

Dorota Merecz  
Adrianna Potocka  
Małgorzata Waszkowska

# Psychospołeczne zagrożenia w pracy, ich skutki i radzenie sobie z nimi

Wskazówki orzecznicze



INSTYTUT MEDYCYNY PRACY IM. PROF. J. NOFERA

Łódź 2019

# Wstęp

---

Obecność psychospołecznych zagrożeń w środowisku zawodowym wiąże się u osób zatrudnionych z ryzykiem rozwoju zaburzeń funkcjonowania, dolegliwości zdrowotnych oraz chorób, które mogą ograniczyć zdolność do wykonywania pracy.

Z tego względu ważne jest podejmowanie działań prewencyjnych, które pozwalają z jednej strony na identyfikację tych zagrożeń i eliminację ich ze środowiska pracy, a z drugiej na interwencję w wypadku pojawienia się pierwszych negatywnych skutków ich oddziaływania.

Wczesne wdrożenie takich działań może zapobiec utrwalaniu się problemów zdrowotnych wykluczających wreszcie dotkniętą nimi osobę z rynku pracy.

Niniejsza publikacja zawiera kluczowe informacje na temat najczęstszych skutków narażenia na psychospołeczne zagrożenia zawodowe, z którymi lekarz profilaktyk może spotkać się w swojej praktyce. Są to między innymi: wypalenie zawodowe, stres kierowniczy czy stres związany z wielopracą, mobbing i trauma powypadkowa.

Publikacja, opisując te zjawiska, charakteryzuje ich główne objawy, informuje o częstości ich występowania oraz potencjalnych skutkach dla bezpiecznego i prawidłowego wykonywania pracy. Przedstawione wskazówki diagnostyczne mają pomóc lekarzom profilaktykom w adekwatnym reagowaniu na zgłaszane przez pracowników problemy.

Ostatni rozdział jest poświęcony radzeniu sobie ze stresem i jego negatywnymi skutkami. Autorki mają nadzieję, że okaże się on pomocny w psychoedukacji pacjentów doświadczających stresu zawodowego, którzy własne sposoby jego redukcji uważają za nieefektywne.

# Czym są psychospołeczne zagrożenia w pracy?

Psychospołeczne zagrożenia w pracy to czynniki związane z aktywnością zawodową, które mogą szkodzić zdrowiu psychicznemu i fizycznemu oraz dobremu samopoczuciu pracownika.

Psychospołeczne zagrożenia to każdy rodzaj bodźca/sytuacji, który oddziałuje na człowieka na drodze mechanizmów psychologicznych, powodując szkody w postaci zakłóceń w dobrym funkcjonowaniu i zaburzeń zdrowia.

Zagrożenia psychospołeczne są interakcją pomiędzy treścią pracy, organizacją pracy, systemami zarządzania i warunkami środowiska pracy a kompetencjami, potrzebami i indywidualnymi cechami pracownika.

Stres powstaje, gdy określone warunki i wymagania pracy zderzają się z indywidualnymi preferencjami, umiejętnościami i potrzebami pracującego. Dlatego nie zawsze ten sam występujący w pracy czynnik stresuje wszystkich jednakowo i powoduje te same reakcje.

Przykład: Małgorzata nie lubi hałasu i źle czuje się w zatłoczonych pomieszczeniach. W biurze open space, w którym jednocześnie pracuje 40 innych osób, nie potrafi skoncentrować się na obowiązkach, co ją stresuje. W przeciwieństwie do niej Tomasz, który nie znosi ciszy, z widoku zajętych pracą współpracowników czerpie motywację do dalszego wysiłku.

Psychospołecznymi zagrożeniami mogą być treści pracy, czyli obowiązki zawodowe, np. obsługa klientów, wykonywanie skomplikowanych czynności produkcyjnych, kontrolowanie przestrzegania przepisów, publiczne prezentowanie oferty czy wyników swojej pracy, rozstrzyganie sporów lub prowadzenie pojazdów mechanicznych.

Psychospołecznymi stresorami mogą być też okoliczności, w jakich praca jest wykonywana, i warunki pracy, np. zbyt ciasne i brzydkie pomieszczenie, w którym się przebywa, utrudniająca pracę organizacja stanowiska pra-

cy, nierealne procedury i przepisy, brak wsparcia ze strony przełożonego, konflikty w pracy, presja czasu, wydłużone godziny pracy oraz konieczność bycia dyspozycyjnym.

Nie da się wyeliminować psychospołecznych zagrożeń, które są treściami pracy: wykonując zawód sprzedawcy, obsługuje się klientów; będąc strażakiem, gasi się pożary. Aby lepiej radzić sobie w realizacji zadań zawodowych, warto inwestować w rozwój wiedzy, kompetencji i umiejętności.

Z kolei okoliczności i warunki wykonywania pracy można zazwyczaj modyfikować, co należy najczęściej do zadań pracodawcy. Jest on po pierwsze zobligowany przepisami prawa pracy do zapewnienia zdrowych i higienicznych warunków pracy – leży to też w jego ekonomicznym interesie. Dowiedziono, że właściwe okoliczności i organizacja pracy oraz środowisko dające wsparcie, wolne od przewlekłych konfliktów, prowadzą do wzrostu jakości pracy i produktywności pracowników, a ponadto kreują pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

## Co stresuje Cię w pracy? Szacowanie stresu

Istnieje wiele kwestionariuszy stosowanych w badaniach naukowych do oceny poziomu stresu. Jednak w pracy klinicznej trudno je wykorzystywać ze względu na ich obszerność. Poniżej przedstawiono prostą skalę pozwalającą na przybliżone oszacowanie obciążenia stresem zawodowym.

## Skala obciążenia stresem

Suma punktów z odpowiedzi na poniższe pytania pozwoli Ci określić poziom narażenia na stres związany z występowaniem psychospołecznych zagrożeń.

	Zawsze 3	Często 2	Czasem 1	Nigdy / / prawie nigdy 0
1. Brakuje mi wsparcia ze strony szefa				
2. Brakuje mi wsparcia ze strony współpracowników				
3. Muszę zmagać się z konfliktami w pracy				
4. Brakuje mi czasu na należyte wywiązanie się ze wszystkich zadań				
5. Nie mam czasu na posiłek w pracy				
6. Muszę radzić sobie z trudnymi klientami / / pacjentami / uczniami itp.				
7. Muszę przychodzić do pracy nawet podczas choroby				
8. Niektóre zadania wykonuję po godzinach pracy (na urlopie, w domu)				

	Zawsze 3	Często 2	Czasem 1	Nigdy / / prawie nigdy 0
9. Muszę być w pełni dyspozycyjna/y				
10. Moja praca wymaga stałej obecności online				
11. Praca utrudnia mi organizację czasu prywatnego i/lub realizację obowiązków domowych/rodzinnych				
12. Nie mam dostatecznych informacji potrzebnych do wykonywania pracy				
13. Pracuję w złych warunkach środowiskowych (zimno, gorąco, pod ziemią, w zapyleniu itp.)				
14. Moja praca wymaga konfrontowania się z przemocą, ludzkimi dramataми itp.				
15. Moja praca jest nudna				
16. Moja praca jest monotonna				
17. Tempo wykonywania pracy dyktują maszyny				

	Zawsze 3	Często 2	Czasem 1	Nigdy / / prawie nigdy 0
18. Od mojej pracy zależy życie innych ludzi				
19. Jestem źle traktowana/y przez szefa lub współpracowników				
20. Pracuję w nocy				
21. Pracuję w nietypowych godzinach				
Suma punktów				
<b>Razem:</b>				

Punktacja:

**Do 21 punktów** – okazjnie doświadczasz stresu.

**22–42 punktów** – Twoja praca jest bardzo stresująca. Potrzebujesz systematycznego wypoczynku. Pomyśl, co możesz zmienić w swoim życiu, by lepiej radzić sobie z wymaganiami pracy. Jeśli od dłuższego czasu czujesz się wyczerpana/y, masz kiepski nastrój i z niechęcią myślisz o pracy, możesz być wypalona/y.

**43 i więcej punktów** – Twoja praca jest ekstremalnym wyzwaniem. Jeśli od jakiegoś czasu masz złe samopoczucie (fizyczne i psychiczne), to powinnaś/ /powinieneś zastanowić się nad jej zmianą.

**Uwaga!** Niniejszy test nie jest profesjonalnym narzędziem do diagnozy obciążenia stresem. Jeśli uzyskałaś/eś wysoki wynik i jednocześnie czujesz się przygaszona/y, smutna/y, poirytowana/y, ciągle zmęczona/y lub towarzyszą Ci dolegliwości fizyczne (ból i zawroty głowy, kołatanie serca, duszności, bóle mięśni i kręgosłupa, częste przeziębienia), zgłoś się do lekarza lub psychologa.



# Objawy i skutki stresu

---

Powszechnie przyjmuje się, że stres jest relacją między środowiskiem a osobą. Zachodzi wówczas, gdy zostanie przez tę osobę oceniona jako zagrażająca, powodująca krzywdę, stratę lub wyzwanie. Powoduje duże obciążenie lub nawet przekracza możliwości poradzenia sobie z zaistniałą sytuacją.

Dlatego to, czy dany czynnik psychospołeczny będzie stanowił dla kogoś źródło stresu oraz sam przebieg reakcji stresowej zależą od cech:

- ▶ potencjalnego stresora, takiego jak rodzaj, intensywność, czas oddziaływania, jego przewidywalność;
- ▶ osoby – niektórych właściwości fizjologicznych jej organizmu, osobowości i możliwości radzenia sobie ze stresorem i stresem oraz związane z nimi spostrzegana możliwość kontrolowania stresora, jego przewidywanie i ocena znaczenia w danej sytuacji.

Różne osoby mają odmienną receptę i inne reakcje na stresory. Ten sam stresor jest ponadto nie tylko odmiennie spostrzegany przez poszczególne jednostki i wywołuje u nich różne reakcje, ale także przez tę samą osobę, gdy pojawia się u niej w odmiennych sytuacjach. Przykładowo: jeśli ktoś odpowiednio wcześniej dowie się, że musi zostać w pracy po godzinach, i będzie mógł się do tego przygotować, łatwiej zaakceptuje tę sytuację niż wówczas, gdy dowiedziałby się o takiej konieczności tuż przed końcem dnia pracy, będąc zmuszonym do szybkiej reorganizacji planu zajęć (np. zapewnienia opieki dziecku, zmiany terminu długo oczekiwanej wizyty u lekarza).

Reakcja stresowa ma na celu dostarczenie organizmowi energii i strategii koniecznej do uniknięcia lub zwalczenia stresora bądź skutków jego działania. Składa się na nią wiele złożonych procesów i reakcji o charakterze biologicznym (fizjologicznym) i psychologicznym.

Stres zaczyna się w mózgu. Szczególnie istotną rolę odgrywają takie jego struktury, jak ciało migdałowate, kora przedczołowa oraz hipokamp. Są to obszary, których funkcje są związane z pamięcią, planowaniem, podejmowaniem decyzji i emocjami. Ich rola polega na rozpoznawaniu stresorów,

nadawaniu im znaczenia („to jest dla mnie dobre, a to nie”), uruchamianiu odpowiednich reakcji fizjologicznych, opracowaniu strategii działania i uruchomieniu określonych zachowań, koniecznych do tego, by poradzić sobie z sytuacją. Kontrolują one również przebieg reakcji stresowej, zarówno na poziomie fizjologicznym, jak i psychologicznym.

Gdy dany czynnik psychospołeczny (np. presja czasu) zostanie uznany za stresor, uruchamiają się reakcje fizjologiczne autonomicznego układu nerwowego i układu hormonalnego, prowadzące do zmiany funkcjonowania wielu układów i narządów. Niektóre skutki stresu niemal nie zostają zauważone, inne są przez jednostkę obserwowane i niekiedy bardzo dotkliwie odczuwane.

Początek tych reakcji ma miejsce w podwzgórzu, które aktywuje dwa układy neurohormonalne. Pierwszy to układ sympatyczno-nadnerczowy tworzony przez sympatyczną część autonomicznego układu nerwowego oraz rdzeń nadnerczy. Jego aktywność wiąże się z wydzielaniem hormonów: adrenaliny i noradrenaliny, które przedostają się do krwi, a wraz z nią do narządów wewnętrznych.

Jeśli kontakt ze stresorem trwa dłużej lub rozwiązanie sytuacji wymaga więcej czasu, uruchamiany jest drugi układ, tzw. oś limbiczno-podwzgorzowo-przysadkowo-nadnerczowa. Układ ten wzmacnia działanie układu sympatyczno-nadnerczowego i dodatkowo kontroluje przebieg reakcji stresowej. Proces ten również rozpoczyna się w podwzgórzu, którego hormony trafiają do przysadki, pobudzanej w ten sposób do wydzielania hormonu kortykotropowego do układu krwionośnego. Tą drogą dociera on do kory nadnerczy, która wydziela glikokortykoidy regulujące pracę wielu narządów i przebieg reakcji stresowej. Wszystkie opisane procesy mają na celu dostarczenie organizmowi energii potrzebnej do podjęcia natychmiastowych działań rozwiązujących sytuację stresową. Hormony te wpływają również na funkcjonowanie układu odpornościowego.

Efektom działania fizjologicznych reakcji stresowych są:

- ▶ przyspieszenie akcji serca,
- ▶ zwiększenie wyrzutu serca,

- ▶ rozszerzenie naczyń krwionośnych w mięśniach,
- ▶ zwężenie naczyń krwionośnych skóry i przewodu pokarmowego, co pozwala na lepsze ukrwienie mózgu i mięśni,
- ▶ wzrost wytwarzania glikogenu w wątrobie i zwiększenie stężenia glukozy we krwi.

Skutki fizjologicznych reakcji stresowych to m.in.:

- ▶ przyspieszone, czasami nierówne tętno,
- ▶ zaczerwienienie skóry,
- ▶ wzmożone pocenie się,
- ▶ suchość w ustach,
- ▶ płytki, szybki oddech i niekiedy „łapanie powietrza” (hiperwentylacja),
- ▶ wzmożone napięcie mięśni twarzy, szyi i karku,
- ▶ zaciśnięte szczęki, zgrzytanie zębami,
- ▶ biegunka lub zaparcia,
- ▶ brak lub nadmiar apetytu.

Reakcja stresowa obejmuje również sferę psychiczną: stan emocjonalny, funkcjonowanie poznawcze (umysłowe), a w konsekwencji zachowanie. Dzieje się tak za sprawą opisanych mechanizmów fizjologicznych stresu, a szczególnie działania kortyzolu, wpływających na funkcje mózgu.

Jeśli stresor nie jest zbyt silny i nie trwa zbyt długo, powoduje wyostrenie zmysłów, polepszenie koncentracji, przyspieszenie procesów myślenia i niekiedy pozytywne emocje (gdy stresor lub działania z nim związane sprawiają nam przyjemność). Dzięki temu możliwe jest skupienie się na zaistniałym problemie i znalezienie sposobu poradzenia sobie z nim.

Jeśli jednak stresor oddziałuje długo lub wywołuje trwałe skutki i poradzenie sobie z nim wymaga dużego i/lub dłuższego wysiłku lub też jest on bardzo silny, opisanym procesom fizjologicznym towarzyszy wiele negatywnych skutków natury psychologicznej. Dotyczą one:

- ▶ emocji – nadmierne pobudzenie, złość, wrogość, lęk, niepokój, zakłopotanie, przygnębienie, utrata samokontroli;

- ▶ sprawności umysłowej – kłopoty z pamięcią, tj. z zapamiętywaniem, przypominaniem i rozpoznawaniem znanych już rzeczy, trudności z koncentracją, gonitwa myśli, nieadekwatna ocena sytuacji i jej przyszłych następstw, trudności z podejmowaniem decyzji, trudności z wysławianiem się, obniżona kreatywność;
- ▶ zachowania – wybuchy złości, agresja, płacz, nerwowe ruchy (drapanie się, tiki, zaciskanie pięści).

Sposób reakcji na stresory wpływa na jakość wykonywanej pracy oraz relacje z innymi. Im silniejszy stres, tym łatwiej o popełnienie błędów i konflikty, mniejszą motywację do działania i niższą efektywność.

Człowiek potrafi zazwyczaj dość łatwo uporać się z większością stresorów; również krótkotrwałe efekty reakcji stresowych przemijają bez śladu. Inaczej jest, gdy przez dłuższy czas nie można poradzić sobie ze stresem lub nieustannie pojawiają się nowe – tworzy się wówczas stres przewlekły (chroniczny). Nieprzerwana reakcja stresowa zakłóca systemy regulacji biologicznej organizmu, co prowadzi do powstania lub zaostrzenia istniejących chorób i zaburza funkcjonowanie psychiczne.

