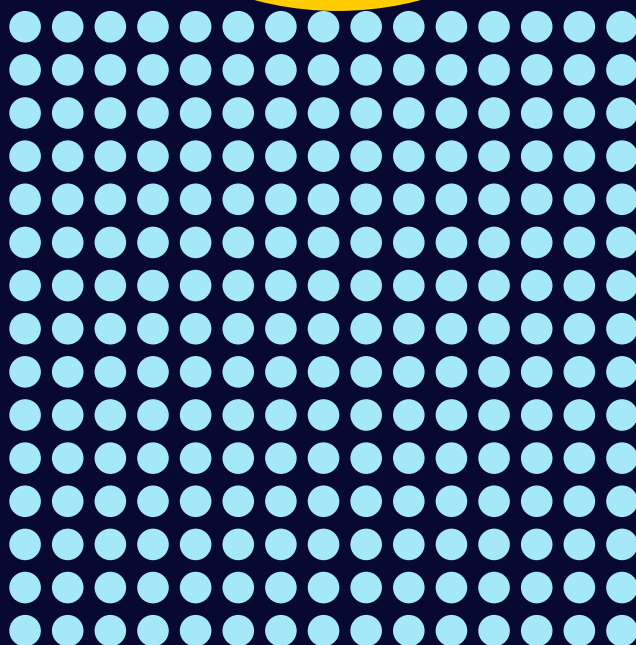


WELLBEING MENTALNY PRACOWNIKÓW W POLSCE



Wstęp

Z wielką przyjemnością, ekscytacją i nadziejami przedstawiamy Ci największy raport o well-beingu mentalnym pracowników w Polsce. Zerkając na kolejne strony, znajdziesz wnioski z badania oraz ciekawe artykuły ekspertów z różnych dziedzin: psychologów, trenerów, doktorów i dyrektorów HR, którzy oprócz swoich specjalizacji, przede wszystkim są też ludźmi. Tak jak Ty czy ja, mają problemy, czasami są zestresowani, może nawet wypaleni zawodowo lub zmagają się z zaburzeniami psychicznymi. W szybko zmieniającej się i nieprzewidywalnej rzeczywistości jest to całkowicie normalne.

Celem tej publikacji jest przede wszystkim zwiększenie świadomości pracodawców jak i samych pracowników o konieczności podjęcia działań, które będą wspierać kondycję mentalną, zanim będzie za późno. Jak mawia stare porzekadło - lepiej jest zapobiegać niż leczyć.

Wnioski z badań nie napawają optymizmem. Stan kondycji psychicznej pracowników jest w naszej ocenie alarmujący. Powszechny jest stres, wypalenie zawodowe, problem depresji i lęku. Na co dzień zmagamy się z brakiem koncentracji, za mało śpimy, nie potrafimy radzić sobie ze stresem i częstymi zmianami nastroju. Na rozwiązania nie zawsze mamy czas lub brakuje nam wiedzy. Jednocześnie obserwuje się duży wzrost liczby pacjentów w obszarze zdrowia psychicznego.

To są realne ludzkie problemy obniżające jakość życia społeczeństwa. Znaczna część z nich spowodowana jest naszym życiem zawodowym. To w pracy spędzamy prawie 1/3 swojego życia. Środowisko pracy, kultura organizacyjna czy warunki ekonomiczne potrafią skutecznie pogorszyć nasz dobrostan.

Cierpią na tym też pracodawcy - poprzez większą liczbę zwolnień, rotację pracowników i spadek produktywności. Może dlatego niektórym firmom zarzuca się hipokryzję, kiedy zaczynają zajmować się dobrostanem psychicznym pracowników. Same benefity i webinary nie wystarczą. Ważna jest również zmiana świadomości i podejścia liderów.

Tak jak kilkanaście lat temu każdy pracodawca wprowadzał karnet na siłownię, aby wzmacniać kondycję fizyczną pracowników, tak teraz powinien być gotowy na kolejny krok, wprowadzając narzędzia wspierające kondycję mentalną. O umysł można dbać tak samo jak o ciało. Ale jeszcze za rzadko uczymy się o tym w domu, szkole czy z mediów. Czas, aby poprzez miejsca pracy stworzyć modę na zdrową głowę, tak jak stało się to z popularnością aktywności fizycznej.

Jako właściciele dwóch rozwiązań - aplikacji Activy i Mindy - dbających o kondycję fizyczną i mentalną pracowników, mamy nadzieję, że wkrótce wszystkie firmy odpowiedzą na nowe potrzeby pracowników i wprowadzą narzędzia pomagające stworzyć szczęśliwsze i zdrowsze miejsca pracy.

