

Raport

DOBROSTAN PRACOWNIKA W CZASIE (POST)PANDEMII

POZNAŃSKIE CENTRUM
SZKOLENIOWO-BADAWCZE



O d pierwszego raportu PCSB minęło kilka miesięcy. Dumny jestem, że światło dzienne ujrzał – nie bez drobnych przeszkód – kolejny. Cieszę się tym bardziej, że udało mi się zaprosić do udziału również pierwiastek żeński. Dla równowagi. Zależało mi, by w tych niełatwych czasach dobrze wybrzmiał głos liderek, inspiratorek, badaczek, które zawodowo bardzo podziwiam. Gorąco wierzę, że perspektywa, którą reprezentują dziś w świecie biznesu kobiety (albo o której zwykle się mówi, że ją reprezentują) jest tą „przyszłościową” i dużo bardziej wartościową niż ta „męska”. Potrzebujemy dziś społecznej wrażliwości, nastawienia na empatię, emocjonalnej wnikliwości, orientacji na relację – nie na rywalizację. W tej odstonie głos zabierają ekspertki w obszarach HR, well-being i komunikacji, doświadczone mentorki, z których wiedzy i doświadczenia warto zaczerpnąć. Dotykamy tematów wypalenia zawodowego, nowych perspektyw samodoskonalenia, optymalizacji informacji zwrotnej. W ślad za nimi podąża też ekspert inteligencji emocjonalnej i pewien socjolog.



Wszystkim, którzy dołożyli swych starań do tego opracowania – jeszcze raz dziękuję!

Życzę przyjemnej lektury!

Dr Tomasz Kozłowski
Poznańskie Centrum
Szkoleniowo-Badawcze

Spis treści

Agnieszka Ert-Eberdt

Epidemia COVID-19, czyli świat, który znaliśmy zatrzymał się	4
---	----------

Strona | 3

Anna Pfejfer-Buczek

Wypalenie zawodowe. Czy dotyczy ciebie?	11
--	-----------

Joanna Frączek-Broda

Zmiana paradygmatu samodoskonalenia zawodowego w czasie pandemii Covid-19 na podstawie analizy zachowań pracowniczych w internecie	17
---	-----------

Mateusz Kozłowski

Dobrostan eMOCjonalny	22
------------------------------------	-----------

Lidia Skrzyniecka

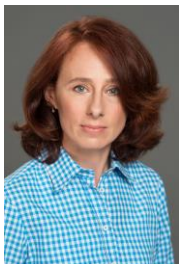
Rola komunikacji wewnętrznej w zapewnieniu pracownikom poczucia bezpieczeństwa – o katalizatorach zmian, megatrendach i marketingu wewnętrznym w czasie post-pandemii.....	26
---	-----------

Agnieszka Mazur

Informacja zwrotna. Jak bardzo jest potrzebna w świecie nieustającej zmiany i jak ją budować, by dawała bezpieczeństwo w zespole, rodzinie, społeczności?	32
--	-----------

KOMENTARZE.....	35
------------------------	-----------

Epidemia COVID-19, czyli świat, który znaliśmy zatrzymał się



Agnieszka Ert-Eberdt

HR Menedżer w Heidelberg Polska. Certyfikowany konsultant narzędzi psychometrycznych Facet5 oraz DISC D3. Mentorka w Fundacji Liderów Biznesu. Publikuje na łamach Personel Plus. Prywatnie matka nastolatka, pasjonatka koni.

Od momentu zdiagnozowania pierwszego przypadku COVID-19 w Polsce doświadczyliśmy radykalnego ograniczenia naszych swobód obywatelskich związanych między innymi z przemieszczaniem się na terenie Polski po za jej granicami, sposobem spędzania wolnego czasu, z życiem społecznymi dostępem do przestrzeni publicznej, dostępem do lasów i parków, zasadami w handlu, w usługach (fryzjerzy, kosmetyczki, solaria) i gastronomii (restauracje, bary, puby).

Epidemia COVID-19 rozpoczęła się listopadem 2019 roku w Chinach w mieście Wuhan. Jej zasięg i szybkość rozprzestrzenienia się na świecie spowodowała, że 11. marca 2020 epidemia została uznana przez Światową Organizację Zdrowia (WHO) za pandemię. W Polsce pierwszy przypadek COVID-19 potwierdzono 4 marca 2020 roku. Od 20 marca w Polsce obowiązuje stan epidemii. Od pojawienia się wirusa doświadczyliśmy radykalnych zmian w sferze osobistej, społecznej i ekonomicznej. Ich skutki będziemy najprawdopodobniej odczuwać jeszcze przez długie miesiące.

Staliśmy się czynnymi uczestnikami nietypowego i niespotykanego dotąd na taką skalę doświadczenia socjologicznego, które stało się przedmiotem badań i analiz naukowców.

Pierwsze raporty i podsumowania sukcesywnie zaczynają być publikowane. Na długofalowe wnioski przyjdzie nam jeszcze poczekać.

Na wiosnę 2020 roku świat jaki znaliśmy zatrzymał się. Cytując słowa indyjskiej pisarki Arundhati

Roy¹ „wirus jest portalem i bramą między jednym światem a drugim”. Jak na razie trudno jednoznacznie określić jaki będzie „drugi świat” w sferze naszych potrzeb, priorytetów życiowych, relacji społecznych i międzyludzkich, oraz przywództwa i rynku pracy. Niewątpliwie jesteśmy świadkami nowych trendów ale i powrotu do starych, dobrze znanych mechanizmów psychologicznych. Technologia i postęp mieszają się z ludzkimi emocjami i ewolucyjną wolą przetrwania.

Drugi świat

Bardzo wielu pracodawców zdecydowało się na umożliwienie pracy z domu (Home Office) i rekomendowało zachowanie maksymalnego dystansu społecznego. Z dnia na dzień dla znacznej grupy pracowników biurowych praca zdalna stała się nie tyle pożądanym benefitem, co koniecznością połączenia pracy zawodowej, edukacji i wychowania dzieci wraz z przebywaniem 24 godziny na dobę z domownikami w sytuacji zagrożenia i stresu wywołanej pandemią. Z jednej strony nasze aktywności zostały dramatycznie zredukowane, z drugiej zaś strony doświadczyliśmy relacji w gronie najbliższej rodziny na niespotykaną dotąd skalę.

Branże, w których nie było możliwości przeniesienia aktywności pracowników do domu (między innymi produkcja, handel detaliczny, przesyłki kurierskie), stanęły przed nie lada wyzwaniem zapewnienia bezpieczeństwa pracy swoim pracownikom oraz zachowania ciągłości operacyjnej w warunkach wysokiego ryzyka.

Pracownicy służby zdrowia i opieki społecznej stali się swoistymi bohaterami walki z COVID-19, zwłaszcza w sytuacji skrajnego nieprzygotowania systemu ochrony zdrowia do zaistniałej sytuacji. W ciągu kilku tygodni byliśmy uczestnikami powszechnego zrywu społecznego wpierającego służbę zdrowia w uzupełnieniu podstawowych artykułów do zachowania bezpieczeństwa (maski, przyłbice, inny sprzęt ochronny). Środowisko biznesowe również nie pozostało bierne, liczne firmy organizowały zakupy sprzętu medycznego lub przekazywały środki na rzecz służby zdrowia.

Przez kilka tygodni media bombardowały nas negatywnymi wiadomościami o kolejnych rygorach sanitarnych, o rozprzestrzenianiu się wirusa, liczbie przypadków śmiertelnych. **Docierały do nas**

¹ Arundhati Roy (ur. 24 listopada 1961, Shillong) – indyjska pisarka znana z rytmicznej prozy i lirycznych opisów Kerali, autorka kilku zbiorów esejów politycznych, poruszających kwestie humanitarne. Laureatka Nagrody Bookera w 1997. W 2004 otrzymała nagrodę Sydney Peace Prize za walkę na rzecz pokoju i praw człowieka. <https://scroll.in/video/959022/its-definitely-more-than-a-virus-author-arundhati-roy-reads-from-the-pandemic-is-a-portal>; Dostęp z dn. 11 września 2020.

informacje na temat zwolnień pracowników, redukcji wynagrodzeń, bankrutujących firm, rosnącego bezrobocia czy spadku innych wskaźników ekonomicznych. Powszechny strach i zagrożenie towarzyszyło nam na co dzień.

Stopniowa odwilż restrykcji dotyczących podstawowych swobód obywatelskich w Polsce rozpoczęła się od 20 kwietnia br. i została rozłożona na 4 etapy. „Nowa normalność” powraca na raty, jednak już widać, że nie będzie ona taka sama jak przed pandemią. I nie chodzi o nadal obowiązującą konieczność zachowania dystansu publicznego, czy konieczność noszenia masek ochronnych. Można zastanowić się, czy nie doświadczyliśmy

reorientacji naszych codziennych priorytetów i potrzeb, które najprawdopodobniej przesunęły się w kierunku poczucia bezpieczeństwa i stabilizacji zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym?



Z czego wynika taki trend? Czy jest on czymś nowym, czy też odniesieniem do pierwotnych potrzeb w sytuacji zagrożenia?

Wpływ dystansu społecznego na emocje i psychikę

Izolacja i rygorystyczne zachowanie dystansu społecznego w pierwszych tygodniach od pojawienia się wirusa było kluczowe do spłaszczenia krzywej zakażeń. Nasuwa się pytanie, czy izolacja i ograniczenie kontaktów społecznych do minimum wywołało w ludziach negatywne emocje i czy mogło mieć wpływ na nasze dobre samopoczucie? Tę kwestię poruszyło badanie przeprowadzone przez Institute for Research on Population and Social Policies of the National Research Council of Italy (Rome, Italy), w okresie między 22 marca a 4 kwietnia 2020 roku na grupie 140.656 respondentów (wywiady on-line)².

Wyniki badania pokazały zależność między negatywnymi emocjami i poczuciem (nie)zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzkich. Co więcej, badanie wykazało związek między podstawowymi emocjami (gniew, strach, niesmak, smutek, szczęście, wstyd, zaskoczenie, zaniepokojenie) z hierarchią potrzeb Masłowa (*Needs Hierarchy*). W czasie kryzysu i zagrożenia ludzie skoncentrowali się na zaspokajaniu najbardziej podstawowych potrzeb. W wyniku pandemii i długotrwałego doświadczania negatywnych emocji (smutek, strach, niepokój, gniew) wiele osób zostało zepchniętych do najniższych poziomów z piramidy Masłowa.

Zgodnie z teorią hierarchii potrzeb Masłowa³, w sytuacjach zagrożenia emocje ludzkie odnoszą się głównie do pierwszych trzech poziomów piramidy potrzeb: (1) potrzeby fizjologiczne, (2) potrzeby bezpieczeństwa oraz (3) potrzeby miłości i (społecznej) przynależności. W praktyce oznacza to, że w dobie COVID-19 wszystko stało się mniej ważne niż osobiste i finansowe bezpieczeństwo, zdrowie oraz dobrostan (*well-being*). COVID-19 wygenerował zjawisko niepewności finansowej i gospodarczej (w wymiarze indywidualnym i w skali makro-ekonomicznej na niespotykaną dotąd skalę). Niepewność wobec najbliższej przyszłości miała bezpośredni wpływ na poziom indywidualnych emocji. Im wyższy poziom wykształcenia oraz bardziej stabilna sytuacja ekonomiczna tym niższy poziom negatywnych emocji. Co więcej, nawet w dobie COVID-19, w sytuacji relatywnego poczucia bezpieczeństwa mogą pojawiać się pozytywne emocje, a dystans społeczny może być postrzegany jako sytuacja przejściowa oraz jako szansa na przyszłość (nowy biznes, nowa organizacja pracy, zmiana aktywności zawodowej).

² A nationwide survey on emotional and psychological impacts of COVID-19 social distancing, "European Review for Medical and Pharmacological Sciences" (2020; 24: 7155-7163).

³ Maslow A. H., A theory of human motivation, "Psychological review" nr 50, 1943, str. 370-396



Dominującą emocją we wszystkich grupach badanych podczas izolacji i dystansu społecznego, bez względu na wiek i płeć, był smutek. Jednak intensywność odczuwania tej emocji malała wraz z wiekiem. Osoby w wieku +70 okazywały mniejsze natężenie emocji niż osoby młode (w wieku do 29 lat) oraz osoby dojrzałe (w wieku między 30-49 lat). Badanie ujawniło, iż intensywność emocji (negatywnych i pozytywnych) podczas izolacji społecznej wrosła wraz z rosnącą liczbą osób w danym gospodarstwie domowym.

Przytoczone badanie tłumaczy psychologiczny mechanizm zmiany postaw i potrzeb, który aktualnie doświadczamy w relacjach osobistych oraz zawodowych. Nie wiemy jednak na ile ten trend jest trwały. Trudno również stwierdzić czy jest skorelowany z przebiegiem pandemii oraz z rozwojem sytuacji makroekonomicznej w Polsce i na świecie.

Sytuacja kobiet w dobie COVID-19

Warto zwrócić uwagę na różnice w występujących emocjach i poczuciu bezpieczeństwa wynikającego z dystansu społecznego COVID-19 w kontekście płci. Dystans społeczny, w tym pozostawanie w domu z rodziną, może wzmocnić model, w którym to kobieta odpowiada za opiekę nad członkami rodziny oraz prace domowe. Analiza wskaźników odporności emocjonalnej⁴ wskazuje, że kobiety są bardziej zadaniowe (*task oriented*), natomiast mężczyźni będą skłonni doświadczać pozytywnych emocji. Istnieje uzasadnione ryzyko, że kobiety są narażone na ograniczenie ich przestrzeni społecznej, utratę pracy zawodowej i związanych z tym przywilejów socjalnych (ubezpieczenie, emerytura) oraz utratę autonomii.

Warto zaznaczyć, że dotychczas kobiety odegrały ogromną rolę w walce z COVID-19.

Kobiety stanowią większość personelu medycznego na świecie. Z danych WHO z 2019 roku wynika, że ta liczba wynosi ok. 70% personelu.

Dotyczy to wyłącznie płatnej (za wynagrodzeniem) opieki medycznej. Jednakże znaczna część opieki dostarczanej przez kobiety nie jest wynagradzana (kobiety pracują bez wynagrodzenia). Globalnie kobiety wykonują łącznie ponad 75% nieodpłatnej pracy (bez otrzymywania wynagrodzenia) co wynika z

danych Międzynarodowej Organizacji Pracy (*International Labour Organisation*)⁵.

Biorąc pod uwagę branże, które najbardziej ucierpiały w wyniku *lock down* i pandemii (turystyka i rekreacja, gastronomia, inne usługi) oraz wysoki udział kobiet w zatrudnieniu w tych branżach **wygląda na to, że to kobiety najbardziej zostaną dotknięte utratą pracy i recesją na rynku pracy.**

Wszystkie przytoczone powyżej dane wskazują na to, że sytuacja ekonomiczna i społeczna kobiet w okresie pandemii i post-pandemii wymaga szczególnej uwagi i zaplanowanych działań na poziomie polityki społecznej oraz rozważnych działań ze strony pracodawców.

Cyfrowy świat a relacje międzyludzkie

Nie bez wpływu na samopoczucie i emocje ludzi w dobie COVID-19 wpływa użytkowanie internetu. Badanie *A nationwide survey on emotional and psychological impacts of COVID-19 social distancing*⁶ wykazało, że wraz ze wzrostem czasu spędzanego w Internecie wrosłały negatywne emocje takie jak gniew, niesmak, strach, zaniepokojenie czy smutek. Jednocześnie wskaźniki pozytywnych uczuć takich jak szczęście i spokój – malały. Użytkowanie technologii w dobie izolacji i dystansu społecznego pomaga ludziom czuć się mniej samotnie, pracować zdalnie i podtrzymywać relacje międzyludzkie, tym niemniej niesie ze sobą negatywne skutki uboczne. Pojawia się pytanie czy po długotrwałym przebywaniu on-line ludzie będą umieli ponownie nawiązywać bezpośrednie relacje? Krótkoterminowe efekty dystansu społecznego i przeniesienie relacji międzyludzkich do świata on-line nie zostały jeszcze ostatecznie przebadane. Niemniej jednak ograniczenie kontaktów międzyludzkich i izolacja nie powinny być niedoceniane, gdyż mogą przełożyć się na wysokie koszty ekonomiczne i społeczne. Kilka przedstawionych poniżej danych z wybranych badań przeprowadzonych w Polsce w ostatnich tygodniach wydaje się potwierdzać tę wstępną tezę.

Dane ze świata pokazują, że w dobie COVID-19 ludzie znacząco zwiększyli aktywność w sieci, zarówno w Internecie jak i mediach społecznościowych. Według danych „We are social” Hootsuite ⁷w kwietniu 2020 z internetu na świecie korzystało już 4,57 mld osób, co oznacza **wzrost o ponad 7 proc. w ciągu roku**. Liczba użytkowników mediów społecznościowych wyniosła 3,81 mld osób

⁵ Matthew S., Huppertz K., *A sociology of Covid-19*, „Journal of Sociology”, 2020, 1-9

⁶ „A nationwide survey on emotional and psychological impacts of COVID-19 social distancing”, op. cit.

⁷ <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

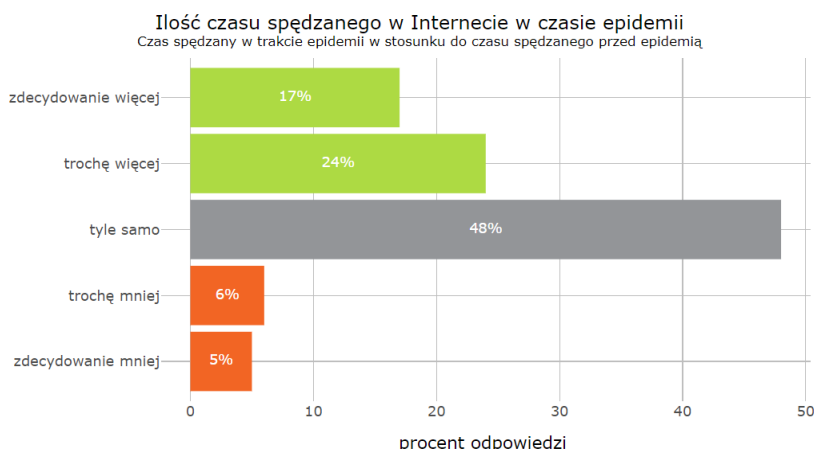
⁴ *A nationwide survey...*, op. cit.

i wzrosła o ponad 8 proc. rok do roku, co przekłada się na 49 proc. obywateli świata.

Wiosną 2020 roku, w Polsce podobnie jak na całym świecie, na skutek pandemii, znaczna część Polaków spędzała więcej czasu w internecie niż przed wybuchem pandemii (aż 41 proc. respondentów). Potwierdza to badanie⁸, zrealizowane przez SpotData i Providenta na reprezentatywnej grupie dorosłych Polaków korzystających z internetu (ponad 80 proc.

