

w dziale ▶


Baza wiedzy
Warto przeczytać!
Pokolenia – co się zmienia?
Kompendium zarządzania
multigeneracyjnego

Justyna Kliombka-Jarzyna,
 Magdalena Kuba,
 Aleksandra Stankiewicz i inni
 Wolters Kluwer Polska


Jak (nie) angażować
Millenialsów

Popularne obecnie podejście do angażowania pracowników jest przestarzałe, paternalistyczne i biznesowo nieskuteczne. Co jednak zastosować w zamian? | **s. 82**



„ Statystyki chorób i zaburzeń psychicznych są nieubłagane, więc każda organizacja prędzej czy później zderzy się z tego typu problemami. Aby działanie w takiej chwili nie było zarządzaniem kryzysowym, warto stworzyć politykę, procedury, sieć wsparcia, które można aktywizować w sytuacji kryzysowej. „

dr Tomasz Dąbrowski, dr Małgorzata Wypych, Katarzyna Ociepka-Miąsik, czytaj w tekście poniżej.

Jak zacząć budowę strategii w obszarze zdrowia psychicznego?

Po latach budowania pozytywnej atmosfery, prób dbania o balans pomiędzy pracą a domem oraz wspierania integracji w zespołach firmy coraz częściej zwracają uwagę na potrzebę pogłębionego podejścia do tematu kondycji psychicznej pracowników. Bez wątplenia powodem zainteresowania obszarem zdrowia psychicznego (ang. mental health) są zdarzające się sytuacje kryzysowe czy statystyki zwolnień lekarskich. Przyglądając się jednak bliżej działaniom korporacji, dostrzec można, iż temat zdrowia psychicznego stanowi istotną lukę w polityce Diversity&Inclusion, choć dotyczy on sedna tego, co nazywamy włączaniem czy inkluzją. Ta luka powoli jest wypełniana.

dr Tomasz Dąbrowski, dr Małgorzata Wypych, Katarzyna Ociepka-Miąsik

W Diversity Hub od dwóch lat rozwijamy obszar mental health w biznesie. Nasze kontakty z korporacjami pokazują, jak duża jest potrzeba uporządkowania tego tematu, znalezienia odpowiedzi na nurtujące nas pytania, benchmarku. W czerwcu 2018 r. pod patronatem „Personelu Plus” swą działalność zainicjowała grupa robocza w obszarze zdrowia psychicznego, w prace której zaangażowało się 16 korporacji. Efekty owych

prac to powołanie Mental Health Center przy Think Tanku Diversity Hub oraz rekomendacje pomagające biznesowi zająć się tym tematem w sposób systemowy.

Czy znamy skalę problemu?

Według danych ZUS-u w 2017 r. Polacy wzięli ponad 19,35 mln dni wolnych od pracy z powodu zaburzeń psychicznych, przedstawiając ►

ponad 1,1 mln zaświadczeń lekarskich. To niestety rekord w polskich statystykach. Wynik ten jest o prawie 70 proc. większy niż osiągnięty w tym samym czasie w 2010 r. W stosunku zaś do 2016 r. to ponad 400 tys. dni więcej. A przecież mówimy o problemach zdrowotnych, które często są ukrywane pod innymi kategoriami chorób celem uniknięcia stygmatyzacji lub które są po prostu nieuświadomiane. Jeśli popatrzymy na strukturę wieku, to ze statystyk ZUS-u wyłaniają się grupy wiekowe, które mają największą liczbę zachorowań: największa grupa to osoby między 30. a 39. rokiem życia, kolejna – między 40. a 49. rokiem życia. W ponad 60 proc. zwolnienia dotyczyły kobiet¹.

Absencja powodowana chorobami natury psychicznej ma też charakter długotrwały. Przeciętna długość zwolnienia wynikającego z zaburzeń psychicznych i zaburzeń w zachowaniu wynosiła w 2017 r. niemal 18 dni. Wyższe wartości związane są tylko z nowotworami (20 dni) oraz ciążą i położeniem (23 dni). W tym kontekście problemem dla pracodawców jest fakt, iż w sytuacji problemów natury psychicznej nieobecności stosunkowo łatwo przybierają charakter długoterminowy, a w przypadku nieobecności dłuższej niż sześć miesięcy szanse powrotu pracownika do pracy maleją radykalnie. Oznacza to nie tylko problem z absencją, lecz także z odejściami pracowników. Najnowsze dane pokazują także, że zaburzenia psychiczne kosztują nas najwięcej ze wszystkich chorób – chodzi o pobierane świadczenia z tytułu niezdolności do pracy.