Najczęstsze problemy somatyczne spowodowane przez stres to:

- ▶ przewlekłe bóle mięśniowe, zwłaszcza pleców;
- ▶ bóle głowy wynikające ze wzmożonego napięcia mięśni głowy;
- ▶ bóle szczęki i zuchwy oraz ścieranie się szkliwa na skutek zgrzytania zębami spowodowanego napięciem mięśni;
- ▶ nadciśnienie tętnicze, choroba wieńcowa z zawałem serca włącznie, m.in. na skutek wzrostu poziomu cholesterolu we krwi, który przyczynia się do uszkodzenia układu krążenia, palenia tytoniu i objadania się wykorzystywanych jako antidotum na stres;
- ▶ zwiększona częstotliwość i intensywność napadów astmy oskrzelowej na skutek skurczu oskrzeli powodowanego lękiem pojawiającym się w sytuacjach stresowych;
- ▶ nasilanie się objawów alergii;

- cukrzyca – na jej rozwój wpływa nieprawidłowe wydzielanie insuliny spowodowane stresem, z którym mechanizmy regulacji przemiany materii sobie nie radzą, a w efekcie wzrost poziomu cukru we krwi.

Silny i/lub długotrwały stres może także prowadzić do zaburzeń psychicznej sfery funkcjonowania. Częste porażki w rozwiązywaniu problemów (stresorów) i przyjęcie roli ofiary niesprzyjających okoliczności czy własnej niemocy wywołują poczucie „wyuczonej bezradności”. Objawia się ona brakiem motywacji do działania, obniżeniem nastroju, niskim poczuciem własnej wartości i utratą kontroli nad swoim życiem. Może to prowadzić do izolacji społecznej, nadużywania alkoholu i narkotyków, a nawet rozwoju depresji.

Wykonywanie wielu zawodów wiąże się z częstymi kontaktami z ludźmi, np. klientami, pacjentami, uczniami lub podopiecznymi. Pomaganie innym i świadczenie usług wymagają zaangażowania – niekiedy narażają też na konflikty, niechęć i agresję ze strony osób, do których są kierowane. Może to prowadzić do przeciążenia emocjonalnego. Jeśli stan ten utrzymuje się przez długi czas, powoduje wyczerpanie energetyczne i emocjonalne. Skutkuje to często obniżeniem nastroju, niechęcią do pracy, ograniczaniem się do wykonywania minimum zadań, brakiem dbałości o jakość pracy, a także zobojętnieniem wobec ludzi i ich przedmiotowym traktowaniem, czyli tym, co określa się mianem „syndromu wypalenia zawodowego”. Należy dodać, że ryzyko jego rozwoju istnieje także w wielu innych zawodach, związanych z przeciążeniem pracą, brakiem autonomii (np. możliwością podejmowania decyzji, organizowaniem swojej pracy) oraz niedostatecznym uznaniem i wynagrodzeniem za pracę.

Trzeba zaznaczyć, że stres nie jest wystarczającym czynnikiem ryzyka chorób psychosomatycznych i nie zawsze prowadzi do utraty zdrowia. Na powstawanie i przebieg chorób mają bowiem wpływ predyspozycje i cechy genetyczne, środowisko oraz styl życia i pracy, sposób i jakość odżywiania się, stosowane używki, formy odpoczynku, poziom aktywności fizycznej, a także dbałość o stan zdrowia. Doświadczanie stresu oraz jego skutki w pewnym stopniu zależą zatem od predyspozycji danej jednostki.

Stres i jego konsekwencje dotyczą nie tylko pracowników, choć ich kondycja fizyczna i psychiczna nie pozostają bez znaczenia dla funkcjonowania firmy. Stres szkodzi atmosferze w pracy i wizerunkowi przedsiębiorstwa. W wyniku nadmiernego stresu pracowników często bowiem:

- ▶ dochodzi do konfliktów i nieporozumień między nimi, a także na linii pracownik–przełożony i/lub pracownik–klient oraz do dezorganizacji pracy;
- ▶ na skutek spadku motywacji zmniejsza się efektywność pracowników, obniża jakość ich pracy i świadczonych usług;
- ▶ rośnie absencja w pracy z powodu pogarszającego się zdrowia pracowników;
- ▶ zwiększa się fluktuacja kadry, gdyż zestresowani i wypaleni pracownicy opuszczają miejsce pracy;
- ▶ pogarsza się organizacja pracy spowodowana problemami kadrowymi i niewłaściwą komunikacją w firmie.

Wiele niekorzystnych zjawisk spowodowanych przez stres ma niekorzystny wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa w oczach klientów i kontrahentów, co przekłada się na jego konkurencyjność na rynku. Gorsza jakość produktu, niewywiązywanie się z kontraktów czy niewłaściwa obsługa sprzyjają rezygnacji zainteresowanych z dalszej współpracy z daną firmą.

Sytuacja nie jest jednak beznadziejna – stresowi można skutecznie zapobiegać i łagodzić jego skutki.

# Wskazówki do rozpoznawania problemów zdrowotnych związanych z obecnością psychospołecznych zagrożeń

W tej części będą omówione powszechnie występujące zjawiska wynikające z obecności wybranych psychospołecznych zagrożeń w środowisku pracy. Zostaną wskazane ich cechy charakterystyczne oraz konsekwencje dla zdrowia i bezpieczeństwa pracy.

## Wypalenie zawodowe – konsekwencje dla zdrowia i bezpieczeństwa pracy

Badania nad naturą i mechanizmami wypalenia zawodowego trwają od lat 70. XX wieku, jednak do tej pory nie został wypracowany spójny model teoretyczny tego zjawiska. Utrudnia to jego diagnozę i formułowanie skutecznych przeciwdziałających mu programów. W klasycznym ujęciu wypalenie zawodowe posiada trzy główne objawy osiowe: wyczerpanie emocjonalne, depersonalizację i obniżenie poczucia dokonań osobistych (Maslach i Jackson, 1981). Jednak zmiany globalizacyjne na poziomie gospodarczo-społecznym wymagają wyjścia poza schematyczne, tradycyjne postrzeganie tego zjawiska i przyjęcie elastyczności w jego ocenie. Przykładem nowego podejścia jest dwuwymiarowe ujmowanie wypalenia zawodowego jako wyczerpanie i brak zaangażowania (Demerouti i Bakker, 2008) lub jako stan wyczerpania, w którym obserwuje się cynizm wobec wartości związanych z własną pracą i wątpliwości co do w możliwości podołania pracy (Shaufeli i wsp., 2009).

Stosowanie przez badaczy różnych definicji wypalenia zawodowego, a tym samym metodologii jego pomiaru, nie pozwala jednoznacznie określić skali tego zjawiska w Europie. Dane dotyczące jego rozpowszechnienia są rozbieżne, np. w Finlandii u zaledwie 2% mężczyzn i 3% kobiet stwierdzono

poważne nasilenie symptomów wypalenia zawodowego. Z kolei w Czechach wskazano ryzyko wypalenia zawodowego u ponad 1/3 badanych (Eurofound, 2018). Według danych Eurofound średnie nasilenie objawów wypalenia zawodowego w różnych krajach europejskich może dotyczyć 15–25% osób aktywnych zawodowo. Jeżeli chodzi o skalę tego zjawiska w Polsce, to w raporcie z Ogólnopolskiego Badania Satysfakcji z Pracy (Sedlak i Sedlak, 2017) autorzy wskazują 16% osób deklarujących wypalenie zawodowe (głównie wśród pracowników zajmujących się obsługą klienta).

## Czynniki istotne w etiologii wypalenia zawodowego

Obecnie uważa się, że rodzaj wykonywanego zawodu nie jest kluczowy dla rozwoju wypalenia zawodowego. Wśród osób wypalonych zawodowo spotyka się zarówno pracowników ochrony zdrowia, policjantów, prawników, telepracowników, inżynierów, jak i pracowników sfery ekonomicznej. Wskazuje się zatem na indywidualne i środowiskowe czynniki mogące przyczynić się do rozwoju wypalenia zawodowego.

Czynniki indywidualne to:

- ▶ perfekcjonizm, wysoka ambicja, wysokie (idealistyczne) wymagania stawiane sobie;
- ▶ silna potrzeba uznania;
- ▶ stawianie na pierwszym miejscu potrzeb innych osób, tłumienie własnych;
- ▶ poczucie bycia niezastąpionym (niechęć do delegowania zadań innym);
- ▶ tendencja do intensywnej (ciężkiej) pracy, przekraczanie własnych możliwości aż do momentu przeciążenia;
- ▶ traktowanie pracy jako głównej aktywności w życiu; praca jako substytut życia osobistego/społecznego.

Czynniki zewnętrzne (środowiskowe) to:

- ▶ wysokie wymagania pracy,
- ▶ trudności związane ze stanowiskiem kierowniczym i wynikające ze współpracy z innymi pracownikami/podwładnymi i klientami,
- ▶ sprzeczne instrukcje,



- ▶ presja czasu,
- ▶ zła atmosfera w pracy,
- ▶ brak możliwości podejmowania decyzji,
- ▶ brak wpływu na organizację pracy,
- ▶ ograniczone prawo do wyrażania opinii,
- ▶ problemy związane z hierarchią w pracy,
- ▶ zła komunikacja (pomiędzy pracownikami, jak i pracodawcą i pracownikami),
- ▶ ograniczenia administracyjne,
- ▶ nacisk ze strony przełożonych,
- ▶ rosnąca odpowiedzialność (np. wynikająca z awansu),
- ▶ zła organizacja pracy,
- ▶ brak zasobów (ludzkich, finansowych),
- ▶ brak perspektyw na awans,
- ▶ niejasność roli,
- ▶ brak pozytywnej informacji zwrotnej,
- ▶ zła praca zespołowa,
- ▶ brak wsparcia społecznego.

### Wskazówki diagnostyczne

Zgodnie z Międzynarodową Statystyczną Klasyfikacją Chorób i Problemów zdrowotnych ICD-10 wypalenie – jako jednostka nozologiczna – zostało umieszczone w kategorii czynników wpływających na stan zdrowia i kontakt ze służbą zdrowia oznaczonych kodem Z00-Z99. W tym ujęciu nie jest więc chorobą – należy do problemów związanych z trudnościami życiowymi i oznacza stan wyczerpania życiowego (kod Z73.0). Ten sposób klasyfikacji jest rekomendowany przez WHO i wiąże się z:

- ▶ uznaniem objawów nadmiernego wyczerpania jako wiodącego symptomu w obrazie wypalenia zawodowego,
- ▶ nieklasyfikowaniem wypalenia zawodowego w kategorii Z56 (problemy związane z zatrudnieniem i bezrobociem).

Brak zgodności co do definiowania wypalenia zawodowego oraz odwoływanie się ekspertów do narodowych tłumaczeń klasyfikacji ICD-10 dają dużą swobodę w diagnozie i kategoryzowaniu omawianego zjawiska. Większość krajów europejskich przyjmuje stanowisko WHO (kod Z73.0), ale np. w Szwecji uznaje się wypalenie zawodowe jako zaburzenie psychiczne (kategoria F43: reakcja na ciężki stres i zaburzenia adaptacyjne), stosując kod F43.8A (zespół zmęczenia). Również we Włoszech wypalenie zawodowe klasyfikuje się jako zaburzenie psychiczne (kod 309.23), ale wykorzystując poprzednią klasyfikację, czyli ICD-9.

Ze względu na brak spójności w definiowaniu i diagnozie wypalenia zawodowego przydanymi podczas diagnozy i oceny nasilenia objawów wypalenia zawodowego mogą okazać się wystandaryzowane narzędzia kwestionariuszowe (tabela 1).

**Tabela 1.** Ocena objawów wypalenia zawodowego (Z73.0\* według ICD-10) na podstawie wybranych narzędzi kwestionariuszowych dostępnych w Polsce

Narzędzie	Objawy osiowe wypalenia zawodowego
MBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ emocjonalne wyczerpanie</li> <li>▶ depersonalizacja</li> <li>▶ obniżone poczucie dokonań osobistych</li> </ul>
OLBI	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wyczerpanie</li> <li>▶ brak zaangażowania (cynizm)</li> </ul>
LBQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wyczerpanie psychofizyczne</li> <li>▶ brak zaangażowania w relacje z klientami</li> <li>▶ poczucie braku skuteczności zawodowej</li> <li>▶ rozczarowanie</li> </ul>

LBQ – *Link Burnout Questionnaire* (polska adaptacja Jaworska, 2014), MBI – *Maslach Burnout Inventory* (polska adaptacja Pasikowski, 2000), OLBI – *The Oldenburg Burnout Inventory* (polska adaptacja Chirkowska-Smolak, 2018).

\* Rekomendowane przez WHO (Eurofound, 2018).

W związku z tym, że wypalenie zawodowe, nie zachowując charakteru dychotomicznego, zachowuje procesualny, to celem diagnozy jest określenie etapu tego zjawiska u danego pracownika. Pomocny w tym zakresie jest procesualny model wypalenia zawodowego, przydatny również podczas planowania pomocy osobie dotkniętej tym zjawiskiem (zob. „Pomoc osobom dotkniętym wypaleniem zawodowym”).

## Konsekwencje wypalenia zawodowego

Wypalenie zawodowe ma charakter błędnego koła: osoba wyczerpana emocjonalnie próbuje poradzić sobie z przeciążeniem poprzez negatywny stosunek (cynizm) do odbiorców swoich usług. Po pewnym czasie pojawia się u niej poczucie winy oraz niska ocena własnych osiągnięć i kompetencji. To z kolei prowadzi do większego angażowania się w pracę, co nasila wyczerpanie psychofizyczne. Jeżeli przeciążenie jest duże, a napięcie z nim związane wysokie, do jego rozładowania zazwyczaj nie wystarcza już praca. Problem zostaje wówczas przeniesiony na relacje z innymi, co może prowadzić do nasilania się konfliktów osobistych i rodzinnych, a nawet do myśli samobójczych.

W związku z tym, że objawy psychofizyczne wypalenia nie są specyficzne (patrz poniżej), dotknięta nimi osoba zazwyczaj nie łączy ich z syndromem wypalenia. Skutki wypalenia ujawnianą się nierzadko w zaburzeniach psychosomatycznych, obniżonym nastroju i lęku, w tym przed pracą. W konsekwencji dolegliwości zdrowotne i lęk przed pracą powodują jej unikanie (zwolnienia lekarskie), a w dalszej perspektywie mogą obniżać zdolność do pracy. Na przykład w Niemczech wystawianie zwolnień lekarskich z kodem Z73 wzrosło z 0,7% w 2006 r. do 2,8% w 2016 r. (Eurofound, 2018). We Włoszech, gdzie wypalenie zawodowe jest uznawane jako choroba zawodowa, zanotowano jęgo 128 przypadków w latach 2012–2016.

## Skutki zdrowotne wypalenia zawodowego (na podstawie: Salvagioni i wsp., 2017; Eurofound, 2018)

### GŁÓWNE OBJAWY OSIOWE

- ▶ Wyczerpanie:
  - subiektywne poczucie nadmiernego zmęczenia i wyczerpania
  - konsekwencja intensywnego wysiłku fizycznego oraz napięcia psychicznego i emocjonalnego
  - skutek przewlekłego stresu związanego z wymaganiami pracy
- ▶ Brak zaangażowania (cynizm):
  - dystansowanie się do swojej pracy
  - chęć porzucenia pracy

### SKUTKI ZDROWOTNE

- ▶ Fizyczne:
  - otyłość
  - hiperlipidemia
  - cukrzyca typu 2
  - hipercholesterolemia (cholesterol całkowity)
  - choroba wieńcowa serca
  - hospitalizacja z powodu chorób układu krążenia
  - hospitalizacja z powodu chorób mięśniowo-szkieletowych
  - bóle mięśniowo-szkieletowe
  - zmiany w dolegliwościach bólowych (ogólne i zlokalizowane, np. bóle pleców, głowy) i w ocenie tych dolegliwości (intensywność i częstotliwość)
  - przedłużające się zmęczenie
  - infekcje układu oddechowego
  - dolegliwości ze strony układu pokarmowego
  - zranienia
  - śmiertelność poniżej 45 r.ż.

## SKUTKI ZDROWOTNE

- ▶ Psychologiczne:
  - bezsenność
  - zaburzenia snu
  - depresja
  - farmakoterapia (leki psychotropowe, antydepresanty)
  - hospitalizacja z powodu zaburzeń psychicznych

### Wpływ wypalenia zawodowego na pracę

Negatywne skutki wypalenia zawodowego na poziomie organizacji są efektem kondycji fizycznej i psychicznej pracownika dotkniętego tym problemem. Największe zagrożenie wynika ze zmęczenia (obniżona sprawność fizyczna i psychiczna) i postawy wobec pracy (cynizm, dystansowanie się). Najczęściej wymienianymi skutkami wypalenia zawodowego są:

- ▶ obniżona jakość pracy i motywacja do pracy,
- ▶ wypadki w miejscu pracy,
- ▶ prezentyzm (bierna obecność w pracy),
- ▶ nieobecność w pracy (zwolnienie lekarskie),
- ▶ obniżona zdolność do pracy.