Co trzeci badany (33 proc.) spędzał więcej czasu w mediach społecznościowych (np. na Facebooku, Twitterze, Instagramie) w trakcie pandemii niż przed jej rozpoczęciem, co dziesiąty (10 proc.) poświęcał im mniej czasu, a prawie połowa (47 proc.) tyle samo czasu ile wcześniej.

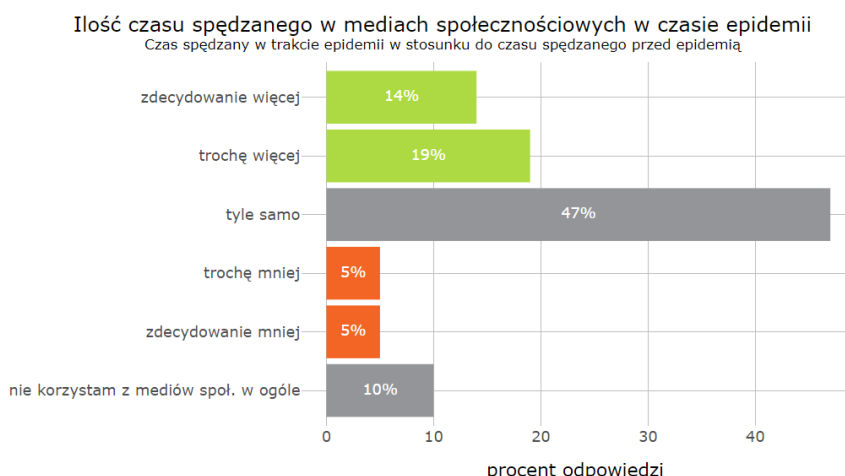
W okresie epidemii cyfryzacja niewątpliwie ułatwiała codzienne życie i pracę, ale w długofalowej perspektywie nie zastąpi bezpośredniego kontaktu



Źródło: badanie SpotData i Provident realizowane w maju 2020 r.

społeczeństwa. Prawie połowa badanych (48 proc.) spędzała w internecie tyle samo czasu w trakcie pandemii, ile przed jej rozpoczęciem. Z kolei ponad co dziesiąty respondent (11 proc.) w internecie spędzał nawet mniej czasu niż wcześniej.

że mimo postępującej cyfryzacji bezpośrednie relacje międzyludzkie są i będą ważne mogą być wyniki badania dotyczącego pracy zdalnej przeprowadzonego 7-25 kwietnia br.⁹ Z jednej strony pandemia zwiększyła częstotliwość wykonywania pracy zdalnej



Źródło: badanie SpotData i Provident realizowane w maju 2020 r.

z człowiekiem. Ludzie uaktywnili się w nowych kanałach komunikacji, z czasem część relacji wraz ze zniesieniem ograniczeń w przestrzeni społecznej zapewne wróci do świata fizycznego. Badanie wykazało, że ludzie nadal cenią sobie bezpośrednie relacje i kontakt z drugim człowiekiem, w obszarach, które przeniosły się do on-line na czas pandemii.

Innym dowodem na to, że mimo postępującej cyfryzacji bezpośrednie relacje międzyludzkie są i będą ważne mogą być wyniki badania dotyczącego pracy zdalnej przeprowadzonego 7-25 kwietnia br.⁹ Z jednej strony pandemia zwiększyła częstotliwość wykonywania pracy zdalnej (w zawodach w których jest to możliwe), gdyż zarówno pracownicy jak i pracodawcy dostrzegli liczne korzyści z tej formy pracy. Z drugiej zaś strony, za największą trudność i niedogodność pracy zdalnej pracownicy respondenci uznali brak kontaktów społecznych i odizolowanie, zacieranie się granicy praca-życie osobiste, a także

⁸ Defrattyka A., 2020, Człowiek w cyfrowym świecie, Raport SpotData

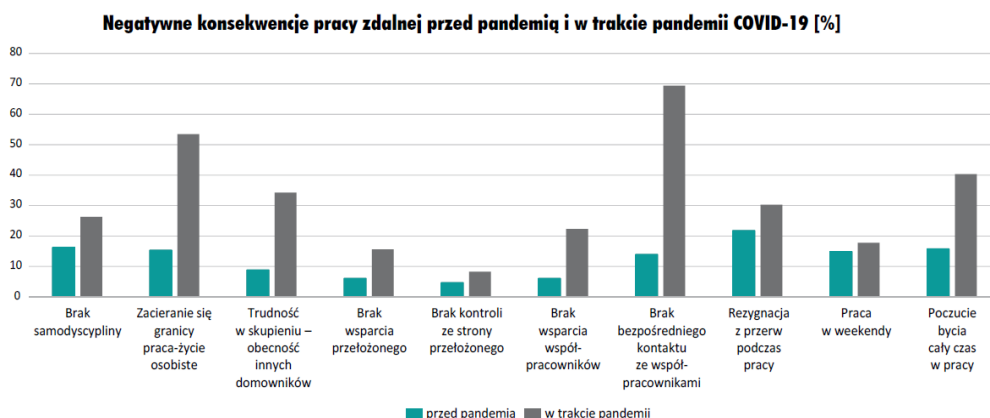
⁹ Dolot A., Wpływ pandemii COVID-19 na pracę zdalną-perspektywa pracownika, E-mentor, 1 (83), 2020, s. 35-43. <https://doi.org/10.15219/em83.1456>. Dostęp z dn. 13 września 2020.

poczucie bycia cały czas w pracy.

Wykres z badania przedstawia porównanie konsekwencji pracy zdalnej przed pandemią oraz w trakcie pandemii (patrz następna strona).

pożądanego pracodawcy oraz definicję rozwoju zawodowego.

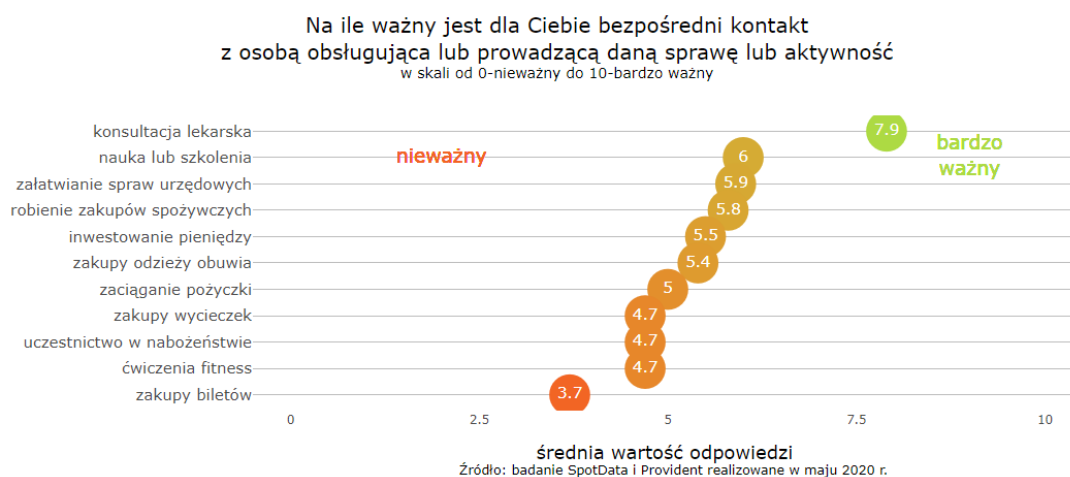
Firmy doświadczyły przeprowadzonego w skrajnie trudnych i niepewnych warunkach testu dotychczasowych deklaracji i działań.



Źródło: opracowanie własne.

Być może negatywne emocje towarzyszące pracy zdalnej w dobie pandemii wpłynęły na wskazane w badaniu niedogodności. **Zagrożone poczucie bezpieczeństwa, ryzyko utraty zdrowia i pracy powoduje, że jesteśmy skłonni więcej pracować i nie stawiać sztywnych granic między obowiązkami służbowymi wykonywanym zdalnie a życiem osobistym. Wydaje się, że w dłuższym horyzoncie czasowym taka sytuacja może budzić frustrację, poczucie niezadowolenia i inne negatywne emocje.**

Zaufanie w relacjach pracownik – pracodawca zostało wystawione na dużą próbę. Na podstawie badań CBOS dotyczących zaufania społecznego¹⁰ możemy stwierdzić, że **Polacy w życiu społecznym i biznesowym są z zasady nieufni**. Średnia wartość indeksu zaufania ogólnego jest ujemna (-0,89), co oznacza, że w polskim społeczeństwie nieufność i ostrożność w nastawieniu do ludzi generalnie bierze górę nad ufnością i otwartością. Na to jak ukształtuje się wskaźnik zaufania w okresie post pandemii przyjdzie nam zapewne trochę poczekać. Poziom zaufania u poszczególnych pracodawców będzie



Trendy rynku pracy

Kilkanaście ostatnich tygodni przeddefiniowało pojęcie przywództwa, pracy zespołowej,

Poznańskie Centrum Szkoleniowo-Badawcze
Tel.: +48 605 760 703
E-mail: t.kozlowski@pcsb.pl
PCSB.PL

¹⁰ CBOS, ISSN 2353-5822, Nr. 35/2018, Komunikat z Badań „O nieufności i zaufaniu”

ściśle związany z podejmowanymi przez firmę działaniami.

Nigdy wcześniej niż obecnie, w dobie post pandemii, kultura organizacyjna oparta na zaufaniu nie była tak strategicznym aktywem firmy. Zaufanie w biznesie dotyczy wszystkich interesariuszy: pracowników, liderów, zarząd, akcjonariuszy oraz inwestorów. To określony styl funkcjonowania oparty na kilku zasadach: transparentności, otwartej komunikacji, uczciwości, dotrzymywaniu obietnic oraz spójności działań.

Zaufanie ma wpływ na wyniki biznesowe, co potwierdza między innymi badanie Edelman Trust Barometer 2019 (Barometr Zaufania Edelman). Z badania wynika, że pracodawcy, angażujący się w budowanie zaufania, mogą liczyć na wymierne korzyści: pracownicy, ufający swojemu pracodawcy, wykazują wobec niego większe zaangażowanie (71 proc.), lojalność (74 proc.), poparcie (78 proc.) i zobowiązanie (83 proc.) niż pracownicy, którzy są sceptyczni wobec swojego pracodawcy.

W firmach, w których panuje kultura zaufania, szybciej i łatwiej osiąga się cele, pracownicy mają więcej satysfakcji z pracy, są bardziej autonomiczni, chętniej podejmują się nowych zadań, bez oczekiwania dodatkowego wynagrodzenia. Poza tym, w takich firmach łatwiej o dialog, innowacyjność, pomysły oraz proaktywne oddolne działania, nie ma panicznej obawy przed porażką czy błędem. Zaufanie jest jednym z kluczowych elementów poczucia bezpieczeństwa i dobrostanu pracowników będącymi aktualnie głównymi potrzebami pracowników.

Z globalnego badania firmy Deloitte „Global Human Capital Trends 2020” wynika, że aktualne trendy w zarządzaniu i budowaniu zespołów¹¹ wskazują jasny zestaw atrybutów niezbędnych do budowania organizacji w nowej rzeczywistości:

- Wykorzystanie misji i wartości firmy do budowania relacji między firmą a pracownikiem oraz do budowania poczucia przynależności i bezpieczeństwa pracowników, pokazując pracownikom, że są częścią czegoś większego;
- Wykorzystanie potencjału pracowników w budowaniu strategii firmy, stwarzanie pracownikom możliwości wykonywania zadań, które są w stanie realizować, oraz rozwijaniu ich kompetencji, aby mogli wnieść swój wkład w rozwój firmy;
- Dzielenie się perspektywą z pracownikami, otwarte informowanie o sytuacji w firmie, podejmowanych decyzjach, sprzymierzenie się z pracownikami w obliczu wyzwań i niepewności,

tak aby mogli kontrybuować do osiągania zakładanych celów.

Wyniki badania Deloitte w polskich firmach pokazują, że mimo świadomości istotności potrzeb dotyczących poczucia przynależności, modelu pracy ukierunkowanego na dobre samopoczucie czy też zmieniającej się roli HR, to odsetek organizacji przygotowanych do takiego stylu działania waha się w przedziale 43%-52% przebadanych firm.

Jeśli chodzi o trendy kompetencji na rynku pracy w Europie do 2030 roku, według publikacji McKinsey Institute¹² jesteśmy świadkami następujących zjawisk: automatyzacji, up-skilling i re-skilling, oraz wyraźnych zmian demograficznych (starzejące się społeczeństwo). COVID-19 wpłynął na europejski rynek pracy (27 europejskich krajów, UK i Szwajcaria). Trendy poprzedzające kryzys, takie jak automatyzacja czy sztuczna inteligencja (AI), nabierają przyspieszenia i doprowadzą do trwałych zmian rynku pracy do 2030 roku.

Konieczny będzie re-skilling kompetencji wynikający z rosnącego popytu na kompetencje technologiczne/R&D oraz na kompetencje społeczne i emocjonalne.

Będziemy świadkami postępującego zróżnicowania rynków pracy pod względem rozwoju/kurczenia się (wyszkolenie, wiek, udział w GDP). 40% Europejczyków mieszka w obszarach dotkniętych kurczeniem się rynku pracy, 20% Europejczyków zamieszkuje obszary o największym rozwoju (Huby), które wygenerowały ok. 1/3 nowych miejsc pracy w Europie od 2007 roku.

COVID-19 zahamował wzrostu rynku pracy stymulowany mobilnością pracowników, 26% miejsc pracy zostało dotknięte redukcjami wynagrodzeń i zwolnieniami. Co ciekawe, pomimo automatyzacji i sztucznej inteligencji Europa będzie borykać się z brakiem wykwalifikowanych pracowników (efekt demografii społeczeństwa).

Do 2030 roku doświadczymy strukturalnych zmian na rynku pracy. Ponad 50% europejskich pracowników odczuje zmiany na rynku pracy, około 94 milionów aktywnych zawodowo osób będzie musiało zdobyć nowe kwalifikacje czy przeszkolenie w nowych technologiach, aż 21 milionów ludzi będzie musiało

¹¹ Deloitte. Global Human Capital Trends 2020

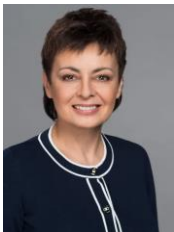
¹² McKinsey Global Institute. The future of work in Europe, January 2020

zmienić zawód do 2030 roku. **Nowe stanowiska pracy, które powstaną w najbliższej przyszłości będą wymagać innych kompetencji, niż te cenione obecnie. Wszystko wskazuje na to, że role zagrożone z powodu COVID i automatyzacji występują w następujących sektorach: handel i dystrybucja, produkcja, hotelarstwo i gastronomia, budownictwo, usługi transportowe, wsparcie biurowe. Z drugiej strony będziemy świadkami wzrostu popytu na role w następujących segmentach rynku: usługi profesjonalne, nauki ścisłe techniczne (STEM), zdrowie/wellness i praca socjalna.**

Nowa normalność czyli czas na zmiany

Wszystko wskazuje na to, że reorientacja potrzeb pracowników jest trendem na rynku pracy w okresie post-pandemii. Bezpieczeństwo i dobrostan pracownika, jego rozwój osobisty oraz up-skilling/re-skilling wydają się kluczowymi kwestiami, z którymi przyjdzie zmierzyć się pracodawcom w Polsce i na świecie w najbliższym czasie. Znajdujemy się w najlepszym momencie do przededefiniowania strategii i podejścia do zarządzania zespołami. Działy HR i zarządy spółek stoją przed wyzwaniem zarządzania oczekiwaniami pracowników oraz zbilansowania tego z sytuacją ekonomiczną firm w dobie post-pandemii. Mijamy nadzieję, że wraz z oswojeniem się z pandemią i nauczeniem się życia w nowej rzeczywistości, aktualne priorytety nie staną się martwymi deklaracjami. Kolejne kryzysy i zaskakujące sytuacje biznesowe niewątpliwie przed nami. Warto wyciągnąć lekcję z pandemii COVID-19 i zmieniać organizację zgodnie z nowymi trendami i potrzebami pracowników. Okres post-pandemii jest okazją do autorefleksji, reorganizacji, odważnych decyzji dotyczących rozwoju nowych usług i produktów oraz jest doskonałym momentem do przeformułowania relacji pracownik-pracodawca.

Wypalenie zawodowe. Czy dotyczy ciebie?



Anna Pfejfer-Buczek

Partner Zarządzający Transition Group. Lekarz z wykształcenia. Konsultant z doświadczeniem korporacyjnym. Jej zawodowe zainteresowania dotyczą problematyki dobrostanu psychicznego pracownika (*mental health*) oraz kariery zawodowej dojrzałego menedżera.

Problematyka wypalenia zawodowego przyciąga coraz większą uwagę. Choć mówi się o nim już od lat 70-tych 20-go wieku, to właśnie w ostatniej dekadzie

pojawia się wiele badań i dyskusji na temat przyczyn i konsekwencji tego zjawiska.

Według nowej Międzynarodowej Statystycznej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych (ICD-11), prowadzonej przez WHO, która została przyjęta w 2019 r. i wejdzie w życie w styczniu 2022 r.¹³, definicja wypalenia zawodowego została doprecyzowana oraz opisana jako syndrom związany ściśle z pracą zawodową (*occupational phenomenon*)^{14,15}.

To jeszcze nie choroba, ale ważny symptom zaburzenia funkcjonowania w miejscu pracy, który wymaga zaadresowania. Już dzisiaj. Także w czasie pandemii. Tryb pracy zdalnej nie chroni przed tym problemem.

Definicja

Wypalenie zawodowe występuje, gdy praca przestaje dawać oczekiwaną satysfakcję, a pracownik czuje się przepracowany i niezadowolony z zajęcia, które wykonuje, choć kiedyś przynosiło mu przyjemność¹⁶. W latach siedemdziesiątych, psycholog **Herbert Freudenberger** opisywał wypalenie jako swoisty **syndrom objawów na poziomie fizycznym, behawioralnym oraz psychologicznym, ujawniających stan zmęczenia czy frustracji, wynikający z poświęcenia się ważnym sprawom, ale bez uzyskania oczekiwanej nagrody**.¹⁷

*Dzisiaj bardzo mocno akcentuje się, że wypalenie zawodowe to reakcja człowieka na przewlekłe działające w pracy stresory emocjonalne i interpersonalne*¹⁸.

¹³ ICD—11 Implementation or Transition Guide, World Health Organization, 2019, https://dxrevisionwatch.files.wordpress.com/2019/06/icd-11-implementation-or-transitionguide_v1051.pdf, dostęp z dn. 07.08.2020

¹⁴ Grygiel B., 2019, „Wypalenie zawodowe” na liście WHO. Co oznacza i które zawody są nim zagrożone, focus.pl, <https://www.focus.pl/artykul/wypalenie-zawodowe-zostalo-uznane-przez-who-trafilo-do-klasyfikacji-icd-190529121308>, dostęp z dn. 1 lipca 2020.