Życzymy Wam wielu osiągnięć w uzdrawianiu obecnej sytuacji oraz spokojnego, świadomego, zdrowego i szczęśliwego życia prywatnego oraz zawodowego. Wtedy my będziemy mogli ogłosić sukces - nasze aplikacje nie będą już potrzebne :)



Dorota Matuła
Co-founder i CMO,
Activy & Mindy



Igor Pielas
Founder i CEO,
Activy & Mindy

Eksperci



Agata Pelc

Dyrektor zarządzająca Wellbeing Institute, trener, doradca, audytor



Agnieszka Zakłada

Head of HR w HP



Aleksandra Bugajska

Director of Talent Development, GetResponse



Anna Chodzińska

Certyfikowana nauczycielka mindfulness (MBSR), psycholożka i założycielka Mindvue



Anna Polak

Nauczyciel Uważności, Partner w firmie doradczej Riskonet



Bogumiła Głownia

IKEA, Liderka ds. Zdrowia i Dobrostanu Pracowników



Dominika Zielińska

Co-CEO & Head Architect, Workplace



Dorota Minta

Psycholog, psychoterapeuta, Stowarzyszenie Psychologów Polskich Instytut Wsparcia Psychologicznego



Ela Bonda

Head of Property & Workplace, Diversity & Inclusion Lead, NatWest Poland



Greg Albrecht

Doradca zarządów i anioł biznesu, założyciel Albrecht&Partners i NxtGen Angels



Iwona Golonko

Prezeska Zarządu Maroney Group, Psycholożka Biznesu i Terapeutka Relacji, Mentorka (EMCC)



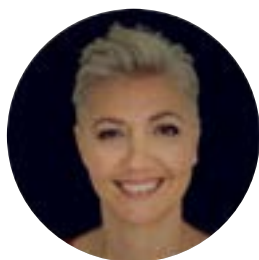
Jacek Santorski

Psycholog społeczny i psycholog biznesu



Victoria Iwanowska

CEO Small Step Matters, organizatorka Kongresu Dobrych Praktyk



Jowita Michalska

Założycielka i CEO Digital University, Ambasadorka Singularity University Warsaw Chapter



Karina Furga-Dąbrowska

Partner, Europe Chief Mindfulness Officer, Dentons Europe



Kasia Zadrozna

Certyfikowany Chief Happiness Officer, Joy! Communications



Katarzyna W. Gebel

KEA, Liderka ds. Komunikacji Wewnętrznej, psychoterapeutka, nauczycielka mindfulness



Mateusz Majchrzak

Terapeuta zaburzeń lękowych i snu



Marek Wikiera

Przedsiębiorca z ponad 20 letnim stażem, mentor i mówca



Martyna Papciak

Certyfikowana nauczycielka Search Inside Yourself



Mateusz Banaszekiewicz

Psycholog zdrowia z Uniwersytetu SWPS, mateuszbanaszekiewicz.com/blog



ks. dr Stanisław Radoń

Teolog, psycholog kliniczny i psychoterapeuta, badacz uważności, wykładowca akademicki



Zuzanna Ziomecka

Dziennikarka, trenerka, wiceprezes Polskiego Instytutu Mindfulness



Dr n. med. Piotr Soszyński

Dyrektor ds. strategicznego doradztwa medycznego, Medicover sp. z o.o.



Maja Kołodziejczak

HR Business Partner w Techland

Partnerzy



Spis treści

KONDYCJA MENTALNA PRACOWNIKÓW	7
Zdrowie psychiczne. Od stygmatyzacji do świadomości	
<i>Agata Pelc, Chief Managing Director Wellbeing Institute</i>	12
Lepiej zapobiegać niż leczyć. Pogarsza się stan zdrowia psychicznego pracowników	
<i>Dr n. med. Piotr Soszyński, Dyrektor ds. strategicznego doradztwa medycznego, Medcover sp. z o.o.</i>	15
Chief Happiness Officer z wypaleniem zawodowym	
<i>Kasia Zadrożna, Joy! Communications, Chief Happiness Officer</i>	17
Stres ma wielkie oczy?	
<i>Mateusz Banaszkiewicz, psycholog zdrowia z Uniwersytetu SWPS</i>	20
PROBLEMY PRACOWNIKA = STRATY FIRMY	23
Dobrostan ludzi idzie w parze z dobrostanem planety. Jaki wpływ na naszą efektywność, koncentrację i dobrostan ma otoczenie?	
<i>Dominika Zielińska, Co-CEO & Head Architect, Workplace</i>	27
Moda na prozdrowotne benefity? To nie wystarczy!	
<i>Maja Kołodziejczak, HR Business Partner Techland</i>	30
Profilaktyka i leczenie zdrowia psychicznego - kluczową rolę mają do odegrania menedżerowie	
<i>Dorota Minta, psycholog, psychoterapeuta, Stowarzyszenie Psychologów Polskich, Instytut Wsparcia Psychologicznego</i>	31
BRAK WELLBEINGU MENTALNEGO W FIRMACH	33
Wellbeing - dlaczego firma jest dobrym miejscem na początek takich działań?	
<i>Iwona Golonko, Prezeska Zarządu Maroney Group</i>	36
Dobrze będzie wtedy, kiedy nie będziemy już potrzebować żadnych rozwiązań od pracodawcy. Zmiana poprzez przywództwo.	
<i>Jacek Santorski, psycholog społeczny i psycholog biznesu, dyrektor programowy studiów podyplomowych Akademia Psychologii Przywództwa</i>	38
Dobry szef jako benefit pracowniczy	
<i>Zuzanna Ziomecka, Wiceprezeska Polskiego Instytutu Mindfulness</i>	41
Dla pracodawcy czy pracowników? Co warto wiedzieć o rozwijaniu uważności w firmie.	
<i>Anna Polak, nauczyciel uważności, Partner w firmie doradczej Riskonet</i>	44
JAK DBAĆ O WELLBEING MENTALNY?	47
Trendy wellbeingu mentalnego. Kiedy Polska dogoni USA?	
<i>Jowita Michalska, CEO Digital University</i>	51
Jak sport wpływa na pracę mózgu?	
<i>Marek Wikierka, przedsiębiorca, mentor, mówca</i>	53