Na gruncie brytyjskim CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) ogłosił, iż w 2016 r. 31 proc. organizacji badanych w ramach corocznego badania nieobecności w miejscu pracy zauważyło wzrost absencji powodowanych problemami natury psychicznej. Wyniki badań przeprowadzonych w Europie wskazują, że każdego roku 164,8 mln (38,2 proc.) mieszkańców Europy cierpi z powodu zaburzeń zdrowia psychicznego². Eksperti od lat wskazują na znaczny przyrost problemów ze zdrowiem psychicznym w społeczeństwie. Szybkie tempo zmian, niepewność, trudności z pracą, mobilność

i stała dostępność on-line osłabiają naszą odporność psychiczną.

Według WHO do 2020 r. choroby psychiczne staną się jednym z najpoważniejszych problemów zdrowotnych występujących w populacji europejskiej. Czy jednak jesteśmy tego świadomi?

Dostrzec problem

Gdy w badaniu wiedzy i świadomości na temat powiązań pracy z problemami zdrowia psychicznego zapytano menedżerów o częstotliwość problemów ze zdrowiem psychicznym wśród ich pracowników, aż 66 proc. osób odpowiedziało, że problem dotyczy jednej na dwadzieścia osób. Ponad połowa badanych stwierdziła, iż żaden z ich podwładnych nigdy nie miał problemów ze zdrowiem psychicznym³. Jak to się ma do rzeczywistości?

Otóż w reprezentatywnym badaniu stanu zdrowia psychicznego osób w wieku 18–64 lat przeprowadzonym w 2012 r. prawie co czwarty respondent przyznał, iż przynajmniej raz w życiu doświadczył któregoś z objawów zaburzeń zdrowia psychicznego (fobii, lęków, rozdrażnienia lub napastliwości)⁴. Już samo zestawienie tych liczb pokazuje, iż nie dostrzegamy lub nie chcemy dostrzec problemu. Nie oznacza to, że problemu nie ma. Wręcz przeciwnie. On nie tylko jest, ale też narasta i dotyczy nas wszystkich.

Dlaczego to ma znaczenie?

Zdrowie psychiczne to nie tylko brak choroby, lecz także umiejętność stawiania sobie celów, realizowania ich i czerpania z nich satysfakcji. Osoby w kryzysie, cierpiące na różne zaburzenia psychiczne (obniżony nastrój, wypalenie zawodowe, żaloba, zaburzenia lękowe), fobie czy zaburzenia jedzenia, osoby w trakcie rozwodu, cierpiące na chroniczną chorobę czy doznające przemocy nie są w stanie odciąć się od myślenia o problemach, stale przeżywają emocje wpływające na ich skuteczność i kreatywność, izolują się więc, nie korzystają z pomocy zespołu, często popadają w pracy w konflikty, które dla otoczenia nie są do końca zrozumiałe, co tylko pogłębia ich kryzys

¹ Zakład Ubezpieczeń Społecznych Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych, *Absencja chorobowa w 2017 roku*, Warszawa 2018; *Absencja chorobowa w 2016 roku*, Warszawa 2017.

² Maria Hudson, *Research Paper. The Management of Mental Health at Work*, Londyn 2016.

³ Think Tank Diversity Hub, *Podsumowanie konferencji „Zdrowie psychiczne w miejscu pracy”*, Kraków 2016.

⁴ CBOS, *Zdrowie psychiczne Polaków. Komunikat z badań*, Warszawa 2012; Andrzej Kiejna i in., *The prevalence of common mental disorders in the population of adult Poles by sex and age structure – an EZOP Poland study*, „Psychiatria Polska” 2015/49, s. 15–27; Raport EZOP, <http://www.ezop.edu.pl/05-Podsumowanie.pdf> (dostęp: 20.06.2018 r.).