¹⁵ Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases, 2019, WHO, https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/, dostęp z dn. 31 lipca 2020.

¹⁶ https://pl.wikipedia.org/wiki/Wypalenie_zawodowe, dostęp z dn. 30 lipca 2020.

¹⁷ Mańkowska B., 2018, Wypalenie zawodowe. Dylematy wokół istoty zjawiska oraz jego pomiaru, Polskie Forum Psychologiczne, Tom 23, numer 2: 430-445

¹⁸ Anczewska M., Świtaj P., Roszczyńska J., 2005, Wypalenie zawodowe, Postępy Psychiatrii i Neurologii, 14(2): 67-77

We wspomnianym ICD-11, w 2019 r. wypalenie zostało precyzyjnie opisane jako syndrom będący wynikiem przewlekłego stresu w pracy, z którym nie można sobie skutecznie poradzić („*Burn-out is a syndrome conceptualized as resulting from chronic workplace stress that has not been successfully managed*”)¹⁹. Jest to więc problem zawodowy, który bierze się z braku harmonii pomiędzy człowiekiem a pracą.

Przyczyny są złożone i należą do nich:

1. Czynniki wynikające ze środowiska pracy, np.: niejasny zakres zadań, zbyt duże obciążenie obowiązkami, brak określenia przez zarządzających jasnych celów, ograniczenie samodzielności pracownika, sprzeczne wymagania, nadmierne obciążenie obowiązkami społecznymi (menedżerowie), nudne powtarzalne zadania, zła organizacja pracy, kultura pracy sprzeczna z wartościami pracownika
2. Czynniki wynikające z relacji z innymi ludźmi - brak wsparcia, wzajemnego zaufania, wroga rywalizacja, konflikty, zła komunikacja, niesprawiedliwe traktowanie, mobbing
3. Czynniki osobowościowe pracownika, a także związane z jego osobistymi kompetencjami: perfekcjonizm, bardzo duże zaangażowanie w pracę, nadmierna identyfikacja z firmą („praca to moje życie”), duża potrzeba bycia docenianym, defensywna postawa wobec trudności, słaba własna organizacja pracy, nieumiejętne radzenie sobie ze stresem, niska odporność psychiczna²⁰.

W dyskusjach coraz większą rolę i odpowiedzialność za manifestację wypalenia zawodowego przypisuje się pracodawcy, który tworzy i nadzoruje środowisko zawodowe, także pod kątem jakości i poziomu dobrostanu. Dlatego odpowiedzialne firmy definiują strategię monitorowania i edukacji w zakresie wypalenia zawodowego, a także określają postępowanie w przypadku zaistnienia takich przypadków (poziom organizacyjny i indywidualny). Jest to wręcz konieczne w sytuacji, gdy został udowodniony negatywny wpływ wypalenia zawodowego na wydajność²¹, a wiele postaw i zachowań, które kształtują kulturę organizacyjną, może doprowadzić do syndromu wypalenia. Czołowa badaczka fenomenu wypalenia zawodowego, Christina Maslach wykazała na przykład, że zarówno

zaangażowanie, jak i wypalenie zawodowe zależą od poziomu odczuwanej przez pracownika uczciwości w miejscu pracy²².

Czy jesteś wypalony?

*J*an zauważył, że od kilku miesięcy jest jakiś markotny i nie odczuwa zadowolenia z pracy, chociaż przecież robi to co lubi. Przygotowuje kampanie reklamowe, rozmawia ze sponsorami, ma możliwość poznania wielu fajnych ludzi. Ale...zaczyna zauważać, że pomysły nie przychodzą mu do głowy tak łatwo jak kiedyś, nie ma ochoty brać już udziału w burzy mózgów i wysłuchiwać „średnio mądrych”, jak uważa, pomysłów kolegów. Już nie ma siły z nimi dyskutować i przekonywać, że to i tak nie wyjdzie...Chce zaszyć się w mysiej dziurze, żeby nikt nic od niego nie chciał. Dziwi go samego, że stał się spowolniały, mniej pewny siebie, mniej skuteczny niż kiedyś. Nawet zaczął się zastanawiać, czy może jest chory... Ciągle czuje się przemęczony, jak to on określa, „zużyty” i „odcięty od zasilania”.

Strona | 12

W szeroko dyskutowanej koncepcji przedstawionej przez Christinę Maslach, wypalenie zawodowe ma swoją ekspozycję w trzech wymiarach, które manifestują się zaburzeniami funkcjonowania. Są to:

1. **Emocjonalne wyczerpanie** – uczucie pustki i odpływu sił, brak energii
2. **Depersonalizacja** - cyniczne patrzyenie na innych ludzi, obniżenie wrażliwości wobec innych, bezdusność, brak zainteresowania i troski wobec innych, negatywne nastawienie. Brak gotowości do współpracy
3. **Utrata poczucia własnej efektywności** - obniżenie oceny własnych dokonań, poczucie braku osiągnięć i skuteczności własnych działań, poczucie braku kompetencji²³

Wypalenie dotknąć może każdego, ale zwraca się uwagę, że szczególnie narażeni są ci, których praca polega na istotnym współdziałaniu z innymi, lub na rzecz innych. Oprócz zawodów związanych z opieką i

¹⁹ Kulikowski K., 2020, Wypalenie zawodowe. Czy to choroba, interia.pl, <https://biznes.interia.pl/finanse/news-wypalenie-zawodowe-czy-to-choroba,nld,4269767>, dostęp z dn. 30 lipca 2020.

²⁰ Etapy wypalenia zawodowego – jak je rozpoznać, 2013, infopraca.pl, <https://weblog.infopraca.pl/2013/05/etapy-wypalenia-zawodowego/>, dostęp z dn. 1 sierpnia 2020

²¹ Bakker A., Demerouti E., Sanz-Vergel A., 2014, *Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach*, The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour, Vol. 1: 389-411

²² Maslach Ch, Leiter M.P., 2008, *Early Predictors of Job Burnout and Engagement*, Journal of Applied Psychology, Vol.96, No. 3: 498-512

²³ Wilczek-Rużyczka E., Zaczek I., 2015, *Wypalenie zawodowe polskich pielęgniarzek. Metaanaliza badań*, Hygeia Public Health, 50(1): 9-13



tw. służbą (np. służba zdrowia, opieka społeczna, nauczyciele, urzędnicy)²⁴, na ryzyko wypalenia narażeni są w dużym stopniu np. menedżerowie i handlowcy, a więc pracownicy intensywniej kontaktujący się z innymi osobami.

Praca zdalna a wypalenie zawodowe

W czasie pandemii, na dużo większą skalę przenieśliśmy nasze zawodowe życie do trybu zdalnego (w tym przypadku mamy na myśli home office). Okazuje się, że pracując w domu, także jesteśmy narażeni na wypalenie zawodowe. Jak wskazują badania przeprowadzone w kwietniu i maju tego roku, według 55% pracodawców, praca zdalna nie chroni przed wypaleniem. Podobnego zdania jest 37% pracowników²⁵. W trybie home office istnieją uwarunkowania, które równolegle z odczuwanym dzisiaj lękiem o zdrowie i przyszłość, sprzyjają wystąpieniu tego syndromu.

Jesteś w pracy, czy w domu?

Znaczącym ryzykiem jest przenikanie się życia zawodowego i prywatnego, a co za tym idzie, zauważalny brak granic, które oddzielają te dwie sfery. Już samo fizyczne wyjście do pracy powodowało jasne rozgraniczenie dwóch światów i koncentrację na innych sprawach.

*Pracując w opcji home-office,
funkcjonujemy prywatnie i zawodowo w tej
samej przestrzeni, co może wpływać na
uczucie zamknięcia i przytłoczenia.*

Dodatkowe role, takie jak opieka nad dziećmi, wspieranie w nauce zdalnej, współdzielenie małej powierzchni z resztą rodziny, mogą powodować zmęczenie, wrażenie ciągłego czuwania i spadek koncentracji na swoich zadaniach. Praca w domu to ryzyko przedłużania godzin pracy, poczucie, że cały czas w niej jestem. Ta zatarta granica funkcjonowania zawodowego może powodować rosnącą irytację i zaburzenie równowagi psycho-fizycznej. Są tacy, którzy deklarują, że po przejściu do trybu home office,

ich dzień pracy wydłużył się o 3 godziny (dane z USA)²⁶. Polskie badania pokazują, że ponad ⅓ osób pracujących zdalnie przyznaje, że przekracza obecnie standardowe godziny pracy. Uwaga - aż 7 na 10 pracowników zdalnych deklaruje, że ich szefowie kontaktują się z nimi po godzinach pracy, przy czym w przypadku 31% pracowników zdarza się to regularnie²⁷.

Izolacja społeczna

Oddzielną sprawą staje się praca w pewnej izolacji społecznej, a przynajmniej znaczące ograniczenie bezpośrednich kontaktów. Istnieją zawody, takie jak analityk, programista, księgowy, które wymagają dużego stałego skupienia i samodzielnej pracy. Takie osoby często lepiej odnajdą się w pracy zdalnej i mogą pracować w ten sposób bardziej efektywnie. Ale w profesjach, które wymagają kreatywności (np. marketingowiec), burzy mózgów, społecznej bieżącej interakcji, szybkiej komunikacji i wymiany pomysłów, praca w home office znacząco ogranicza te możliwości, nie mówiąc już o spotkaniach handlowców bezpośrednio z klientami.

Spotkania online są jedynie namiastką życia społecznego - takiego, w którym rozmowy „face to face”, komunikacja niewerbalna, wspólne przerwy, rozmowy przy biurku, czy w korytarzu, są ważną częścią pracy. Spotkania online coraz bardziej spełniają funkcję raportowania („odhaczanie agendy”), mini prezentacji, a dyskusja jest zbyt formalna, aby uruchomić emocje i naturalność. W rozproszonych zespołach, wiedza pracowników nie multiplikuje się tak, jak w czasie spotkań w realu, gdzie wzajemne interakcje podgrzewają dyskusję i wzmacniają kreatywne myślenie. Zauważasz też, że wiele spraw załatwia się dłużej niż w biurze, bo nie można po prostu podejść do kolegi i porozmawiać przy biurku.

Pewnego stopnia osamotnienie i izolacja, mogą ograniczać poczucie przynależności i wpływu na końcowy efekt pracy, czy zmniejszać poczucie sensu swojego wysiłku. Przy braku realnego, codziennego wsparcia, niskim poziomie zaufania w zespole (który manifestuje się nieustanną kontrolą przez przełożonych, zamiast propozycji konkretnej pomocy), dochodzić może do spadku samooceny i obniżonej odczuwanej skuteczności.

²⁴ Kozub J., 2019, Wypalenie zawodowe w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób WHO, [zielonalinia.gov.pl](https://zielonalinia.gov.pl/-/wypalenie-zawodowe-w-miedzynarodowej-klasyfikacji-chorob-who), <https://zielonalinia.gov.pl/-/wypalenie-zawodowe-w-miedzynarodowej-klasyfikacji-chorob-who>, dostęp z dn. 1 sierpnia 2020.

²⁵ Gumtree.pl: 31% polskich pracowników umysłowych czuje wypalenie zawodowe, 2020, money.pl, <https://www.money.pl/giela/gumtree-pl-31-polskich-pracownikow-umyslowych-czuje-wypalenie-zawodowe-6534095603767426a.html>, dostęp z dn. 12 sierpnia 2020.

²⁶ Davis M.F., Green J., 2020, Three hour longer, the pandemic workday has obliterated work-life balance, bloomberg.com, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-23/working-from-home-in-covid-era-means-three-more-hours-on-the-job>, dostęp z dn. 10 sierpnia 2020.

²⁷ „Pracownik z gumy”, czyli gdzie jest granica elastyczności w pracy zdalnej?, 2020, ccnews.pl, <https://ccnews.pl/2020/05/27/pracownik-z-gumy-czyli-gdzie-jest-granica-elastycznosci-w-czasie-pracy-zdalnej/>, dostęp z dn. 10 sierpnia 2020.

Co w trawie piszczy?

Wycucie atmosfery w organizacji to sprawa bardzo ważna dla naszego funkcjonowania psychicznego. Gdy spotykamy się i przebywamy ze sobą, więcej wiemy o życiu firmy i planach położonych, nawet, jeśli nie są one jeszcze ogłoszone. Czasem się mówi, że jeśli chcesz „czuć firmę”, musisz robić z innymi krótkie przerwy na papierosa, nawet, jeśli nie palisz. **Drugi obieg informacji i odbieranie niewerbalnych komunikatów płynących od szefów, daje nam wrażenie, że wiemy więcej, mamy kontrolę.** Rozmowy w realu są bardziej bezpośrednie, naturalne i otwarte. Praca zdalna może burzyć to poczucie wspólnotowości i wpływu na sytuację, co powoduje dodatkowy stres. Nie mając dostępu do wielu informacji i komentarzy, zaczynamy obawiać się o przyszłość - czy firma będzie planować zwolnienia? Co tak naprawdę się tam dzieje....? Brak poczucia kontroli może powodować lęk i myślenie w rodzaju: „może inni wiedzą więcej, niż ja...?”, „A co z moim stanowiskiem...?” Zaczyna się podejrzliwość i skłonność do generalizowania. Paradoksalnie może prowadzić to do tego, że pracujemy jeszcze więcej, żeby pokazać nasze ogromne zaangażowanie i wkład w biznes. Bojąc się o swoją pracę, chcemy udowodnić, że jesteśmy niezbędni. Ujawnia się stres związany z chęcią bycia „idealnym pracownikiem”²⁸. Udowadniamy swoją sumienność, stale jesteśmy na łączach.

Śledzimy w mediach, co dzieje się na polu epidemicznym, gospodarczym, obserwujemy działania innych firm. Skłania nas to do nieustannego interpretowania, a często nadinterpretacji zdarzeń, które mają miejsce w naszej organizacji.

Obserwuj się

Wypalenie zawodowe może rozwijać się etapami. Należy zaznaczyć, że nie są one jednakowe u wszystkich pracowników, ale syndrom może zacząć się od subtelnych objawów, które nie zauważone odpowiednio wcześniej, nabierają siły i coraz bardziej negatywnie oddziałują na nasze funkcjonowanie i pracę. Jak zwróciła uwagę Christina Maslach,

symptomy mogą dotyczyć czterech ważnych obszarów życia pracownika w organizacji: zdrowia (fizycznego i psychicznego), zachowania, postawy i relacji w grupie. Nasilenie i przebieg syndromu wypalenia zawodowego mogą być różne, jednak warto przyjrzeć się jednemu z wielu, ale realnemu scenariuszowi.

FAZA OSTRZEGAWCZA - większe niż zwykle zmęczenie, objawy somatyczne: częste bóle głowy, zaburzenia snu, skłonność do przeziębień, częstsza niż zwykle nerwowość i podirytowanie. Te subtelne symptomy mogą być interpretowane jako „proste” przemęczenie.

FAZA DRUGA - W tej fazie odczuwane są bardziej wyraźne deficyty kontroli emocji. Irytacja się pogłębia, dołącza się negatywna postawa wobec innych, podejrzliwość, cynizm, niekontrolowane wybuchy złości. Nie masz zupełnie chęci na kontakty z kolegami w pracy, dłuższe rozmowy, debatę, unikasz takich sytuacji. Jesteś bierny w pracach projektowych, w których kiedyś brylowałeś, a które wymagają teraz jeszcze większego wysiłku ze względu na zdalną naturę ich prowadzenia. Pozwalasz sobie na różne cyniczne uwagi wobec współpracowników, generalnie inni cię drażnią. Zmęczenie jest coraz większe, jak również odczuwalny staje się spadek zdolności poznawczych i kreatywnych. Czujesz się zestresowany. Do pracy przychodzisz później (z opóźnieniem siadasz do komputera, spóźniony łączysz się na telekonferencje), chciałbyś „wylogować się” wcześniej, a w niedzielę przeżywasz lęki przed poniedziałkiem i powrotem do pracy. Twoja pasywność cię denerwuje, ale nie masz siły, żeby „się uruchomić”.

FAZA TRZECIA - wyraźnie odczuwasz już pogorszenie jakości pracy, brak sił „na cokolwiek”, obniżenie samooceny i wiary w siebie. Jesteś zrezygnowany, towarzyszy Ci uczucie wyobcowania. Odczuwasz lęk w różnych sytuacjach zawodowych. Boisz się, że inni, w tym szef, widzą twoje gorsze funkcjonowanie, czy mniejsze efekty pracy i często tak jest. Przestajesz radzić sobie ze zdawałoby się małymi problemami, jesteś wyraźnie wolniejszy w wykonywaniu zadań. **Czujesz się zupełnie nieefektywny. Przedłużająca się sytuacja może prowadzić do zaburzeń lękowych i depresji, w których konieczna jest pomoc specjalisty. Funkcjonowanie w pracy przekłada się na gorsze funkcjonowanie prywatne i rodzinne - kryzysy, napięcia, brak porozumienia**²⁹.

²⁸ Rapię-Szczęśna M., 2020, Naukowcy alarmują: możesz wypalić się zawodowo również, gdy pracujesz w domu, <https://biznes.wprost.pl/najlepsi-polscy-pracodawcy/10318838/naukowcy-alarmuja-mozesz-wypalic-sie-zawodowo-rowniez-gdy-pracujesz-w-domu.html>, dostęp z dn. 12 sierpnia 2020.

²⁹ Przyczyny wypalenia zawodowego, 2019, asystentbhp.pl, https://asystentbhp.pl/przyczyny-wypalenia-zawodowego/?gclid=CjwKCAjw0_T4BRBIeiwAwoEiAefalZt34r3tQQzPBeU_GE4pk4r7UPgiuy-YmmgSzN-BN5DgRNqASRoCmc4QAvD_BwE, dostęp z dn. 12 sierpnia 2020.

Zapobiegaj i działaj

Łatwo powiedzieć, prawda? Myślisz pewnie: wiele rzeczy nie zależy ode mnie; nie mam wpływu na warunki w jakich pracuję, obowiązki i podejście innych. Nie do końca tak jest. Z jednej strony prawdą jest, że to środowisko zawodowe w dużym stopniu, poprzez organizację i kulturę pracy, ma wpływ na uaktywnienie się zjawiska wypalenia.

Z drugiej jednak - każdy pracownik powinien posiadać wiedzę i mieć świadomość, jak unikać pewnych zagrożeń i jak sobie z nimi radzić na poziomie indywidualnym.

Tutaj chodzi bezsprzecznie o to, że należy pamiętać o swoich potrzebach (mało odkrywczе, ale podstawowe), zaczynając do tego, że poprzez samoobserwację zauważysz pierwsze niepokojące symptomy i uchwycisz problem na początku, aby zadbać przede wszystkim o swój psychiczny dobrostan.

