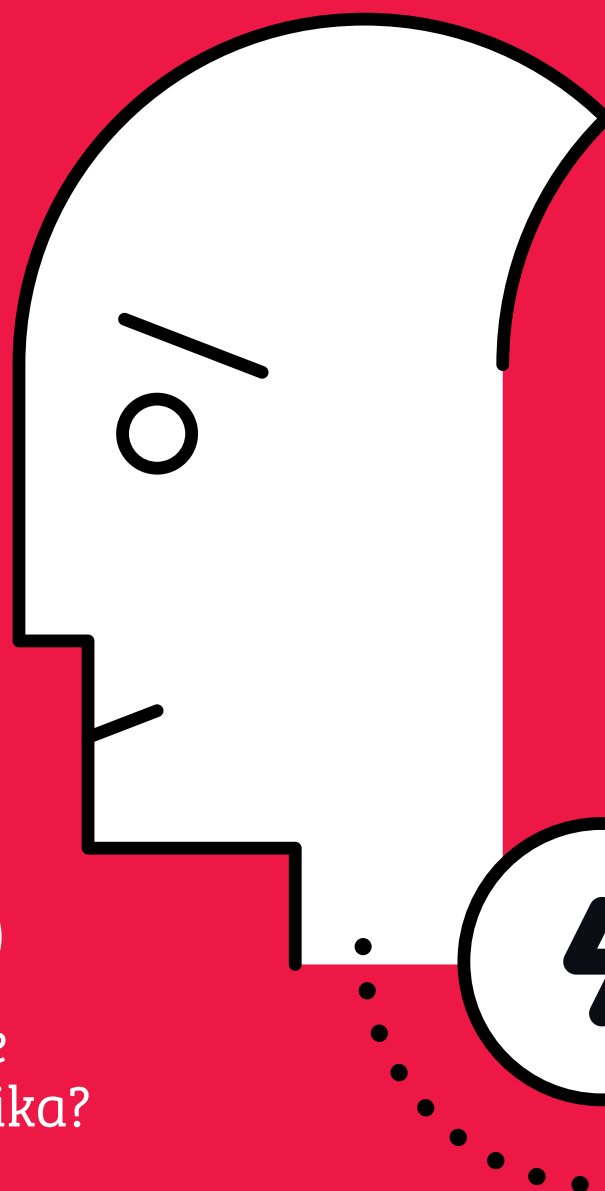


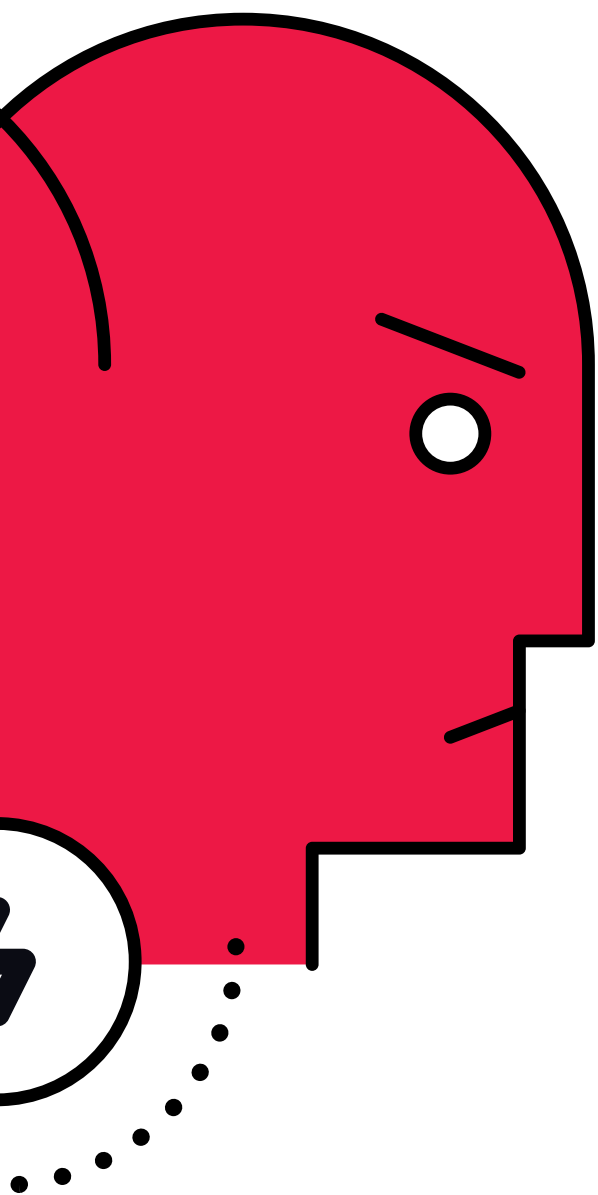
# Wellness 3.0

## Czy to lek na zdrowie psychiczne pracownika?

*Zdrowie psychiczne oraz wszelkiego rodzaju zaburzenia nigdy nie były powszechnym tematem do rozmowy. Przez wiele lat był on swego rodzaju tabu, należącego raczej do katalogu tematów niechcianych i niedyskutowanych powszechnie. Dotyczyło to również środowiska pracy. Dziś działy HR lub BHP, jeśli myślą poważnie o zdrowiu swoich pracowników, muszą wyjść poza zaklęty krąg kart sportowych i w podobny sposób jak o ciało, zadbać o psychikę pracownika.*

JAKUB BABIŃ





**1,34  
mln**

**POLAKÓW W WIEKU  
PRODUKCYJNYM  
NEGATYWNIE OCENIA  
SWOJE ZDROWIE  
PSYCHICZNE**

---

**W**edług najszerzej zakrojonego badania zdrowia psychicznego Polaków (EZOP – Epidemiologia Zaburzeń Psychiatrycznych i Dostępność Psychiatrycznej Opieki Zdrowotnej, 2012) wynika, że 1,34 mln Polaków w wieku produkcyjnym negatywnie ocenia swoje zdrowie psychiczne. Polska nie różni się tutaj zbyt wiele od innych krajów w Europie.

## **ZDROWIE PSYCHICZNE I PRACA**

Najczęściej występującymi zaburzeniami są zaburzenia lękowe, depresja, bezsenność oraz uzależnienia. Szczególnie alarmujące są tu badania WHO, według której do 2030 roku depresja będzie jednym z najpowszechniej występujących schorzeń. W Polsce depresja znajduje się w pierwszej dziesiątce najczęściej diagnozo-

wanych zaburzeń, powodujących absencję oraz niezdolność do pracy. Tylko w 2013 roku w Polsce odnotowano 5,38 mln dni absencji spowodowanych zaburzeniami depresyjnymi. Średnio podczas jednego epizodu depresji pracownik może być niezdolny do pracy przez około 36 dni. Dane te nakładają się z kolejną ponurą statystyką, prezentującą Polaków jako najbardziej zapracowany naród Europy.