Małymi krokami do lepszego świata – jak motywować pracowników do działania? <i>Victoria Iwanowska, CEO Small Step Matters, organizatorka Kongresu Dobrych Praktyk</i>	55
Kondycja mentalna managerów ma wpływ na jakość życia pracowników, rodzin, znajomych <i>Greg Albrecht, Doradca zarządów i anioł biznesu, założyciel Albrecht&Partners i NxtGen Angels</i>	58
Na czym może polegać rola Chief Mindfulness Officer? <i>Karina Furga-Dąbrowska, Europe Chief Mindfulness Officer, Dentons</i>	60
“Czy ja dziś w ogóle zasnę?” - jak trening uważności może wpłynąć na sen <i>Mateusz Majchrzak, terapeuta zaburzeń lękowych i snu</i>	63

MINDFULNESS - JEDEN ZE SPOSOBÓW NA WELLBEING MENTALNY66

Medytacja a religia. Co na to ksiądz? <i>ks. dr Stanisław Radoń, teolog, psycholog kliniczny i psychoterapeuta, badacz uważności, wykładowca akademicki</i>	71
Jak uważnie wprowadzić uważność do firmy? Najlepsze praktyki z dużych organizacji <i>Anna Chodzińska, certyfikowana nauczycielka mindfulness (MBSR), psychołożka i założycielka Mindvue</i>	74
Inteligencja emocjonalna - brakujące ogniwo uważności w miejscu pracy <i>Martyna Papciak, SIY Teacher</i>	76
Popularność aplikacji mindfulness: USA vs Europa vs Polska	78

ZACZNIJ DZIAŁAĆ. PRACODAWCY SĄ NA TO OTWARCI! - CASE STUDIES .80

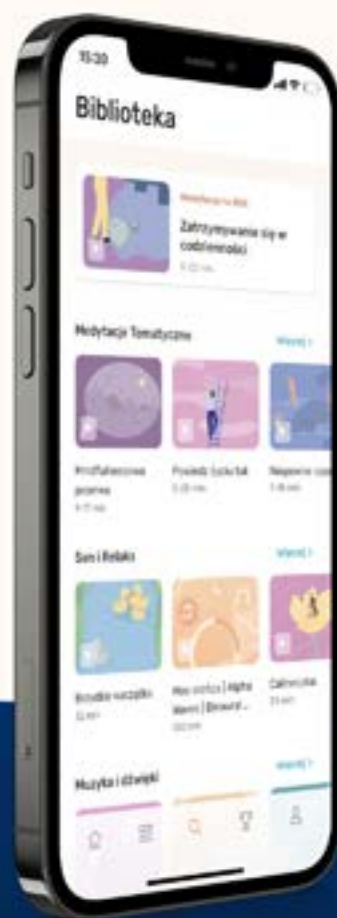
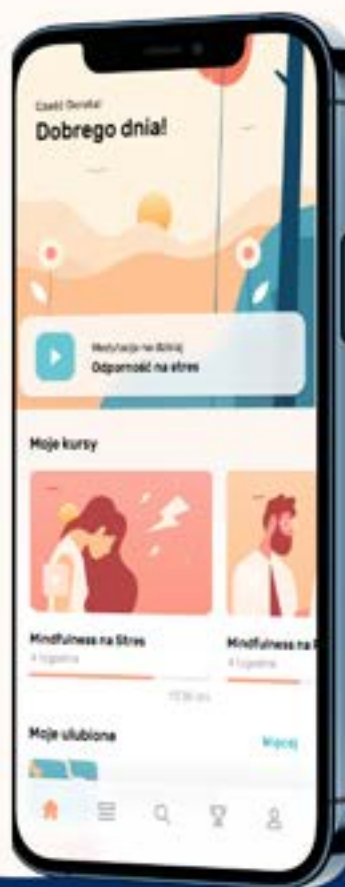
Z czym mierzą się działy HR i pracodawcy? Przykłady rozwiązań w firmach: “Ważną rolę w angażowaniu pracowników odgrywali ambasadorzy” - HP <i>Agnieszka Zakłada, Head of HR w HP</i>	81
“Ta inwestycja zwraca się z nawiązką” - Dentons <i>Karina Furga-Dąbrowska, Partner, Europe Chief Mindfulness Officer</i>	82
“Kultura dialogu jest kluczowa, szczególnie w przypadku zdrowia psychicznego” - GetResponse <i>Aleksandra Bugajska, Director of Talent Development, GetResponse</i>	86
„Przynieś do pracy całe swoje JA” – NatWest <i>Ela Bonda, Head of Property & Workplace, Diversity & Inclusion Lead</i>	88
“Czego potrzebują ludzie, aby czuć się dobrze nie tylko w pracy, ale i w życiu prywatnym?” - IKEA Retail sp. z o.o.	90

KIM BYLI RESPONDENCI, METODOLOGIA.....94



Zadbaj o dobrostan mentalny z nową aplikacją

- ✓ **Treningi uważności**
- ✓ **Medytacje**
- ✓ **Nagrania na lepszy sen**
- ✓ **Kursy tematyczne**
- ✓ **Techniki relaksacyjne**
- ✓ **Ćwiczenia oddechowe**
- ✓ **Muzyka na koncentrację**
- ✓ **Psychoedukacja**
- ✓ **Polscy certyfikowani trenerzy, eksperci i twórcy**



**20% zniżki i miesiąc
Mindy Premium za darmo**

kod: **raportmindy**

1. Pobierz aplikację Mindy na iOS lub Android
2. Zarejestruj konto
3. Na ekranie wyboru subskrypcji kliknij "Masz kod?"
4. Wpisz kod: raportmindy
5. Po wpisaniu kodu okres próbny, przy rocznej subskrypcji wydłuży się do 30 dni (pamiętaj, kwota za subskrypcję zostanie pobrana dopiero po tym okresie lub nigdy jeżeli anulujesz subskrypcję wcześniej).