Raport z badania opinii, przeprowadzony w lipcu i sierpniu 2020 r. w grupie 1200 pracowników w Polsce, wskazuje, że w stosunku do okresu przed pandemią, **największy wzrost poziomu potrzeb pracowników dotyczy właśnie zachowania równowagi psychicznej (43,9% vs 35,4%). Oznacza to, że obecna sytuacja niesie ze sobą zauważone przez pracowników ryzyka dla zdrowego funkcjonowania zawodowego³⁰.**

Jak podchodzić do pracy

Na poziomie „Ja i moje podejście do pracy”, kluczowe jest aby pilnować możliwego rozgraniczenia sfery zawodowej i prywatnej, także gdy pracujesz zdalnie (wydzielone miejsce na pracę w domu, regularne godziny pracy) oraz aby dbać o niezbędny wypoczynek. Warto stosować strategie zarządzania własną energią, na przykład realizować zadania w pracy w cyklach: praca 90 min./odpoczynek 20 min., czy zaczyna dzień od trudniejszej aktywności, której wykonanie „da kopa” do dalszego wysiłku.

Należy pilnować się, aby nie wpadać w pracoholizm, a także męczący, często niepotrzebny perfekcjonizm. Jeśli w czasie pandemii, biurem staje się dom, to szczególnej uwagi wymaga tworzenie nawyku wyłączania komputera, tak jak najczęściej się to robi w firmie, kończąc dzień.

Mówi się, że dzisiaj życie zawodowe i prywatne przeplatają się i koncepcja work-life balance staje się nieaktualna. Zastępuje ją work-life blending, ale nie możesz być nieustannie „on”, bo to grozi wypaleniem wynikającym z chronicznego zmęczenia.

Strona | 16

Spójrz na organizację swojej pracy – czy jest efektywna? Czy nie ma w niej zbyt wielu projektów określonych jako priorytetowe? Stosuj różne narzędzia ułatwiające organizację - np. Macierz Eisenhowera pomoże poszeregować zadania ze względu na ich pilność i ważność. Te niepilne i nieważne od razu wykreśl.

Wiele dzisiaj mówi się o okazywaniu empatii w zespole. Warto pamiętać, że empatia jest wysiłkiem emocjonalnym, który wymaga uwagi, zaangażowania i energii.

Brak regeneracji umysłowej i fizycznej uszczupla zasoby empatii, zwiększa koszty sprawowania odpowiedzialnych ról społecznych, w tym kierowniczych. Niezbędny jest odpoczynek, który naładuje akumulatory.

Pracoholizm i perfekcjonizm to cechy, które często mają źródło w naszej psychice. Uświadom sobie z jakimi emocjami pracujesz. Czy są one związane z niską samooceną, a może to lęk przed negatywną oceną twojej pracy przez przełożonego, brakiem akceptacji, poczuciem odrzucenia? A co, jeśli twoje „zanurzenie się” w pracy wiąże się niepewnością co do sytuacji w firmie i brakiem kontroli? Przepracowanie własnych emocji i praca nad nowymi nawykami, są kluczowe do znalezienia dobrego rozwiązania.

Rozmawiaj z szefem, członkami zespołu HR - dopytuj o szczegóły dotyczące życia firmy, dalsze plany, scenariusze. Swoje interpretacje buduj na faktach. Gdy trzeba, poproś o pomoc specjalisty. Nie bądź sam.

Świadomość własnych emocji to podstawa, ale drugą rzeczą jest, co z tym zrobisz i czy dasz sobie pomóc, jeśli będziesz chciał „uporządkować głowę”, aby lepiej funkcjonować. Dobre organizacje mają do tego narzędzia i zasoby. Twoim zadaniem jest nieprzekraczanie własnych granic możliwości i wydolności.

³⁰Raport 2020. Przyszłość wellbeingu i benefitów pracowniczych. Nowe porządki, 2020, [aktivapp.pl](https://raport.aktivapp.pl), <https://raport.aktivapp.pl/raport-aktivapp-przysz%C5%82o%C5%9B%C4%87-wellbeingu-i-benefit%C3%B3w-pracowniczych>, dostęp z dn. 25 sierpnia 2020.

Ja i mój szef

Nadmiar pracy prowadzący do wypalenia, to często brak jasnych komunikatów wysyłanych przez ciebie do przełożonych – nie dam rady, mam za dużo obowiązków. Chociaż wiesz, że powinieneś odmówić podjęcia się dodatkowych zadań, nie jesteś asertywny i nie potrafisz powiedzieć „nie”. Myślisz tak: jak mam odmówić, szczególnie teraz, kiedy zawodowa przyszłość jest niepewna ze względu na pandemię?

Pracuj więc nad tym, aby mieć argumenty, być przygotowanym do takich rozmów – umieć uzasadnić, ale też przyjąć z rozwiązaniem. Brak twojej reakcji w momencie, kiedy pracy jest za dużo i branie na siebie zbyt wiele, może jedynie spowodować zawalenie terminów i pogorszenie twojej sytuacji.

Na końcu to ty będziesz największym przegranym. Nie twój szef. Nie bądź bierny. Niewyartykułowany problem nie zniknie. W przypadku zleconych dodatkowych projektów, wróć do przełożonego z informacją ile zajmą ci czasu, aby ustalić właściwe priorytety. „Zarządź szefem”, przedstaw swoje rozwiązanie, alternatywy. **Nie jesteś „pracownikiem z gumy”**.

Wypalenie zawodowe dotyczy coraz większej liczby firm. Według badań Fundacji Slowlajf, nawet 70% organizacji działających w Polsce, ma problem z wypaleniem zawodowym wśród swoich pracowników³¹.

Punktem wyjścia jest założenie, że jesteś po pierwsze człowiekiem a potem pracownikiem. Zapobiegaj i reaguj, gdy problem cię dotknie. Szukaj pomocy dla siebie, jeśli trzeba także u specjalistów. Ale uwaga, twoim zadaniem jest też oddolne oddziaływanie na pracodawcę, aby z twoją pomocą tworzył kulturę pracy, która zapobiegnie zjawisku wypalenia zawodowego.

Bądź świadomym swoich zasobów i potrzeb pracownikiem, który ma wpływ na to, w jakim środowisku pracy spędza dużą część swojego życia. Ty i organizacja musicie być partnerami w kształtowaniu kultury dobrostanu. Bo bez tego, ani ty, ani firma nie odniesiecie sukcesu. A w pandemii tym bardziej.

Zadbaj o siebie, ale także włącz się z determinacją w działania, które doprowadzą do otwartej dyskusji w firmie na temat wypalenia zawodowego. Zadawaj pytania, oczekuj od pracodawcy, że będzie edukował i mitygował organizacyjne ryzyka wystąpienia wypalenia, w sposób odpowiedzialny i planowy.

³¹ Kozub J., 2019, Wypalenie zawodowe w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób WHO, zielonalinia.gov.pl, <https://zielonalinia.gov.pl/-/wypalenie-zawodowe-w-miedzynarodowej-klasyfikacji-chorob-who>, dostęp z dn. 10 sierpnia 2020.

Zmiana paradygmatu samodoskonalenia zawodowego w czasie pandemii Covid-19 na podstawie analizy zachowań pracowniczych w internecie

Strona | 17



Joanna Frączek-Broda

Doktor nauk społecznych, andragog, trenerka, właścicielka firmy szkoleniowo-badawczej Kombinat Wiedzy. Przeszkoliła 21 tysięcy osób. Działa na styku trzech obszarów: komunikacji międzykulturowej i zawodowej, zarządzania oraz cyberantropologii.

Rok 2020 miał być rokiem przewidywalnym – bezrobocie w Polsce spadło do bezprecedensowego poziomu³², poziom zadowolenia z życia wśród mieszkańców Polski nieustająco wzrastał³³, uchwalono także nowy – w założeniach rządowych – zrównoważony budżet³⁴. Ten stabilny, optymistyczny obraz zniweczyło pojawienie się epidemii koronawirusa COVID-19, który od połowy marca dewastuje polską i światową gospodarkę, relacje społeczne i ustalony ład ekonomiczno-polityczny.

Coraz częściej podkreśla się, że „pomimo olbrzymiego i wraz z biegiem czasu rosnącego potencjału intelektualnego świata nauki (...) pytań przybywa nam więcej, niż ubywa, szybciej, niż jesteśmy w stanie profesjonalnie na nie odpowiedzieć”³⁵ i „dotyczy to także – a być może przede wszystkim – ekonomii sensu largo, poczynając od naszej wiedzy w zakresie zarządzania mikro-firmą

³² Stopa bezrobocia rejestrowanego w latach 1990-2020 [w:] stat.gov.pl, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/bezrobocie-rejestrowane/stopa-bezrobocia-rejestrowanego-w-latach-1990-2020,4,1.html>. Dostęp z dn. 8 września 2020

³³ Feliksiak M., Zadowolenie z życia. Komunikat z badań CBOS, Nr 2/2020, https://cbos.pl/SPISKOM.POL/2020/K_002_20.PDF. Dostęp z dn. 8 września 2020

³⁴ Zrównoważony budżet na 2020 r. - Rada Ministrów przyjęła projekt ustawy budżetowej [w:] Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, <https://www.gov.pl/web/finanse/zrownowazony-budzet-na-2020-r-rada-ministrow-przyjela-projekt-ustawy-budzetowej>. Dostęp z dn. 8 września 2020

³⁵ Kołodko G.W., *Pandemia: praktyczne reakcje i teoretyczne pytania* [w:] *Kwartalnik nauk o przedsiębiorstwie* — 2020 / 2, s. 6.

rodzinną, po wiedzy o sterowaniu globalną koordynacją polityk”³⁶.

Koronawirus i ekonomiczny Czarny Łabędź

Analizując pojawienie się pandemii SARS COVID-19 w kontekście ekonomii, antropologii i prakseologii, można ją zaliczyć do fenomenu tzw. *czarnego łabędzia*³⁷, który jako zjawisko nie mieszczące się w możliwym do przewidzenia spektrum rozwoju obecnej sytuacji, nie pozwala także z naukową rzetelnością i odpowiedzialnością antycypować możliwych skutków swojego pojawienia się. Z tego względu w niniejszym artykule skupimy się na analizie szczątkowych badań i zachowań obserwowanych w przestrzeni społecznej, pozostawiając badaczom w kolejnych latach formułowanie długookresowych wniosków i stawianie futurystycznych tez.

Korona-trauma

Samorządzenie pracownicze także zostało odmienione przez nową, pandemiczną rzeczywistość. Kolejne, ukazujące się do początku kwietnia raporty i wyniki badań jasno wykazują, że o ile w globalnym układzie bezpieczeństwa, systemie zarządzania korporacjami, ich celami i przepływami finansowymi pandemia przyczyniła się do pewnych przesunięć dotychczasowych priorytetów i partnerów, o tyle w samorządzeniu na poziomie jednostki – pojedynczego pracownika i rodziny, która go otacza zaszły kolosalne zmiany, które wpłynęły na wzorce zachowania, wzorce codziennego bytowania, skrypty kulturowe i priorytety na najbliższe lata.

Dane dostępne w połowie lipca 2020 r. są stosunkowo skąpe. Z raportu platformy Pracuj.pl można pozyskać na przykład informacje dotyczące zmian w strukturze zatrudniania i preferencjach pracowników³⁸, choć trudno na tej podstawie prognozować realne, długofalowe skutki dla ekonomii i etosu pracy, szczególnie pracy tradycyjnej, w analogowej, niecyfrowej formie. Na tę niepewność nakłada się parę czynników, m.in. praca zdalna, wymuszona przez pojawienie się pandemii, która w przypadkach wielu firm wprowadzana była chaotycznie, bez rozważenia długofalowych psychologicznych i społecznych skutków dla pracowników i zespołów

pracowniczych. Oczywiście, w marcu i w kwietniu 2020 r. przejście w tryb pracy zdalnej tam, gdzie było to możliwe, było jedyną dostępną alternatywą dla całkowitego zamknięcia działalności części firm na najbliższe trzy miesiące (lub więcej). Jednak już po pierwszych dwóch miesiącach pracowni wsparcia psychologicznego zaczęły bić na alarm³⁹ – **łączenie etatowej pracy zdalnej, z nauczaniem zdalnym własnego potomstwa oraz z kryzysem psychologiczno-finansowym w sposób oczywisty kreuje podłoże dla nieodległej w czasie fali diagnozowania PTSD, które najprawdopodobniej wystąpi u sporej części pracowników, uczniów i studentów w Polsce.** Skąd ta pewność?

Z nieodległych w czasie doświadczeń na żywej, społecznej tkance – PTSD, czyli *post-traumatic stress disorder* (zaburzenie posttraumatyczne) pojawiło się u 20% populacji objętej zasięgiem epidemii SARS z 2002-2003 r.⁴⁰. Pozwala to antycypować, że pandemia COVID-19, której skutki są mocniej odczuwalne dla wszystkich społeczeństw objętych jej zasięgiem, może zaowocować wyższym odsetkiem pacjentów z PTSD, a to z kolei może zaburzyć na wiele lat relacje rodzinne, społeczne i zawodowe, bowiem PTSD wymaga kompleksowego, profesjonalnego leczenia, które w wielu przypadkach będzie poza zasięgiem średnio sytuowanego mieszkańca Polski.

Zmieniam pracę, ale nie zarobki?

Co ciekawe, według raportu Pracuj.pl choć aż 75% badanych uważa, że znalezienie pracy będzie trudniejsze, niż wcześniej, tylko 29% z nich rozważa obniżenie swoich oczekiwań finansowych względem potencjalnych pracodawców⁴¹. Zjawisko to można wytłumaczyć jedynie niespotykaną wcześniej w Polsce otwartością na nowe wyzwania i ścieżki kariery wcześniej niebrane pod rozwagę przez respondentów – w tej nowej rzeczywistości aż 64% z nich jest gotowych się przebranżowić⁴².

³⁶ *Ibidem*, s. 6.

³⁷ Nassim Nicolas Taleb w 2007 r. opisał fenomen istnienia wysoce nieprawdopodobnych i nieprzewidywalnych zjawisk, które choć wysoce nieprawdopodobne, zmieniają kurs świata i polityki globalnej (jak atak na World Trade Center z 11 września 2001r.). Za: Taleb N.N., *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, Poznań 2020.

³⁸ *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa*. Raport Pracuj.pl. Kwiecień 2020. https://prowly-uploads.s3.eu-west-1.amazonaws.com/uploads/landing_page_image/image/266146/5a2c7695a1ada6a7b4683fb4d79e7dee.pdf. Dostęp z dn. 8 września 2020

³⁹ Hamer, K., Baran, M i Marchlewska, M. (2020). *Czego boją się Polacy w związku z koronawirusem? Raport z badań*. Warszawa: IPPAN, SWPS do pobrania pod adresem: <https://psych.pan.pl/wp-content/uploads/2020/03/KORONAWIRUS-RAPORT-1-Czego-boja?-sie?-Polacy.pdf> oraz Korzycki R., Andrzej Wichrowski, psycholog: *W przypadku koronawirusa czeka nas raczej maraton niż sprint. Potrzebujemy informacji, by dobrze rozłożyć siły* [w:] *GazetaPrawna.pl*, <https://www.gazeta.prawna.pl/artykuly/1466366,andrzej-wichrowski-psycholog-koronawirus-porady-psychoterapeuty.html>. Dostęp z dn. 8 września 2020.

⁴⁰ Heitzman J., *Wpływ pandemii COVID-19 na zdrowie psychiczne* [w:] *Psychiatria Polska*, 2020, s. 188, s. 187-198

⁴¹ *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa...*, op. cit. s. 6.

⁴² *Ibidem*, s. 6.

Jednocześnie, zgodnie z Google Trends od początku kwietnia ilość wyszukiwań dodatkowych szkoleń zawodowych (wspomagających przebranżowienie) za pomocą wyszukiwarki Google wzrosła o 42% w stosunku do średniej z poprzednich lat⁴³,

nie pojawił się także charakterystyczny dla okresu wakacyjnego czas niskich rekordów wyszukiwania – Polki i Polacy, wbrew tendencji z ostatnich lat w okresie wakacyjnym wciąż wyszukiują szkolenia, dzięki którym mogą się wyspecjalizować, przebranżowić lub poradzić sobie psychicznie w nowej, zawodowej i zdalnej rzeczywistości. Pokazuje to wyraźną zmianę – pracownicy nie zgadzają się na obniżenie uposażeń, ale jednocześnie, aby zwiększyć swoją atrakcyjność na rynku pracy, inwestują czas i nierzadko finanse w samodoskonalenie się. **Zgodnie z raportem ponad połowa pracowników zgodziłaby się wykonywać inne, niż do tej pory obowiązki, jeżeli pozwoliłoby to uchronić się przed utratą pracy⁴⁴,** co oznacza, że powstaje pewna nowa jakość samodoskonalenia – pracownik staje się proaktywny, zgadza się na zmianę zakresu wiedzy i umiejętności wykorzystywanych w miejscu pracy, a co za tym idzie – zgadza się na nabycie nowych umiejętności pracowniczych w stopniu niespotykanym w poprzednich dekadach. Jak skonstatował Ł. Marciniak: „Gotowość kandydatów do zmiany zawodowej (...) może przyspieszyć różnorodne zmiany na rynku pracy – choćby w obszarze wypełniania luk kompetencyjnych w części branż, do których będą przenosić się pracownicy nie mający możliwości rozwoju w dotychczasowych specjalizacjach⁴⁵.”

Szansa dla rynku – szansa dla pracownika?

Niezależnie od samej pandemii i oceny jej wpływu na relacje społeczne, militarne i handlowe na świecie, dla polskiego rynku pracy może to być długo wyczekiwana zmiana *status quo* – od lat bowiem polskie firmy borykają się niedoborem pracowników, zarówno specjalistycznych, jak i niewykwalifikowanych. Bardzo możliwe, że to nieoczekiwane otwarcie pracowników na nowe wyzwania (jeżeli zostanie z równą otwartością powitane przez pracodawców, którzy ze standardowej

formuły ogłoszenia usuną „wymagane doświadczenie na podobnym stanowisku”) poprawi częściowo problem z brakiem przepływów zasobów ludzkich między pokrewnymi sektorami gospodarki, a także rozwiąże problem kulturowo uwarunkowanego kurczowego kontynuowania zatrudnienia na piastowanych przez lata posadach, co – jako zjawisko powszechne znacząco obniża kreatywność i zdolności kontekstualne polskich pracowników. Wąska, jednorotorowa specjalizacja nie sprzyja bowiem nowym ideom i działaniom racjonalizatorskim, innowacyjnym, na poziomie ponad podziałami na specjalizacje i branże, pojawiającym się naturalnie przy częstych, charakterystycznych m.in. dla społeczeństwa amerykańskiego zmianach zawodów przez pracowników⁴⁶. **Pracownicy nawykli do stosunkowo częstych przebranżowień do nowego miejsca pracy wnoszą wiedzę z poprzednich stanowisk pracy i zawodów pozwalając na swobodny przepływ idei i know-how, co całościowo wpływa na przepływ wiedzy i nowych idei, wzmagając kreatywność gospodarki i jej odporność na wstrząsy (jeżeli potrzeba pracowników danej specjalności lub z doświadczeniem w niej, przy tak skonstruowanym rynku pracy znajdzie się ich znacznie więcej, niż w społeczeństwie, w którym przebranżowienia nie są normą). W wielu społeczeństwach zachodnich**

standardem staje się tzw. gig economy, czyli ekonomia oparta na krótkoterminowych zadaniach realizowanych samodzielnie lub w grupie przez samorzeszających się pracowników, co eliminuje w ogóle pojęcie „zawodu”⁴⁷.