Niestety, wszystko wskazuje, że rzeczywistość, może być dużo gorsza niż statystyki. Dzisiejsze warunki pracy to bardzo często ciągłe funkcjonowanie w świecie VUCA – *Volatility* (zmiennność), *Uncertainty* (niepewność), *Ambiguity* (wieloznaczność), *Complexity* (złożoność). Sytuacji nie pomaga nawyk multitaskingu oraz coraz to dłuższy czas dojazdu do firmy. Czas pracy jest tu szczególnie ważnym aspektem przekładającym się na zdrowie psychiczne pracownika.

Na przykład, jeśli pracownik ma w perspektywie godzinny dojazd do pracy oraz firmowego smartfona, na który wciąż przychodzą wiadomości, poświęca pracy dużo więcej niż osiem godzin. Nie są to warunki, do których można się przygotować przez przeczytanie książki, dobry program onboardingowy lub jednorazowe szkolenie. Depresja lub inne zaburzenia psychiczne są czasami zupełnie naturalną reakcją na to, co jest zbyt trudne do zniesienia.

## DOJAZD DO PRACY I E-MAILE

Na skali wydarzeń najbardziej stresujących, stworzonych przez Thomasa Holmesa oraz Richarda Rahe'a, bardzo wiele miejsca zajmują wydarzenia związane z pracą. Mowa tu nie tylko o tak oczywistych wydarzeniach jak utrata pracy lub jej zmiana. Awans oraz związane z tym nowe obowiązki mogą równie dobrze prowadzić do zwiększenia poziomu stresu oraz prowadzić do dalszych problemów w obszarze zdrowia, zarówno psychicznego, jak i fizycznego.

Bardzo dobrze widać to też na przykładzie badań dotyczących dojazdu do pracy przeprowadzonych przez profesora Thomasa Christiana z Brown University w Rhode Island.