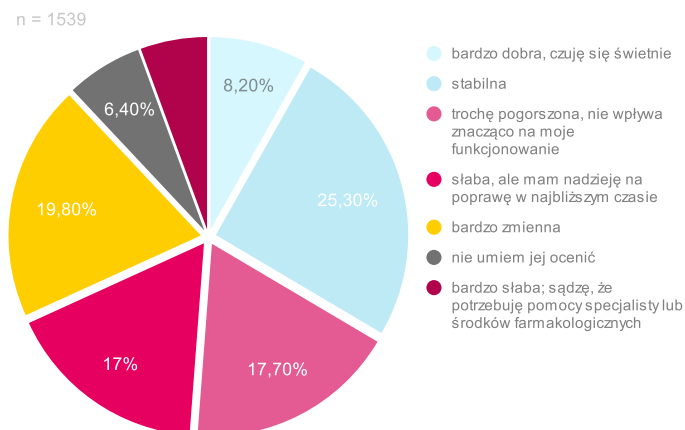
mindyapp.com

Kondycja mentalna pracowników



Ponad 1/5 badanych ocenia słabo lub bardzo słabo stan swojej kondycji mentalnej. Tylko 8% z nas cieszy się bardzo dobrą kondycją.

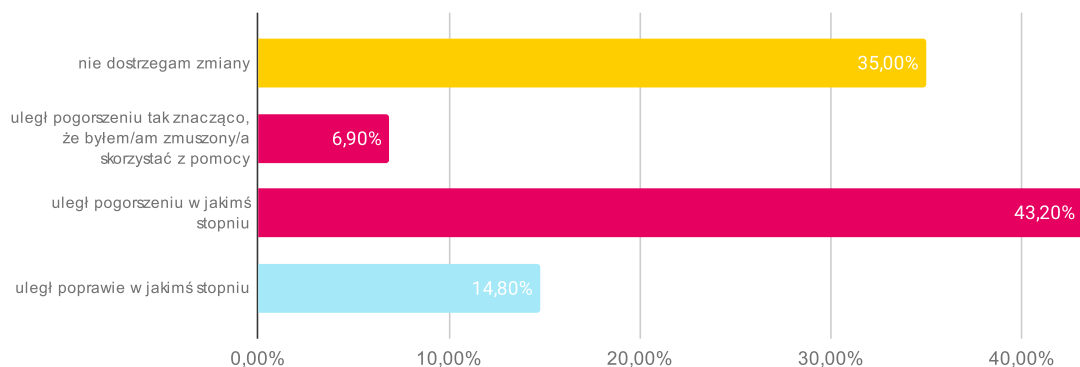
Swoją kondycję mentalną z ostatnich 12 miesięcy respondenci oceniają jako:



Pandemia nie zmieniła aż tak znacząco oceny naszej kondycji mentalnej.

Które z określić najpełniej oddaje stan Twojej kondycji mentalnej przed i po pandemii?

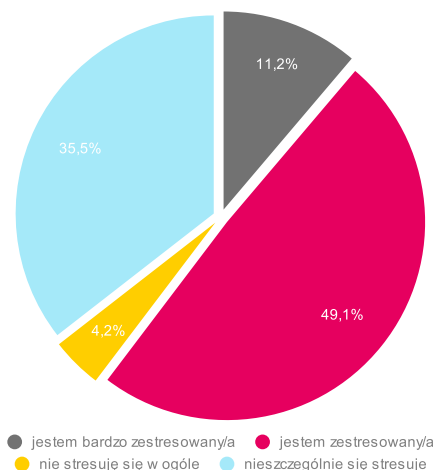
n = 1527



60% pracowników czuje się zestresowana, w tym 11% bardzo.

Jak oceniasz swój poziom stresu (średnio z ostatnich 6 miesięcy)?

n = 625

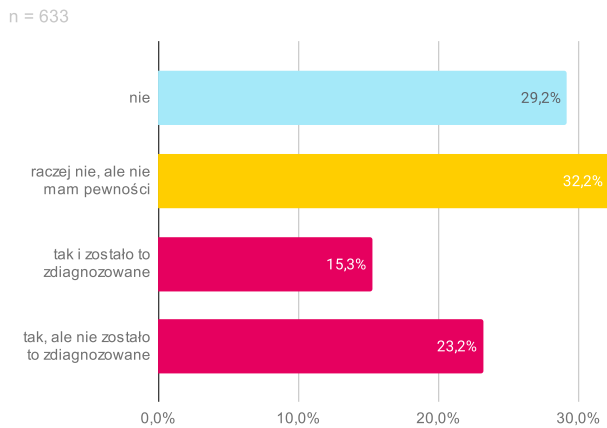


Wskaźnik ten jest znacząco wyższy wśród kobiet (69%) niż u mężczyzn (49%).

Znacznie wyższy od średniej poziom stresu był odnotowany w branżach: media, służba zdrowia, handel/sprzedaż.