### Pomoc osobom dotkniętym wypaleniem zawodowym

Planując pomoc zagrożonym wypaleniem lub już wypalonym, należy określić stadium problemu, w którym aktualnie znajduje się dana osoba. W początkowych etapach wypalenia może wystarczyć coaching: uświadamia istnienie zjawiska i pomaga określić oczekiwania jednostki wobec pracy i własnej osoby. Pomoc jest ukierunkowana na odkrywanie i wykorzystywanie kompetencji (zasobów) pracownika, co w konsekwencji powinno wzmocnić jego motywację do rozwijania elastycznych sposobów radzenia sobie z trudnościami i obciążeniem emocjonalnym. Wypaleniu zawodowemu we wczesnej fazie można zatem przeciwdziałać poprzez adaptację do nowego stanowiska pracy,

udział w warsztatach motywacyjnych, radzenia sobie ze stresem, asertywności czy zarządzania czasem. Na późniejszym etapie wypalenia zawodowego, kiedy współistnieje już wiele różnych objawów (wycofanie się, konflikty, wrogość, obniżony nastrój, dolegliwości psychosomatyczne, poczucie pustki wewnętrznej i bezsensu, przewlekłe zmęczenie), zalecana jest pomoc medyczna i psychologiczna. W przypadku stwierdzenia myśli samobójczych, ryzyka rozwoju depresji czy zaburzeń lękowych, niezbędna może się okazać terapia farmakologiczna.

Reasumując, określenie kierunku i form pomocy opiera się na ocenie stadium/fazy, w której aktualnie znajduje się pracownik (tutaj przydatny jest fazowy model wypalenia). Istotna jest również ocena poszczególnych rodzajów pomocy pod względem skuteczności (jaka terapia będzie najbardziej skuteczna dla pracownika i jaka będzie jej rola w zapobieganiu nawrotom problemu w przyszłości) oraz ograniczeń (np. zły stan zdrowia, wypieranie problemu, brak możliwości zmiany pracy czy adaptacji stanowiska w tym momencie).

## Stadium wypalenia zawodowego i możliwe formy pomocy (na podstawie: Stawiarska, 2016)

Stadium wypalenia (Freudenberger, 1982)	Forma pomocy
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Przymus ciągłego udowadniania własnej wartości (nadmierna ambicja)</li> <li>2. Wzrost zaangażowania w pracę</li> <li>3. Zaniechywanie własnych potrzeb</li> <li>4. Wypieranie konfliktów, problemów i własnych potrzeb</li> <li>5. Rezygnacja z zaspakajania potrzeb, które nie dotyczą pracy</li> </ol>	<p>Coaching</p> <p>Trening sześciu strategii poprawienia relacji z pracą*</p> <p>Trening:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwoju kompetencji społecznych</li> <li>• asertywności w miejscu pracy</li> <li>• radzenia sobie ze stresem</li> <li>• zarządzania czasem</li> </ul>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Rosnące zaprzeczenie problemu, zmniejszenie elastyczności w myśleniu/zachowaniu</li> <li>7. Wycofanie się, cynizm</li> <li>8. Znaczące zmiany w zachowaniu / / reakcjach psychologicznych</li> <li>9. Depersonalizacja: utrata tożsamości, kontaktu z własnymi potrzebami</li> <li>10. Pustka wewnętrzna, lęk, uzależnienia behawioralne</li> <li>11. Narastające poczucie braku sensu, izolacja</li> <li>12. Fizyczne wyczerpanie, które może być groźne dla życia</li> </ol>	<p>Pomoc specjalistyczna</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• psychologiczna (konsultacja, psychoterapia)</li> <li>• medyczna, w tym psychiatryczna</li> </ul>

\* Metoda opracowana przez Maslach i Leitnera (2010).

## Literatura

- Demerouti E., Bakker A.B.: The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. W: Halbesleben J. (red.). Handbook of stress and burnout in health care. NovaScience Publishers, Hauppauge, New York 2008, ss. 65–78
- Eurofound: Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2018
- Freudenberger H.J.: Counseling and dynamics: Treating the endstage person. W: Jones J.W. (red.). The burnout syndrome. Park Ridge Ill. London House Press, London 1982
- Grunt-Mejer K.: Wypalenie zawodowe – czynnik obciążający poziom bezpieczeństwa w pracy. Bezpiecz. Pr. 2012;2(485):12–14
- Jaworowska A.: Kwestionariusz wypalenia zawodowego Massimo Santinello. Polska normalizacja. Pracownia Testów Psychologicznych Polskiego Towarzystwa Psychologicznego, Warszawa 2014
- Kaschka W.P., Korczak D., Broich K.: Burnout: A Fashionable Diagnosis. Dtsch. Arztebl. Int. 2011;108(46):781–787
- Maslach C., Leiter M.P.: Pokonać wypalenie zawodowe. Sześć strategii poprawienia relacji z pracą. Wolters Kluwer Buisness, Warszawa 2010
- Maslach C., Jackson S.E.: The measurement of experienced burnout. J. Occup. Behav. 1981;2:99–113
- Pasikowski T.: Polska adaptacja kwestionariusza Maslach Burnout Inventory. W: Sęk H. (red.). Wypalenie zawodowe. Przyczyny, mechanizmy, zapobieganie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Salvagoni D.A.J., Melanda F.N., Mesas A.E. i wsp.: Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. PLoS One 2017;12(10):e0185781
- Schaufeli W.B., Leiter M.P., Maslach C.: Burnout: 35 years of research and practice. Career Dev. Int. 2009;14(3):204–220
- Sedlak & Sedlak: Ogólnopolskie Badanie Satysfakcji z Pracy. Sedlak & Sedlak, Kraków 2016
- Stawiarska P.: Wypalenie zawodowe w perspektywie wyzwań współczesnego świata. Difin, Warszawa 2016

## Zagrożenia związane z elastycznymi formami zatrudnienia (EFZ) pracowniczego

Zatrudnienie pracownicze polega na świadczeniu pracy na podstawie stosunku pracy i podleganiu przepisom Kodeksu pracy oraz innym przepisom prawa pracy. Współczesny rynek pracy daje możliwość korzystania z roz-



wiązań, które pomagają dostosowywać tryb i czas aktywności zawodowej tak, aby jak najlepiej służyły one zarówno pracodawcom, jak i pracownikom. Stopniowe odchodzenie od tradycyjnego modelu (tzw. stałego etatu) zatrudnienia wiąże się zatem z uelastycznieniem form świadczenia pracy, co łączy się z czasem i miejscem jej wykonywania, postacią prawną, wynagrodzeniem, organizacją i narzędziami pracy (Berezka, 2012; Kalinowska i wsp., 2015; Pańków, 2015). Przepisy prawa pracy nie posługują się jednak pojęciem „elastycznego czasu pracy”, które jest nierzadko stosowane przez pracodawców, ani go nie definiują.

### Różnice pomiędzy tradycyjnym a elastycznym zatrudnieniem pracowniczym (na podstawie: Berezka, 2012; Kalinowska i wsp., 2015)

Elementy stosunku pracy	Zatrudnienie pracownicze	
	tradycyjne (typowe)	elastyczne (nietypowe)
1. Rodzaj umowy	bezterminowa	czas trwania umowy określony lub nieokreślony
2. Wymiar czasowy	pełny etat	pełny etat lub niepełny wymiar godzinowy
3. Miejsce wykonywania pracy	określone, zazwyczaj siedziba pracodawcy	może być inne niż siedziba pracodawcy
4. Regularność zatrudnienia	ciągłe, długoletnie	może być nieregularne

Elastyczne formy zatrudnienia są pojęciem szerokim, obejmującym różne sposoby wykonywania pracy – nie istnieje jeden powszechnie przyjęty system ich podziału (np. telepraca może być wykonywana zarówno na podstawie umów

cywilnoprawnych, jak i poprzez zatrudnienie na podstawie stosunku pracy). Kierując się ogólnymi zasadami wynikającymi z różnic pomiędzy tradycyjnym a elastycznym modelem pracy, wśród nietypowych form zatrudnienia pracowniczego można wyróżnić (Berezka, 2012; Kalinowska i wsp., 2015):

- ▶ umowy terminowe – na okres próbny, na czas określony i na zastępstwo,
- ▶ zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy,
- ▶ telepracę,
- ▶ pracę na wezwanie.

Nie wszystkie elastyczne formy zatrudnienia pracowniczego są w jednakowym stopniu popularne w naszym kraju. Z danych Eurostatu (2018) wynika, że odsetek osób pracujących w formie telepracy w Polsce w 2017 r. wynosił poniżej 5%, natomiast ponad 26% pracowników było zatrudnionych na czas określony, co daje Polsce drugie miejsce wśród państw członkowskich UE w tej formie pracy.

Pomimo coraz większego zainteresowania różnymi formami zatrudnienia, według danych Forum Obywatelskiego Rozwoju (FOR) (Trzeciakowski, 2019) elastyczność regulacji pracy jest w Polsce nadal niska (LFMI, 2018). Polska zajmuje 30 miejsce na 41 krajów UE i krajów wchodzących w skład Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) w Indeksie Elastyczności Zatrudnienia 2019 (mierzącym elastyczność umów o pracę regulowanych Kodeksem pracy). Według FOR mała elastyczność prawa pracy przyczynia się do niskiej stopy zatrudnienia i niewielkiego udziału zatrudnienia na czas nieokreślony. Ponadto sztywność Kodeksu pracy i wysoka płaca minimalna (Polska ma najwyższą płacę minimalną w stosunku do produktywności pracy w UE i OECD) utrudniają podejmowanie pracy osobom młodym, mniej wykwalifikowanym, słabiej wykształconym lub zatrudnionych w regionach o niskim poziomie wynagrodzeń. Wśród tej grupy pracowników powszechne są nietypowe – niepracownicze – formy zatrudnienia (np. umowa zlecenie, umowa o dzieło, samozatrudnienie).

Takie czynniki jak konieczność dostosowania się pracodawcy do dynamicznego rynku pracy, nadal niski (w porównaniu do innych krajów) indeks elastyczności zatrudnienia, preferowanie przez pracowników tradycyjnego

modelu pracy, przekonania obu stron, że elastyczne formy zatrudnienia są przede wszystkim korzystne dla pracodawców, powodują, że EFZ mogą być postrzegane jako potencjalne źródła stresu zawodowego.

## Wpływ EFZ na zdrowie i funkcjonowanie pracownika

Rozwiązania w postaci EFZ mogą z jednej strony być przykładem dobrych praktyk i pozytywnie wpływać na aktywizację zatrudnienia, z drugiej zaś obniżać poczucie bezpieczeństwa i stabilności wśród pracowników zatrudnianych w ten sposób. To, czy stosowanie elastycznych form zatrudnienia będzie zagrożeniem czy szansą dla pracownika, będzie zależało m.in. od:

- ▶ motywacji i cech pracodawcy (np. sztywność, niechęć do tworzenia nowych miejsc pracy, obawa przed kosztami zwolnienia a elastyczność, dostosowanie do potrzeb rynku, dostrzeganie potencjału pracownika i zaufanie do niego);
- ▶ siły potrzeby osobistego wpływu na warunki pracy – możliwość negocjacji warunków zatrudnienia (możliwość wyboru formy zatrudnienia);
- ▶ kompetencji i kwalifikacji pracowników (wysoki lub niski poziom tych cech);
- ▶ ogólnego zadowolenia z pracy, będącego wypadkową m.in. subiektywnej oceny stresu wynikającej z formy zatrudnienia i korzyści płynących z pracy.

Najbardziej niekorzystna (stresogenna) sytuacja dla pracownika, związana z utratą lub ograniczeniem poczucia bezpieczeństwa, wydaje się zachodzić wówczas, gdy stosowanie EFZ wynika niejako z „przymusu” ze strony pracodawcy (chęć ograniczenia kosztów przez pracodawcę w tradycyjnym modelu pracy) w odniesieniu do pracowników gorzej wykształconych i mniej wykwalifikowanych. Jeżeli natomiast pracodawcę można opisać jako nowoczesnego i otwartego na potrzeby pracownika, a ten z kolei jest osobą wysoko wykwalifikowaną, dla której nietypowe zatrudnienie to możliwość rozwoju, elastyczne formy pracy mogą być przykładem dobrej praktyki. Nie oznacza to jednak, że i w takiej sytuacji nie pojawią się stresory wpływające negatywnie na zdrowie i funkcjonowanie pracowników.

## Wskazówki diagnostyczne

Ocena zagrożeń związanych z korzystaniem z EFZ powinna uwzględnić cechy:

1. Związane z pracodawcą – czy korzystanie z EFZ jest wymuszone sytuacją ekonomiczną pracodawcy (np. stosowanie EFZ jako modelu przejściowego, sposobu na uniknięcie redukcji zatrudnienia), czy raczej wiąże się ze stylem zarządzania (elastyczność i otwartość na potrzeby pracownika).

2. Związane z pracownikiem:

▶ powód korzystania z EFZ – preferencja pracownika (np. chęć rozwoju, wykonywanie zawodu, który umożliwia korzystanie z EFZ, chęć wzbogacenia się) czy forma zatrudnienia narzucona przez pracodawcę (preferencja pracodawcy). W sytuacji, gdy forma zatrudnienia wynika przede wszystkim z preferencji pracodawcy, warto ocenić odpowiedzi pracownika na następujące pytania:

- ☛ Czy akceptuje on sposób zatrudnienia?
- ☛ Czy ma możliwość negocjowania warunków zatrudnienia?
- ☛ Czy ma wiedzę na temat zalet i zagrożeń związanych z EFZ?

Odpowiedź negatywna na którekolwiek z powyższych pytań zwiększa ryzyko odczuwania stresu w związku z formą zatrudnienia.

▶ kompetencje pracownika – w przypadku pracowników gorzej wykształconych, o niższych kwalifikacjach, wzrasta ryzyko podejmowania pracy nierejestrowanej lub przechodzenie na niepracownicze formy zatrudnienia.

Podczas oceny ryzyka wystąpienia negatywnych skutków dla zdrowia i funkcjonowania pracownika należy zwrócić uwagę na dwie grupy zatrudnianych na zasadach EFZ:

- ▶ dobrze funkcjonujący na rynku pracy specjaliści z wysokimi kwalifikacjami,
- ▶ pracownicy gorzej wykształceni, z niskimi kwalifikacjami, z gorszym rokowaniem na zatrudnienie.

Zwrócenie uwagi na wymienione grupy pracowników jest istotne ze względu na potencjalne różne skutki zatrudnienia na podstawie EFZ, co przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2.** Zagrożenia związane z elastycznymi formami zatrudnienia (EFZ) pracowniczego oraz możliwe wsparcie dla pracownika (na podstawie: Kalinowska i wsp., 2015; Sochańska i wsp., 2013; Żołnierczyk-Zreda, 2015)

Zagrożenie	Skutek	Wsparcie dla pracownika	Uwagi
Brak stabilności zatrudnienia, płynności finansowej, zdolności kredytowej	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ brak lub utrata poczucia bezpieczeństwa</li> <li>▸ pogorszenie zdrowia psychicznego (lęk, depresja)</li> <li>▸ pogorszenie relacji społecznych (konflikty)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ konsultacja z psychologiem, doradcą zawodowym</li> </ul>	
Nieznajomość uregulowań prawnych w zakresie EFZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ przechodzenie na niepracownicze EFZ</li> <li>▸ ryzyko podejmowania pracy nierejestrowanej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ szkolenia dotyczące EFZ</li> <li>▸ konsultacja z prawnikiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ głównie pracownicy gorzej wykwalifikowani</li> </ul>
Ograniczona możliwość negocjacji formy zatrudnienia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ brak lub utrata poczucia bezpieczeństwa</li> <li>▸ obniżona satysfakcja z pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ szkolenia dla pracodawców i pracowników dotyczące EFZ</li> <li>▸ konsultacja z prawnikiem, doradcą zawodowym – możliwość przekwalifikowania się</li> </ul>	

Zagrożenie	Skutek	Wsparcie dla pracownika	Uwagi
Wykorzystywanie miejsca zamieszkania do wykonywania zadań zawodowych	<ul style="list-style-type: none"> <li>ryzyko kolidowania pracy z życiem osobistym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia z zakresu zarządzania czasem i karierą</li> <li>konsultacja z psychologiem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie specjaliści</li> </ul>
Odizolowanie od środowiska pracy	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak identyfikacji z pracodawcą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>szkolenia z zakresu zarządzania czasem i karierą</li> </ul>	
Wielopracza	<ul style="list-style-type: none"> <li>patrz tekst str. 30</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>głównie pracownicy wyspecjalizowani, z dużym potencjałem</li> </ul>
Ograniczone możliwości awansu i/lub dostępu do szkoleń	<ul style="list-style-type: none"> <li>obniżenie jakości życia, satysfakcji z pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konsultacja z psychologiem, doradcą zawodowym</li> </ul>	

Pomoc dla osób wykonujących pracę na zasadach EFZ może obejmować:

- pomoc psychologiczną (szczególnie w przypadku braku poczucia bezpieczeństwa i związanym z tym ryzykiem depresji, stanów lękowych),
    - pomoc prawną (np. konsultacja lub szkolenie dotyczące EFZ), wsparcie doradcy zawodowego i szkolenia rozwijające kompetencje (np. zarządzanie karierą, możliwość przekwalifikowania się w celu zwiększenia szansy zatrudnienia).