### Każda minuta poświęcona na dojazd to:

- 0,0257 mniej minut na ćwiczenia
- 0,0387 mniej czasu na przygotowanie posiłku
- 0,2205 mniej minut na sen

### Każde 10 minut w podróży to:

- dodatkowo 10 proc. mniej interakcji społecznych (poza obszarem pracy) na dzień.

Jak wielką rolę w kontekście zdrowia psychofizycznego odgrywają menedżer i organizacja, można zaobserwować również, patrząc na nawy-

ki związane z wysyłaniem e-maili. Menedżer wysyłający swoje e-maile o godzinie drugiej w nocy i odpowiadający na e-maile w przeciągu paru sekund, wysyła negatywny sygnał do pracowników, pokazując, jak powinno wyglądać pożądane działanie. Niestety, ten sposób działania przenosi się jak grypa, czyniąc z szybkiej odpowiedzi na e-maile swego rodzaju przykład efektywności. W przypadku takiego typu działania priorytetyzacja schodzi na dalszy plan, bo na pierwszym miejscu jest akcja i konieczność działania.

Eksplorując temat głębiej, każda nieprzyjemna wiadomość otrzymana przez e-maila, ma potencjał do zatrzymania naszego oddechu na kilka sekund lub milisekund. Zjawisko to nosi nazwę bezdechu e-mailowego (*e-mail apnea*) i również wpływa na poziom naszego stresu. Każdy zatrzymany oddech daje naszemu organizmowi sygnał, że czas aktywować nasz układ sympatyczny odpowiedzialny za reakcję stresową. Pojedyncze zatrzymanie oddechu to nie problem. Co innego jeśli pomnożymy zatrzymanie oddechu przez liczbę wiadomości o niepokojącym temacie, razy liczbę dni spędzonych w pracy. Nagle może okazać się, że spędziliśmy parę godzin lub dni pracy – praktycznie bez oddechu. Brak oddechu zwykle nie prowadzi do happy endu i tak jest w tym przypadku. Płytki oddech i bezdech równa się jeszcze więcej stresu.

Obszarów wpływających na zdrowie psychiczne pracowników jest dużo więcej niż długi dojazd do pracy czy e-maile. Można tu wspomnieć o nierównomiernym rozłożeniu pracy, kiepskich kompetencjach kadry zarządzającej, kulturze organizacyjnej promującej multitasking oraz pracy w ciągłym trybie gaszenia pożarów. Każdy z tych czynników lub wszystkie razem mają bardzo duży potencjał drenowania życia i zdrowia pracowników.