Zajmując się obszarem zdrowia psychicznego pracowników, warto

- analizować wraz z menedżerami pojawiające się problemy,
- powołać championów/ambasadorów (osoby odpowiedzialne za koordynację tematu),
- znaleźć liderów zmiany, osoby szanowane, które chętnie poprą pomysł,
- podejmować temat przy różnych okazjach, wpisywać tematykę do agendy spotkań, szkoleń liderskich, promować w kanałach wewnętrznej komunikacji,
- dokonać przeglądu już dostępnych rozwiązań (np. zawartych w pakietach medycznych) i udostępnić te informacje pracownikom,
- wykorzystać nieformalne drogi komunikacji, znaleźć pracowników, którym łatwo przychodzi podjęcie tematu, skorzystać z ich sieci kontaktów,
- zaangażować pracowników, którzy chcą mówić o swoich rozwiązanych problemach,
- stopniowo wdrażać tematykę – począwszy od poszerzania świadomości, poprzez warsztaty rozwojowe, na wdrażaniu procedur pomocy psychologicznej skończywszy,
- zachować ostrożność przy badaniu potrzeb w tym zakresie – na początku dobrze mieć dane z grup fokusowych czy wywiadów, potem badać populację metodami ankietowymi; samo badanie może już rozbudzić wiele potrzeb.

i obniża samoocenę. Zdrowa jednostka myśli i działa sprawnie, osoba z problemem musi bardziej się mobilizować, by maskować problem, ale ostatecznie odznacza się mniejszą efektywnością, bo ukrywanie problemów jest bardzo kosztowne energetycznie. Otoczenie, rodzina i zespół ponoszą tego konsekwencje. Widząc problem, ale nie wiedząc, jakie jest podłoże, mogą działać na szkodę pracownika oraz mieć dręczące ich poczucie bezradności, co również negatywnie wpływa na ich pracę i relacje.

Temat nie jest ani nowy, ani rzadki. Wielu menedżerów znajduje się w sytuacji konieczności rozwiązania czy to konfliktu, czy problemu, czy też kryzysu bezpośrednio zagrażającego personelowi. Statystyki chorób i zaburzeń psychicznych są nieubłagane, więc każda organizacja prędzej czy później zderzy się z tego typu problemami. Aby działanie

w takiej chwili nie było zarządzaniem kryzysowym, warto stworzyć politykę, procedury, sieć wsparcia, które można aktywizować w sytuacji kryzysowej. Wiedza, jak i z kim można działać w trudnych psychologicznie sytuacjach, jest zasobem obniżającym stres menedżerów i składnikiem odporności psychicznej. Choć chcielibyśmy uniknąć podejścia do tematu od strony efektywności, to nie da się ustrzec przed konstatacją, że pracownik w kryzysie jest mniej efektywny, a może nawet zupełnie nieobecny. Profilaktyka zdrowia psychicznego stanowi więc ważny temat do podjęcia z pracownikami.

W poszukiwaniu rozwiązania – od czego zacząć?

Przede wszystkim należy sobie uświadomić skalę i istotę (skutki, przyczyny) problemu. Jednak nie tylko w gronie HR-owym, ale całościowo w organizacji. Temat zdrowia psychicznego w miejscu pracy to nadal temat tabu, więc bez jego oswojenia trudno jest cokolwiek budować. Dopiero rozumiejąc problemy i wyzwania, można przystąpić do poszukiwania i budowania rozwiązań.

Organizacje dysponują już programami dotyczącymi zdrowia psychicznego. Procedury etyczne, antymobbingowe, wdrażanie pracowników po długoterminowych zwolnieniach czy programy well-beingowe są już istniejącymi strategiami. Mogą stać się dobrym fundamentem, na którym możemy nadbudowywać programy w obszarze mental health. Ważne jest scalenie istniejących projektów, by podkreślić, jak ta tematyka była traktowana wcześniej. Określenie celu, potrzeb oraz przygotowanie odpowiedniej argumentacji dla różnych grup pracowników jest kluczowe, by wzbudzić zainteresowanie i uniknąć silnego oporu pracowników.

Odwołując się do dyskusji grupy roboczej dotyczącej tematu zdrowia psychicznego, warto podjąć różnorodne działania (patrz ramka: „Zajmując się obszarem zdrowia psychicznego pracowników, warto”).