## Literatura

- Berezka A.: Nietypowe formy zatrudnienia w Polsce na tle wybranych krajów Unii Europejskiej. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012;28:97–116
- Lithuanian Free Market Institute: Employment flexibility index 2019. Institute, Vilnius 2018

- Eurostat: Working from home in the EU. Adres: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180620-1>
- Kalinowska I., Kujsczyk B., Mańturz M. i wsp.: Elastyczne formy zatrudnienia. Informator. Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie, Warszawa 2015
- Pańków M.: Polityka państwa wobec upowszechnienia elastycznych form zatrudnienia w Polsce. Studia z Polityki Publicznej 2015;1(5):139–159
- Sochańska M., Morysińska A., Makowska E. i wsp.: Elastyczne formy zatrudnienia – skutki społeczne i ekonomiczne. Centrum Monitoringu Społecznego i Kultury Obywatelskiej we Wrocławiu, Wrocław 2013
- Trzeciakowski R.: Komunikat FOR 3/2019: Indeks Elastyczności Zatrudnienia 2019. Forum Obywatelskiego Rozwoju. Adres: <https://for.org.pl/pl/a/6559,komunikat-3/2019-indeks-elastycznosci-zatrudnienia-2019-polska-w-ogonie>
- Żołnierczyk-Zreda D.: Rodzaj umowy o pracę a zdrowie i funkcjonowanie zawodowe pracowników – przegląd badań. Med. Pr. 2015;66(4):565–573

## Konsekwencje zdrowotne i psychospołeczne wynikające z wielopracy

W tradycyjnym modelu pracy „dobra praca” oznacza zazwyczaj pracę stabilną, nierzadko wykonywaną w jednym przedsiębiorstwie przez całe życie. Obecny rynek pracy – w porównaniu do tradycyjnego – charakteryzuje się większą elastycznością, która nierozzerwalnie jest związana ze zmianami gospodarczymi, technologicznymi, globalizacją i światową konkurencją. Współczesna sytuacja na rynku pracy z jednej strony stanowi więc duże wyzwanie dla osób aktywnych zawodowo (np. konieczność podnoszenia kwalifikacji, rezygnacja z czasu wolnego na rzecz pracy), z drugiej zaś powoduje wzrost znaczenia nietypowych form zatrudnienia i elastycznych form organizacji czasu pracy, dając szansę wzbogacenia się (możliwość dodatkowego zatrudnienia) i rozwoju osobistego (możliwość pracy w różnych zawodach jednocześnie).

Elastyczny czas pracy oraz EFZ wiążą się z innym zjawiskiem, które charakteryzuje współczesny rynek pracy – wielopracą. Pojęcie to oznacza świadczenie pracy lub wykonywanie zadań na rzecz co najmniej dwóch niezależnych pracodawców, w ramach etatu oraz EFZ (Lipińska-Grobelny, 2014).

Według danych Eurostatu (2018) Polska znajduje się w czołówce krajów europejskich, zajmując piąte miejsce za Niemcami, Francją, Wielką Brytanią i Turcją (2018 r., trzeci kwartał), pod względem liczby osób pracujących w więcej niż jednym miejscu pracy. Według danych GUS w 2018 r. (trzeci kwartał) liczba osób aktywnych zawodowo w więcej niż jednym miejscu pracy wynosiła 839 tys., co stanowi 5% zatrudnionych w całej gospodarce. Co więcej, w 2018 r. przeciętna liczba godzin przepracowanych w pracy dodatkowej wynosiła 17 godz. – o 1,2 godz. więcej niż w danych z 2017 r.

Czynniki osobowe związane z wielopracą:

- ▶ wiek pracownika – zjawisko to dotyczy najczęściej osób w wieku 25–44 lat;
- ▶ wykształcenie i doświadczenie zawodowe – posiadanie wyższego wykształcenia i/lub wysokich kwalifikacji i kompetencji zawodowych (często popartych przygotowaniem praktycznym);
- ▶ rodzaj wykonywanego zawodu – z wielopracą korzystają zazwyczaj osoby pracujące w tzw. wolnym zawodzie: lekarze, pielęgniarki, nauczyciele, weterynarze, prawnicy, księgowi, psychologowie, graficy, dziennikarze, architekci;
- ▶ osobowość i temperament – motywy pracy (materialne i niematerialne, np. związane z potrzebą rozwoju i niezależności od jednego pracodawcy), system wartości (np. autonomia, wolność, niezależność), cechy temperamentu (np. odporność na dystraktory i zmęczenie).

## Wpływ na zdrowie i funkcjonowanie pracownika

Wpływ wielopracą na zdrowie i funkcjonowanie psychospołeczne pracownika będzie wypadkową sumarycznego obciążenia wymaganiami stawianymi w każdej z wykonywanych prac i zasobów osobistych buforujących skutki obciążenia wielopracą. Dlatego w ocenie zagrożenia wynikającego z wielopracą należy uwzględnić ewaluację funkcjonowania pracownika w kontekście (Clinton i wsp., 2006; Lipińska-Grobelny, 2014):

1. Wymagań związanych z aktywnością zawodową – obciążenia, liczby etatów, liczby godzin. Ocenę można oprzeć na wskaźnikach obiektywnych (przeciętna liczba godzin pracy w tygodniu, liczba etatów, ocena zagro-



żeń zawodowych) oraz subiektywnych, dotyczących poziomu odczuwanego przez pracownika stresu zawodowego.

2. Równowagi praca–życie osobiste – zobowiązania domowe, sieć wsparcia, czas na wypoczynek, hobby; subiektywna ocena relacji praca–życie osobiste (czy pracownik ma poczucie równowagi, czy też jest ona zachwiana).
3. Poczucia osobistego dobrostanu, który dotyczy zadowolenia z pracy i satysfakcji z życia osobistego.

Jeżeli wymagania związane z pracą są duże, a zasoby pracownika małe (brak równowagi pomiędzy życiem zawodowym a osobistym, brak satysfakcji z pracy czy życia osobistego), wielopracę należy uznać za duży stresor. Również w tej sytuacji można spodziewać się wynikających z wielopracy negatywnych konsekwencji w postaci zaburzeń w stanie zdrowia i funkcjonowania pracownika. Takim skutkiem jest przede wszystkim obniżenie sprawności pracownika związanej z wyczerpywaniem się sił (wydolności) psychicznych i fizycznych.

**Tabela 3.** Negatywne skutki wielopracy

Skutki	Objawy	Przykładowe konsekwencje	Uwagi
Obniżenie sprawności psychomotorycznej	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zaburzenie procesów poznawczych (przede wszystkim w zakresie uwagi)</li> <li>▶ pogorszenie nastroju (np. rozdrażnienie, gniew, wrogość, smutek, lęk)</li> <li>▶ trudności w podejmowaniu decyzji</li> <li>▶ subiektywne poczucie zmęczenia i senność</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ obniżenie jakości i efektywności pracy</li> <li>▶ popełnianie błędów</li> <li>▶ ryzyko wypadków</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ badanie lekarskie, analizy laboratoryjne w celu wykluczenia medycznych przyczyn zmęczenia</li> <li>▶ uwzględnienie subiektywnego poczucia zmęczenia, np. przy wykorzystaniu dostępnych skal i kwestionariuszy</li> </ul>

Skutki	Objawy	Przykładowe konsekwencje	Uwagi
Obniżenie jakości życia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pogorszenie relacji z najbliższym otoczeniem (kłótnie, brak czasu dla bliskich)</li> <li>▶ niezadowolenie z pracy i/lub życia osobistego</li> <li>▶ poczucie napięcia, stresu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pogorszenie zdrowia psychicznego (depresja)</li> <li>▶ strata (pracy, rozpad relacji, rozwód)</li> <li>▶ zachowania ryzykowne (nadużywanie alkoholu czy narkotyków)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zalecana konsultacja z psychologiem</li> </ul>
Kryzys psychiczny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ poczucie zagubienia</li> <li>▶ pustka egzystencjalna: „Po co to robię? Kim jestem?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ pogorszenie zdrowia psychicznego</li> <li>▶ zachowania ryzykowne (nadużywanie alkoholu czy narkotyków)</li> <li>▶ ryzyko samobójstwa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zalecana konsultacja z psychologiem, psychoterapeutą</li> </ul>

## Wskazówki diagnostyczne

1. Wywiad: zebranie podczas rozmowy z pracownikiem informacji na temat jego aktywności zawodowej jest najprostszym sposobem rozpoznania, czy pracownik korzysta z wielopracy. Przykładowe pytania zadawane pracownikowi:

- ▶ Czy wykonuje Pani/Pan zadania na rzecz co najmniej dwóch niezależnych pracodawców w ramach etatu lub innych form zatrudnienia (przykłady)?
- ▶ Biorąc pod uwagę wszystkie miejsca Pani/Pana pracy, ile łącznie przeciętnie godzin w tygodniu Pani/Pan pracuje?

W przypadku stwierdzenia, że pracownik korzysta z wielopracy, warto zadać pytanie o jej motywę:

- ▶ Co jest powodem, że wykonuje Pani/Pan więcej niż jedną pracę?

Odpowiadając na to pytanie, pracownik może wskazać dwie kategorie motywów: materialne (np. chęć wzbogacenia się, przymus wynikający z trudnej sytuacji finansowej) i niematerialne (np. chęć rozwoju osobistego, hobby, potrzeba autonomii). Jeżeli respondent wskazuje na motyw ekonomiczny, a dokładniej na trudną sytuację materialną, można spodziewać się występowania także innych zakłóceń w sferze zdrowia psychicznego. Dlatego zaleca się konsultację z psychologiem w celu ustalenia, na ile trudna sytuacja materialna wiąże się z ryzykiem rozwoju depresji czy zachowań ryzykownych (np. nadużywania alkoholu).

2. Podstawy prawne dotyczące czasu pracy: istotną rolę odgrywają zarówno przepisy ustawowe, jak również międzynarodowe uwarunkowania w postaci konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) oraz akty prawa wspólnotowego. Na podstawie Konwencji Nr 47 (MOP) dotyczącej skrócenia czasu pracy do 40 godz. tygodniowo oraz dyrektywy 2003/88/WE Parlamentu Europejskiego i Rady, zgodnie z którą przeciętny tygodniowy wymiar czasu pracy nie powinien przekraczać 48 godz., można przyjąć, że praca powyżej 40 godz. tygodniowo zwiększa ryzyko pogorszenia jakości życia pracownika, w tym jego zdrowia fizycznego i psychicznego.

## Narzędzia kwestionariuszowe służące do oceny

- ▶ satysfakcji z życia (np. *Skala satysfakcji z życia* – SWLS w adaptacji Z. Juczyńskiego),
- ▶ stresu związanego z pracą (np. *Krótką skalą do mierzenia stresu pracy* – KSSP w polskiej adaptacji B. Dudka i M. Hauka),
- ▶ poczucia zmęczenia (np. *Kwestionariusz oceny samopoczucia CIS20R* w polskiej adaptacji T. Makowiec-Dąbrowskiej i W. Koszady-Włodarczyk).

W ocenie zagrożeń wynikających z wielopracy przydatna może być analiza profilu psychologicznego pracownika, dokonana przez psychologa. Celem konsultacji psychologicznej byłaby więc ocena wpływu zmiennych osobowościowych i wynikających z temperamentu na decyzje podejmowane przez pracownika w związku z jego aktywnością zawodową.

## Literatura

- Eurostat: Employment statistics. Adres: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics)
- Lipińska-Grobelny A.: Psychologiczny kontekst wielopracy – analiza różnic płciowych. *Polskie Forum Psychologiczne* 2018;23(4):743–758
- Lipińska-Grobelny A.: Zjawisko wielopracy. Psychologiczne uwarunkowania i konsekwencje. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014
- Clinton M., Totterdell P., Wood S.: A grounded theory of portfolio working. Experiencing the smallest of small businesses. *Int. Small Business J.* 2006;24:179–203
- Puzio-Wacławik B.: Elastyczność rynku pracy i jej wpływ na gospodarowanie zasobami pracy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 2007;733:89–99
- Główny Urząd Statystyczny: Aktywność ekonomiczna ludności Polski. III kwartał 2018 r. Urząd, Warszawa 2019

## Mobbing

Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy określa dręczenie w miejscu pracy (mobbing) jako: „powtarzalne, nieuzasadnione zachowania skierowane przeciwko pracownikowi, lub grupie pracowników, które stwarza zagrożenie dla jego/ich zdrowia i bezpieczeństwa”, przy czym: „nieuzasadnione zachowania to zachowania, które świadoma i rozsądna osoba, biorąc pod uwagę wszystkie okoliczności, identyfikuje jako spychające ją do roli ofiary, poniżające i naruszające jej godność”; „zachowania te obejmują działania pojedynczych osób lub grupy, jak również system pracy, który może być wykorzystywany jako narzędzie wiktyimizujące pracownika, poniżające i uwłaczające jego godności”, zaś: „zagrożenie zdrowia i bezpieczeństwa odnosi się do ryzyka występowania negatywnych konsekwencji doświadczonych”. W Polsce przepisy prawa pracy zapewniają ochronę przed mobbingiem. Zgodnie z art. 94(3) §2 Kodeksu pracy „mobbing oznacza działania lub zachowania dotyczące pracownika lub skierowane przeciwko pracownikowi, polegające na uporczywym i długotrwałym nękaniu lub zastraszaniu, wywołujące u niego zaniżoną ocenę przydatności zawodowej, powodujące lub mające na celu poniżenie lub ośmieszenie pracownika, izolowanie go lub wyeliminowanie z zespołu współpracowników”.

W świetle danych literaturowych mobbing – w zależności od grupy zawodowej – dotyka od 5% do nawet 30% osób zatrudnionych.

Zachowania charakterystyczne dla mobbingu:

1. Działania utrudniające proces komunikowania się:
  - ▶ ograniczanie lub utrudnianie ofierze możliwości wypowiedzania się,
  - ▶ ciągłe przerywanie wypowiedzi,
  - ▶ reagowanie na wypowiedzi ofiary krzykiem i wyzwiskami,
  - ▶ ciągłe krytykowanie wykonywanej pracy,
  - ▶ ciągłe krytykowanie życia osobistego,
  - ▶ nękanie przez telefon,
  - ▶ stosowanie gróźb ustnych i pisemnych,
  - ▶ prezentowanie ofierze poniżających i obraźliwych gestów,
  - ▶ stosowanie aluzji i zawoalowanej krytyki, brak wypowiedzi wprost wobec ofiary.
2. Działania wpływające negatywnie na relacje społeczne:
  - ▶ unikanie przez przełożonego kontaktu z ofiarą, rozmów z nią,
  - ▶ ograniczenie możliwości wypowiedzania się ofiary,
  - ▶ fizyczne i społeczne izolowanie ofiary (np. umieszczenie jej w osobnym pokoju z zakazem komunikowania się z innymi osobami, zakazanie pracownikom kontaktowania się z izolowaną osobą),
  - ▶ ostentacyjne ignorowanie i lekceważenie (traktowanie ofiary „jak powietrze”).
3. Działania naruszające wizerunek ofiary:
  - ▶ obmawianie,
  - ▶ rozsiewanie plotek,
  - ▶ ośmieszanie,
  - ▶ sugerowanie zaburzeń psychicznych; kierowanie na badania psychiatryczne,
  - ▶ żartowanie i prześmiewanie życia prywatnego,
  - ▶ parodiowanie sposobu chodzenia, mówienia, gestów ofiary,
  - ▶ atakowanie poglądów politycznych lub przekonań religijnych,

- ▶ wyśmiewanie i atakowanie ofiary z uwagi na jej narodowość,
- ▶ wyśmiewanie niepełnosprawności lub kalectwa,
- ▶ obrażanie słowne w postaci wulgarnych przezwisk lub innych upokarzających wyrażań,
- ▶ insynuacje o charakterze seksualnym, składanie propozycji seksualnych, zaloty.