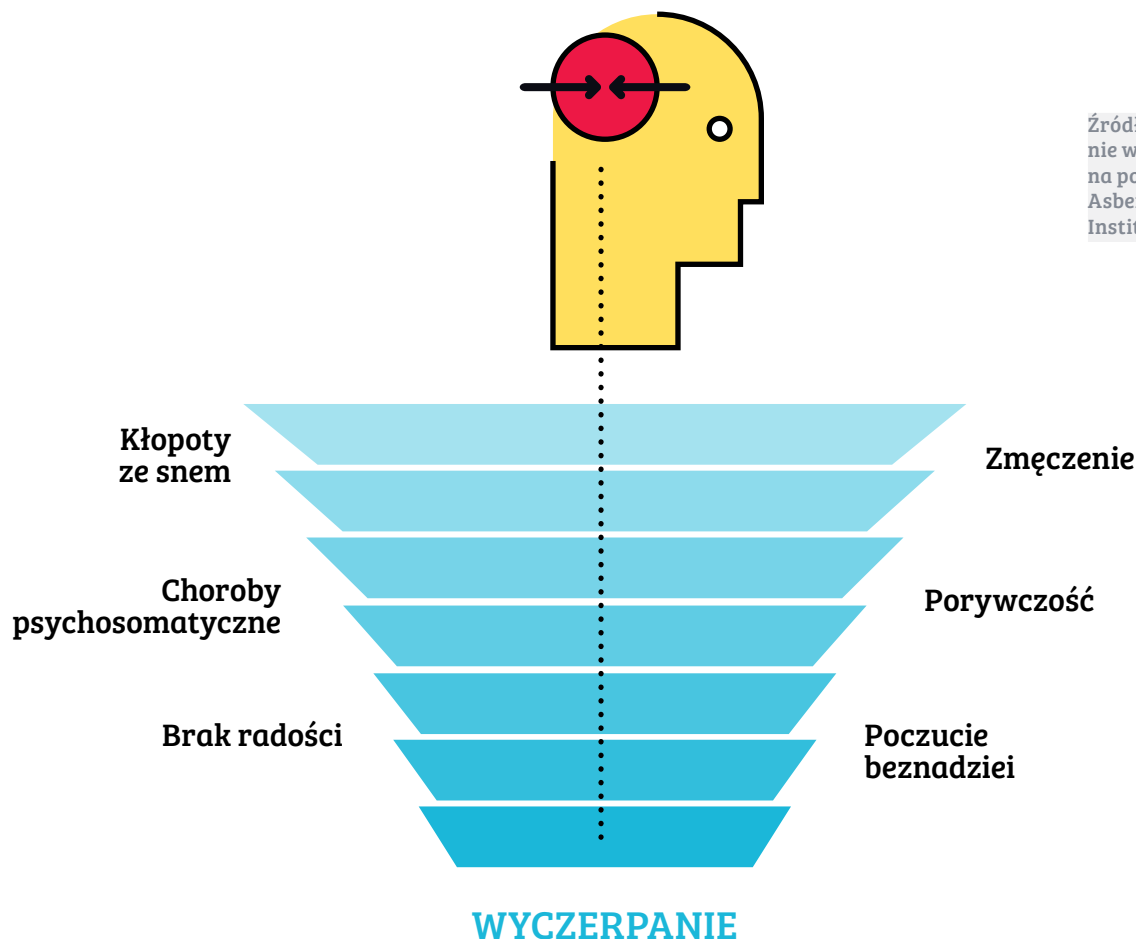
## LEJ WYCZERPANIA

To, co może dziać się z pracownikiem poddanym dużej presji, pokazuje bardzo dobrze koncepcja leju wyczerpania stworzona przez profesor Marie Asberg z Karolinska Institute w Szwecji.

Opracowany przez nią model leju wyczerpania może dotyczyć wypalenia zawodowego, lecz także tego, co dzieje się z nami, gdy przechodzimy



**Depresja lub inne zaburzenia psychiczne są czasami zupełnie naturalną reakcją na to, co jest zbyt trudne do zniesienia.**



przez kolejne ciężkie sytuacje w pracy lub w życiu prywatnym. Wędrowka w dół leja, w zależności od pracy i pracownika, może trwać kilka lat lub być procesem rozłożonym na dziesiątki lat. Im głębiej się zejdzie w dół leja, tym ciężiej się z niego wydostać.

Wracając do realiów pracy – największe kółko to moment, gdy wszystko trwa we względnej harmonii. Jest to moment, gdy praca ma swoje blaski, ale ma też swoje cienie. W pewnym momencie pojawiają się np. problemy w pracy. Bardzo często może zaraz za tym pojawić się chęć lub konieczność spędzenia w pracy kilku dodatkowych godzin. Niezauważalnie to, co miało być parogodzinnym nadgonieniem „ogonów” staje się standardem. Pojawia się zmęczenie oraz pierwsze kłopoty ze snem.

Potem następuje rezygnacja z aktywności, które zaczynają być postrzegane jako opcjonalne. Przy akompaniamencie bezsenności i braku energii, eliminowane są kolejne działania, które karmiły i dodawały siły. Powoli zaczyna się dalsza wędrowka w dół leja. Może pojawić się porywczność i irytacja, bo nagle okazuje się, że aktywności,

które zajmowały dwie godziny, nagle robią się wyzwaniem na wiele godzin.

W tym momencie wszystkie dalsze działania mają na celu poprawę sytuacji. Wraz z zawężeniem energii do jednego obszaru pojawiają się kolejne objawy psychosomatyczne. Nastrój powoli pikuje w dół, prowadząc do stanów depresyjnych i ogólnego wyczerpania. Może wtedy pojawić się chęć zmiany pracy i jest to całkowicie normalne. Niestety, w przypadku mocnego wypalenia zawodowego zmiana pracy bardzo często nie zmienia niczego i w następnej pracy symptomy pojawiają się jeszcze szybciej.

