet upadłość, bardzo istotne jest podejmowanie właściwych decyzji. Dlatego też narady (podczas których jest dokładnie przestrzegany porządek obrad) trwają bardzo długo, a każdy szczegół jest wnikliwie omawiany i sprawdzany. W kulturze tej dużym szacunkiem obdarza się osoby w starszym wieku, posiadające spore doświadczenie i kompetencje. Ceni się autorytet i umiejętności techniczne, a wszelka niedojrzałość oraz okazywanie emocji są niemile widziane. W działaniach przyjmuje się perspektywę długookresową, ponieważ to przyszłość jest najważniejsza.

Cechą kultury procesu jest zarówno małe ryzyko wykonywanych działań, jak i małe sprzężenie zwrotne. W kulturze tej dużą wagę przywiązuje się do strony formalnej, występuje konieczność sporządzania licznych raportów, sprawozdań, a cała praca jest silnie zbiurokratyzowana. Pracownicy, nie posiadając informacji dotyczącej efektywności ich pracy, koncentrują się dużo bardziej na przestrzeganiu wytyczonych reguł i ścisłej realizacji przepisów niż dbaniu o efektywność swoich działań. W kulturze tej ceni się osoby uporządkowane, punktualne, zwracające uwagę na szczegóły. Najistotniejsze jest tutaj przestrzeganie procedur, nawet jeżeli nie mają one większego sensu. Dużą wagę przywiązuje się do tytułów oraz zajmowanego stanowiska, które decyduje o posiadanych przywilejach i prestiżu. Poprzez znaczące różnice w wyposażeniu pomieszczeń, posiadanych urządzeniach, prawach wyraźnie akcentuje się miejsce danego pracownika w hierarchii firmy. Kulturę tę charakteryzują: spokój, monotonia oraz duży opór wobec zmian [Deal, Kennedy 1982, s. 107-127].

5. Środowiskowe i indywidualne stresory w danych typach kultur organizacyjnych

Różny sposób zachowania, tempo działania oraz wyznawane normy i wartości charakterystyczne dla poszczególnych kultur organizacyjnych implikują występowanie w nich odmiennych czynników stresujących.

Główne stresory w kulturze macho to:

- szybkie tempo działania,
- ostra rywalizacja,
- ciągła walka,
- duży nacisk na osiąganie sukcesu za wszelką cenę,
- pracobolizm,
- praca po godzinach.

Podstawowe obciążenie psychiczne, jakim obarczeni są pracownicy w organizacji o kulturze macho, to wymóg osiągania sukcesów za wszelką cenę. Stres jest tutaj związany zarówno z obawą, że dana osoba nie zdoła osiągnąć zamierzonego celu, jak i z dodatkowymi negatywnymi konsekwencjami, takimi jak lęk przed przegraną czy poczucie niższości w momencie jej wystąpienia. Zbyt wysoki poziom rywalizacji i związany z tym stres sprawiają, że kreatywność jednostek jest dużo mniejsza, a proces uczenia się znacznie utrudniony. Ponadto maleje szansa na pojawienie się oryginalnych rozwiązań, opóźnieniu ulega wprowadzanie nowych technologii [Cisek, Fornalczyk 2006, s. 341].

Z kolei w kulturze ciężkiej pracy i zabawy czynnikami wywołującymi stres są:

- konieczność odnalezienia się w zespole,
- wspólnotowość,
- negatywnie odbierany pracobolizm,
- wymaganie ciągłej aktywności,
- wymóg bycia miłym i bezkonfliktowym.

W kulturze ciężkiej pracy i zabawy główne przyczyny stresu związane są z koniecznością budowania bardzo dobrych relacji międzyludzkich, które są podwalinami omawianej kultury. Ponieważ pracownicy stanowią zgrany i współpracujący zespół, wszelkie próby wyłamania się z uczestnictwa w licznych wspólnych spotkaniach, wyjazdach kończą się wyalienowaniem danej osoby (przynajmniej psychicznym) ze społeczności. Kolejny problem to presja ujmującego, pogodnego zachowania, prowadząca niejednokrotnie do tłumienia negatywnych emocji, a w konsekwencji do silnego stresu. Taka presja powoduje także unikanie sytuacji polegających na konfrontacji odmiennych poglądów, znacznej różnicy zdań i kwestii spornych, a także występowaniu przeciwko drugiej osobie. O ile unikanie konfliktów w perspektywie krótkookresowej jest jak najbardziej pożądane, to w dłuższym okresie nie jest zjawiskiem korzystnym dla funkcjonowania organizacji.