#### 4. Działania uderzające w pozycję zawodową ofiary:

- ▶ wymuszanie wykonywania zadań naruszających godność osobistą,
- ▶ kwestionowanie podejmowanych przez ofiarę decyzji,
- ▶ nieprzydzielanie ofierze żadnych zadań do realizacji,
- ▶ przydzielanie zadań bezsensownych, zbędnych,
- ▶ przydzielanie zadań poniżej kwalifikacji i kompetencji,
- ▶ przydzielanie zadań zbyt trudnych, przerastających kompetencje i możliwości ofiary,
- ▶ ciągle przydzielanie nowych zadań do wykonania (z nierealnym terminem realizacji lub ilością pracy do wykonania),
- ▶ ostentacyjne odbieranie zadań przekazanych do realizowania,
- ▶ wydawanie absurdałnych i sprzecznych poleceń.

#### 5. Działania uderzające w zdrowie ofiary:

- ▶ zlecenie prac szkodliwych dla zdrowia, niedostosowanych do możliwości ofiary i bez zapewnienia odpowiednich zabezpieczeń,
- ▶ groźby użycia siły fizycznej wobec ofiary,
- ▶ stosowanie agresji fizycznej o nieznacznym nasileniu,
- ▶ znęcanie się fizyczne,
- ▶ działania o podłożu seksualnym, wykorzystywanie seksualne,
- ▶ przyczynianie się do powstawania strat materialnych powodowanych przez ofiarę,
- ▶ wyrządzanie szkód psychicznych w miejscu pracy lub miejscu zamieszkania ofiary.

(Leymann, 1996, 2001) (patrz też: Bechowska-Gebhardt, Stalewski, 2004; Kmiecik-Baran, Rybicki, 2004).

## Wpływ mobbingu na zdrowie i funkcjonowanie pracownika

- ▶ negatywne emocje (niepokoj, nieufności wobec otoczenia, uczucia upokorzenia i poniżenia, bezsilności, złości czy zaniżonego poczucia własnej wartości);
- ▶ absencja, nadużywanie substancji psychoaktywnych i leków;
- ▶ pojawianie się wypadków w pracy jako następstw nękania; spadek wydajności pracy, rezygnacja z pracy;
- ▶ trudności w sferze poznawczej (spadek koncentracji, problemy z pamięcią, trudności w wyrażaniu myśli, kłopoty z porozumiewaniem się w pracy);
- ▶ dolegliwości psychosomatyczne (ból głowy, dolegliwości żołądkowe, zmęczenie, zaburzenia snu, objawy sercowo-naczyniowe).

## Wskazówki diagnostyczne

Należy pamiętać, że mobbing to ciąg sytuacji, w których dana osoba traktowana jest gorzej niż pozostali pracownicy – nie są mobbingiem pojedyncze incydenty, konflikty o wyraźnie określonej istocie sporu.

Długotrwałe doświadczanie mobbingu może prowadzić do rozwoju zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego. Najczęściej w przypadku poszkodowanych rozpoznawane są zaburzenia adaptacyjne F43.2 według ICD-10 i ograniczające jakość i efektywność pracy.

Lekarz medycyny pracy, który podczas badania profilaktycznego powziął informację o tym, że pracownik może być mobbowany, powinien zwrócić uwagę na jego stan psychiczny oraz określić, na ile wpływa on na zdolność do wykonywania pracy – w takim przypadku może okazać się pomocna konsultacja psychologiczna.

Lekarz powinien poinformować pacjenta o możliwości złożenia skargi na mobbing bezpośrednio do pracodawcy lub do Inspekcji Pracy oraz o możliwości skorzystania z porady w stowarzyszeniach antymobbingowych działających na terenie kraju.

W przypadku istniejących problemów psychicznych prowadzących do trudności w codziennym funkcjonowaniu pacjenta, lekarz powinien zachęcić go do podjęcia psychoterapii i konsultacji psychiatrycznej.

## Narzędzia kwestionariuszowe służące do oceny

- wywiad w kierunku powtarzalności zachowań naruszających godność osobistą, pozycję zawodową, opinię pracownika i jego relacje ze współpracownikami;
- kwestionariusz *Mobbing, dręczenie, molestowanie* (MDM) dostępny w Zakładzie Psychologii Zdrowia i Pracy Instytutu Medycyny Pracy w Łodzi;
- polska adaptacja kwestionariusza *Negative Acts Questionnaire* (NAQ) w opracowaniu Warszawskiej-Makuch, dostępny w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy.

## Literatura

- Hans-Jürgen K.: *Mobbing. Rozpoznawanie, reagowanie, zapobieganie*. OnePress, Gliwice 2007
- Bechowska-Gephard A., Stalewski T.: *Mobbing. Patologia zarządzania personelem*. Difin, Warszawa 2004
- Marciniak J.: *Przeciwdziałanie dyskryminacji w zatrudnieniu. Jak w praktyce zwalczać mobbing i inne formy dyskryminacji?* Wydawnictwa Profesjonalne ALPHA pro, Ostrołęka 2005
- Litzcke S., Schuh H.: *Stres mobbing i wypalenie zawodowe*. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007

## Stres kierowniczy

Kierownicy i menedżerowie stanowią liczną ważną grupę pracowników, od których pracy w ogromnym stopniu zależy sukces firmy. Specyfika pracy tej grupy związana jest z jej rolą, tj. zarządzaniem zasobami ludzkimi, rzeczowymi i finansowymi.

Zależnie od szczebla zarządzania rola ta, jak również wymagania pracy, są zróżnicowane. Kierownicy najczęściej sprawują nadzór, planują i monitorują przebieg realizacji zadań w danym obszarze, zaś menedżerowie są głównie obciążeni obowiązkami związanymi z szerszym obszarem działalności firmy – odpowiadają za analizy jej działalności, usprawnianie, wprowadzanie innowacji itp. Niemniej w obu typach pracy występuje wiele wspólnych aspektów.

Zarządzanie wiąże się z organizowaniem pracy własnej i innych osób oraz nadzorowaniem przebiegu realizacji zadań – sposobu ich wykonywania i ja-



kości produktu. To również podejmowanie trudnych decyzji, tj. w warunkach presji czasu, niewystarczającej ilości potrzebnych informacji, niepewnych rezultatów (zarówno korzyści, jak i możliwych strat), a także w sytuacji konfliktu ról. Szczególnie obciążające wydaje się podejmowanie decyzji niepopularnych wśród załogi, które generują konflikty międzyludzkie, oraz decyzji wiążących się z odpowiedzialnością za ludzi i ich bezpieczeństwo, majątek ruchomy i nieruchomy przedsiębiorstwa.

Zarządzający, zwłaszcza wysokiego szczebla, mają nienormowany czas pracy, muszą być stale dostępni online bądź telefonicznie i być gotowi do konsultacji oraz podejmowania decyzji w nagłych sytuacjach. Ponadto często odbywają odległe podróże, z czym wiążą się częste zmiany stref czasowych i klimatycznych, lub wykonują pracę za granicą, w obcym środowisku kulturowym, co naraża ich na tzw. szok kulturowy i rozłąkę z bliskimi.

Stały postęp techniczny i technologiczny, zmiany przepisów prawa, warunków ekonomicznych, społecznych i politycznych, w jakich działa firma, wymaga od kadry zarządzającej konieczności ciągłego udoskonalania i modyfikowania sposobu działalności – a co za tym idzie – stałego poszerzania wiedzy i umiejętności (kompetencji) niezbędnych do właściwego zarządzania.

## Skutki stresu kierowniczego dla zdrowia i funkcjonowania pracownika

Według danych przedstawionych przez amerykański serwis pracy Career Cast stanowiska związane z zarządzaniem w korporacjach znajdują się w grupie dziesięciu najbardziej stresujących. Stres jest przyczyną zaostrzenia lub wystąpienia chorób psychosomatycznych, zaburzeń stanu psychicznego (depresja) i wypalenia zawodowego, będących niejednokrotnie przyczyną absencji. Częste skutki przewlekłego stresu to zmęczenie spowodowane nadmiernym obciążeniem pracą oraz zaburzenia rytmu dobowego, które wpływają na sposób i jakość wykonywania pracy.

Profilaktyka stresu powinna być przede wszystkim prowadzona na poziomie organizacji (firmy). Właściwy sposób zarządzania, organizowania pracy własnej i podległych pracowników, a także dbałość o warunki zatrudnienia to czynniki, które bezpośrednio kształtują sposób wykonywania pracy, kli-

mat organizacyjny (atmosferę) oraz wpływają na funkcjonowanie i samopoczucie własne i innych. Jeśli działania takie nie przynoszą oczekiwanych efektów, profilaktyka stresu powinna ingerować na poziomie indywidualnym i polegać na łagodzeniu, eliminacji wczesnych skutków stresu i leczenia chorób z nim związanych.

### Najważniejsze objawy i skutki stresu kierowniczego

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
Zmęczenie i deficyt snu (zaburzenia koncentracji uwagi, pamięci)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ zwolnione tempo pracy i mniejsza efektywność</li> <li>▸ obniżona kreatywność</li> </ul>
Pobudzenie emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"> <li>▸ trudności z koncentracją uwagi</li> <li>▸ obniżona zdolność logicznego myślenia</li> <li>▸ impulsywne podejmowanie decyzji</li> </ul>

### Wskazówki diagnostyczne

W sytuacji łagodnych symptomów odstresowych zaburzeń stanu zdrowia wskazana jest przede wszystkim konsultacja psychologiczna (porada, szkolenie z zakresu profilaktyki i radzenia sobie ze stresem); w przypadku *jet lag* – udzielenie wskazówek dotyczących odpowiedniego postępowania zmniejszającego objawy tego zespołu i ewentualne zalecenie stosowania krótkotrwale działających środków nasennych.

Jeśli zachodzi podejrzenie poważniejszych skutków stresu należy rozważyć skierowanie pacjenta na psychoterapię, a niekiedy leczenie farmakologiczne prowadzone przez psychiatrę. Dlatego w trakcie badań profilaktycznych należy zachęcić pacjentów do skorzystania z konsultacji wskazanych specjalistów.

## Literatura

- Glinkowska B.: Stres menadżera pracującego w warunkach międzykulturowych i międzynarodowych. W: Glinkowska B. (red.). Internacjonalizacja przedsiębiorstw. Uwarunkowania-procesy-wyniki badań. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, ss. 97–106
- Wróblewska V.: Źródła stresu w pracy zawodowej menedżerów. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, seria: Administracja i Zarządzanie 2013;98:305–317
- Rynekpracy.pl: Najbardziej stresujące zawody w 2017 roku. Adres: <https://rynekpracy.pl/monitor/najbardziej-stresujace-zawody-w-2017-roku>

## Technostres

Dynamiczny rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) obecny w wielu dziedzinach gospodarki spowodował upowszechnienie na wielu stanowiskach pracy wykorzystujących je narzędzi, np. komputerów, laptopów, smartfonów. Istotnej zmianie uległ zatem także sposób wykonywania pracy: poszukiwania informacji, ich przetwarzania, przechowywania, rozpowszechniania, sterowania maszynami i procesami, a także organizacja pracy. Powstały nowe formy jej wykonywania:

- ▶ telepraca – stałe lub okresowe wykonywanie zadań zawodowych poza firmą przy użyciu technologii ICT do łączności online z komputerami firmy,
- ▶ praca mobilna, czyli telepraca wykonywana w dowolnym miejscu i czasie w zależności od rodzaju zajęcia, zadań, harmonogramu.

W związku z rozwojem branży ICT pojawiły się także nowe zawody i stanowiska pracy związane z tworzeniem systemów informatycznych, aplikacji, zapewnieniem sprawności działania sieci (np. inżynier wirtualnej rzeczywistości, inżynier klastrów GPU, specjalista ds. cyberbezpieczeństwa), na których stawiane są pracownikom nowe wymagania w zakresie kompetencji zawodowych i organizacji pracy.

W krajach europejskich w 2015 r. pracę mobilną lub telepracę wykonywało 17% pracowników, z czego 3% wykonywało regularną telepracę, 5% pracę poza siedzibą pracodawcy i najczęściej poza domem, a 10% stanowiła grupa „okazjonalnych” telepracowników i/lub pracowników mobilnych. W Polsce

odsetek ten wyniósł 10%, co stanowi liczbę ponad 300 tys. osób. Najliczniejszymi pracodawcami w zakresie ICT są duże przedsiębiorstwa (73,6%), zaś główny segment tej branży stanowi telekomunikacja. Przewiduje się, że w najbliższym czasie Polska będzie specjalizować się w takich dziedzinach, jak produkcja samochodów hybrydowych, inteligentny transport, branża gier, internet rzeczy, telemedycyna, sprzęt medyczny.

Stosowanie ICT niesie ze sobą wiele korzyści zarówno dla firmy, jak i pracownika: ułatwia komunikację i zarządzanie przedsiębiorstwem, zwiększa jego efektywność (produkcji, usług). Daje pracownikowi autonomię, a także np. umożliwia mu przestrzenną i czasową elastyczność w wykonywaniu pracy. Niestety wiąże się również z technostresem – bezpośrednim i pośrednim niekorzystnym wpływem ICT na postawy, myśli, zachowania oraz fizjologię pracownika.

### Skutki dla zdrowia i funkcjonowania pracownika

Stosowanie technologii wiąże się często z różnymi utrudnieniami, np. awariami systemu, wolnodziałającym oprogramowaniem, niekompatybilnością systemów, niezrozumiałymi instrukcjami czy dużą ilością informacji, które komplikują wykonywanie zadań i stają się źródłem irytacji. Jeśli pojawiają się one często i/lub przez dłuższy czas, wywołują technostres prowadzący do przeciążenia pracą (jej ilością, ilością informacji, techniką), a często do poczucia niewystarczających kompetencji zawodowych i niskiej efektywności. Wprowadzane aktualizacje oprogramowania i aplikacji (nowe wersje, modyfikacje istniejących) wiążą się z koniecznością uzupełniania wiedzy i umiejętności, a zatem ciągłego uczenia się.

Wprowadzenie nowych technologii w przedsiębiorstwie może też przyczynić się do redukcji kadry, której praca zastępowana jest oprogramowaniem komputerowym. To z kolei skutkuje niskim poczuciem pewności zatrudnienia wśród pracowników i rywalizacją między nimi. Skłania do pozostawiania online i bezustannej gotowości do wykonywania pracy o każdej porze.

Czas i wysiłek związane z aktywnością zawodową prowadzą do zakłóceń równowagi praca–dom. Wykonywanie pracy głównie w środowisku cyfrowym skutkuje znacznym ograniczeniem bezpośrednich (*face to face*) kontaktów z ludźmi, co powoduje poczucie separacji (izolacji społecznej), wiąże się z niską satysfakcją z pracy, obniżeniem motywacji i zaangażowania w nią.

U osób pracujących z ICT dość powszechnie występują dolegliwości takie jak bóle pleców, karku, pieczenie oczu (zespół suchego oka) związane z pracą przy monitorze ekranowym, trudności w zakresie uwagi, pamięci, podejmowania decyzji, zmęczenie. Szczególnie u osób wykonujących pracę mobilną odnotowuje się ponadto przypadki zaburzeń stanu psychicznego w postaci stałego myślenia o pracy, lęku (np. komputerofobii, lęku przed utratą danych), niekontrolowanego, kompulsywnego korzystania z ICT lub wręcz uzależnienia od internetu.

## Wskazówki diagnostyczne

Niektóre objawy technostresu mogą powodować problemy i ograniczenia w wykonywaniu czynności zawodowych.

Zapobieganie technostresowi powinno odbywać się przede wszystkim na poziomie organizacji (firmy). Właściwe zarządzanie personelem, organizacja i dbałość o warunki pracy i zatrudnienia to czynniki, które bezpośrednio kształtują sposób wykonywania pracy i wpływają na samopoczucie pracowników. Jeżeli działania profilaktyczne są nieskuteczne lub niewystarczające, a pracownicy odczuwają negatywny wpływ pracy z ITC, konieczna jest ingerencja na poziomie indywidualnym – leczenie chorób związanych z technostresem i zapobieganie im w momencie pojawienia się jego pierwszych symptomów.

Pracownicy, u których występują pierwsze symptomy technostresu, powinni być przede wszystkim kierowani na konsultację psychologiczną. Jeśli natomiast istnieją podejrzenia poważniejszych zmian w stanie zdrowia (depresja, lęk i fobia, uzależnienie) konieczne staje się włączenie – obok psychoterapii – leczenia farmakologicznego prowadzonego przez psychiatrę. Dlatego w trakcie badań profilaktycznych należy zachęcić pacjentów do skorzystania z konsultacji wskazanych specjalistów. Szczególnej uwagi wymagają pracownicy wykorzystujący ICT, zatrudnieni na stanowiskach związanych z dużą odpowiedzialnością, od działań których może zależeć zdrowie i życie innych osób. W tej grupie występowanie opisanych problemów funkcjonowania należy traktować jako bezwzględne wskazanie do konsultacji psychologicznej/psychiatrycznej.