⁴⁶ Amerykański pracownik średnio w czasie swojego życia zmienia pracę 12 razy (choć aż 27% pracowników zmienia pracę więcej, niż 15 razy), Polak 2 razy (przy czym mowa o zmianie zawodów, natomiast pracodawców przez całą karierę ma średnio 9). Za: Doyle A., *How Often Do People Change Jobs During a Lifetime?* [w:] *The Balance Careers*, <https://www.thebalancecareers.com/how-often-do-people-change-jobs-2060467>. Dostęp z dn. 8 września 2020; Young J.R., *How Many Times Will People Change Jobs? The Myth of the Endlessly-Job-Hopping Millennial* [w:] EdSurge, <https://www.edsurge.com/news/2017-07-20-how-many-times-will-people-change-jobs-the-myth-of-the-endlessly-job-hopping-millennial>. Dostęp z dn. 8 września 2020; Jak często Polacy zmieniają pracę? [w:] *Rynekpracy.pl*, <https://rynekpracy.pl/informacje-prasowe/jak-ciezko-polacy-zmieniaja-prace>. Dostęp z dn. 8 września 2020; Błaszczak A., *Polacy częściej zmieniają pracę. To duże koszty dla firm* [w:] *Rzeczpospolita.pl*, <https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/306209930-Polacy-czesciej-zmieniaja-prace-To-duze-koszty-dla-firm.html>. Dostęp z dn. 8 września 2020.

⁴⁷ John S., *7 ways American work habits have changed in the past 10 years* [w:] *Business Insider*, <https://www.businessinsider.com/7-ways-american-work-habits-have-changed-in-the-past-10-years>

⁴³ Badania własne, <https://trends.google.pl/trends/explore?date=today%205-y&geo=PL&q=szkolenia%20dodatkowe>.

⁴⁴ *Praca w dobie koronawirusa. Nowa normalność zawodowa...*, op. cit. s. 8.

⁴⁵ Ibidem, s. 11.



ONE HUNDRED

B 144

ONE

FRANKLIN

Także i w Polsce pracownicy z pokoleń Y i Z coraz częściej „kolekcjonują brandy”, czyli poszukują aktywnie krótkoterminowego płatnego zatrudnienia w renomowanych firmach i korporacjach⁴⁸. Taki typ zatrudnienia także wpływa na paradygmat samodoskonalenia się – przygotowując się do każdej posady pracownik jest zmuszony do samodzielnego poszukiwania wiedzy, zdolności i kluczowych kompetencji *zanim* przybędzie na pierwsze spotkanie rekrutacyjne, co sprawia, że pracodawcy z jednej strony mogą częściowo zmniejszyć koszty szkoleń wstępnych, a z drugiej – muszą borykać się z niewłaściwymi nawykami wyniesionymi z niesterowanych szkoleń zawodowych, które w niektórych przypadkach przynoszą więcej szkody, niż pożytku. Z tego względu coraz częściej dostrzega się potrzebę szybkich, krótkich szkoleń dla nowych pracowników, dzięki którym doświadczeni trenerzy wychwycą błędy i dokonają korekty w postrzeganiu i zachowaniu pracownika zanim przystąpi on do samodzielnej pracy.

Emocje w pracy zdalnej

Według badania „Koronawirus. Życie codzienne w czasie pandemii”⁴⁹ prowadzonego przez pracowników i doktorantów Wydziału Socjologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza niecałe 15% osób biorących udział w badaniu zadeklarowało, że nic się nie zmieniło w ich rytmie pracy, ponad 5% badanych wykonuje swoje dotychczasowe obowiązki z miejsca pracy, ale w mniejszym wymiarze godzin, 8% deklaruje, że nie wykonuje obecnie swoich obowiązków zawodowych, gdyż zostali wysłani do domu przez przełożonych, a aż 41,5% badanych deklaruje, że obecnie większość swoich obowiązków wykonują zdalnie z domu. Co było do przewidzenia, emocje, które towarzyszą pracy zdalnej to lęk (przed zakażeniem, przed przeciąganiem się dysfunkcyjności państwa, gospodarki, opieki zdrowotnej itd.), frustracja (niemożność wykonywania swoich obowiązków, wrażenie utraty czasu itp.) i zmęczenie. Co ciekawe – emocje te wynikają również ze swego rodzaju braku kontroli nad zaistniałą sytuacją, z codziennych ograniczeń, które są nakładane na badanych w odgórny sposób⁵⁰, z faktu, iż „codziennosc uległa silnemu rozregulowaniu”⁵¹.

W takiej sytuacji nie dziwi próba odzyskania, choćby pozornie, kontroli nad własnym czasem, emocjami i życiem – **respondenci w czasie swobodnej wypowiedzi zaznaczali, że dzięki koronawirusowi mieli szansę na „przewartościowanie różnych kwestii w życiu codziennym”⁵², czyli m.in. na docenienie swojej rodziny, pracy, określonych wartości, a także na doksztalcenie i „poszukiwanie siebie” i nowej drogi zawodowej⁵³.** W ślad za tym trendem poszły ministerstwa, organizacje i biura m.in. Baza Usług Rozwojowych, które kolejno ogłaszały, że szkolenia z dofinansowaniami (z budżetu RP, z Funduszy Unijnych) mogą odbywać się również zdalnie⁵⁴, co otworzyło drogę wielu pracownikom do szkoleń, z których nie mogliby skorzystać np. z racji miejsca zamieszkania (wykluczenie komunikacyjne), odległości do pokonania, lub braku przyzwolenia pracodawcy na nieobecność w pracy na czas szkolenia.

Coraz bardziej elastyczny czas pracy i rzeczywistość cyfrowa do grona potencjalnych kursantów włączyła zatem setki tysięcy podłączonych do sieci użytkowników, którzy do tej pory z takich szkoleń nie mogli skorzystać. Jest to nowa jakość samokształcenia i nowe możliwości wyboru ścieżki, która odbiega od tej, którą mógłby zaplanować pracodawca – do tej pory pracodawca wysyłał pracownika na kursy, które są zgodne z potrzebami firmy. Obecnie pracownik może przebiegać w szerokiej gamie (także bezpłatnych) szkoleń, doradztwa i mentoringu zdalnego, co znacząco rozszerza jego możliwości na rynku pracy. Poszukiwania te mogą go doprowadzić do tematów, z którymi do tej pory nie miał szansy się zetknąć, a które mogą go zainteresować na tyle, by zechciał się przebranżowić.

Podsumowanie – nie tylko zagrożenia...

Podsumowanie obecnej sytuacji przynosi nieoczekiwany optymizm – duża część pracowników i osób poszukujących pracy otworzyła się na nowe zawody, możliwości i kwalifikacje, co najprawdopodobniej przełoży się na unowocześnienie polskiej gospodarki. Co więcej – trudno stracić na ewentualnym przebranżowieniu – dzięki niemu pracownik dysponuje kolejnym zawodem (a więc podwaja swoje szanse na zatrudnienie), a istnieje możliwość, że nowo wybrany zawód będzie

48 Jak często Polacy zmieniają pracę? [w:] Rynekpracy.pl, <https://rynekpracy.pl/informacje-prasowe/jak-czesto-polacy-zmieniaja-prace>. Dostęp z dn. 8 września 2020

49 Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., i in., *Koronawirus. Życie codzienne w czasie pandemii. Raport z pierwszego etapu badań*. http://socjologia.amu.edu.pl/new/images/pliki/rozne_prezentacje_etcdzycie_codzienne_w_czasach_pandemii_-_Wydzial_Socjologii_UAM_-_WWW.pdf. Dostęp z dn. 8 września 2020.

50 Ibidem, s. 51-55.

51 Ibidem, s. 55.

52 Ibidem, s. 78-81.

53 Ibidem, s. 78-81.

54 Baza Usług Rozwojowych: w czasie pandemii szkolenia z dofinansowaniem będą mogły się odbyć również zdalnie, <https://www.parp.gov.pl/component/content/article/59218:baza-uslug-rozwojowych-w-czasie-pandemii-szkolenia-z-dofinansowaniem-beda-mogly-sie-odbyc-rowniez-zdalnie>. Dostęp z dn. 8 września 2020.

odpowiadał pracownikowi, jego osobowości na tym etapie życia, modelowi jego życia w większym stopniu, a dodatkowo – pokryje jego zapotrzebowania emocjonalne i społeczne lepiej, niż dotychczasowa praca.

Każde przebranzowienie lub samodoskonalenie w uprawianej do tej pory specjalizacji, tak popularne w czasie pandemii, podnosi wartość pracownika jako przedstawiciela danego zawodu i firmy, co przełoży się na jego przyszłe zarobki i ponownie – zadowolenie z pracy i życia.

Nowy paradygmat samodoskonalenia – oparty o własny wybór pracownika, a nie potrzeby firmy w ostatecznym rozrachunku nie zaszkodzi ekonomii, może natomiast pobudzić kreatywność, przepływ idei i know-how, a także rotację pracowników wykwalifikowanych, która z kolei wtórnie pobudza firmy przyjmujące przebranzowionych pracowników do samodoskonalenia.

Dobrostan eMOCjonalny



Mateusz Kozłowski

Badacz i trener Inteligencji Emocjonalnej, trenerem biznesu. Rozwijał kompetencje emocjonalne i przywódcze w takich firmach jak IKEA, Philips, PZU, PKP Energetyka. Wspiera organizacje w zmianie kultury organizacyjnej, w dynamicznych transformacjach, w rozwoju talentów.

Życie osobiste i zawodowe – funkcjonowanie rodzin, zespołów i organizacji uległo zmianie. Niektórzy tylko otarli się o zmianę, inni dotkliwie odczuli zmiany i wciąż dynamiczną sytuację związaną z pandemią koronawirusa. Nie można zakwestionować negatywnego wpływu tego kryzysu na polskie społeczeństwo.

Tylko w czasie kwarantanny łączna liczba prób samobójczych w Polsce zwiększyła się o 70%⁵⁵ w porównaniu z rokiem 2019r. Poziom gniewu i

złości podczas dwóch miesięcy kwarantanny wzrósł średnio o 32%⁵⁶, najczęstszą emocją (31%⁵⁷) był smutek i był kojarzony z bezradnością, ogólnym przytłoczeniem oraz zmartwieniami. Ten okres „próby” pokazał ludziom ich rozregulowany i wyparty świat emocjonalny, którego nie dało się stłumić pracoholizmem, innymi uzależnieniami, czy konformizmem. Co możemy z tym zrobić? Czy można wpływać na świat emocji? Co jest destrukcyjną triadą emocjonalną Polaka? Jak pobudzać wspierające stany emocjonalne, które będą miały bezpośredni wpływ na jakość naszego życia?

Człowiek i emocje

Istota ludzka ma bezpośredni wpływ zarówno na samą emocję⁵⁸ jak i na elementy, które mogą ją wywoływać, podsycać, wyciszać, w tym regulować i transformować – a więc na myśli⁵⁹, poczucie osobistego sensu⁶⁰, bądź wreszcie na fizjologię ciała⁶¹. Drogą do zdrowego świata emocjonalnego, a zatem optymalnie funkcjonującej psychiki, procesów zachodzących w ciele (szczególnie w czasach kryzysu) jest przyzwolenie na doświadczanie swoich emocji, co sprzyja rozwojowi samoświadomości i samoregulacji emocjonalnej.

Te dwa komponenty sprawiają, że człowiek jest w stanie bardziej efektywnie być i stawać się sobą⁶², wykształca rezyliencję psychiczną, buduje zdrowe procesy tożsamościowe.

Niestety, aktualny status pracy z emocjami jest w polskim społeczeństwie w opłakanym stanie, a co za tym idzie, dochodzi do wielu psychopatologii, czy aspołecznych zachowań. Istnieje wręcz destrukcyjna, „emocjonalna triada”, która sprawia, że życie przeciętnego Polaka jest niekończącą się agonią uczuć, konfrontacji w bliższych i dalszych kręgach. A osoby, które wyrwały się z toksycznego kręgu i powtarzalności błędów „triady” uzyskały zupełnie

⁵⁶ Badania własne

⁵⁷ Open Research, 2020

⁵⁸ Greenberg L., *Terapia skoncentrowana na emocjach*, Harmonia 2015

⁵⁹ Beck J., *Terapia poznawczo-behawioralna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 2012

⁶⁰ Frankl V., *Lekarz i dusza*, Viktor Frankl, Czarna Owca, Warszawa, 2018

⁶¹ Kabat-Zinn J., *Życie piękna katastrofa*, Czarna Owca, Warszawa, 2018

⁶² Rogers C., *O stawianiu się osobą*, Rebis, Poznań, 2002

⁵⁵ GUS 2019 i 2020r., policyjne statystyki samobójstw, 2019 i 2020r.

nowy wymiar życia z odczuwalną poprawą jego jakości.

Destrukcyjna, emocjonalna triada Polaków

Pierwsza emocja, to wyższy poziom zazdrości, która staje się bardziej wroga – zawiść. Zazwyczaj jest dość bolesna, w kontekście społecznym i jednocześnie bardziej złożona niż podstawowe 6 emocji*. Polega na świadomości, że jakaś osoba lub grupa posiada pewne zasoby, pozycję w hierarchii społecznej, kompetencje, których sami pragniemy, ale, w naszym poczuciu, są one dla nas niedostępne. Zawiść „pracuje” na porównywaniu się z innymi (podobieństwa) i poszukiwaniu kontrastów (różnice)⁶³. Ludzie mogą czuć te emocje gdy znajomy dostał awans, kupił nowy samochód bądź mieszkanie. Zawiść sama w sobie nie jest „zła”, uczy nas bowiem o naszych potrzebach, czy aspiracjach. Ale pobudzanie i drażnienie zawiści, którą przeniesiemy na niesłuszną krytykę osoby, plotkowanie, agresywny, personalny atak bądź mentalne skategoryzowanie kogoś jako „gorszego” tak w sensie jednostki, jak i grupy, to ewidentnie negatywne efekty, które – również z nas samych – czynią ofiarę. **Najgorszym z przypadków jest, gdy określona grupa społeczna (często politycy lub menedżerowie) o dość feudalnej „kulturze organizacyjnej” podsyca zawiść aby osiągać swoje cele za wszelką cenę kosztem nieświadomych, manipulowanych jednostek.**

Jak pracować z tą emocją?

Zadaj sobie pytanie, czego brak powoduje w tobie zawiść. Gdy odnajdziesz ten element, zastanów się, czy tak naprawdę go potrzebujesz? Jeśli okaże się, że tak – przekazuj ten silny pakiet emocjonalny w plan, działanie, aby mieć tego więcej. Może się okazać również, że toksyczna zawiść pojawia się z powodu chorobliwie niskiej samooceny, kompleksu niższości – wtedy oznacza to konieczność pracy na innych zasobach. Bardzo uwalniające jest, gdy pogratulujemy komuś sukcesu. To nie zawsze łatwe, ale pozwala na efektywną pracę z zawiścią.

Kolejna emocja, która funkcjonuje w toksyczny sposób w polskim społeczeństwie, to wstyd. I ponownie, wstyd jest bardzo potrzebny⁶⁴, choć może przybierać bardzo toksyczne formy. W swej zdrowej formie sygnalizuje, że zbliżamy się do zbyt osobistych aspektów, które mogliby ujrzyć inni. **Dzięki tej emocji możemy chronić nasze granice. Ponadto, nakłania innych do uszanowania granic w danym**

kontekście społecznym. Wstyd możemy odczuwać nie tylko w związku ze swoimi zachowaniami, ale i innych osób.

Jak sobie radzić z nadmiernym, blokującym wstydem? Jak w przypadku poprzednich emocji – zbadaj bodziec – co spowodowało, że poczułeś wstyd? Być może chciałeś powiedzieć coś obraźliwego, poniżającego kompletnie nie adekwatnego do sytuacji i uczucie wstydu cię przyblokowało? Jeśli tak, to był to wstyd adaptacyjny – uratował cię. Jeśli natomiast wstyd jest irracjonalny, nieadaptacyjny (na przykład nie zabrałeś głosu na zebraniu bo wstydziliś się ekspozycji społecznej, spojrzeń osób itd.) to tracisz wiele zawodowych i osobistych szans. Badaj swój wstyd i gdy uznasz, że jest bezpodstawny, nie chroni cię ani nikogo innego a jedynie blokuje od przeżywania swojego życia w pełni, to przełam się i, zależnie od sytuacji, pracuj metodą małych kroków osławiania wstydu lub wielkich wyskoków – daleko poza strefę komfortu.

Ostatnia emocja, która nader często blokuje Polaków to poczucie winy. Ciekawostką jest, że bardzo często mylimy poczucie winy ze wstydem.

Poczucie winy kształtuje się stopniowo wraz z rozwojem moralnym⁶⁵. Na początku jest bardzo proste – bazuje na pragnieniu przyjemności lub na unikaniu kary. W kolejnych etapach dotyczy uwewnętrzniania zasad moralnych, wypracowania osobistych norm etycznych, a ostatecznie – jest związane z wypracowaniem własnego systemu wartości. Odczuwamy poczucie winy, gdy, na przykład, postąpimy przeciwko swojemu sumieniu. W aspekcie rujnującym, nieadaptacyjnym człowiek potępia się, katuje się poczuciem winy, koncentrując się na swoich słabościach, porażkach, nierealnych celach do osiągnięcia, co ma wpływ na jego samoocenę i finalnie efektywność, również tę zawodową. Adaptacyjne poczucie winy – nawyane też sumieniem – to dojrzała osobowość, równowaga psychiczna, regulacja emocjonalna – jesteśmy świadomi swojego systemu wartości, sposobów jego realizacji i dewiacji z nim związanych. Gdy popełnimy błąd, mamy tym samym szansę stać się lepszą wersją nas samych i aktualizować nasze wartości.

Jest jednak kilka pakietów emocjonalnych, dzięki którym możemy realnie wpływać na jakość naszego życia w obszarach motywacji oraz odpowiedzialności, poprawy naszego zdrowia psychicznego i biologicznego, na naszą kreatywność. Złożone emocje składają się z komponentów innych emocji, a działając w obszarze poszczególnych z nich, często w wymiarze behawioralnym czy poznawczym, jesteśmy

⁶³ Hill S., Buss D., *The evolutionary psychology of envy*, [w:] Smith R. H. (red.) *Series in affective science. Envy: Theory and research*, Oxford University Press, Nowy York, 2008

⁶⁴ Lamia M. C., Kelly V.C., *The Upside of Shame: Therapeutic Interventions Using the Positive Aspects of a "negative" Emotion*, W. W. Norton & Company, 2018

⁶⁵ Breggin P. R., *Guilt, Shame, and Anxiety: Understanding and Overcoming Negative Emotions*, Prometheus Books 2014

w stanie wytwarzać silne, wspierające stany afektywne.