W kulturze „postaw na swoją firmę” głównymi stresorami są:

- dążenie do zaplanowania wszelkich działań,
- brak poczucia przewidywalności poszczególnych zdarzeń,
- pogodzenie się z tym, że nie wszystko można zaplanować,
- rozpatrywanie danych zagadnień z wielu różnych punktów widzenia,
- poczucie zagrożenia ze strony otoczenia,
- niemile widziany indywidualizm w sposobie ubierania się,
- konieczność działania w sposób racjonalny, zaplanowany i systematyczny,
- negatywne postrzeganie okazywania emocji.

Jednym z głównym stresorów w organizacji o kulturze „postaw na swoją firmę” jest infostres związany ze zbyt dużą ilością informacji, które próbują przetworzyć pracownicy, przygotowując plany danych inwestycji. Kolejny problem może stanowić konieczność ukrywania emocji i wymóg reagowania w każdej sytuacji w sposób racjonalny i powściągliwy. Takie powstrzymywanie się od ujawniania reakcji psychicznych stanowi duże obciążenie dla wielu osób, powodując zaburzenia psychosomatyczne. Dużą rolę w zwiększonym odczuwaniu lęków przez pracowników odgrywa także postrzeganie przyszłości – jako pełnej zagrożeń i niebezpieczeństw.

Do czynników najbardziej stresujących pracowników w organizacji o kulturze procesu należą z kolei:

- częsta niezgodność władzy formalnej z rzeczywistą,
- różnice w okazywaniu szacunku i w prawie do specjalnych przywilejów, w zależności od miejsca zajmowanego w hierarchii,
- monotonia, nuda,
- zła komunikacja,
- duży dystans pomiędzy podwładnym a przełożonym,
- częste występowanie muru milczenia,
- brak informacji, czy dane działania prowadzą do osiągnięcia danych skutków [Cooper, Payne 1987, s. 210],
- konieczność odnalezienia się w układach,
- konieczność przestrzegania wielu biurokratyzowanych procedur.

Największy stres w kulturze procesu związany jest z potrzebą prowadzenia drobiazgowej dokumentacji i nadmierną formalizacją. Nie ma w niej miejsca na innowacyjność, nowe pomysły czy kreatywne rozwiązania. Dlatego też, mimo że organizacja o omawianej kulturze wydaje się wolna od jakichkolwiek napięć, to właśnie ta stabilność, monotonia bywa dla wielu pracowników dużym obciążeniem psychicznym. Nuda oraz często występujące w tego typu organizacjach niedociążenie pracą powodują niejednokrotnie dużo większy stres niż nadmiar pracy. Ponadto duży problem stanowią bardzo formalne i rzadkie stosunki pomiędzy podwładnymi i przełożonymi oraz panująca wokół atmosfera nieufności i podejrzliwości.

6. Metody i techniki przewycięzania stresu

W literaturze przedmiotu przy opisywaniu sposobów przewycięzania stresu czołowe miejsce zajmuje pojęcie copingu, definiowanego przez A. Titkow jako zachowania, które chronią jednostkę od napięć, emocjonalnych zaburzeń, negatywnych skutków niesionych przez doświadczenia społeczne [Titkow 1993, s. 127]. Inni autorzy tłumaczą ten termin jako radzenie sobie ze stresem i wyróżniają jego trzy podstawowe poziomy [Jaworski 2000, s. 15]:

- radzenie sobie jako proces,
- radzenie sobie jako strategia,
- radzenie sobie jako styl.