**Tabela 4.** Objawy technostresu i ich skutki dla pracy zawodowej

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
Zaburzenia koncentracji uwagi, czujności	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ niedostrzeganie istotnych informacji</li><li>▶ trudności w ocenie sytuacji</li><li>▶ popełnianie błędów wykonaniowych/logicznych</li></ul>
Zmęczenie i deficyt snu	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ trudności z koncentracją uwagi, obniżone tempo przetwarzania informacji</li><li>▶ obniżona wydajność pracy</li></ul>
Pobudzenie emocjonalne	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ trudności z koncentracją uwagi</li><li>▶ obniżona zdolność logicznego myślenia</li><li>▶ impulsywne podejmowanie decyzji</li><li>▶ popełnianie błędów myślenia i wykonaniowych</li></ul>

## Literatura:

Karczła M.: Stres w pracy menedżera. CeDeWu, Warszawa 2016

Drabek M., Waszkowska M: Praca mobilna oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych – nowe wyzwania i zagrożenia. *Bezpiecz. Pr. Nauk. Prakt.* 2018;5(560):22–26

Eurofound and the International Labour Office: Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. International Labour Office, Publications Office of the European Union, Geneva 2017

Thomé S., Eklöf M., Gustafsson E. i wsp.: Prevalence of perceived stress, symptoms of depression and sleep disturbances in relation to information and communication technology (ICT) use among young adults – an explorative prospective study. *Comput. Hum. Beh.* 2007;23(3):1300–1320

## Wypadki przy pracy lub inne zdarzenia traumatyczne w pracy

Wszelkie zdarzenia, które niosą ze sobą ryzyko utraty zdrowia, życia lub psychicznej integralności osoby mają silny potencjał traumatyzacji. Oznacza to, że jednostka, która uczestniczyła w takich zdarzeniach lub była ich świad-

kiem, może doświadczać bardzo intensywnych i w niektórych przypadkach utrzymujących się w czasie reakcji stresowych, utrudniających jej lub wręcz uniemożliwiających normalne funkcjonowanie zawodowe i pozazawodowe. Intensywność cierpienia psychicznego związana z takimi zdarzeniami oraz relatywnie stabilny obraz objawów zostały dostrzeżone przez psychiatrów i umieszczone w klasyfikacjach zaburzeń i problemów zdrowotnych.

## Zakres oraz częstotliwość wypadków i traum zawodowych

Według GUS liczba zgłoszonych poszkodowanych w wypadkach przy pracy w okresie od stycznia do września 2018 r. wyniosła 55 288. W 2017 r. zarejestrowano 88 330 osób poszkodowanych w wypadkach przy pracy, w tym 270 osób w wypadkach ze skutkiem śmiertelnym oraz 671 osób z ciężkimi obrażeniami ciała. Z punktu widzenia ochrony zdrowia pracowników i podtrzymywania ich zdolności do pracy ważne są nie tylko fizyczne skutki wypadków powodujące ograniczenie lub utratę zdolności do pracy, ale również wpływające na te zdolności konsekwencje psychologiczne.

Skutki psychologiczne wypadków dotyczą nie tylko samych poszkodowanych, ale także innych osób, które w nich uczestniczyły, a nie doświadczyły urazu fizycznego, w tym świadków.

Udział w zdarzeniach bezpośrednio zagrażających życiu lub zdrowiu lub bycie ich świadkiem może doprowadzić do rozwoju zaburzeń w stanie zdrowia psychicznego w postaciach zaburzenia stresu ostrego (*acute stress disorder* – ASD) lub zaburzenia po stresie traumatycznym (*posttraumatic stress disorder* – PTSD). Zaburzenia te w klasyfikacji DSM-5 są opisane kodami 308.3 i 309.81. W klasyfikacji ICD-10 odpowiadają im: ostra reakcja na stres (F-43) i zaburzenie stresowe pourazowe (F-43.1).

W ocenie ewentualnych przeciwwskazań do wykonywania pracy, szczególnie w przypadku osób wykonujących zawody wymagające pełnej sprawności psychofizycznej należy również uwzględnić niedawne doświadczenia traumatyczne, które wystąpiły w sferze życia prywatnego.

Występowanie traum jest zjawiskiem częstym. Badane jest również rozpowszechnienie zaburzenia po stresie traumatycznym. Występowanie zdarzeń traumatycznych np. w populacji ogólnej Stanów Zjednoczonych ocenia

się na 40–70%, a rozpowszechnienie PTSD w ciągu całego życia na około 8–9%. Inne badania wskazują na podobne wskaźniki PTSD (np. 15% pracowników służb medycznych i innych instytucji zajmujących się zdrowiem i pracą w obszarze socjalnym, 6–26% funkcjonariuszy policji, straży pożarnej) i wtórnego stresu traumatycznego (np. 15,2% pracowników socjalnych, 19,2% pracowników służby zdrowia, 39% pracowników wymiaru sprawiedliwości).

## Wpływ traumy zawodowej na funkcjonowanie i zdolność wykonywania pracy

W niektórych przypadkach trauma psychiczna może okresowo lub długotrwale ograniczać zdolność do wykonywania pracy. Udowodniono również, że część osób po doświadczeniach traumatycznych ma istotne problemy readaptacyjne, polegające na trudnościach w dostosowywaniu się do codziennej rutyny. Wynika to w pewnym stopniu z przeciążenia układu nerwowego zaburzającego mechanizmy planowania, egzekucji i kontroli zachowania.

Poniżej przedstawiono listę potencjalnych problemów w funkcjonowaniu zawodowym, które mogą pojawić się w następstwie doświadczeń traumatycznych.

**Tabela 5.** Lista kontrolna problemów i ograniczeń w zdolności do wykonywania pracy na skutek objawów zaburzenia stresu ostrego (ASD) i zaburzenia po stresie traumatycznym (PTSD)

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
<b>Objawy nawracania</b>	
intruzywne wspomnienia, wtargnięcia ( <i>flashbacks</i> )	• ograniczona zdolność koncentracji uwagi
	• zmniejszona efektywność pracy i zdolność do podejmowania długotrwałego wysiłku
	• zaburzenia w procesie przetwarzania informacji
	• podatność na dystraktory
	Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:
	• wykonywanie zadań, w których brak koncentracji zwiększa prawdopodobieństwo błędów
	• zadania z dużą presją czasu i narzuconym tempem pracy



**Tabela 5.** Lista kontrolna problemów i ograniczeń w zdolności do wykonywania pracy na skutek objawów zaburzenia stresu ostrego (ASD) i zaburzenia po stresie traumatycznym (PTSD) – kont.

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
Objawy nawracania– kont.	
intruzywne wspomnienia, wtargnięcia ( <i>flashbacks</i> ) – kont.	<p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia (np. kierowanie pojazdami, operowanie dźwigiem)</li> </ul>
silna reakcja na bodźce kojarzone z traumą	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ograniczona zdolność koncentracji uwagi</li> <li>▶ nieadekwatne pod względem siły i charakteru reakcje na bodźce</li> <li>▶ unikanie miejsc, osób, sytuacji kojarzonych z traumą (np. lęk przed powrotem do pracy)</li> <li>▶ lęk przed wykonywaniem zadań zawodowych kojarzonych z wypadkiem lub dyskomfort podczas ich wykonywania</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wykonywanie zadań, w których brak koncentracji zwiększa prawdopodobieństwo błędów</li> </ul> <p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia (np. kierowanie pojazdami, operowanie dźwigiem)</li> <li>▶ praca polegająca na udzielaniu pomocy medycznej, psychologicznej itp., w środowisku kojarzonym ze zdarzeniem traumatycznym</li> </ul>
Objawy pobudzenia	
zaburzenia snu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wzmożony poziom zmęczenia</li> <li>▶ ograniczona zdolność koncentracji uwagi</li> <li>▶ zmniejszona efektywność pracy i zdolność do podejmowania długotrwałego wysiłku</li> <li>▶ podatność na dystraktory</li> <li>▶ zmniejszona szybkość procesów percepcyjnych i psychomotoryki</li> </ul>

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
	<p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których brak koncentracji zwiększa prawdopodobieństwo błędów</li> <li>▮ zadania z dużą presją czasu i narzuconym tempem pracy</li> </ul> <p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia (np. kierowanie pojazdami, operowanie dźwigiem)</li> </ul>
<p>zaburzenia koncentracji uwagi, zaburzenia pamięci</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wzrost liczby popełnianych błędów</li> <li>▮ zwiększone ryzyko wypadku</li> <li>▮ zmniejszona efektywność pracy</li> <li>▮ problemy w realizacji zadań złożonych</li> <li>▮ problemy w wykonywaniu pracy wymagającej „przerzucania się” z jednej czynności na drugą</li> <li>▮ problemy w organizacji pracy własnej</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których brak koncentracji zwiększa prawdopodobieństwo błędów</li> <li>▮ zadania z dużą presją czasu, narzuconym tempem pracy i nieprzekraczalnymi terminami</li> <li>▮ zadania wymagające podejmowania decyzji na podstawie analizy dużej ilości informacji</li> </ul> <p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia</li> </ul>
<p>wzmoczona czujność</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ obniżona koncentracja na zadaniach zawodowych</li> <li>▮ zmęczenie psychofizyczne</li> <li>▮ zmieszona efektywność pracy</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których brak koncentracji zwiększa prawdopodobieństwo błędów</li> <li>▮ zadania z dużą presją czasu, narzuconym tempem pracy</li> </ul>

**Tabela 5.** Lista kontrolna problemów i ograniczeń w zdolności do wykonywania pracy na skutek objawów zaburzenia stresu ostrego (ASD) i zaburzenia po stresie traumatycznym (PTSD) – kont.

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
Objawy pobudzenia – kont.	
wzmóŜona czujność – kont.	<p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia</li> </ul>
wzmóŜony odruch orientacyjny	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zaburzenia uwagi</li> <li>▶ duŜa podatność na dystraktory</li> <li>▶ nieadekwatne reakcje w stosunku do siły bodźca</li> <li>▶ wzrost liczby popełnianych błędów</li> <li>▶ możliwość powodowania strat materialnych</li> <li>▶ zwiększone ryzyko wypadku</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ prace wymagające precyzji i dokładności realizowane w środowisku, w którym istnieje wysokie prawdopodobieństwo pojawiania się nagłych dźwięków</li> <li>▶ obsługa maszyn i urządzeń przemysłowych</li> </ul> <p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia</li> </ul>
wzmóŜona reaktywność / labilność emocjonalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ obniŜona zdolność do radzenia sobie z sytuacjami trudnymi</li> <li>▶ podatność na stres</li> <li>▶ gorsze funkcjonowanie społeczne</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zadania wymagające stałego kontaktu z klientami, pacjentami, podopiecznymi itp.</li> <li>▶ praca wymagająca rozwiązywania sytuacji konfliktowych (np. przyjmowanie reklamacji)</li> <li>▶ praca pod presją czasu</li> </ul>

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wysoce stresująca praca lub zadania zawodowe (np. policja, służba zdrowia)</li> <li>▮ zarządzanie zespołem pracowników</li> </ul>
<b>Objawy unikania</b>	
<p>uporczywe unikanie myśli, wspomnień, miejsc czy rozmów wiążących się ze zdarzeniem traumatycznym</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ zmęczenie psychofizyczne</li> <li>▮ ograniczona zdolność koncentracji uwagi</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie pracy wymagającej czujności i reagowania na ważny sygnał</li> <li>▮ zadania wymagające dużej precyzji manualnej</li> </ul>
<p>obniżone zainteresowanie i zaangażowanie w codzienne aktywności</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ ograniczona zdolność koncentracji uwagi</li> <li>▮ spadek motywacji do pracy</li> <li>▮ spadek zaangażowania</li> <li>▮ obniżenie jakości wykonywanej pracy i jej efektywności</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ praca samodzielna wymagająca szybkiego podejmowania decyzji</li> </ul> <p>Potencjalne przeciwwskazania do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ wykonywanie zadań, w których niedostateczny poziom koncentracji uwagi i zaangażowania bezpośrednio może prowadzić do zagrożenia zdrowia lub życia</li> </ul>
<p>poczucie wyobcowania</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▮ unikanie kontaktu ze współpracownikami</li> <li>▮ trudności w nawiązywaniu relacji z innymi ludźmi</li> <li>▮ bagatelizowanie problemów innych osób</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ zadania wymagające stałego kontaktu z klientami, pacjentami, podopiecznymi itp.</li> <li>▮ praca wymagająca rozwiązywania sytuacji konfliktowych</li> <li>▮ zadania wymagające stałej współpracy z innymi ludźmi</li> <li>▮ praca pod presją czasu</li> <li>▮ wysoce stresująca praca lub zadania zawodowe (np. policja, służba zdrowia)</li> <li>▮ zarządzanie zespołem pracowników</li> </ul>

**Tabela 5.** Lista kontrolna problemów i ograniczeń w zdolności do wykonywania pracy na skutek objawów zaburzenia stresu ostrego (ASD) i zaburzenia po stresie traumatycznym (PTSD) – kont.

Objaw	Problemy i ograniczenia dotyczące pracy
Objawy unikania – kont.	
zawężenie afektu (niezdolność do odczuwania pozytywnych uczuć)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ prowokowanie sytuacji konfliktowych</li> <li>▶ nieadekwatne lub nadmiarowe okazywanie irytacji i gniewu</li> </ul> <p>Potencjalne ograniczenia do wykonywania pracy:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ zadania wymagające stałego kontaktu z klientami, pacjentami, podopiecznymi itp.</li> <li>▶ praca wymagająca rozwiązywania sytuacji konfliktowych (np. przyjmowanie reklamacji)</li> <li>▶ praca pod presją czasu</li> <li>▶ wysoce stresująca praca lub zadania zawodowe (np. policja, służba zdrowia)</li> <li>▶ zarządzanie zespołem pracowników pod presją czasu</li> </ul>

## Wskazówki diagnostyczne

### Wskazówki diagnostyczne dla ostrej reakcji na stres według ICD-10 (F-43)

Ostra reakcja na stres dotyczy zaburzenia przemijającego, rozwijającego się w odpowiedzi na wyjątkowy stres fizyczny lub psychiczny u osób, które wcześniej nie miały żadnych zaburzeń psychicznych. Przykładami sytuacji wywołujących wyjątkowy stres mogą być: wypadek, katastrofa, klęska żywiołowa, napaść, udział w działaniach militarnych, gwałt i inne formy przemocy, udział w czynnościach związanych z narażeniem na makabryczne widoki, nagła zagrażająca zmiana pozycji społecznej i każda inna sytuacja zagrażająca bezpośrednio lub pośrednio życiu i zdrowiu osoby lub jej bliskich. Zaburzenie to może trwać od kilku godzin do dni (maks. do miesiąca).

Objawy charakterystyczne ostrej reakcji na stres:

- ▶ krótko po zdarzeniu: oszołomienie, szok, zawężenie uwagi, trudności w rozumieniu bodźców, sytuacji, zaburzenia orientacji, chęć oddzielenia się od przeżycia i wycofania z sytuacji;

- ▶ w skrajnych przypadkach pojawiają się stany dysocjacyjne, np. wrażenie, że to, co się dzieje, jest tylko oglądanym filmem i nie dotyczy osoby, która faktycznie bierze udział w tym wydarzeniu;
- ▶ mogą wystąpić objawy wzmożonego pobudzenia i nadmiernej aktywności;
- ▶ inne objawy: zmienność nastroju, złość, gniew, rozpacz, depresja;
- ▶ powyższe objawy mogą wystąpić u osób, których życie i zdrowie narażone jest bezpośrednio i pośrednio.

### Wskazówki diagnostyczne dla zaburzenia stresowego pourazowego według ICD-10 (F-43.1)

Zaburzenie stresowe pourazowe rozwija się w odpowiedzi na wyjątkowy stres fizyczny lub psychiczny u osób, które były uczestnikami lub świadkami zdarzeń traumatycznych.

Zaburzenie diagnozujemy w okresie od kilku tygodni do kilku lat po zdarzeniu traumatycznym. Objawy charakterystyczne dla zaburzenia stresowego pourazowego:

- ▶ powtarzające się przeżywanie urazu na nowo w postaci natrętnych niechcianych wspomnień, myśli, obrazów i innych wrażeń sensorycznych;
- ▶ unikanie miejsc, ludzi, sytuacji kojarzonych ze zdarzeniem traumatycznym;
- ▶ objawy wzmożonego pobudzenia nieobecne przed zdarzeniem traumatycznym, w tym wzmożone reakcje psychofizjologiczne na bodźce kojarzone z traumą;
- ▶ zaburzenia emocji i nastroju (anhedonia).

Obydwa zaburzenia mogą znacząco obniżyć zdolność do wykonywania pracy.