Prawie 39% badanych dotyka problem depresji lub lęku. 32% nie deklaruje tego problemu, ale nie ma w tym pewności.

Czy dotyka Cię problem depresji lub lęku?

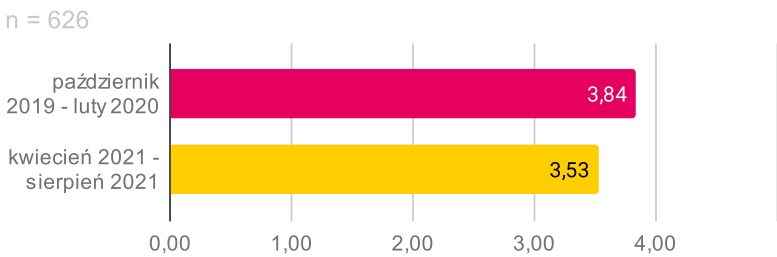


Wskaźnik ten jest wyższy w firmach o skali regionalnej i krajowej niż w tych o skali globalnej i kontynentalnej. Problem pojawia się znacznie częściej u najmłodszych pracowników poniżej 25 roku życia (48%) i częściej wśród kobiet (46%) niż u mężczyzn (26%).

Ponad 35% pracowników śpi mniej niż zalecane 7-9 godzin.



Pracownicy oceniają swój nastrój na 3+ za ostatnie 6 miesięcy, jest to tylko 8% mniej niż przed pandemią.



Główne przyczyny konsultacji i zwolnień lekarskich w zakresie zdrowia psychicznego się nie zmieniły: reakcja na stres i zaburzenia adaptacyjne, potem zaburzenia lękowe i epizody depresyjne.

Źródło: Medcover, Parnter Raportu „Wellbeing mentalny pracowników w Polsce” Mindy, 2021.

Czym jest wellbeing mentalny?

Zmiany humoru, stan zdrowia fizycznego i nasze relacje z innymi ludźmi mają duży wpływ na to, jaką perspektywę przyjmujemy – jak odbieramy krytykę, radzimy sobie z nieoczekiwanymi trudnościami i celebrujemy. Wszystkie te czynniki oddziałują na nasze poczucie wellbeingu, czyli dobrostanu mentalnego. Zarówno to pojęcie, jak i zdrowie mentalne trudno zdefiniować, co dotyczy w zasadzie większości konstruktów z obszaru psychologii. Najczęściej wellbeing mentalny, w odróżnieniu od zdrowia psychicznego, jest określany jako subiektywne odczucie dotyczące funkcjonowania jednostki, jej postrzeganie i bilans swojego życia (Keyes, 2006). Poczucie to przejawia się na dwa główne sposoby: **czerpanie radości i wykorzystywanie swojego potencjału.**



Nie chodzi tu jednak o zupełny brak negatywnych nastrojów ani wysoką ambicję. Na dobrobyt mentalny składają się najprostsze czynności, kwestie i emocje: ulubione rzeczy (przykładowo potrawy czy ubrania), komfort przebywania z drugą osobą, stawianie sobie celów i ich realizacja (również tych małych, np. zdążenia na konkretny autobus), poczucie sensu robienia czegoś. Wymienione czynniki działają zarówno od zewnątrz – bliskie otoczenie, ale też obce osoby, jak i od środka – myśli, ciało. Wellbeing mentalny to mianem tego, jak się czujemy, rozwijamy i radzimy sobie z codziennością, jak myślimy o tym, co może nadejść i co jest możliwe.

Bibliografia

Keyes, C. L. M. (2006). *Subjective well-being in mental health and human development research worldwide: An introduction*. *Social Indicators Research*, 77(1), 1–10.

Mind. *How to improve your mental wellbeing*. Retrieved September 6, 2021, from <https://www.mind.org.uk/information-support/tips-for-everyday-living/wellbeing/wellbeing/>

NHS. *5 steps to mental wellbeing*. Retrieved September 6, 2021, from <https://www.nhs.uk/mental-health/self-help/guides-tools-and-activities/five-steps-to-mental-wellbeing/>.

Positive Psychology. (2021). *What Is Mental Wellbeing & Why Is It Important to Nurture It?* Retrieved September 6, 2021, from <https://positivepsychology.com/what-is-mental-wellbeing/>.

Co potęguje wypalenie zawodowe?

Wypalenie zawodowe to specyficzny typu stresu związanego z pracą, tak silnego, że doprowadza nas do emocjonalnego i fizycznego wyczerpania sił. Towarzyszą mu zaburzenia poczucia własnej tożsamości oraz wrażenie tkwienia ciągle w jednym miejscu, braku osiągania czegokolwiek. W maju 2021 r. wypalenie zawodowe znalazło się w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób WHO jako syndrom znacząco wpływający na stan zdrowia, a od przyszłego roku będzie klasyfikowane jako jednostka chorobowa. To oznacza, że będzie można otrzymać od lekarza zwolnienie lekarskie z powodu wypalenia zawodowego.