R.S. Lazarus i S. Folkman, traktując coping jako proces, uważają, że jest to dynamiczny, „ciągle zmieniający się wysiłek natury poznawczej i behawioralnej, poprzez który człowiek reaguje na wymagania zewnętrzne i wewnętrzne, które jednostka traktuje jako obciążające lub przekraczające jej zasoby” [Lazarus, Folkman 2000, s. 141].

Coping w kontekście radzenie sobie ze stresem jako styl obejmuje styl zadaniowy, emocjonalny oraz skoncentrowany na unikaniu [Jaworski 2000, s. 20]. Styl zadaniowy polega na zebraniu jak największej ilości informacji o stresującej sytuacji, rzeczowym, racjonalnym podejściu oraz konfrontacji z problemem. Styl emocjonalny polega na dominacji emocji (zwykle negatywnych) w chwilach stresujących oraz niezdolności do podejmowania racjonalnych rozwiązań problemu. Styl skoncentrowany na unikaniu polega na odsuwaniu myślenia o sytuacji stresującej poprzez wybieranie działań zastępczych.

Radzenie sobie jako strategia to według Heszen-Niejodek „poznawcze i behawioralne wysiłki, jakie jednostka podejmuje w konkretnej sytuacji stresowej”.

W przewycięzaniu zaistniałych stresów bardzo istotną rolę odgrywa także tzw. społeczne podtrzymanie, definiowane jako „wyodrębniający się z całej sieci społecznych powiązań jednostki taki podzespół osób, który zaspokaja jej podstawowe emocjonalno-społeczne i instrumentalne potrzeby” [Titkow 1993, s. 164]. Bardzo ważne jest, aby dany człowiek posiadał krąg zaufanych osób, które służyłyby pomocą w sytuacjach trudnych oraz pozwoliły ujawnić i odreagować skrywane w miejscu pracy emocje.

W celu poradzenia sobie z negatywnymi konsekwencjami stresu można zastosować następujące metody i techniki:

- treningi relaksacyjne,
- trening autogeniczny – polega na powtarzaniu odpowiedniej konfiguracji zdań, odnoszącej się do następujących stanów fizjologicznych: odczucia ciężenia kończyn, odczucia ciepła i lekkiego, naturalnego oddechu [Neidhardt, Weinstein, Contry 1996, s. 83],
- technika progresywna Jacobsona,
- indukowanie stanów emocjonalnych,

- treningi relaksacyjno-aktywizujące,
- terapia emotywno-racjonalna [Cooper, Payne 1987, s. 306],
- desensytyzacja – uczenie się reagowania na sytuację lękową w sposób odprężający (przeciwny),
- technika implozywna – wyobrażanie sobie sytuacji stresowej i tworzenie w wyobraźni obrazu oswajania zaistniałej sytuacji; jest to odmiana techniki desensytyzacji.

W kulturze macho w celu przezwyciężenia stresu najbardziej pożądane są takie działania, jak:

- techniki relaksacyjne, medytacje,
- odpowiednia ilość snu,
- zwracanie większej uwagi na kontakty międzyludzkie,
- wygospodarowanie większej ilości czasu dla rodziny i przyjaciół.

W kulturze ciężkiej pracy i zabawy większość stresów związana jest z relacjami międzyludzkimi. Dlatego też szczególnie istotna jest praca nad komunikacją werbalną i niewerbalną. Umiejętność sprawnej i skutecznej komunikacji jest niezwykle ważna w każdym typie kultury, natomiast w organizacjach o kulturze ciężkiej pracy i zabawy nabiera szczególnego znaczenia. Wynika to z faktu przywiązywania dużej wagi do zespołowego działania i umiejętnej współpracy w zespole. Dlatego też pracownicy w organizacji o takiej kulturze organizacyjnej powinni nauczyć się także technik związanych z produktywnym rozwiązywaniem konfliktów, ponieważ wszelkie niesnaski, niewyjaśnione sporne kwestie nie są dobrze tolerowane w omawianej kulturze i obniżają efektywność pracy.