Lekarz powinien rozważyć, czy występujące objawy nie wpływają na zdolność do wykonywania pracy: jeśli tak, należy rozważyć czasowe przesunięcie na inne stanowisko w przypadku osób wykonujących pracę wymagającą pełnej sprawności psychofizycznej.

W przypadku dużego nasilenia objawów wskazana jest konsultacja psychiatryczna i psychologiczna.

Należy zachęcić pacjenta do podjęcia farmakoterapii/psychoterapii.

## Literatura:

- Brewin C.R., Holmes E.A.: Psychological theories of posttraumatic stress disorder. *Clin. Psychol. Rev.* 2003;23:339–376
- Popiel A., Zawadzki B., Pragłowska E. i wsp.: Skuteczne działanie w stresie. Program profilaktyki PTSD dla osób narażonych na traumatyzację zawodową. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2019
- Pużyński S., Wciórka J.: Klasyfikacja zaburzeń psychicznych i zaburzeń zachowania w ICD-10. Badawcze kryteria diagnostyczne. Vesalius, Kraków 2000
- Międzynarodowa Statystyczna Klasyfikacja Chorób i Problemów Zdrowotnych, ICD-10 Wydanie 2008, Centrum Systemów Informacyjnych Ochrony Zdrowia, Warszawa 2008

## Jak ograniczyć stres i jego negatywne skutki?

---

Ograniczenie skutków działania stresu jest możliwe poprzez efektywne radzenie sobie z nim. Dzieje się tak wtedy, gdy wysiłki, które człowiek podejmuje, chcąc rozwiązać trudną sytuację, przynoszą pożądany efekt – może to być powrót do względnego dobrostanu psychicznego (trudne emocje i niepokojące myśli przestają przytłaczać) i/lub akceptacja zmiany związanej ze stresem (np. zmiana pracy, stylu życia, relacji z partnerem). Efektywne radzenie sobie ze stresem wymaga posiadania zasobów lub uświadomienia sobie ich posiadania. Zasoby to przedmioty, warunki, informacje, własności osobiste i formy energii, które pomagają zaspakajać nie tylko podstawowe potrzeby jednostki, ale również realizować bieżące i bardziej odległe cele (Hobfoll, 2006). Zasoby osobiste pomagają neutralizować koszty stresu (zdrowotne i materialne, relacje) i wprowadzać pożądaną zmianę.

Zdarzają się sytuacje, w których człowiek musi uruchomić wyjątkowo dużo zasobów (np. energii, czasu, pieniędzy) i odnosi wrażenie, że powrót do względnej harmonii wiele go kosztował. W takich sytuacjach warto się zastanowić nad własną reakcją na wyzwania i trudne sytuacje oraz przyjrzeć się metodom, które stosuje się w rozwiązywaniu problemów: czy przynoszą one ukojenie, poczucie kontroli nad własnym życiem, niepokój, wyrzuty sumienia itp.

Nie ma uniwersalnego i aktualnego przez całe życie sposobu kojenia nerwów – wynika to ze zmian zachodzących tak w człowieku, jak i w otoczeniu, w jakim się on znajduje. Podobnie zmaganie się ze stresem jest procesem dynamicznym, stale zmieniającym się sposobem działania i podejmowania decyzji w reakcji na stresujące sytuacje (Bartkowiak, 2009). Radzenie sobie ze stresem nie powinno być więc nawykiem, zautomatyzowanym zachowaniem, o którym się nie myśli i nie poświęca mu uwagi. Efektywne radzenie sobie ze stresem zakłada dookreślanie, nazywanie i precyzowanie zjawisk z jednoczesnym eliminowaniem niedopowiedzeń i nadinterpretacji. Dzięki temu działanie kierowane jest na zjawiska bieżące – nie zaś na domysły, które mogą dodatkowo generować niepokój i nieprzyjemne emocje.



Radzenie sobie z trudnymi sytuacjami co pewien czas powinno podlegać weryfikacji: dotychczasowe sposoby mogą w pewnym momencie okazać się tylko nawykiem, który kiedyś faktycznie niwelował napięcie, ale obecnie pozostaje nieefektywny (np. rozładowujące stres bieganie, które kiedyś przynosiło pozytywne rezultaty, dziś nie zmniejsza już rozdrażnienia; podjadanie smakołyków nie jest już potrzebne, by się uspokoić). Efektywne radzenie sobie ze stresem wymaga zatem takiej samej uwagi, jak inne działania będące wyrazem troski o siebie: dbania o zdrowie (np. badania, wizyty u lekarza, stomatologa) czy urodę (np. wizyty u fryzjera, kosmetyczki, na siłowni). Jest świadomym kierowaniem uwagi jednostki na nią samą, sytuację stresową i cały proces radzenia sobie z nią. Zdolność do sterowania uwagą posiada każdy człowiek, jest to zasób, który można doskonalić. Działanie to jest kluczowe dla efektywnego radzenia sobie ze stresem i wymaga przyjęcia postawy otwartości i ciekawości przede wszystkim wobec własnych przeżyć wewnętrznych.

W proponowanym ujęciu punktem wyjścia do skutecznego radzenia sobie jest zauważenie i akceptacja wszelakich doznań i faktów związanych ze stresorem.

Akceptacja i świadome kierowanie uwagi na doświadczenia wewnętrzne to „ogniwa” w reakcji na stres, które zwiększają szansę na to, że zmagania z nim będą bardziej efektywne.

## Akceptacja

Oznacza przyjęcie faktów, tego, co się wydarza, a także uznanie i zrozumienie siebie samego – własnych reakcji, emocji i myśli. Akceptacja nie oznacza jednak biernego poddawania się czy udawania, że nic się nie stało – jest pierwszym punktem zmian lub weryfikacji sytuacji, którą trzeba najpierw zauważyć i zaakceptować, że po prostu jest. Akceptacja jest więc początkiem dalszego działania, pomaga podjąć decyzję o zmianie lub utrzymaniu danego stanu rzeczy. W kontekście stresu polega na przyjęciu, że:

- stres był i będzie; jest częścią ludzkiej natury, procesem psychofizjologicznym, na który ma się pewien wpływ. Akceptowanie życia, w którym „raz świeci słońce, a raz pada deszcz”, jest zdrowsze i kluczowe dla efektywne-

go radzenia sobie ze stresem. Oczekiwanie, że zawsze będziemy szczęśliwi czy zadowoleni, może powodować frustrację i niepotrzebne cierpienie (Hayes i wsp., 2013);

- wśród emocji panuje równouprawnienie: wszystkie są potrzebne i zgodne z naturą człowieka. Akceptacja w tym kontekście oznacza, że warto cieszyć się z przyjemnych emocji, ale nie należy kurczowo się ich trzymać. Potrzebne jest przyzwolenie, by odczuwać również emocje, które wywołują dyskomfort (złość, lęk, smutek);
- należy zaakceptować fakt ograniczonego wpływu na zjawiska i działania innych ludzi. Umożliwi to skuteczne, ekonomiczne zarządzanie energią do działania w sytuacji stresu, kiedy aktywność zostanie skierowana na rzeczy, które faktycznie można zmienić. Nie warto próbować zmieniać sytuacji, na które nie ma się wpływu.

## Świadome kierowanie uwagi

To proces związany z aktualną sytuacją. Polega na zauważaniu zdarzeń wewnętrznych (np. emocji, myśli, reakcji ciała) i zewnętrznych w danej chwili. Nie należy czuć się uwikłanym w przeszłość czy przyszłość: zamartwianie się, rozpamiętywanie i snucie pełnych lęku przewidywań nie ma sensu. Można nie lubić emocji i myśli, które przeżywa się w danym momencie, ani akceptować reakcji na nie. Należy natomiast uznać istnienie tych doświadczeń i zaakceptować je takimi, jakie są (Stahl i Goldstein, 2015).

Akceptacja i świadomość chwili to procesy, które pomagają radzić sobie z trudnymi emocjami towarzyszącymi sytuacji stresowej. Dlatego bazuje na nich wiele technik i metod redukcji stresu, np. metoda RAIN (Barch, 2013.) Nie wymaga ona specjalnego przygotowania czy wiedzy, dlatego może stosować ją każdy w dowolnej sytuacji (również w pracy). Składa się ona z czterech kroków, których pierwsze litery tworzą angielski akronim RAIN (deszcz):

- **R** (*recognize*) – rozpoznaj. Należy zwrócić uwagę na swoje doświadczenie w danym momencie, bez oceniania czy jest dobre, czy złe – rozpoznać emocje, myśli i odczucia płynące z ciała. Można je określić, np. jestem

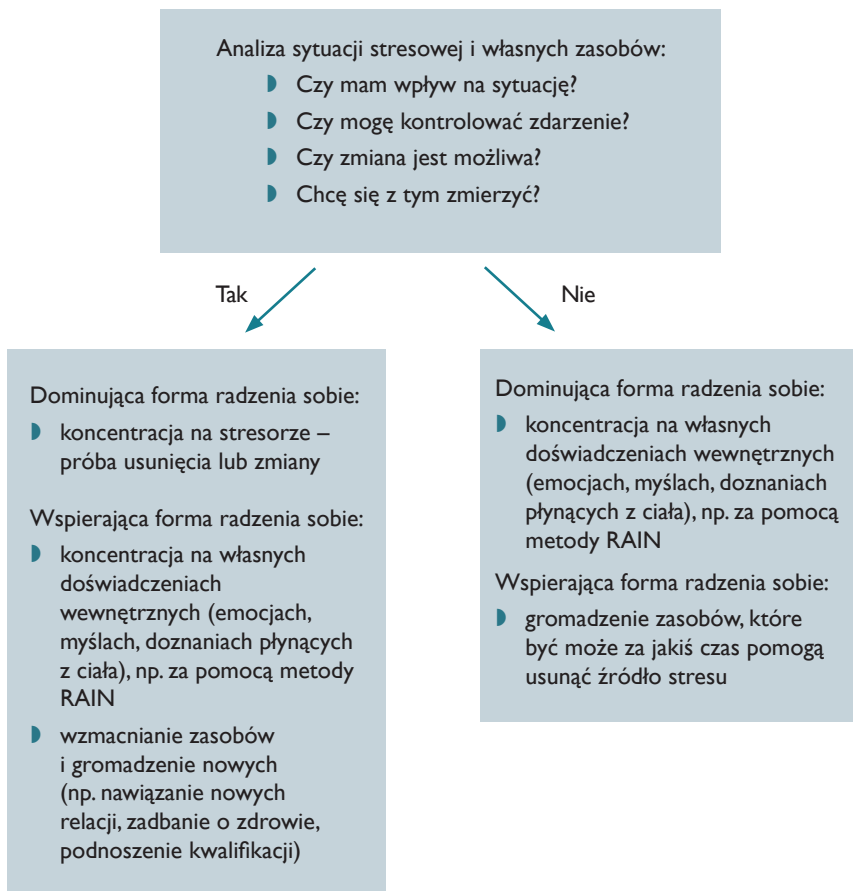
wściekły, czuję złość, zaraz wybuchnę, mam dość, „zalał” mnie smutek, cały się trzęsę, chcę uciec. Pytanie wspomagające rozpoznanie wewnętrznych stanów to: „Co się w tej chwili dzieje wewnątrz mnie?”.

- ▶ **A** (*allow*) – akceptacja. Należy zaakceptować doświadczenia wewnętrzne takimi, jakie są. Nie trzeba ich lubić; można odczuwać naturalną chęć do pozbycia się nieprzyjemnych emocji czy myśli, potrzebę „usunięcia” ich ze swojej świadomości. W tej metodzie ważne jest, by poświęcić im uwagę i zaakceptować, że są właśnie takie: wystarczy powiedzenie sobie w myślach np. „tak, to złość”, „widzę, że drżą mi ręce”, „chce mi się płakać – tak właśnie jest”.
- ▶ **I** (*investigate*) – identyfikuj, dociekaj, analizuj swoje wewnętrzne przeżycia, ale z życzliwością (nie osądzaj i nie obwiniaj się, nie bądź zbyt surowy). Czasami wystarczą dwa pierwsze kroki, by określić swoje doświadczenia w danej chwili. Dotyczy to zwykłych, przydarzających się każdemu sytuacji, np. korków drogowych utrudniających podróż, spóźnienia do pracy, kontaktu z niezadowolonym klientem, kolejki do lekarza. Zdarzają się jednak takie sytuacje, w których proste podążenie za emocjami czy myślami nie wystarcza – dotyczy to okoliczności mocno stresujących, np. rozwodu, zmagania z chorobą, utraty pracy. Osoba, która znajduje się w takiej sytuacji, może być przytłoczona intensywnymi emocjami i natrętnymi myślami. Różne okoliczności czy osoby, np. telefon od prawnika, ból, który nie pozwala wstać z łóżka, stan konta bankowego, tworzą dodatkowe bodźce przypominające o przeżywaniu stresu. W takich momentach ludzie mogą potrzebować dogłębnego „śledztwa”, by zauważyć i przyjąć do świadomości, co się z nimi dzieje. W pierwszym kroku należy zainteresować się swoimi przeżyciami, pragnieniem poznania prawdy i ukierunkowaniem uwagi na to, co w danej chwili najbardziej jej wymaga. Można zadać sobie pytania: „Co najbardziej potrzebuje mojego zainteresowania (jakaś emocja, myśl czy może ciało)?”, „Jak to odczuwam w ciele (np. ucisk w klatce piersiowej albo brzuchu; drżenie, kulenie się, zaciskanie pięści)?”, „W co wierzę, o czym jestem przekonany (możemy zauważyć, że np. regularnie pojawia się myśl typu »jesteś do niczego, znowu zawiodłeś, to nie ma sensu, mam tego dość, co inni powiedzą« itp.)?”, „Czego te odczucia »chcą« ode mnie?”. Przykładem może

być sytuacja, w której ktoś odczuł złość w związku z dotyczącym go komentarzem kolegi czy koleżanki z pracy. Powinien – zamiast planować odwet lub udawać, że nic się nie stało – skupić się na swoich emocjach i zastanowić się, co za nimi stoi, oraz co zrobić, by poczuć się lepiej. Bywa, że doświadczanie złości oznacza po prostu chęć rozwiązania sytuacji – można np. uświadomić sobie prokrastynowaną od dawna potrzebę szczerzej rozmowy z pracownikiem. Być może prawdziwym powodem złości są nie same komentarze, ale bierna postawa wobec nich. Na tym etapie rozwiązywania problemu ważna jest postawa życzliwości wobec samego siebie – bez niej nie można czuć się na tyle bezpiecznie, by otworzyć się na odczuwane w danym momencie emocje i myśli. Można to porównać do sytuacji pocieszania bliskiej osoby, która z jakiegoś powodu płacze – aby dowiedzieć się, co się stało i jakie są jej uczucia, w pierwszej kolejności należy sprawić, by poczuła się bezpiecznie. Nie osiągnie się tego przez krytykowanie czy osądzanie, ale przez uprzejmość, szacunek i życzliwą uwagę. Model RAIN również wymaga uruchomienia takich pozytywnych postaw.

- ▶ **N** (*natural awareness*) – naturalna świadomość tego, co się wydarzyło. Jest rezultatem poprzednich kroków (R, A, I) i oznacza doświadczenie swoich naturalnych emocji, myśli, reakcji. W trudnych sytuacjach człowiek zazwyczaj koncentruje się na myślach, pomijając emocje i reakcje ciała, doświadczając własnej natury tylko częściowo. Na etapie naturalnej świadomości (N) obraz ten staje się pełny, gdy zauważone i zaakceptowane zostanie doświadczenie, które do tej pory było zjawiskiem niepożądanym. Zjawisko to jednak nie znika, ale co pewien czas powraca w postaci niepokojących myśli, emocji czy odczuwalnych fizycznie napięć.

Emocje niosą ze sobą energię, która – dla poradzenia sobie ze stresem oraz korzyści zdrowotnych – powinna zostać rozładowana. Jest to możliwe także przy zastosowaniu metody RAIN. Badania wskazują, że skupienie się na swoich emocjach ma korzystne działanie dla dobrostanu i radzenia sobie z codziennymi wyzwaniami (np. Juth, 2015; Yeung i Chow, 2019). Zastosowanie techniki RAIN może być więc pierwszym etapem radzenia sobie ze stresem: wyciszenie emocji sprzyja analizowaniu cech zdarzenia i osobistych zasobów, które posłużą w rozwiązywaniu sytuacji stresowej. Kluczowym



**Rycina 1.** Wybór formy radzenia sobie ze stresem w zależności od cech sytuacji stresowej (na podstawie: Potocka, 2010)

elementem tego etapu jest skierowanie uwagi na zdarzenie i ocena posiadania – bądź nie – na nie wpływu lub wpływu ograniczonego, następnie akceptacja tego faktu, np. braku wpływu na zjawiska atmosferyczne, opinie innych osób, warunki drogowe, ceny w sklepach czy pewne czynniki związane z pracą (np. wyposażenie, płaca, poglądy przełożonego).