Przyczyną wypalenia zawodowego mogą być choroby psychiczne, takie jak depresja, ale nie są konieczne do tego, aby mówić o jego wystąpieniu. Do czynników, które mogą potęgować symptomy, należą:

- **przeciążenie pracą:** brak czasu na odpoczynek, regenerację, rozwój osobisty, niezbędne do czerpania przyjemności z wykonywanego zawodu,
- **skrywanie emocji:** duszenie w sobie trudnych uczuć, brak umiejętności analizy emocji,
- **poczucie braku kontroli:** zbyt mało autonomii w dedykowanych obowiązkach, poczucie osaczenia ze względu na dostępność „24/7” pracodawcy, problemy z podejmowaniem decyzji,
- **niestabilne lub słabo rozwinięte relacje w zespole:** brak zaufania do współpracowników, – poczucie, że tylko na siebie można liczyć,
- **niezgodność wartości w firmie:** kultura organizacji budowana bez porozumienia z pracownikami, brak rozmowy o potrzebach.

Bibliografia:

Mayo Foundation for Medical Education and Research. (2021, June 5). Know the signs of job burnout. Mayo Clinic. Retrieved September 10, 2021, from <https://www.mayoclinic.org/healthy-lifestyle/adult-health/in-depth/burnout/art-20046642>.

Borritz, M. (2006). Burnout in human service work-causes and consequences. *Ugeskrift for Laeger*, 168(10), 1041. 6 causes of burnout, and how to avoid them. *Harvard Business Review*. (2021, August 27). Retrieved September 10, 2021, from <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>.



Zdrowie psychiczne. Od stygmatyzacji do świadomości

**Agata Pelc, Chief Managing Director,
Wellbeing Institute**



Trener, doradca, audytor. Tworzy programy i procesy dla klientów, wdraża i wspiera programy wellbeingowe dla organizacji. Specjalizuje się w aktywnej pomocy w inicjowaniu skutecznych, mierzalnych, opartych na potrzebach ludzi i organizacji programów, które efektywnie wpłyną na zmianę nawyków organizacji oraz zbudują w niej kulturę bazującą na wartościach.

Pytania o samopoczucie i zdrowie rzadko znajdują odpowiedź, w której podzielimy się problemami w zakresie zdrowia psychicznego. Słowo „psychiczny” wydaje się ciągle nacechowane negatywnie, brzmi trochę jak czubek lub wariat.

Badania UCE Research wykazują, że aż 80% osób znajdujących się aktualnie w gorszym stanie nie miało obniżonego nastroju przed wybuchem epidemii. Z kolei dzięki Mental Health Foundation wiemy, że co czwarta osoba każdego roku ma lub będzie miała dolegliwości w obrębie zdrowia psychicznego. A my cały czas mało o tym mówimy i kryjemy się z problemami. Nadszedł moment, aby nie tylko o tym mówić, lecz także intensywnie działać

Jednym z kluczowych powodów, dla których ten temat należy do tabu, jest niewątpliwie stygmatyzacja – zarówno

na poziomie społecznym, jak i osobistym. Negatywne nacechowanie problemów w tym obszarze zdrowia bierze się ze zbyt niskiej świadomości oraz z naleciałości w przekonaniach o osobach chorych. Ma również podłoże w galopującym perfekcjonizmie i chęci bycia idealnym.

Boimy się przyznać do pogorszonego nastroju, bo przecież chcemy być postrzegani jako ludzie odnoszący sukces. Nie umiemy też mówić o emocjach, ponieważ nikt nas tego nie uczy. Stereotyp męskości określany jako „macho” mówi nam, że o uczuciach gadają tylko „baby”, a prawdziwi faceci wcale ich nie mają. Za to stereotypowa kobieta radzi sobie z problemami poprzez zajadanie czekolady. Nie mamy dystansu do siebie, nie potrafimy się obserwować, reagować na zmiany w swoim nastroju i działać zgodnie z własnymi potrzebami. To

wszystko prowadzi do tego, że pewnych symptomów pogorszenia się zdrowia psychicznego nie zauważamy aż do momentu, gdy są one bardzo duże i utrudniają codzienne funkcjonowanie. Często i tak zwalamy to na karb zmęczenia i przepracowania. Boimy się również mówić o problemie ze względu na lęk przed odrzuceniem – w pracy i rodzinie czy wśród przyjaciół.

Niestety stygmatyzacja ma negatywny wpływ na życie ludzi z jakąkolwiek dysfunkcją w tym zakresie (wskazania 9 na 10 osób w badaniach brytyjskiej Mental Health Foundation).

Stygmatyzacja może prowadzić także do: izolacji społecznej, niskiej samooceny, poczucia beznadziejności, życia z poczuciem wstydu, unikania leczenia, nasilania się objawów, dyskryminacji w miejscu pracy czy nawet utraty zatrudnienia.

Dlatego właśnie o zdrowiu psychicznym trzeba mówić głośno i wyraźnie. Należy odczarować pewne mity, podnosić świadomość, edukować i normalizować ten temat. Pandemia w pewnym sensie otworzyła nowe możliwości, przyspieszyła ten proces, bo nagle problem okazał się powszechny i nie taki straszny.

Na pewno należy zachować subtelność staranność w dobieraniu środków

*Boimy się przyznać
do pogorszonego
nastroju, bo
przecież chcemy
być postrzegani jako
ludzie odnoszący
sukces*

w działaniu i komunikowaniu tego tematu. Szczególną uważnością powinniśmy kierować się we wdrażaniu projektów w naszych firmach. Należy wziąć pod uwagę obciążenie stygmatyzacją i stworzyć komfortowe warunki do podjęcia dyskusji w tej kwestii.