Przy przezwyciężaniu stresu związanego z pracą w organizacji o kulturze „postaw na swoją firmę” bardzo ważne są wszelkie techniki, za pomocą których można odreagować emocje nieujawnione w czasie pracy. Pomocne są techniki relaksacyjno-aktywizujące oraz uprawianie różnego rodzaju sportów. Ponieważ dużą wagę przywiązuje się w tej kulturze do zaplanowanych i ustrukturyzowanych działań, pomocne w opanowaniu stresu jest odpowiednie zarządzanie sobą w czasie, dokładne planowanie wykonywanych działań oraz systematyczne rozwiązywanie problemów.

W kulturze procesu z kolei należy zwrócić szczególną uwagę na zabiegi mające na celu urozmaicenie i uatrakcyjnienie wykonywanej pracy. Nie chodzi tu nawet o poszerzenie czy zmianę treści pracy, lecz raczej o odnalezienie interesujących kwestii w danej pracy. Warto także posiadać interesujące hobby poza pracą, gdzie dany pracownik mógłby dać upust swojej twórczości i kreatywności. Konieczność odnalezienia się w układach i zachowania o charakterze politycznym, gdzie nie do końca pracownicy mogą ujawniać swoje prawdziwe cechy i emocje, najlepiej można odreagować, stosując trening autogeniczny oraz indukowanie stanów emocjonalnych.

7. Zakończenie

Opisane sposoby radzenia sobie ze stresem są niewątpliwie istotne i przydatne w walce z przewyciężaniem stresu występującego w danych kulturach organizacyjnych. Należy jednak pamiętać, że odczuwanie stresu na skutek zaistnienia danej sytuacji jest sprawą bardzo subiektywną i to, co dla jednej osoby stanowi duże obciążenie psychiczne, może dla innej oznaczać sprawę dość błahą. Dlatego też warto zastanowić się, czy system norm, wartości i sposób działania danego pracownika jest zgodny z panującym w danej organizacji. Czasami bowiem najskuteczniejszym sposobem przewyciężania stresu jest zmiana miejsca pracy na przedsiębiorstwo o innej kulturze organizacyjnej. Osoba, która nie może się odnaleźć w danej społeczności, a obowiązki zawodowe są dla niej nieustannym źródłem stresu, może się czuć bardzo dobrze i efektywnie pracować w instytucji o innej kulturze organizacyjnej.

Literatura

- Cisek S., Fornalczyk A., *Sposoby rozwiązywania konfliktów*, [w:] T. Listwan, A. Witkowski, *Sukces w zarządzaniu kadrami. Kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1130, AE, Wrocław 2006.
- Cooper C.L., Payne R., *Stres w pracy*, PWN, Warszawa 1987.
- Davidson J., *Pokonać stres*, Liber, Warszawa 2001.
- Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Penguin Books, Addison-Wesley, London-New York 1982.
- Hobfall S.E., *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Janis I.L., *Psychological Stress. Psychoanalytic and Behavioral Studies of Surgical Patients*, J. Wiley and Sons, New York 1958.
- Jarosz M., *Psychologia i psychopatologia życia codziennego*, PZWL, Warszawa 1975.
- Jaworski R., *Psychologiczne aspekty radzenia sobie ze stresem*, [w:] R. Jaworski, A. Wielgus, J. Łukjaniuk, *Problemy człowieka w świetle psychologii*, Wyższa Szkoła im. P. Włodkowica w Płocku, Płock 2000.
- Lazarus R.S., Folkman S., *Stress, Appraisal and Coping*, Springer Publishing Co, New York 1984.
- Miller L., Smith A.D., *The Stress Solution*, American Psychological Association, Washington 1997.
- Neidhardt E.J., Weinstein M.S., Contry R., *Jak opanować stres*, Wydawnictwo M&A Communications Polska, Lublin 1996.
- Terelak J.F., *Psychologia stresu*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 2001.
- Titkow A., *Stres i życie społeczne, polskie doświadczenia*, PIW, Warszawa 1993.

STRESS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Summary

The paper present the problem of stress in organizations. The author defines the article's key-words and describes four types of organizational culture. Then follows the discussion on reasons of stress in different types of culture. Finally, the author points out methods of coping with stress in organizations.

Joanna Mróz – dr, adiunkt w Katedrze Organizacji i Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.