Zadanie dla tych, którzy podejmą się wdrażania profilaktyki zdrowia psychicznego, będzie na pewno intrygującym (materia ►

zdrowia psychicznego nie przypomina szkoleń z team buildingu czy motywowania), ale jednak wyzwaniem. Na co warto zatem uważać, zanim zacznie się budować strategię działania?

Uważaj na własną motywację – jak komunikować?

Motywacja do poprawy efektywności pracy poprzez dbanie o zdrowie pracowników może być komunikatem odbieranym przez pracowników negatywnie. Warto zacząć temat od przyjrzenia się swoim motywom i od uczciwego ich nazwania. Pracownicy chętnie skorzystają z warsztatów i pomocy, jeżeli motywy będą bardziej humanistyczne, oparte na empatii. Pracownicy mogą odczytać ten projekt jako kolejny pomysł „znudzonych HR-ów” (cytuując jedną z uczestniczek grupy roboczej). Szczerą motywacją do zadbania o równowagę psychiczną pracowników i proponowanie procedur pomocy ze strony firmy w realnych problemach, wdrażając profilaktykę mental health, są więc bardzo ważne.

Obalaj tabu

Samo sformułowanie „zdrowie psychiczne” może wywołać początkowo niechęć pracowników. Jest to kulturowo temat tabu, a podejmowanie go w organizacjach może budzić niepokój, jeżeli nie stworzymy podatnego gruntu. Warto pamiętać, że zdrowie psychiczne to nie tylko brak choroby czy cierpienia. To stan, w którym można czerpać satysfakcję ze swojego życia. Warto zacząć od zdefiniowania samego zdrowia psychicznego oraz pokazania pracownikom, które obszary będą objęte pomocą i dlaczego.

Temat zdrowia psychicznego to temat tabu pomimo narodowych programów promocji. Moda na work-life balance, mindfulness nie jest tożsama z otwartością na mówienie o problemach psychicznych, ale w firmach, gdzie wdrażano programy integracji, aktywizacji sportowej czy warsztaty z uważności, droga do mówienia o problemach psychicznych będzie łatwiejsza, bo integracja pracowników jest silniejsza i być może stanowi dobry grunt pod rozmowy o innych obszarach.

Uszanuj granice pracowników, akceptuj początkowe niezrozumienie

Patrząc na reakcje uczestników zajęć w tej tematyce, wyraźnie widać i zaskoczenie, i zainteresowanie, i opór, który wynika ze sztywnych granic pomiędzy życiem prywatnym a zawodowym, które wiele osób sobie ustanawia. Granice te należy uszanować, ale z drugiej strony tematyka jest ważna, więc szkoda odkładać działanie do czasu, kiedy wydarzy się coś trudnego i będzie potrzebna pilna reakcja. Niestety wielokrotnie dzieje się właśnie tak, że tematy przemilczane czy odkładane eksplodują pod postacią konfliktu, agresji, autoagresji, czym obciążają nie tylko cierpiącą jednostkę, lecz także zespół i liderów.

Obudź empatię

Kiedy w organizacjach mówimy o zdrowiu psychicznym, ważne jest podkreślanie współczucia i troski, niekoniecznie wpływu zdrowia na efektywność pracownika. Należy pamiętać, że osoby z problemami psychicznymi czy osoby przeżywające kryzysy życiowe zazwyczaj pracują mniej efektywnie ze względu na emocjonalne i poznawcze obciążenie problemem. Oczywiście jest więc, że profilaktyka w obszarze mental health będzie korzystna dla organizacji. Wzrastająca liczba dni wolnych z powodu zaburzeń psychicznych to wystarczające zjawisko, żeby podjąć działanie prewencyjne. Jest to jednak temat delikatny i nikt nie chciałby być objęty opieką, żeby być bardziej efektywnym trybikiem w maszynie. Intencje wdrażających program powinny opierać się na ludzkim odruchu pomagania cierpiącym. Przygotowując się do wdrażania programów wspierających zdrowie psychiczne, należy dobrze zastanowić się nad swoimi intencjami i opracować komunikację, która nie zniechęci pracowników do tematu. Przede wszystkim trzeba uczulić menedżerów na język, którym będą posługiwali się do rozmawiania o tym zagadnieniu. Każda wypowiedziana na początku motywacja zapadnie pracownikom w pamięć.