## **CORPORATE WELLNESS 3.0**

Duża część organizacji ma świadomość, jak ważny jest rozdział pomiędzy życiem prywatnym pracownika a jego aktywnością w pracy. Zwykle jest to zaleta, w kontekście rozmowy na temat zdrowia psychicznego pracowników – może być to jednak bardzo dużym ograniczeniem. Pracodawca lub dział HR może nie chcieć rozpoczynać rozmowy z pracownikiem na ten temat, bojąc

się ingerencji w jego życie prywatne. Pracownik najczęściej również nie podejmie tematu z własnej inicjatywy, bojąc się tego, co może przynieść wykładanie tego tematu na stół. W Polsce zaburzenia zdrowia psychicznego wciąż bardzo często wiążą się z możliwą stygmatyzacją oraz uzyskaniem plakietki osoby psychicznie chorej, wariata. Ostatnie lata przyniosły tu wiele zmian, ale jeśli chodzi o liczbę osób korzystających z opieki psychoterapeuty czy psychiatry, wciąż jesteśmy daleko za Europą Zachodnią. Liczba osób jest mniejsza nie dlatego, że z naszym zdrowiem jest tak dobrze, ale dlatego, iż w „polskiej” piramidzie Masłowa – nie zawsze jest to najważniejsza potrzeba.

Stworzenie dobrego planu dotyczącego promocji zdrowia psychicznego nie może i nie powinno ograniczać się do standardowej akcji polegającej na corocznym spotkaniu z wynajętym psychologiem, który będzie opowiadał, jak ważne jest dbanie o siebie oraz jak się nie wypalić. Informacja intelektualna nie zawsze ma potencjał, aby zmienić nawyki prowadzące do zwiększonego stresu, wypalenia zawodowego, nerwicy czy innych zaburzeń.

Właściwym rozwiązaniem jest stworzenie całej infrastruktury, która może pomagać i rozwijać świadomość dotyczącą zdrowia psychicznego. Można to robić m.in. przez następujące działania:

- zdefiniowanie polityki firmy w kontekście zdrowia psychicznego,
- włączenie tematów związanych ze zdrowiem psychicznym do kompetencji dzielonej przez dział HR i BHP,
- dostarczenie kadrze menedżerskiej specjalistycznych szkoleń dotyczących diagnozy ewentualnych problemów z obszaru zdrowia psychicznego oraz prewencji wypalenia zawodowego,

- dostarczanie informacji na temat najczęściej występujących zaburzeń zdrowia psychicznego (wypalenie zawodowe, depresja, nerwice etc.) – intranet, newslettery, znawcy tematu,
- zewnętrzne lub wewnętrzne doradztwo w kontekście problemów związanych z życiem zawodowym lub prywatnym lub informacja, jak znaleźć specjalistyczną pomoc,
- otwarty dialog z pracownikami na temat wpływu pracy na zdrowie psychiczne oraz wdrażanie programów z obszaru zdrowia psychicznego odpowiadających potrzebom pracowników,
- zapewnienie pracownikom szkoleń i warsztatów z obszaru redukcji stresu, pozwalających na zmianę nawyków i wprowadzenie nowych sposobów reakcji na sytuacje stresowe. Ten punkt jest szczególnie ważny. Zmiana nawyków nie wydarza się przez noc, nie wydarza się przez jednorazowe szkolenie prowadzone przez mówcę motywacyjnego lub na wskutek zmian procedur i polityk. Tym, czego potrzeba do rozszerzenia programów wellness na obszar zdrowia psychicznego, jest organiczna i trwała praca nad tematem.

Aktualna sytuacja w obszarze zdrowia psychicznego w firmie przypomina trochę czasy, gdy wraz z wejściem na rynek pracy pokolenia Y pojawiały się nieśmiało szkolenia dotyczące zarządzania generacją Y. Dziś nikt nie kwestionuje wagi takich warsztatów. Pojawiły się specjalne programy dotyczące motywowania, rekrutacji czy zarządzania pracownikami z generacji Y. Z upływem czasu stało się jasne, że efektywna współpraca pomiędzy generacjami wymaga nowych szkoleń oraz tuningu ekosystemu. Tak samo jest dziś z tematem zdrowia psychicznego w organizacji. Im szybciej temat stanie się jednym z głównych obszarów zainteresowań, tym lepiej dla firm oraz – co ważniejsze – dla pracowników. ●



#### JAKUB BABIJ

*Psychoterapeuta, trener, założyciel Mindfulness Inside, oraz prezes fundacji „Spokojna Głowa” zajmującej się pomocą psychologiczną w obszarze redukcji stresu oraz wypalenia zawodowego.*

[jb@mindfulnessinside.com](mailto:jb@mindfulnessinside.com)