Pomocny i sensowny wydaje się kierunek od budowania świadomości do normalizowania tematu. Stworzenie bezpiecznej sytuacji, w której osoby z wyzwaniem będą wiedziały, gdzie i do kogo przyjść. Nie należy „ciągnąć kogoś za uszy”, bo to raczej będzie skłaniać do ucieczki przed tematami.

Takie programy dla pracowników mogą zawierać różne elementy, na różnym poziomie potrzeb. Od najprostszych dla każdego, jak webinary, artykuły do poczytania czy proste ćwiczenia, do tych bardziej zindywi-

dualizowanych i głębszych, jak indywidualna opieka psychologiczna, anonimowa telefoniczna linia wsparcia czy dłuższy urlop. Rozwiązania powinny też umożliwiać budowanie nawyków, czyli mieć cechy regularności i ciągłej stymulacji do działania.

Zdrowie psychiczne w dużej mierze zależy od naszych kompetencji, które absolutnie każdy z nas powinien pielęgnować i rozwijać, a które pozytywnie i kompleksowo wpływają na jakość naszego zdrowia i dobrostanu. Do nich możemy zaliczyć: zarządzanie emocjami, uważność, sprężystość psychiczną, budowanie więzi, komunikowanie o sobie i z innymi. Szczególną dbałością warto oto-

czyć menedżerów, bo ich zdrowie psychiczne wpływa na zdrowie psychiczne pracowników. Umiejętności regulacyjne menedżerów w tym obszarze przekładają się na efektywność pracy zespołów i w ten sposób na stan psychiczny całej organizacji.

Działania podejmowane w naszych firmach można śmiało dedykować poprawie samopoczucia, dbałości o równowagę emocjonalną, lepszej sprężystości psychicznej i podnoszeniu poziomu wellbeingu. Niech stanie się to naszą codziennością, tak jak nauka języka czy zwiększanie kompetencji stricte zawodowych. •



Lepiej zapobiegać niż leczyć. Pogarsza się stan zdrowia psychicznego pracowników



Dr n. med. Piotr Soszyński, Dyrektor ds. strategicznego doradztwa medycznego, Medcover sp. z o.o.

Absolwent Warszawskiego Uniwersytetu Medycznego, specjalista chorób wewnętrznych, stypendysta Fogarty International Center oraz Harvard Medical School, USA. Obecnie odpowiada za strategiczne doradztwo medyczne w zakresie innowacji i poprawy modelu opieki nad pacjentami w Medcover.

Pracownicy firm w 2020 r. umawiali się na aż 50% więcej konsultacji z psychologiem i psychiatrą niż w poprzednim roku. Wskazują na to dane Medcover, bazujące na analizie ponad 400 tys. pracowników z lat 2019/2020. Tak niepokojący wynik najprawdopodobniej jest skutkiem pandemii COVID-19. Podwyższenie poziomu stresu w połączeniu z pracą zdalną spowodowało pogorszenie stanu zdrowia psychicznego zatrudnionych. Efektem jest wzrost liczby zwolnień lekarskich od psychiatrii o prawie 60%.

Co trzeci pracownik w wyniku pandemii doświadczył pogorszenia samopoczucia psychicznego, jak wynika z badań Hays Poland przeprowadzonych w 2020 r. i zatytułowanych Nowe oblicze normalności. Obniżona kondycja psychiczna przełożyła się na częstsze korzystanie z pomocy psychologicznej i psychiatrycznej. Według danych Me-

dicover w porównaniu do 2019 r. liczba osób korzystających z usług psychologa lub psychiatry wzrosła o ok. 45%, a liczba umówionych konsultacji – o 55%. Wzrost ten był wyraźniejszy u kobiet (60%) niż mężczyzn (47%).

Niepewność, niepokój, strach o zdrowie i przyszłość oraz zmiany zachodzące w wyniku pandemii sprawiają, że pracownicy znajdują się pod dużą presją. To przekłada się na ich ogólne samopoczucie, skutkujące często niezdolnością do pracy. Jest to szczególnie odczuwane przez osoby, które w czasie pandemii musiały przystosować się do nowej rzeczywistości – zmierzyć się z większym nakładem pracy, poszukać nowego miejsca zatrudnienia czy poświęcić się w większym stopniu opiece nad dziećmi, które dotychczas chodziły do szkół, żłobków czy przedszkoli.

Przyczyny zwolnień lekarskich od psychiatrii

Jak wynika z analizy przeprowadzonej przez Medicover, mimo nowych okoliczności główne przyczyny zwolnień lekarskich nie uległy zmianie. W przeważającej części powody to stres, zaburzenia adaptacyjne i lękowe oraz epizody depresyjne.

Pandemia tylko pogłębiła problem, który obserwujemy na rynku pracowniczym od lat. Osoby spędzające w pracy często więcej niż 8 godzin dziennie są nieustannie narażone na sytuacje trudne i stresogenne. Pracownik w słabszej kondycji psychicznej może mieć problemy z koncentracją, ze snem, a także zmniejszone zaangażowanie, wypalenie zawodowe, poczucie braku sensu wykonywanej pracy czy nawet depresję. Dlatego też coraz częściej pracownicy oczekują, że ich pracodawca zadba nie tylko o ich tradycyjnie pojmowane zdrowie, lecz także o ich ogólny dobrostan, na który składają się między innymi zdrowie psychiczne, aktywność fizyczna czy dieta. Na taki trend wpływa także ogólnie rosnąca świadomości społeczeństwa dotycząca zdrowego trybu życia i tzw. work-life balance. Z tych właśnie powodów Medicover rozwinął autorski program „Zdrowa Firma”, dzięki któremu pracodawcy mogą kompleksowo zadbać o dobrostan swoich pracowników i dopasować rozwiązania do swoich potrzeb i możliwości ze wszystkich obszarów zdrowia: fizycznego, psychicznego oraz społecznego.