Analiza cech sytuacji stresowej w zakresie możliwości wpływu na nią oraz własnych zasobów, w tym motywacji do działania ma kluczowe znaczenie dla wyboru wiodącej metody radzenia sobie ze stresem. Została ona przedstawiona na rycinie 1.

## Koncentrowanie się na stresorze (próba usunięcia lub zmiany) a sposób radzenia sobie z nim

Jeżeli istnieje wpływ na sytuację stresową i jednostka decyduje się ją zmienić, dobrym pomysłem jest wypisanie jak największej liczby działań umożliwiających rozwiązanie problemu. Należy zapisywać wszystkie myśli – każda zanotowana aktywność powinna zostać przeanalizowana pod kątem tego:

- ▶ Czy czynność/działanie jest realne (możliwe) do wykonania? – należy wziąć pod uwagę przeszkody zewnętrzne i własne zasoby, zastanowić się, czy jest ktoś, kto może pomóc;
- ▶ Czy jednostka chce podjąć aktywność? – mogą nie istnieć przeszkody zewnętrzne i wewnętrzne, ale jednostka musi chcieć działać; może jednak decydować się na utrzymanie aktualnej sytuacji (Potocka, 2010).

Sytuacje trudne i stresujące bywają różne, co oznacza, że nie zawsze działanie schematyczne powiedzie się. Każdą aktywność, której towarzyszy wyznaczony cel (w tym przypadku celem jest zmiana lub ograniczenie działania stresora), można zaplanować, stosując uniwersalne metody. Przykładem jest SMART – popularna metoda do wyznaczania celów (Locke, 1968). Pierwsze litery nazwy tworzą angielski akronim SMART (sprytny), co oznacza:

- ▶ **S** (*specific*) – konkretny. Cel musi być jasno określony, musi wyjaśniać dokładnie, co chce się osiągnąć.
- ▶ **M** (*measurable*) – mierzalny. Należy mieć dowody, potwierdzenie, na to, że cel został osiągnięty. Pomocne jest tutaj pytanie: „Skąd będę wiedział, że cel został osiągnięty (np. niższa waga ciała przy odchudzaniu, kończenie pracy nie później niż o godz. 17, dodatkowy czas na hobby lub co najmniej 6-godzinny sen przy założonym celu lepszej organizacji pracy)?”.

- ▶ **A** (*attainable*) – osiągalny. Cel powinien być realny, możliwy do osiągnięcia. Należy rozważyć posiadane lub potencjalnie posiadane zasoby (np. czas, pieniądze, stan zdrowia, wsparcie innych osób, wiedzę, umiejętności, kwalifikacje) oraz ewentualne przeszkody w osiągnięciu celu.
- ▶ **R** (*relevant*) – istotny. Cel musi być ważny dla jednostki, a jego osiągnięcie lub rezygnacja z niego powinna wiązać się z istotnymi dla danej osoby konsekwencjami.
- ▶ **T** (*time-bound*) – określony w czasie. Cel powinien mieć ustaloną datę realizacji; ramy czasowe celu motywują do jego osiągnięcia i pozwalają dokładnie zaplanować kolejne kroki, które do niego prowadzą.

Przykładowo: poprawa sytuacji stresowej spowodowanej niskimi zarobkami, zaległościami w wykonywaniu zadań w pracy, brakiem odpowiedniej komunikacji z przełożonym może wymagać dokładniejszego określenia celu niż: „będę więcej zarabiał”, „zorganizuję się”, „dogadam się z szefem” – zdania te są zbyt ogólne i niemotywuujące do działania. Cel związany z poprawą sytuacji finansowej mógłby zostać sformułowany:

- ☛ cel stawiany zwyczajowo: „chcę więcej zarabiać”,
- ☛ cel SMART: „w ciągu sześciu miesięcy chcę zwiększyć swoje dochody o 500 zł. W terminie od 1 do 3 lutego br. porozmawiam z szefem o podwyżce. Od 1 do 7 lutego br. będę analizować oferty pracy dodatkowej oraz dodam ogłoszenie w internecie na miesiąc. Zaplanuję dzieciom wyjazd na kolonie, a w tym czasie wyremontuję sypialnię”.

Inny przykład:

- ☛ cel stawiany zwyczajowo: „zorganizuję się w pracy”.
- ☛ cel SMART: „od 1 lutego do 7 lutego br. zapoznam się i zainstaluję aplikację, dzięki której będę mógł nadzorować toczące się projekty. Już 8 lutego br. zorganizuję zebranie z zespołem, aby przekazać mu informacje i zasady współpracy z wykorzystaniem aplikacji. Dzięki niej skoordynuję pracę z domu, np. w sytuacji choroby mojego dziecka. Wykorzystam nowe technologie, co będzie pożądane w moim środowisku pracy”.

## Działanie ukierunkowane na siebie, czyli wzmacnianie zasobów i gromadzenie nowych jako forma radzenia sobie ze stresem

Metodę SMART można również wykorzystywać jednocześnie z innymi metodami radzenia sobie ze stresem – przykłady takich uniwersalnych metod, ukierunkowanych na wzmacnianie i poszerzanie własnych zasobów, przedstawia tabela 6.

**Tabela 6.** Sposoby redukcji stresu (na podstawie: Walinga, 2014)

Sposoby redukcji stresu		
mentalne	fizyczne	środowiskowe
• hobby	• ćwiczenia fizyczne	• kontakt z naturą
• medytacja	• relaksacja	• zwierzęta
• trening uważności	• joga	• wizyty w spa
• planowanie	• tai-chi	
• czytanie	• taniec	
• muzyka		
• doksztalcanie/rozwój		
• terapia		

Przykładowo: jeżeli ktoś uzna, że joga jest dla niego interesująca i chce się w nią zaangażować, to postawienie sobie celu, że będzie ją praktykować, nie oznacza określenia czasowego: może to być miesiąc, rok lub wcale. Stosując metodę SMART, można zyskać większą motywację i nowy zasób radzenia sobie ze stresem. I tak: „w ciągu dwóch tygodni br. będę uczestniczyć w próbnym treningu jogi. Od 1 lutego br. ustalę dni, w których korzystam z zajęć. Dokonam – wraz z mężem – podziału obowiązków i wolnego czasu (np. obiór córki ze szkoły, zakupy, treningi męża). Jeszcze dziś zadzwonię do Kasi, która praktykuje jogę, aby poleciła mi odpowiedni klub. Jeżeli uda się nam ustalić odpowiadający nam termin, na zajęcia wybierzemy się razem, jeżeli nie – pójdę sama. W ciągu trzech dni roboczych dowiem się o możliwości dofinansowania w pracy. Dzięki zajęciom zrelaksuję się i poznam nowych ludzi”.



Niektóre z wymienionych w tabeli 6 sposobów mogą wydawać się wielu osobom (chwilowo) niedostępne z różnych powodów, np. czasowych, finansowych, zdrowotnych – warto jednak poświęcić czas na znalezienie możliwości skorzystania z nich, np. zapisać się do biblioteki zamiast kupować książki, uczestniczyć w darmowych zajęciach sportowych czy kursach medytacji. Można też skorzystać z internetowych materiałów, np. do ćwiczeń relaksacyjnych czy gry na instrumencie – samodzielna nauka wymaga większej motywacji, ale daje też dużą satysfakcję. Najważniejsze jest, by nie stosować metod „modnych” i polecanych przez innych, co do których jakości i skuteczności nie jesteśmy przekonani.

Oprócz metod, które wymagają uruchomienia różnych dodatkowych zasobów (finansowych, czasowych, wysiłku fizycznego itp.), istnieją takie, które bazują na zasobach posiadanych przez wszystkich ludzi. Należą do nich m.in. (Niemiec i McGrath, 2019):

- zmiana sposobu myślenia (przeramowanie) – zmiana spojrzenia na jakiś przedmiot, wydarzenie czy osobę z innej perspektywy i odkrycie dzięki temu czegoś, co wcześniej nie zostało dostrzeżone. W stresie widzi się zazwyczaj same negatywy – przeramowanie może pokazać korzyści i plusy takiej sytuacji;
- planowanie – zaplanowanie dnia, tygodnia, może nawet roku. Tworzenie list, ustalanie priorytetów w sposób tradycyjny (przy tej okazji można także nagrodzić się stylowym notatnikiem lub planerem) lub przy wykorzystaniu aplikacji (np. Any.Do – lista zadań, GTasks: To-Do List & Task List, To Do Reminder);
- umiejętność relaksacji – każdy posiada zdolność relaksowania się, tylko musi chcieć ją wykorzystać (relaksacja bez używania substancji psychoaktywnych, bezpieczne metody). Większość ćwiczeń i technik relaksacyjnych wywodzi się z filozofii i praktyk samodoskonalenia rozwijanych w kulturze Dalekiego Wschodu. Najprostsze ćwiczenia, niewymagające specjalnych przygotowań czy miejsca, dotyczą pracy z oddechem – są uniwersalne i łatwo dostępne dla każdego. Popularne są także techniki autorelaksacyjne: trening autogenny J. Schultza i trening relaksacji progresywnej E. Jacobsona, biofeedback. Można również korzystać z aplikacji na telefon, np. Good Mind, zajęć w klubach sportowych (zajęcia jogi czy medytacji). Warto śle-

dzić portale społecznościowe, ponieważ można tam znaleźć informacje na temat aktualnych lub planowanych wydarzeń związanych z zajęciami dotyczącymi redukcji stresu, rozwoju osobistego czy terapii;

- wartości – badania wskazują, że osoby, które przed sytuacją stresującą (np. przed wystąpieniem publicznym, rozmową o pracę) myślały o swoich największych wartościach – w porównaniu do osób, które tego nie czyniły – odczuwały niższy poziom stresu (Creswell i wsp., 2005). Wartości to wewnętrzny zasób działający jak bufor i powodujący łagodniejszy przebieg reakcji stresowej. Dlatego warto przypominać sobie o własnych wartościach, np. wykonując proste ćwiczenie polegające na napisaniu krótkiego tekstu na temat tego, co jest ważne w naszym życiu (np. rodzina, religia, sztuka, praca) i dlaczego. Wykonywanie takiego ćwiczenia przez 15 min (esej pisze się po to, aby móc go odczytać w dowolnym momencie) zwiększa poczucie bezpieczeństwa (Stinson i wsp., 2011), co łagodzi skutki stresu i wpływa na dobrostan;
- uważność (*mindfulness*) – to świadomość tego, co się dzieje w danej chwili, ale bez krytycznego oceniania doświadczeń. Praktykowanie uważności ma na celu poprawę samopoczucia i jakości życia poprzez uruchomienie postawy akceptowania siebie i swoich doświadczeń takimi, jakie one są (Stahl i Goldstein, 2015). Wiele metod i technik bazuje na praktyce uważności, np. metoda RAIN, uważne oddychanie czy joga, oraz program redukcji stresu MBSR (*mindfulness-based stress reduction*). Więcej o praktykowaniu uważności i programie MBSR można przeczytać na stronie Polskiego Instytutu Mindfulness.

Efektywne radzenie sobie ze stresem oznacza uważne przyglądanie się sobie i zdarzeniu, które wymaga reakcji. To także dostrzeganie i uruchamianie wewnętrznych – posiadanych przez wszystkich – zasobów. Oznacza życzliwość wobec samego siebie i akceptację złożonej natury człowieka, na którą składają się różne emocje czy reakcje organizmu. Efektywne radzenie sobie ze stresem to również kierowanie własnej energii na sprawy modyfikowalne i umiejętność „odpuszczania”, gdy zmiana nie jest możliwa. Efektywne radzenie sobie ze stresem prowadzi do samopoznania i dojrzałości przejawiających się m.in. świadomością konieczności uzyskania pomocy specjalistycznej, np. terapeutów, psychologów czy lekarzy.

## Literatura

- Barch T.: True Refuge: Finding Peace And Freedom In Your Own Awakened Heart. Hay House UK, Carlsbad 2013
- Bartkowiak G.: Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009
- Creswell J.D., Welch W.T., Taylor S.E. i wsp.: Affirmation of personal values buffers neuroendocrine and psychological stress responses. *Psychol. Sci.* 2005;16(11):846–851
- Locke E.A.: Toward a theory of task motivation and incentives. *Organ. Behav. Hum. Perform.* 1968;3(2):157–189
- Hayes S.C., Strosahl K.D., Wilson K.G.: Terapia akceptacji i zaangażowania. Proces i praktyka uważnej zmiany. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013
- Hobfoll S.E.: Stress, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2009
- Juth V., Dickerson S.S., Zoccola P.M. i wsp.: Understanding the utility of emotional approach coping: evidence from a laboratory stressor and daily life. *Anxiety Stress Coping* 2015;28(1):50–70
- Niemiec R.M., McGrath R.E.: The Power of Character Strengths: Appreciate and Ignite Your Positive Personality. VIA Institute on Character, Cincinnati 2019
- Polski Instytut Mindfulness. Adres: <https://www.polski-instytutmindfulness.pl>
- Sapolsky R.M.: Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019
- Stahl B., Goldstein E.: Uważność. Trening redukcji stresu metodą mindfulness. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2015
- Stinson D.A., Logel Ch., Shepherd S. i wsp.: Rewriting the Self-Fulfilling Prophecy of Social Rejection Self-Affirmation Improves Relational Security and Social Behavior up to 2 Months Later. *Psychol. Sci.* 2011;22 (9):1145–1149
- Walinga J.: Stress and Coping. W: Stangor C., Walinga J. (red.). Introduction to Psychology – 1st Canadian Edition. BCcampus, Victoria 2014, ss. 678–706. Adres: <https://opentextbc.ca/introductiontopsychology>
- Yeung N.C., Chow T.S.: Coping with my own way: Mediating roles of emotional expression and social support seeking in the associations between individual differences and posttraumatic growth. *Health Psychol. Open* 2019

## Spis treści

Wstęp.....	1
Czym są psychospołeczne zagrożenia w pracy? .....	2
Co stresuje Cię w pracy? Szacowanie stresu.....	3
Objawy i skutki stresu .....	8
Wskazówki do rozpoznawania problemów zdrowotnych związanych z obecnością psychospołecznych zagrożeń.....	14
Wypalenie zawodowe – konsekwencje dla zdrowia i bezpieczeństwa pracy.....	14
<i>Czynniki istotne w etiologii wypalenia zawodowego</i> .....	15
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	16
<i>Konsekwencje wypalenia zawodowego</i> .....	18
<i>Wpływ wypalenia zawodowego na pracę</i> .....	20
<i>Pomoc osobom dotkniętym wypaleniem zawodowym</i> .....	20
Zagrożenia związane z elastycznymi formami zatrudnienia (EFZ) pracowniczego.....	23
<i>Wpływ EFZ na zdrowie i funkcjonowanie pracownika</i> .....	26
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	27
Konsekwencje zdrowotne i psychospołeczne wynikające z wielopracy.....	30
<i>Wpływ na zdrowie i funkcjonowanie pracownika</i> .....	31
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	33
<i>Narzędzia kwestionariuszowe służące do oceny</i> .....	34
Mobbing.....	35
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	38
<i>Narzędzia kwestionariuszowe służące do oceny</i> .....	39
Stres kierowniczy.....	39
<i>Skutki stresu kierowniczego dla zdrowia i funkcjonowania pracownika</i> .....	40
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	41
Technostres.....	42
<i>Skutki dla zdrowia i funkcjonowania pracownika</i> .....	43
<i>Wskazówki diagnostyczne</i> .....	44
Wypadki przy pracy lub inne zdarzenia traumatyczne w pracy.....	45
<i>Zakres oraz częstotliwość wypadków i traum zawodowych</i> .....	46

<i>Wpływ traumy zawodowej na funkcjonowanie i zdolność wykonywania pracy</i> .....	47
<i>Wskaźniki diagnostyczne</i> .....	52
Wskaźniki diagnostyczne dla ostrej reakcji na stres według ICD-10 (F-43) .....	52
Wskaźniki diagnostyczne dla zaburzenia stresowego pourazowego według ICD-10 (F-43.1).....	53
<b>Jak ograniczyć stres i jego negatywne skutki?</b> .....	55
Akceptacja .....	56
Świadome kierowanie uwagi .....	57
Koncentrowanie się na stresorze (próba usunięcia lub zmiany) a sposób radzenia sobie z nim .....	61
Działanie ukierunkowane na siebie, czyli wzmacnianie zasobów i gromadzenie nowych jako forma radzenia sobie ze stresem.....	63

ISBN 978-83-63253-22-6

Prowadzenie działań zapobiegawczych, w tym podejmowanie inicjatyw na rzecz profilaktyki chorób zawodowych i związanych z pracą, w tym ze służbą żołnierzy zawodowych i funkcjonariuszy oraz wzmocnienie zdrowia pracujących



Zadanie finansowane ze środków Narodowego Programu Zdrowia na lata 2016–2020