Emocje zaangażowania

Jeden z tych pakietów to pakiet zaangażowania. Nad czym powinniśmy pracować, aby mieć więcej zaangażowania w naszym życiu? Nad troską i poczuciem odpowiedzialności. Troska to opieka, dbałość o coś uważanego za wartościowe. Komponenty troski to miłość, współczucie, hojność⁶⁶. Aby mieć więcej troski w naszym życiu, warto, oprócz świadomej, emocjonalnej pracy na jej trzech komponentach, uczestniczyć aktywnie i uważnie w życiu innej osoby, niosąc pomoc potrzebującym. Organizacje już dawno odkryły, że pracownik, który rozwija poczucie troski w firmie, dzięki firmie, staje się bardziej zaangażowany i efektywny. **Jest to jeden z powodów, dlaczego organizacje inwestują w działania CSR, w tym w aktywną pomoc pracowników w wolontariatach.** Poczucie odpowiedzialności natomiast to świadomość wyzwań, aktywności i wewnętrzna chęć podjęcia działań w danym obszarze. Jest związane z samoświadomością (ale jako oddzielny konstrukt⁶⁷, nie tylko wcześniej wspomniana samoświadomość emocjonalna) tego, co dla mnie jest ważne, kim jestem i kim chcę się stawać. W tym momencie, gdy zapewniam się rozwój pracownikom, ale w wymiarze osoby (praca na postawach, wartościach, tożsamości), pozwala na wyzwalanie dodatkowego potencjału, co skutkuje, m.in., zachowaniami proaktywnymi. Rynek pracownika w Polsce przeszedł gruntowną zmianę pod wpływem pandemii koronawirusa. Warto mieć oczywiście świadomość, że w części branży można było wspominać o tym fenomenie, a nawet w lukratywnych profesjach zaszły pewne zmiany. Nawiązując do raportu⁶⁸ w kwietniu odsetek ofert z benefitami drastycznie spadł – tylko 42% nowych pracowników może liczyć na wysoką pensję, 36% na szkolenia w firmie, a pakiet medyczny i sportowy otrzyma tylko około 30% nowych pracowników. Na głębokie, świadome zaangażowanie, motywację wewnętrzną wpływa się innymi czynnikami niż finanse i benefity, tak więc może należy wykorzystać pandemię jako impuls do pracy wokół misji-wizji firmy w oparciu o osobiste aspiracje i motywację pracowników?

Emocje zdrowia

Ale wdzięczność i radość to także emocje, dzięki którym, po prostu, jesteśmy zdrowsi! W tych stanach gospodarka hormonalna w naszym organizmie sprzyja produkcji dopaminy, oksytocyny, serotoniny itp., co staje się bardzo sprzyjającym środowiskiem dla naszego układu odpornościowego⁶⁹. **Praktykowanie wdzięczności jest traktowane przez wiele osób w kontekście ezoteryki, lecz wiele nurtów psychoterapeutycznych stosuje je jako jeden z elementów wspierających wychodzenie z depresji.** Mogą być to „Dzienniki wdzięczności”, praca z percepcją nieprzyjemnych bodźców, wprowadzenie doceniania tego, co mamy, jako codzienny rytuał, który ukierunkuje uwagę na pozytywne aspekty życia a nie tylko na to, czego nam brakuje itp. Radość, oprócz wspomnianych funkcji wcześniej, wspiera nas w regeneracji fizjologicznej oraz w budowaniu zdrowych więzi, relacji z innymi. I nie mamy tu na myśli „zastrzyków szczęścia” jak kupno drogiego gadżetu, wyjazd na wakacje, ale elementy naszego życia, które nas wypełniają wielkim szczęściem i uduchowiają.

Strona | 24

Wielkie pokłady radości kryją się w naszych pasjach (wiele osób niestety porzuciło je na korzyść obowiązków, karier itp.).

Może to czas, aby powrócić do tego, co kochamy robić? Fenomenem jest, że pasje są czynnikiem antydepresyjnym oraz antysuicydogenym. Krótko mówiąc – sprawdzonym lekarstwem na kryzys jest posiadanie i kultywowanie pasji.

Emocje kreatywności

Emocjonalnym pakietem kreatywności jest zaskoczenie, ciekawość oraz entuzjazm. Nasz mózg, oprócz tego, że robi wszystko, aby przetrwać i zapewnić bezpieczeństwo w statyczności bytowania, doskonale reaguje na to co nowe, ciekawe i sprawiające przyjemność. Zapewnia mu to lepszą vitalność, a dobra forma mózgu to nasza lepsza sprawność intelektualna i fizjologiczna. Związane jest to neuroplastycznością mózgu i jego ciągłym rozwijaniem się, budowaniem nowych sieci neuronów, wytwarzaniem dopaminy.

⁶⁶ Pulcini E., *What Emotions Motivate Care?*, International Society for Research on Emotion, 2016

⁶⁷ Duval Sh., *A theory of objective self awareness*, Academic Press, 1972

⁶⁸ Kowalczyk J., *Rynek pracy na trzy czwarte mocy*, www.grantthornton.pl, 2020, <https://grantthornton.pl/publikacja/rynek-pracy-na-trzy-czwarte-mocy/>, dostęp z dn. 8 września 2020,

⁶⁹ Emmons R., *Thanks!: How Practicing Gratitude Can Make You Happier*, Mariner Books, 2008



Doskonałym wyjściem jest uczenie się nowych rzeczy – języka, programu graficznego, gry na instrumencie itp. Nowe relacje i znajomości mają pozytywny wpływ, a o poszerzaniu mentalnych i emocjonalnych horyzontów – z analogicznymi procesami mamy do czynienia podczas podróży.

Okres kwarantanny, pandemii odcisnął swoje emocjonalne piętno na milionach istot ludzkich. Dostaliśmy wyraźny sygnał, że do tej pory traktowaliśmy nasz świat emocji po macoszemu i jeśli chcemy optymalnie funkcjonować w czasach dobrostanu sytuacyjnego oraz w czasach kryzysu, to najwyższy czas pracować z wymiarem afektywnym. Możliwości jest mnóstwo a najlepszą wiadomością jest to, że można to robić zarówno z perspektywy organizacji jak i tej indywidualnej. Pytanie tylko, czy wrócimy do starych, utartych schematów czy też zaczniemy tworzyć bardziej świadome, holistyczne i osobo-centryczne środowiska pracy wspierające rozwój świata emocjonalnego?

Rola komunikacji wewnętrznej w zapewnieniu pracownikom poczucia bezpieczeństwa – o katalizatorach zmian, megatrendach i marketingu wewnętrznym w czasie post-pandemii

Lidia Skrzyniecka



Ekspert ds. komunikacji w IC Mobile. Od 12 lat związana z mediami. Wcześniej jako dziennikarz i wydawca, w końcu wykładowca akademicki i specjalista ds. PR. Od 7 lat specjalizuje się w marketingu wewnętrznym. Obecnie wdraża w firmach komunikację w wymiarze H2H.

Jest 13 marca, godzina 9 rano. Fabryka pod Warszawą. Przyszło duże zamówienie od klienta z Francji. Praca wre, żeby zdążyć je zrealizować zanim nad Sekwaną pojawią się nowe obostrzenia związane

z pandemią. Jeśli przygotują zamówienie przed terminem, będzie premia! Nagle, alarmujący sygnał przeszywa hałą na wskroś. Pod fabrykę podejżdża z piskiem opon karetka pogotowia. Pracownicy podchodzą do okien, żeby zobaczyć, co się stało. Ratownicy w maskach wyskakują z pojazdu i biegną w kierunku nawołującego ich przed biurem portiera. Po 3 minutach wynoszą w pośpiechu jednego z pracowników podłączonego pod kroplówkę i tlen, wsuwają nosze do ambulansu i odjeżdżają na sygnale. Pracownicy zostają przy oknach, zaczynają wymieniać się informacjami, ale nikt nie wie niczego na pewno. Ktoś coś słyszał. Ktoś ma podejrzenie. Ktoś coś przeczuwał, a nawet wiedział, że tak się „to” skończy. Czekają na przyście kierownika, na informację z radiowęzła. Ale radiowęzeł złowieszczo milczy, a kierownik zjawia się dopiero kolejnego dnia na tradycyjnej odprawie, ale o wczorajszym wypadku nie mówi ani słowa. A samemu... pytać nie wypada. Przed szeregiem się nie wychodzi. A skoro nic nie mówi – to wiadomo... dobrze nie jest... Wszyscy wracają do swoich obowiązków, tylko praca już nie wre, a wręcz się „ochłodziła”. Komu zależy na premii, jeśli prawdopodobnie ktoś z zakładu jest chory na koronawirusa i wczoraj wyładował w szpitalu... Czy kogoś zaraził? Czy w firmie jest bezpiecznie? Czy stanowi zagrożenie dla mojej rodziny? Pytania w głowach załogi zaczynają się mnożyć, a odpowiedzi brak.

W tym samym czasie kolega z firmy dochodzi do siebie w szpitalu, w którym znalazł się nie z powodu COVID-19, a naglej hiperglikemii, czyli przecukrzenia. Jednak nikt z pracowników się o tym nie dowie w najbliższych dniach. Tak samo, jak nikt z kierownictwa nie dowie się, że poczucie bezpieczeństwa pracowników w miejscu pracy spadnie tak bardzo, że po wymuszonym pandemią postoj, o którym w chwili przyjazdu karetki nawet nie myśleli w kategoriach jakiegokolwiek prawdopodobieństwa, 70% osób będzie miało poważne obawy co do powrotów. Zaczną się masowe zwolnienia lekarskie, hurtowe wybieranie urlopów, opieki na dzieci, praca przy krytycznym spadku motywacji... A w końcu strajk, gdy pracownicy zostaną przymuszeni do powrotu restrykcjami wewnętrznymi.

Niestety to nie zabawa słowem i emocjami na potrzeby storytellingu. Ta opowieść jest kompilacją kilku różnych przypadków z kraju i ze świata z

ostatnich kilku miesięcy.⁷⁰ One wszystkie wskazują, że nastąpiła istotna reorientacja priorytetów w obszarze rozwoju osobistego i dobrostanu pracowników w stronę poczucia bezpieczeństwa w gronie bliskich osób – tak rodziny, jak i zespołu współpracowników. Potwierdzają to również badania.

Aż 49% ankietowanych⁷¹ przyznało, że właśnie zapewnienie poczucia bezpieczeństwa pracownikom jest największym wyzwaniem dla firm w związku z powrotami do biur.

Kolejne 20% obawia się dostosowania procesów biznesowych do nowej rzeczywistości. Najmniejszym problemem zdają się być przygotowanie biura oraz dostosowanie wszystkich procedur i regulaminów pracy do nowej rzeczywistości. Za wyzwanie uważa to zaledwie 15% uczestników badania. Uwagę zwracają słowa „**poczucie bezpieczeństwa**”. Bo o ile firmy są gotowe zapewnić pracownikom bezpieczeństwo spełniając wymogi sanitarne, to już **zapewnienie poczucia tego bezpieczeństwa** jest o wiele trudniejsze.

Zmiana widoczna jest również w postrzeganiu przez pracowników atrakcyjności firm, jako potencjalnych pracodawców. Oczekiwania te zmieniają się oczywiście pod wpływem wielu różnych czynników. Jednak w ostatnim okresie czasu niewątpliwie najmocniej oddziałującym na rynek czynnikiem jest pandemia COVID-19. Randstad Polska na podstawie wcześniejszych kryzysów oraz tego, jak zmieniły podejście pracowników do postrzegania atrakcyjności marki pracodawcy, przewiduje, że **na znaczeniu zyskiwać będą: stabilność zatrudnienia i bezpieczeństwo finansowe firmy**. Konsekwencje kryzysu finansowego z 2008 r. obserwowano w badaniu aż do 2014 r.! Obecnie również można zaobserwować pierwsze symptomy zmiany

priorytetów, jak np. zmniejszona rotacja pracowników.⁷²

Trzecia, bardzo istotna zmiana zachodzi w postrzeganiu przez pracowników firmowych benefitów. W tej kwestii pracownicy również kierują się priorytetem bezpieczeństwa.

Najatrakcyjniejszym ze wszystkich świadczeń dodatkowych oferowanych przez pracodawców jest prywatna opieka zdrowotna. Wskazuje na nią co drugi zatrudniony (56%).⁷³

Na drugim miejscu jest ubezpieczenie na życie (30%), a na trzecim ubezpieczenie na wypadek utraty pracy (30%). Jeśli chodzi o świadczenia socjalne, to tym najbardziej atrakcyjnym dla zatrudnionych są dopłaty do wypoczynku, czyli wczasy pod gruszą (57%).⁷⁴

Zauważone w badaniach trendy wynikają z jednego z czterech megatrendów wyróżnionych przez I.H. Ansoffa jeszcze w latach 80. XX wieku.⁷⁵ Ujawniają one nowe nisze, nowe problemy, nowe potrzeby rozwojowe, nowe otwarcie dla rynku, dla zarządzania zasobami ludzkimi, strategiami firm – także w obszarze komunikacji wewnętrznej. Żadne środki bezpieczeństwa podjęte przez firmy, stabilne wyniki finansowe i wymyślne benefity nie zbudują w pracownikach poczucia bezpieczeństwa, zaufania do pracodawcy i tym samym motywacji do pracy, jeżeli w organizacji nie będzie funkcjonowała dojrzała komunikacja wewnętrzna. A ta wedle koncepcji marketingu wewnętrznego we współczesnej

⁷² Badanie „Monitor Rynku Pracy” zrealizowane przez Randstad Polska we współpracy z Instytutem Badań Pollster, 29.05-8.06.2020

⁷³ Warto pamiętać, by pytać pracowników o zdanie i nie przepalać budżetu organizacji, np. na rodzaje benefitów, których pracownicy wcale nie oczekują. Według raportu „The Cost of Poor Communications” przeprowadzonego na próbie 400 dużych firm, zatrudniających łącznie 100 tys. osób, przeciętna firma traci rocznie ok 62,4 mln dolarów z powodu braku dobrze funkcjonującej komunikacji między swoimi pracownikami i całymi działami, w tym z powodu inwestowania w działania benefitowe i eventy podejmowane *ad hoc*

⁷⁴ Badanie „Monitor Rynku Pracy” zrealizowane przez Randstad Polska we współpracy z Instytutem Badań Pollster, 29.05-8.06.2020

⁷⁵ Jeden z megatrendów Ansoffa mówi o nieprzewidywalności zmiany – co oznacza, że czynniki aktualnie oddziałujące na organizację są inne niż miało to miejsce w przeszłości; I.H. Ansoff, „Zarządzanie strategiczne”, PWE, Warszawa 1985 r., s. 58

⁷⁰ Np.: „Pracownicy Carrefoura we Francji nie chcą pracować po śmierci kasjerki”, bankier.pl, 30.03.2020; „Holandia: Strajkujący pracownicy zablokowali drzwi w fabryce Tata Steel”, forsal.pl, 26.05.2020; „Francja: tysiące osób na demonstracji przeciwko zwolnieniom w fabryce Renault”, bankier.pl, 30.05.2020

⁷¹ Ankieta przeprowadzona przez Deloitte wśród ponad pół tysiąca uczestników webinaru „Office re-opening – czyli bezpieczny powrót do pracy po pandemii”



organizacji ma do wypełnienia nowe role.⁷⁶ W tym: **wspomaganie budowania zaufania do firmy poprzez słuchanie pracowników, gotowość do dzielenia się informacjami, np. o kondycji finansowej firmy, występujących w niej problemach i możliwościach, a także umiejętne zaprojektowanie komunikacji wewnętrznej, aby umożliwić udział w niej wszystkim pracownikom organizacji – niezależnie od miejsca i trybu pracy.** Szczególnie warto podkreślić ostatnie słowa dotyczące zmienności miejsca pracy. W czasie pandemii wyzwaniem dla firm nieposiadających rozwiniętej komunikacji wewnętrznej było nie tylko zapewnienie pracownikom poczucia bezpieczeństwa, ale właśnie brak możliwości skomunikowania się z nimi w czasie postoju czy pracy w trybie *home office*, a nawet brak podstawowych struktur i narzędzi umożliwiających pracę zdalną. Według badania przeprowadzonego przez Devire, **po wybuchu pandemii COVID-19 w Polsce na pracę zdalną zdecydowało się 67% firm, które dotychczas jej nie stosowały.** W największym stopniu elastyczne okazały się sektory: nieruchomości (92% firm z branży), IT i telekomunikacja (86%).

Główną barierą wprowadzania pracy zdalnej dla 1/3 firm okazał się brak sprzętu elektronicznego, np. laptopów, a w 1/10 brak wiary u kierownictwa, że firma może w ten sposób funkcjonować sprawnie.⁷⁷

Ponadto w ostatnim czasie zwiększyła się **liczba ofert pracy w trybie zdalnym o 30%**⁷⁸ Na to wyzwanie współczesna komunikacja wewnętrzna również musi odpowiedzieć.

Jak pokazują powyższe badania, rynek jest bardzo czuły na wszelkie zmiany, a pandemia była dużym tąpnięciem. Zareagował więc nowymi trendami popytu i podaży. Pojawiło się więcej ogłoszeń o pracę na stanowiska specjalistów i managerów ds. komunikacji, w tym *sensu stricto* wewnętrznej. Powstały nowe

agencje specjalizujące się w zakresie marketingu wewnętrznego, które dopasowały swoją ofertę do COVID-19, np. oferując usługi w systemach abonamentowych, rozkładając tym samym ich koszt na comiesięczne raty – niespotykane rozwiązanie w sektorze usług *internal communication*.⁷⁹ **Zaczęły pojawiać się licznie artykuły branżowe związane z obszarem komunikacji wewnętrznej, w tym kryzysowej, wewnętrznego PR i marketingu wewnętrznego. W internecie znaleźć można bazy wiedzy na temat komunikacji z pracownikami, webinary i szkolenia w tego zakresu, w których udział biorą już nie tylko specjaliści ds. komunikacji czy HR, ale też CEO – przedsiębiorcy, którzy chcą ratować swoje biznesy.** Zaczęto hurtowo adaptować różnego rodzaju metody z innych dziedzin na potrzeby wsparcia i rozwoju komunikacji wewnętrznej. Ciekawym przykładem jest np. zastosowanie metody MoSCoW⁸⁰ polegającej na priorytetyzacji działań – szczególnie przydatnej przy tworzeniu strategii komunikacji czy działaniu w sytuacji kryzysowej. Pojawiły się też autorskie metody wzbogacające arsenal narzędzi managerów od komunikacji wewnętrznej, np. **Metoda 4P** autorstwa ekspertów z agencji IC Mobile. Warto zatrzymać się przy niej na dłużej, ponieważ jest kompilacją odpowiedzi na wszystkie potrzeby *internal communication* w nowej rzeczywistości.