Angażuj menedżerów

Warto zacząć od przekonania „góry” – przekonani do tematyki menedżerowie będą wsparciem i liderami zmiany. Należy także zwrócić

uwagę na to, iż menedżerowie muszą wiedzieć, jak reagować na trudne sytuacje w swoich zespołach: czy i jak działać, z kim się kontaktować itd. Warto przygotować ich do tej zmiany jako pierwszych.

Powołaj ambasadorów

Doświadczenia korporacji pokazują, iż działania w obszarze mental health są skuteczniejsze, gdy firma powołuje osobę (lub osoby), która pełni rolę championa/ambasadora tematu. Jego rola nie oznacza wprowadzenia do organizacji „firmowego psychologa” czy terapeuty. Jest przygotowaniem osoby, która w sposób świadomy i skonsultowany z ekspertami będzie koordynować działania organizacji w tym zakresie, która będzie umiała skontaktować zespoły w sytuacji trudności z odpowiednimi ekspertami, która dbać będzie o spójność działań profilaktycznych itd.

Jak pokonać opór

Pracownicy mogą z jednej strony deklarować zainteresowanie tematem zdrowia psychicznego, ale z drugiej – obawiać się o przekraczanie granic prywatności. To niezwykle istotny aspekt wdrażania polityki w obszarze zdrowia psychicznego. Skuteczność projektów zależy w szczególności od:

- wsparcia zarządu i kadry zarządzającej,
- twardych danych i uzasadnienia ekonomicznego (ang. business case),
- rozpoznania osób niechętnych w rozmowach indywidualnych (warto pokazać korzyści i straty z zaniedbania tematu – tutaj eksperci będą lepszym źródłem argumentów, znając wtórne problemy związane z cierpieniem psychicznym),
- podparcia się istniejącymi już w firmie procedurami (np. antymobbingowymi, zdrowotnymi),
- budowania zaufania poprzez budowanie przejrzystych procedur oraz wykorzystanie ekspertów z zewnątrz,
- angażowania pracowników,
- sprawnej koordynacji przez championów/ambasadorów,
- monitoringu procesu i uważności na informację zwrotną,

- łagodnego wprowadzania kolejnych narzędzi, budowania kultury autentyczności i otwartości,
- uszanowania „nie” pracownika.

Wsparcie zewnętrzne

Warto pamiętać, że w wielu przypadkach bez zewnętrznego, medycznego i farmakologicznego wsparcia pewnych problemów się nie rozwiąże. Zdarzają się sytuacje, w których pomaganie pracownikom przez osoby z organizacji nie tylko nie wystarczy, ale też może zaszkodzić zarówno cierpiącemu pracownikowi, jak i samemu pomagającemu. Poważne kryzysy (żałoba, przewlekła choroba, śmierć pracownika) są przykładami sytuacji, kiedy trzeba skonsultować działania i wezwać na pomoc wyspecjalizowanych psychologów (interwentów). Ale powinniśmy już wcześniej wiedzieć, kiedy i co warto lub można zrobić zarówno dla samego pracownika, jak i zespołu. W tym tkwi przecież sedno działań inkluzywnych organizacji. ■

Tekst powstał w ramach współpracy „Personelu Plus” z Think Tankiem Diversity Hub, której celem jest propagowanie zarządzania różnorodnością.



dr Tomasz Dąbrowski

jest liderem Think Tanku Diversity Hub.
Współtworzy i koordynuje projekty badawcze w obszarze Diversity & Inclusion.
Naukowo związany z Uniwersytetem Jagiellońskim (Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej).
Współtwórca metodyki Diversity & Inclusion Audit.



dr Małgorzata Wypych

jest psychologiem, wieloletnim nauczycielem akademickim, propagatorką wsparcia psychologicznego dla ratowników medycznych, ekspertką Diversity Hub w obszarze mental health.



Katarzyna Ociepka-Miąsik

jest facylitatorem, konsultantem. Wspiera organizacje w rozumieniu współpracy międzypokoleniowej. Buduje strategię związane ze zdrowiem psychicznym. Bada innowacje społeczne.