Metoda 4P w czterech krokach opisuje, jak w szybki i skuteczny sposób przygotować i poprowadzić komunikację z pracownikami na temat danego wydarzenia w organizacji. Te kroki to: Przygotuj, Powitaj, Poinformuj, Pomagaj. Można ją zastosować **m.in. w komunikacji zmiany lub wydarzeń**, np. powrotów pracowników do firmy, zmiany jej siedziby, wprowadzenia nowego projektu, organizacji konkursu i in. Jej celem jest zwiększenie zrozumienia, zaangażowania i poparcia dla wprowadzanych w firmie zmian czy przeprowadzanych działań. Pozytywnie wpływa na odbudowanie lub utrzymanie zaufania i motywacji do pracy. Zwiększa poziom udzielania informacji zwrotnej oraz jej jakość.

Krok 1. Przygotuj – najbardziej obszerny i wymagający najwięcej pracy – przypomina, że o wydarzeniu czy zmianie powinniśmy zacząć informować, nie kiedy się rozpoczną, a już od momentu, gdy zostanie podjęta o nich decyzja. Dzięki temu pracownicy dowiedzą się o nich w takiej formie, w jakiej zaplanuje to firma. Pozwoli to uniknąć

⁷⁶ Szerzej o nowych rolach komunikacji wewnętrznej w organizacji w: Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop „Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji”, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 262-263

⁷⁷ Badanie Devire, przeprowadzone na próbie 2,5 tys. polskich przedsiębiorstw, marzec 2020 r.

⁷⁸ Za: Gabriela Łazarczyk, „Biuro w domu na stałe? Firmy chętniej rekrutują do pracy zdalnej”, wyborcza.pl, 23.07.2020

⁷⁹ Np. IC Mobile komunikacja wewnętrzna, ic-mobile.pl, 23.07.2020

⁸⁰ Za: Baza wiedzy o komunikacji wewnętrznej, ic-mobile.pl/blog, 23.07.2020

rozprzestrzeniania się informacji z nieoficjalnego obiegu, a w konsekwencji nieporozumień i plotek. Przygotowując plan komunikacji w tym punkcie, warto wybrać narzędzia i formę komunikacji, które umożliwią dotarcie komunikatu do wszystkich grup docelowych, a także będą dla nich łatwe i atrakcyjne w odbiorze. Aby było to możliwe konieczne jest zidentyfikowanie grup docelowych, jeżeli jeszcze nie zostało to zrobione i opracowanie person⁸¹ lub przeprowadzenie segmentacji odbiorców zgodnie z zasadami marketingu.⁸²

Bardzo skuteczną praktyką jest przekazywanie ważnych informacji w firmie przez osoby pełniące funkcje decyzyjne, np. prezesa, dyrektora generalnego, szefa danego obszaru czy jednostki, ponieważ są one postrzegane jako wiarygodne źródło informacji. Według podstawowych zasad warsztatu dziennikarskiego, komunikat powinien odpowiadać na najważniejsze pytania: kto, co, kiedy, jak, gdzie, dlaczego – aby, po zapoznaniu się z nim, pracownicy nie zostali z pytaniami bez odpowiedzi. Przy czym, według teorii socjologicznych, najważniejsza wydaje się być odpowiedź na pytanie, o powód danego działania (dlaczego), gdyż pomaga zwiększyć aprobatę dla niego.

Taka praktyka wprowadzona na stałe do komunikacji wewnętrznej może radykalnie zmienić kulturę w firmie na bardziej otwartą i przychylną zmianom.

Jest to zjawisko społeczne poparte 50 latami badań. Jego niezwykłą skuteczność odkryła jako pierwsza, już w latach 70., wybitna psycholożka z Harvardu Ellen Langer – autorka wielu znanych prac, m.in. bestsellera „Mindfulness”, od którego rozpoczął się ogólnosiwiatowy pochód techniki zarządzania emocjami poprzez uważność.⁸³

Metoda 4P w kroku 4. wskazuje też na ważną praktykę przygotowania dodatkowej „paczki informacji”, co stanowi nawiązanie do terminu „press-pack”, czyli „teczka prasowa”, który określa materiały

informacyjne przygotowane dla dziennikarzy przez organizatora wydarzenia. Powinna ona zawierać rozwinięcie tematów poruszonych w pierwszym komunikacie i zostać udostępniona pracownikom od razu po jego publikacji. Na przykład, jeżeli prezes w nagraniu wideo opowiada pracownikom o powrocie do biur, paczka informacji udostępniona po publikacji tego nagrania powinna zawierać szczegółową rozpiskę nowych zasad funkcjonowania pracowników w firmie. Pracownicy będą mieli czas na zapoznanie się z nimi, zapamiętanie ich, a przede wszystkim oswojenie się z nową rzeczywistością. Dobrze poinformowani, „zaopiekowani”, poczują się bardziej bezpieczni,

a to ułatwi powrót, zwiększy motywację do pracy i zaufanie do pracodawcy. „Paczka informacji” może mieć różną formę – webinaru, e-booka, ulotki czy infografiki itp. Najważniejsze, żeby spełniała swój cel.

Krok 2. Powitaj dotyczy zorganizowania oraz przebiegu pierwszego dnia danej zmiany czy wydarzenia. Jego idea wynika z tezy, że pierwszy dzień jest jak pierwsze wrażenie – można go zorganizować tylko raz, dlatego trzeba tą szansę wykorzystać mądrze. Celem tego kroku jest utrwalenie informacji na temat wydarzenia lub zmiany, które mają miejsce w firmie i rozwianie obaw pracowników. Aby się do niego przygotować, należy najpierw ustalić, jakie obawy mają pracownicy i zaplanować działania, które je rozwieją. Można pomóc sobie materiałami przygotowanymi w kroku 1. i dodać do niego nowe elementy. Na przykład, jeżeli celem bezpośrednim jest zakomunikowanie pracownikom powrotu do pracy, a wiadomym jest, że najczęściej pojawiającymi się wątpliwościami są te związane ze zdrowiem i bezpieczeństwem własnym oraz bliskich, należałoby skupić się na przekazaniu informacji, które wskażą, jakie kroki podjęła firma, aby to bezpieczeństwo zapewnić. Oprócz samej strategii informacyjnej warto zadbać też o dobre samopoczucie pracowników i zaplanować pierwszego dnia wydarzenie, które będzie wywoływało pozytywne skojarzenia. Nie musi być ono kosztowne, liczy się autentyczność i gest. Mogą to być np. drobne paczki powitalne, chociażby czekolada z sakiem naturalnym, albo list od szefa z własnoręcznym podpisem lub ustawienie na ekranie startowym komputera

⁸¹ Opis budowania person znajduje się m.in. w: Barbara Stawarz, „Content marketing po polsku”, Wyd. PWN, Warszawa 2015, s. 15-24

⁸² Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop „Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji”, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 153-166

⁸³ Robert Cialdini, Noah Goldstein, Steve Martin, „Świat na tak!”, Wyd. MT Biznes, s. 119-125

komunikatu – „Tęskniliśmy! Dobrze, że jesteś!”. *The sky has no limit*⁸⁴.

Krok 3. Poinformuj, skupia uwagę na opracowaniu strategii komunikacji, która przyda się w czasie, kiedy zmiana zostanie już ogłoszona i wdrożona. Cel pozostaje niezmienny – utrwalenie informacji na temat wydarzenia lub zmiany, które mają miejsce w firmie, oraz rozwianie obaw pracowników. Warto przygotować wcześniej np. listę tematów artykułów, czy innych form komunikatów, którymi będzie prowadzona komunikacja przypominająco-utrwalająca. **Ważne jest też, aby nie zawieszać dotychczasowych działań – jeśli do tej pory w komunikacji wewnętrznej prowadzone były jakieś cykle tematyczne czy akcje, należy je kontynuować – zaspokoja potrzebę stabilizacji, obcowania z tym, co znane.** Na przykład, kontynuując case powrotu pracowników do firmy, należałoby zastanowić się, jak powinna wyglądać komunikacja wewnętrzna w „nowej normalności”. Według badań opinii pracowników prowadzonych na całym świecie, oczekują oni od firmy informacji na tematy najważniejsze z ich perspektywy. Chcą wiedzieć: jaka jest sytuacja finansowa organizacji, jakie środki bezpieczeństwa są podejmowane w firmie każdego dnia, jakich zmian mogą się spodziewać w najbliższym czasie, jakie są nowe zalecenia dotyczące koronawirusa w Polsce i na świecie. Jednocześnie pragną powrotu do normalności sprzed pandemii.

Krok 4. Pomagaj przypomina nieco metodę LEAN – pomaga udoskonalić podjęte działania. Trzy wcześniejsze kroki zapewniły pracownikom dostęp do informacji, nie wszyscy jednak wykażą dla niej ten sam poziom akceptacji.⁸⁵ Krok 4. ma im to ułatwić. Jego celem jest bowiem uzyskanie możliwie maksymalnego zrozumienia, zaangażowania i poparcia pracowników dla działań firmy. Twórcy metody zachęcają, aby pytać pracowników o to, jak ułatwić im akceptację zmiany i motywować do tego samego managerów.

Ciekawymi inicjatywami wspierającymi uzyskanie poparcia dla zmian w organizacji są np.: udostępnienie pracownikom wsparcia psychologa, utworzenie infolinii, pod numerem której można zasięgnąć informacji na dany temat oraz powołanie spośród pracowników zespołu ambasadorów – ludzi w każdym dziale, którzy zostaną przeszkoleni w zakresie zmiany – wesprą innych wiedzą i wskazówką.

Ostatnie działanie opiera się na opisywanej przez socjologów prawidłowości mówiącej, że ludzie podążają zwykle za czyimś przykładem. Warto to zjawisko wykorzystać i – bazując na efekcie „społecznego dowodu słuszności” – zwracać uwagę nieprzekonanych jeszcze pracowników na tych, których już udało się do zmiany przekonać.⁸⁶

Na koniec warto wymienić jeszcze kilka innych trendów, które w zauważalny sposób zaczynają nabierać na znaczeniu w obszarze komunikacji z pracownikami.

Są to m.in. **dostrzeganie potrzeby kształtowania strategii onboardingu i offboardingu w duchu koncepcji human-to-human, zmiana kultury organizacyjnej w kierunku otwartej, docenienie wagi informacji zwrotnej w zarządzaniu firmą, wzrost znaczenia grywalizacji, przenikanie się obszaru IC z PR i CSR, wzrost znaczenia w organizacji IC managerów, którzy byli członkami zespołów kryzysowych podczas pandemii, dostrzeganie w pracownikach współtwórców kapitału reputacji firmy i kreatorów jej wartości⁸⁷, zauważanie potrzeby prowadzenia marketingu wewnętrznego, jak marketingu zewnętrznego, włączanie managerów i CEO do komunikacji wewnętrznej, i co wydaje się teraz najistotniejsze – budowanie autentyczności przekazu i prawdziwego przywództwa.** Kończą się czasy managementu z opowiadań Mrożka: „Prezes zalecił nam oszczędność i żeby dać dobry przykład, usunął jedno z dwóch krzeseł ze swojego gabinetu. Trudno – powiedział – muszę się pomieścić na jednym krześle z koleżanką sekretarką. Ciasno nam będzie, ale mebel się zaoszczędzi, drewno teraz drogie. A wy jakie widzicie rezerwy?”⁸⁸ Takich zachowań najbardziej dojrzała komunikacja wewnętrzna nie uratuje...

⁸⁴ Jednym z ciekawszych pomysłów na welcome pack, z jakim się spotkałam, był: mini zestaw do fondue z paczuszką orzechów i tabliczką czekolady, z napisem: „We’re better together”.

⁸⁵ Szerzej jest o tym napisane, np. w: Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop „Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji”, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 44-47

⁸⁶ Robert Cialdini, Noah Goldstein, Steve Martin, „Świat na tak!”, Wyd. MT Biznes, s. 153-160

⁸⁷ Elżbieta J. Biesaga-Słomczewska, Krystyna Iwińska-Knop „Marketing wewnętrzny we współczesnej organizacji”, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2017, s. 219

⁸⁸ Sławomir Mrożek „Oszczędność”, w: „Czekoladki dla Prezesa”, Wyd. Noir Sur Blanc, Warszawa 2018, s. 14

Informacja zwrotna. Jak bardzo jest potrzebna w świecie nieustającej zmiany i jak ją budować, by dawała bezpieczeństwo w zespole, rodzinie, społeczności?



Agnieszka Mazur

Trenerka, liderka, mentor. Wspiera budowanie efektywnych zespołów i pomaga rozwijać kreatywność. Autorka książki „Alfabet kreatywności”.

Czas globalnej zmiany w czasie pandemii przekształcił praktycznie wszystko w naszej organizacji pracy, domu, kulturze, sporcie. W nieoczywisty i nieprzewidywany sposób znaleźliśmy się w warunkach życia, pracy, które przeobraziły wszystkie aspekty naszego dnia.

Ten czas nadał inny wymiar relacjom, pasjom, obowiązkom i przyjemnościom. COVID-19 zmusił miliony pracowników do przekształcenia swoich domów w biura. W rezultacie większość zespołów była zmuszona dostosowywać się do coraz bardziej odległych i rozproszonych sposobów działania. Dla większości pracowników, rodzin stało się to wyzwaniem.

Ta sytuacja wpłynęła na zmianę sposobu komunikacji. Efektywna komunikacja stała się priorytetem, po to, aby utrzymać biznes, kontakt z klientami, uczniami, rodziną, społecznością. Nieodzowna część komunikacji, która w czasach zmiany niewątpliwie jest niezmiennie istotna to informacja zwrotna. Potrzebna, aby w ciągle zmieniającej się rzeczywistości odnaleźć się w tych zmianach i być na bieżąco. Ta informacja w prosty sposób uzmysławia nam, czy idziemy w dobrym kierunku. Ważne stało się nie tylko to, jak ją przekazać technicznie pracując w środowisku on-line (ZOOM, SKYPE), ale jak przekazać te informacje biorąc pod uwagę wartości, zaufanie i bezpieczeństwo.

Kiedy chcemy, aby w informacji zwrotnej pojawiło się zaufanie i bezpieczeństwo, warto jest przyjrzeć się kilku punktom, które omówię poniżej. Wzięcie ich pod uwagę, spowoduje, że taki komunikat zbuduje relacje, zaangażowanie, poczucie bezpieczeństwa we wszystkich społecznościach w których uczestniczymy lub które budujemy. Zanim jednak przejdziemy do informacji zwrotnej i wskazówek jak jej udzielać zatrzymajmy się nad kilkoma tematami, których

analiza da nam odpowiedź czy powinniśmy taki dialog rozpoczynać.

Chciałam to podkreślić, ponieważ dzisiaj ważna jest analiza istoty informacji zwrotnej nie tylko z punktu widzenia rozwojowego, ale przede wszystkim mentalnego. Dzisiaj społeczeństwo zмага się nie tylko z wyzwaniami doskonalenia, ale w wielu przypadkach również z bardzo dużymi wyzwaniami rodzinnymi, zawodowymi, zdrowotnymi. Priorytety uległy zmianie, a więc i sposób oraz jakość informacji zwrotnej powinny to uwzględnić.

Dzisiaj wiele z nas mierzy się nie tylko z wyzwaniem dotyczącym sposobu pracy w pandemii. **Wiele osób, o czym nadal bardzo rzadko mówimy, konfrontuje się z problemami, które pandemia wzmocniła, a których często w tym realnym, a tym bardziej onlinowym świecie nie widać.** Są to wyzwania osobiste, depresje, lęki, strach o kolejny dzień. Może trudno to zauważyć, bo taka osoba nie od razu zwraca naszą uwagę, ale jej stan emocjonalny może sprawić jej trudność w zrozumieniu, akceptacji i prawidłowym odebraniu naszej informacji zwrotnej. **W związku z tym pierwszą rzeczą na której taki komunikat powinien się, właśnie teraz w tych czasach, opierać jest dawanie go z dużą uważnością co do drugiego człowieka.** Powinniśmy wspierać taki komunikat akceptacją, zrozumieniem i przekazywać go w zgodzie ze swoimi wartościami. Niestety bardzo często w momencie dawania lub przyjmowania informacji zwrotnej z tymi wartościami się roz mijamy. Komunikacja w tym wypadku powinna opierać się na przekonaniu, że informacja zwrotna **daje możliwość rozwoju.** Podczas przygotowań do takiej rozmowy nadawca powinien zyskać pewność, że druga strona w ogóle jest dzisiaj na taki rozwój gotowa. Warto nawet zapytać zanim taką rozmowę przeprowadzimy: „Czy chcesz usłyszeć, co ja w tym temacie widzę? Czy jesteś gotów/gotowa na taką informację?” Taka rozmowa powinna również być wsparciem, a nie podstawianiem nogi, czy nawet czasami kopaniem leżącego. Dodatkowo często my jako dający taki komunikat zwrotny nie jesteśmy przygotowani na reakcje drugiej strony: na to co on wywoła i jak sobie z tym poradzić. Dlatego tak istotne jest stosowanie i sprawdzenie kilku punktów zanim taką informację zwrotną przekazemy. Powinniśmy zastosować pewnego rodzaju listę kontrolną, która pomoże nam podjąć decyzję, czy jesteśmy gotowi na przekazanie informacji zwrotnej. Ta lista pomoże nam zatrzymać się i odpowiedzieć na pytanie: „Czy jesteśmy gotowi na jej przekazanie w oparciu o partnerską relację człowiek do człowieka?”. Punkty

kontrolne, o których mowa, świetnie opisała Brene Brown i są to⁸⁹:

- O gotowości do dawania informacji zwrotnej świadczy fakt, że jesteś w stanie usiąść obok tej osoby, a nie naprzeciwko niej. Nie chodzi tutaj o czysto fizyczne aspekty tej rozmowy, ale o mentalne przygotowanie i nastawienie do relacji.
- O gotowości do dawania informacji zwrotnej świadczy fakt, że jesteśmy w stanie problem postawić przed nami, a nie między nami, a wręcz czasami przepychać między nami. Nie wytykajmy problemów, szukajmy rozwiązania.
- O gotowości do dawania informacji zwrotnej świadczy fakt, że słuchamy, zadajemy pytania i akceptujemy to, że można czegoś do końca nie rozumieć. Odkładamy morały na bok, wchodzimy w rolę moderatora.
- O gotowości do dawania informacji zwrotnej świadczy, że przekazujemy informacje bez zawstydzania i obwiniania rozmówcy. Stajemy się partnerem w rozmowie, nie tylko oczekującym zmiany po drugiej stronie, ale uczestniczącym w rozwiązaniach i pokazujemy nasze zaangażowanie.
- O gotowości do dawania informacji zwrotnej świadczy również fakt świadomości intencji z jaką go dajemy. Jeżeli będzie to dyrektywne przekazanie naszych potrzeb, nie liczymy na zbudowanie relacji. Bardziej możliwy w takim wypadku efekt to zamrożenia relacji lub zaognienia konfliktu jeśli istnieje. Kiedy jesteśmy świadomi i rozpoczynając rozmowę, że naszą intencją jest wzmocnienie lub zbudowanie relacji, poprawa komunikacji lub działań, tego typu patrząc w przyszłość komunikat będzie odczuwany przez drugą stronę.

Spełnienie tych punktów jest kluczowe w komunikacji „Human-to-Human” (człowiek do człowieka), zaprasza do budowania relacji, daje zaufanie, bezpieczeństwo co zdecydowanie przekłada się na zaangażowanie. **Jeżeli jesteśmy świadomi gotowości do dawania feedbacku to warto zapoznać się z poniższymi punktami, które szczególnie teraz w czasach pandemii stają się coraz bardziej istotne.**

- 1) **Informacje zwrotną podawaj na bieżąco, tu i teraz.** Ogromnie ważne jest to, że już przed czasem pandemii pracownicy zwracali uwagę na fakt, że dostają informacje zwrotne tylko kilka razy do roku (47%).

Dodatkowo tylko 26 % twierdzi, że informacja zwrotna którą otrzymują pomaga im rozwijać się w ich działaniach w organizacjach⁹⁰.

Dzisiaj w tak zmieniających się czasach taka informacja udzielana raz na 3 miesiące staje się szybko nieważna i nieefektywna, zarówno dla dającego jak i otrzymującego. Dzisiaj staje się ogromnie ważne, aby taką rozmowę przeprowadzać praktycznie codziennie. Zauważenie i rozmowa, nawet pięciominutowa, staje się dużo ważniejsza niż wcześniej. Ważne jest podkreślenie nie tylko tematów do rozwoju, poprawy, udoskonalenia, ale jeszcze bardziej istotne stało się zauważenie również tego co pozytywne: sukcesów, osiągnięć, pozytywnej zmiany. Potrzebujemy w tych czasach potwierdzenia kierunku, zauważenia zaangażowania, które budzi zaufanie i daje poczucie wpływu w czasach w których na wiele rzeczy takiego wpływu nie mamy. Budowanie kultury regularnej informacji zwrotnej redukuje stres przed jego otrzymywaniem i dawanie w przyszłości.

- 2) **Feedback czy FeedForward.** Zmiana patrzenia do przodu zamiast za siebie jest ogromnie uwalniająca. Szczególnie teraz kiedy, dzień jutrzejszy od dzisiejszego zmieniają się niebotycznie. To co było ważne wczoraj już dzisiaj ważne nie jest. Plany, projekcje zmieniają się każdego dnia. O przeszłości zapominamy szybko, bo już goni nas kolejna zmiana. Patrzenie do tyłu nie ma dzisiaj większego sensu. Przeszłości nie da się już zmienić. Dodatkowo feedback jest reaktywny i koncentrując się na przeszłości (*back*) kojarzy się z oceną i wzbudza niepokój wśród pracowników. „Feedforward” patrzy przed siebie (*forward*). **Nie skupia się na problemach, które były, ale na rozwiązaniach, które mogą pomóc nam uniknąć problemów w przyszłości.** Feedforward projektuje przyszłość, podaje kierunek, a razem z nią nadzieje. Jak podkreśla twórca narzędzia, Marshall Goldsmith⁹¹, łatwiej pokazać ludziom, jak zrobić coś lepiej, niż udowodniać, że nie mają racji. Ten styl

⁸⁹ B. Brown, *Z wielką odwagą*, Laurum, 2014

⁹⁰ Por. J. Clifton, J. Harter, *It's the manager*, Gallup Press, 2019.

⁹¹ M. Goldsmith, *FeedForward*, Writers of the Round Table Press, 2012.

komunikacji, szczególnie w czasach VUCA⁹² staje się bardzo pomocny, wzmacnia nie tylko relacje, ale daje nadzieję patrzenia w kierunku przyszłości. Daje nam narzędzia do działania, zamiast rozpamiętywania przeszłości.

5 KROKÓW FEEDFORWARD, KTÓRE POMOGĄ NAM ZMIEŃĆ PERSPEKTYWĘ INFORMACJI ZWROTNEJ

- a) **Zastanów się** jaki jest cel dialogu, to wasze fundamenty na zbudowanie głębszej relacji
- b) **Opisz swój cel** w rozmowie jeden na jeden. Konieczne jest jasne ustalenie celu dla obu stron. Jasne przedstawienie w perspektywie odnoszącej się do potrzeby i patrzenia już przez pryzmat zmiany.
- c) **Zapytaj** swojego rozmówcę o pomysły, które mogą pomóc wprowadzić wasz plan w życie.
- d) **Wysłuchaj** go, ale nie oceniaj i nie krytykuj. Fundament stanowi tutaj uważne słuchanie ich odpowiedzi. To jest klucz dla Ciebie i źródło informacji. Mogą bowiem pojawić się w nich wskazówki dostarczające np. na temat relacji, prawdopodobnych konfliktów, które są w fazie początkowej, a niejednokrotnie źródła innowacyjnych pomysłów.
- e) **Podziękuj** i wciel plan w życie! Zauważ starania i każdy element wdrożenia.

- 3) **Spokój** podczas dawania feedbacku - w obliczu niebezpieczeństwa ludzie bardzo szybko zauważają fałszywe nadzieje i półprawdy. Kiedy przekazujemy informację zwrotną nie zatajamy prawdy, opieramy się na realnej sytuacji, szczerości i odwadze w przekazaniu tych informacji. W momencie braku informacji do przekazania i niewiedzy po prostu otwarcie o tym powiedzmy. Wspólne „nie wiem” jest lepsze niż dawanie informacji nieprawdziwych czy nierealnych. Komunikat „nie wiem”, wbrew pozorom, bardziej zbliża niż dzieli.
- 4) **Buduj na mocnych stronach.** Dzisiaj jak nigdy wcześniej ludzie potrzebują doceniania i zauważania. Niezmiennie ważne staje się wzmacnianie, które wynika z faktu zauważania ich mocnych stron. Zauważ wysiłek podjęty przez drugą stronę w działaniu zamiast krytykować efekty.

Zauważ i przedyskutuj zależności pomiędzy rozwiązaniem problemu, a rozwojem.

- 5) **Emocje.** Pozwól przeżyć emocje, porozmawiaj o nich, ale nie przejmuj za nie odpowiedzialności. Jeżeli mówimy o czymś trudnym i w trudnym momencie dla naszego odbiorcy dajmy mu przestrzeń. Pozwólmy wybrzmieć emocjom, jednocześnie nie przejmując ich, ani nie karząc za przeżywanie tych emocji w stosunku do naszego komunikatu. Pozwólmy tej osobie przeżyć te emocje. Przybierzmy rolę towarzysza. Jeżeli nie wiesz jak zarządzać emocjami zwróć się do osoby, która może cię wesprzeć w zrozumieniu emocji, swoich i innych: trenera, coacha, zaufanego tobie lidera.
- 6) **Konstrukcja informacji zwrotnej.** Podaj nie tylko treści komunikatu czyli fakty, do których się odnosisz, ale również opowiedz o swoich emocjach, które ci w danej sytuacji towarzyszą. Przekaż oczekiwania, rozwiązania, zaprosz do dyskusji. W rozmowie zatrzymuj się również na konsekwencjach, które mogą dotyczyć sytuacji o której rozmawiacie, a które mogą się zdarzyć, jeżeli nie omówicie, nie zatrzymacie się nad danym tematem. Przekaż oczekiwania, ale również swoje zaangażowanie, które mogą pomóc we wprowadzeniu zmian. Umów się również na follow up po takim dialogu, aby odnieść się do wspólnych ustaleń.

Parafrazując, można rzec, że informacja zwrotna płynie do nas cały czas i nieprzerwanie od chwili naszych narodzin. Przekazują nam ją wszyscy - nauczyciele, szefowie, przyjaciele, duchowni, a nawet nasza społeczność w mediach społecznościowych. Umiejętność przekazywania jej w prawidłowy sposób posiada jednak niewielu. Mam nadzieję, że ta publikacja zmieni ten obraz chociaż w kilku procentach. Pamiętajmy, że dzisiaj warto dobrze rozważyć decyzję w momencie jej przekazywania, użycia takiego komunikatu w jak najbardziej efektywny sposób. Każdą informację możemy przetworzyć, zaakceptować, zrozumieć i zdecydować, czy coś z nią zrobimy, czy na dzień dzisiejszy odłożymy na bok. Pamiętajmy, że każda informacja zwrotna pomaga nam zwiększyć swoją wiedzę i efekty w danej dziedzinie. Każdy komunikat, nawet trudny, nawet ten podany przez niezbyt wytrawnego w komunikowaniu partnera - można optymalnie wykorzystać. Poszukajmy punktu, który w tym komunikacie nas łączy, czegoś wartościowego dla nas, ważnego. Przekazywanie i otrzymywanie go ze spokojem, z

⁹² VUCA volatility (zmiennność), uncertainty (niepewność), complexity (złożoność) i ambiguity (niejednoznaczność).

momentami pauzy na odpowiednie zrozumienie, z okazywaniem szacunku, aktywnym słuchaniem i zadawaniem pytań - bardzo pogłębi relację i zbuduje poczucie wartości.

Poprawnie przygotowana i przekazana informacja zwrotna może zdziałać cuda. Może pomimo różnic w tym co myślimy na tematy społeczne, życiowe, duchowe czy polityczne przybliżyć nas, a nie budować tamy. Nauczyć nas dużo o innych i o nas samych, zbliżyć do siebie i zrozumieć. **Łączyć zamiast dzielić.**

dmuchają w nasze żagle, limitujemy szokujące wieści z mediów, bądźmy dla siebie wyrozumiali, inwestujmy w samorozwój, zadbajmy o opcję B swojej kariery zawodowej, troszczmy się o zdrowie i szukajmy profesjonalnej pomocy, jeżeli czujemy, że sytuacja jest dla nas zbyt trudna. **Poczucie sprawczości we własnym życiu jest dużym krokiem w drodze do odzyskania tak drogiego obecnie poczucia bezpieczeństwa.**

KOMENTARZE



Małgorzata Górka

Menedżer HR, która swoje 20-letnie doświadczenie w zarządzaniu działami HR zdobywała m.in. w Nike, Actavis, Gedeon Richter i Iron Mountain. Influencer HRI.

Pączkujący na polskim rynku temat **dobrostanu** stał się jednym z kluczowych zagadnień podczas okresu pandemii COVID. Nagła sytuacja izolacji, długotrwałej pracy z domu, zalewu negatywnych informacji ze świata mediów i poczucia utraty bezpieczeństwa, czy to zdrowotnego, czy zawodowego odbiła się na zdrowiu społeczeństwa. Jednocześnie rozpoczęła się dyskusja, kto de facto jest odpowiedzialny za swoje własne poczucie komfortu psychicznego. Czy nasz pracodawca, który powinien wykazywać się w tym czasie empatią i otwartą komunikacją, czy nasz lider, od którego oczekujemy wsparcia i zrozumienia, a może my sami. I tak jak szczęścia należy wprawdzie szukać w sobie, zanim zaczniemy go oczekiwać od innych, tak **dbałość o własny stan emocjonalny powinna się znaleźć na liście stałych priorytetów każdego z nas**. Czasy, w których pędził do nas na białym koniu rycerz, aby uwolnić nas z wieży strzeżonej przez strasznego smoka... można włożyć między bajki. I oczywiście, warto zadbać o środowisko pracy, w którym traktuje się nas z szacunkiem, jesteśmy zaś zarządzani przez osoby etyczne i kompetentne. **Sami natomiast powinniśmy dołożyć wszelkich starań, aby wrócić w dobrej formie na popandemiczny rynek**, który ze względu na wymogi gospodarcze będzie oczekiwał od nas dobrej formy, energii i optymizmu, a może nawet konieczności „sprzedania” swoich kompetencji nowemu pracodawcy. Zapewnijmy sobie otoczenie ludzi, którzy



Ewa Stelmasiak

Ekspert ds. zarządzania well-beingiem oraz kultury zdrowia i dobrostanu. Autorka koncepcji Wellbeing 4.0 w świecie VUCA. Założycielka i dyrektorka zarządzająca The Wellness Institute. Wspiera liderów w rozwijaniu kompetencji wellbeingowych.

Według jednych pandemia stanowi przyczynek do rozwoju samoświadomości i poszukiwania nowych sposobów funkcjonowania. Inni podkreślają, że jak tylko pandemia się skończy wszyscy o niej zapomną i będzie jak dawniej. Prawda jest pewnie gdzieś pośrodku. Jak zawsze w rozwoju osobistym świat stwarza nam pewne warunki, ale decyzja o tym jaka będzie względem niej nasza postawa i zachowania, należy tylko i wyłącznie do nas samych.

Pandemia COVID-19 przyspieszyła procesy, które nabrały tempa już w starym świecie. Digitalizacja i świat VUCA (zmienność, niepewność, złożoność, wieloznaczność) towarzyszyły rzeczywistości, w której królował pęd, a czas wolny był dobrem luksusowym często niedostępnym dla pracującej klasy średniej. Uwolniła godziny czasu traczone na przemieszczanie się po miastach i świecie, zwiększając równocześnie odczuwalny poziom zmienności i zależności od zewnętrznych regulacji, na które nie mamy żadnego wpływu i zamykając nas w domach. Postawiła nas przed lękiem, niepewnością, niepokojem i innymi trudnymi emocjami. Zmieniła oblicze pracy biurowej, które w szybkim tempie przeszło od rozkwitu tradycyjnych i coraz bardziej wykwinnych biur, przez pracę zdalną po pracę hybrydową.

Co na to wszystko człowiek? Jak wpływa na to kim jesteśmy jako liderzy, pracownicy, rodzice, przyjaciele i koledzy? **Prognozuje się, że w wyniku pandemii objawy ostrego zaburzenia stresowego mogą objąć nawet 20% populacji**. Po pierwsze więc na pierwszy plan wysuwa się dobrostan psychologiczny. Po drugie konieczny jest rozwój kompetencji dbania o siebie. Według naszej mapy kompetencji

„samoświadomość i zdolność wprowadzania pozytywnych zmian” jest tu kluczem do sukcesu. **Zdolność adaptacji, porzucanie przywiązania do starych sposobów funkcjonowania i aktywne poszukiwanie nowych wydają się dziś bardzo ważne, nie tylko w obszarze dobrostanu.**

Przed pandemią dbanie o dobrostan psychologiczny było ważne, ale nie miało cech pilności. Dziś – w trakcie pandemii – dobrostan wychodzi na prowadzenie jako jeden z tematów, które są nie tylko ważne, ale i pilne. W kontekście ewolucji otoczenia biznesowego i wyzwań psychologicznych powstałych w wyniku pandemii, czas na zajęcie się swoim rozwojem w obszarze dbania o dobrostan jest właśnie teraz.



Dr Tomasz Kozłowski

Socjolog, szkoleniowiec, badacz. Założyciel PCSB. W dobie koronawirusa znalazł trochę czasu, napisał i wydał (sam lub we współautorstwie) trzy książki: „Zanim będzie za późno. O potrzebie rozwoju kompetencji społecznych w edukacji”, „Zagrożeni niegościnną rzeczywistością” i „Cyberzaburzenia”.

Koronawirus stanowi pewnego rodzaju reset. Zgadzam się z tymi głosami, które mówią, że nasza kultura i cywilizacja zapędziła się do momentu, w którym padnięcia stanowi dla nas wyzwanie wręcz mentalne: **oduczyliśmy się bowiem myślenia w kategoriach rychłego końca, a nawet własnej śmiertelności.** Wielu filozofów i badaczy społecznych wskazuje, że żyjemy tak, jakbyśmy mieli nigdy się nie zestarzeć. Koronawirus, choć jest to doświadczenie tak trudne i niepożądane, stanowi źródło nauki, wprowadza nas, mimo wszystko, w nowy wymiar. W momentach krytycznych, kiedy nie wiemy, która droga jest najwłaściwsza, a także w chwilach strachu, tego najbardziej pierwotnego, kiedy zaczynamy martwić się o swoje fizyczne przetrwanie – koronawirus pozwala nam usłyszeć głos naszej natury.

Natura ta nieustannie przypomina, że jesteśmy zwierzętami społecznymi. Gdy czujemy duży stres, dyskomfort, czy strach, chcielibyśmy nie być sami. Chcielibyśmy myśleć, że otaczają nas ludzie dobrej woli, ci, na których możemy polegać. Odsobnienie jest dla nas sygnałem niebezpiecznym – samotność w czasach, gdy zasiedlaliśmy sawanny mogła oznaczać rychłą śmierć. Stąd konieczność (nie wybór) bycia w izolacji od innych staje się dużym wyzwaniem dla naszej psychiki.

Ale pandemia to również zaproszenie do refleksji nad kondycją psychiczną całej cywilizacji. Wiele miejsca poświęcamy dyskusjom o rezyliencji – umiejętności podnoszenia się, gotowości na przyjęcie trudów, adaptacji, przetrwania. Taka kompetencja zmusza nas do przeorientowania swojego funkcjonowania na sam rdzeń, podstawowe priorytety, core. Z czego jesteś gotów zrezygnować? Co jest ważne bardziej, co mniej? Jak bardzo zależy twój dobrostan od rzeczy nieistotnych? Rezyliencja to według mnie umiejętność wytłumaczenia sobie, że „po nocy przychodzi dzień, a po burzy spokój”. Sądzę, że koronawirus bardzo mocno uwydatnił brak takiej zdolności w wymiarze społecznym. Jako społeczeństwo nie umiemy sobie odpuścić. Staramy się wciąż funkcjonować, jakby nic się nie zmieniło, choć zmieniło się tak wiele. Staramy się zsywać ledwo zipiącą służbę zdrowia z gospodarką, której nie chcemy spowolnić. Staramy się wszyscy wyjechać na urlop a potem na powrót uruchamiać szkoły, staramy się zarabiać wciąż tak samo, tak samo wydawać, tak samo funkcjonować, tak samo planować. Staramy się celebrować święta, wesela, pogrzeby. Można by pomyśleć, że koronawirus, który stał się mianownikiem dla całego roku 2020 a może i kilku następnych jest drobnym dodatkiem do naszej egzystencji. Nie potrafimy jako społeczeństwo powiedzieć sobie: może to już czas. Może czas na kryzys. Może czas na zaciśnięcie pasa aż zacznie trzeszczeć. Może czas na powściągnięcie apetytów. Może czas na rok bez urlopu. Może czas na nudę w czterech ścianach. Może pora odpuścić – ale za cenę przeżycia. Jesteśmy cywilizacją spod znaku „mieć ciastko i zjeść ciastko” - chyba zapomnieliśmy, że tak się nie da. Odnoszę wrażenie, że przyszłość naszego dobrostanu zależy od tego, czy wystarczająco szybko sobie to uświadomimy.



**POZNAŃSKIE CENTRUM
SZKOLENIOWO-BADAWCZE**

2020