Do przyczyn wywołujących stres w pracy można zaliczyć m.in.:

- problemy na poziomie relacji,
- przeładowanie pracą,
- brak możliwości rozwoju i awansu,
- brak wsparcia przełożonych,
- redukcja zatrudnienia bądź cięcia finansowe,
- mobbing i zastraszanie.

Jak wynika ze wspomnianego badania Hays Poland, obawy związane z życiem zawodowym wyraziło aż 50% respondentów mających pracę oraz 86% badanych, którzy w początkowym okresie pandemii stracili zatrudnienie. Jeśli przed pandemią samopoczucie psychiczne pracowników nie znajdowało się na wysokim poziomie, to teraz sytuacja przedstawia się jeszcze gorzej.

Jak zadbać o zdrowie psychiczne?

Światowa Organizacja Zdrowia określa zdrowie jako „stan pełnego/całkowitego dobrego samopoczucia/dobrostanu (ang. wellbeing) fizycznego, psychicznego i społecznego, a nie tylko brak – obiektywnie istniejącej – choroby czy niepełnosprawności”. Dbłość o kondycję mentalną to istotna kwestia wpływająca na nasze zdrowie. Ważna w tym aspekcie jest świadomość swojego stanu psychicznego, umiejętność rozpoznawania emocji, sięganie po pomoc specjalistów i pracodawców, a także uprawianie aktywności fizycznej. Lepiej zapobiegać niż leczyć. ●

Chief Happiness Officer z wypaleniem zawodowym

**Kasia Zadrozna, Joy! Communications,
Chief Happiness Officer**



Ekspertka z ponad 15-letnim doświadczeniem w obszarach związanych z efektywną komunikacją – budowy zaangażowania i projektowania pozytywnych doświadczeń pracowników. Employer branding, marketing, CSR. Pomaga organizacjom tworzyć radosne i efektywne środowisko pracy.

Praca zawsze była moją pasją. Sprawiała mi radość, pozytywnie „nakręcała”, pochłaniała mnie bez reszty – wypełniała „czas wolny”, zastępowała sen, odpoczynek i przyjaźnie. Ale przecież kochałam to, co robiłam, więc teoretycznie... nie pracowałam. Prawda, Konfucjuszu?

Entuzjazm i zaangażowanie były moimi znakami rozpoznawczymi. Wydawało mi się, że miałam niegasnące pokłady energii. Jednak coraz częściej mój organizm bronił się przed szalonym tempem i stresem. Problemy ze snem, objawy somatyczne, częste choroby. Byłam coraz bardziej zmęczona, ale praca dawała mi satysfakcję i przynosiła efekty – pozytywny feedback, awanse, nagrody. Nie zwalniałam tempa i chciałam więcej – bo przecież #lovemyjob!

#zmęczonaaleśczęśliwa

Okazjonalne zmęczenie przerodziło się w chroniczne. Coraz częściej byłam poirytowana. „Chcę” zmieniło się w „muszę”. I nagle okazało się, że... nie mam już energii. Nie byłam w stanie normalnie funkcjonować – wyzwaniem okazało się wstawanie z łóżka, entuzjazm zastąpiła apatia i poczucie rezygnacji. Wiarę w to, że wszystko jest możliwe, przegoniły zaburzenia lękowe i ataki paniki. Byłam wyczerpana. Wiedziałam, czym jest wypalenie zawodowe, ale nigdy nie sądziłam, że również mi może się ono przytrafić. Nie miałam wyjścia – musiałam na jakiś czas zrezygnować z pracy.

Wypalenie nie wybiera

Wypalenie zawodowe to zjawisko opisywane od lat 70. ubiegłego wieku. Jako pierwszy zdefiniował je amerykański psychiatra H.J. Freudenber-

ger – pracując w ośrodku dla młodocianych narkomanów, zaobserwował u wielu wolontariuszy stopniową utratę energii, motywacji i zaangażowania oraz obecność wielu symptomów psychosomatycznych. To widoczne wyczerpanie sił nazwał „wypaleniem” (burnout). Zjawiskiem interesowali się też inni badacze. Początkowo burnout był łączony jedynie z zawodami związanymi z niesieniem pomocy (pracownicy opieki społecznej i więzień, prawnicy udzielający porad i pomocy prawnej ludziom ubogim, psychiatrzy). Dziś syndrom wypalenia zawodowego jest dobrze opisany i wiemy, że może dotknąć każdego, kto doświadcza długotrwałego stresu w pracy.

Wypalonych przybywa

Z tegorocznego badania przeprowadzonego przez Activy wynika, że 75% respondentów odczuwało wypalenie

zawodowe (w różnym stopniu) w ciągu ostatniego roku. Podobne wnioski wypływają z badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa - 76% pracowników przynajmniej od czasu do czasu doświadcza wypalenia zawodowego, a 28% twierdzi, że jest wypalonych „bardzo często” lub „zawsze”. Pandemia koronawirusa tylko nasiliła ten problem – aż 7 na 10 osób twierdzi, że rok 2020 był najbardziej stresującym rokiem w ich życiu zawodowym i negatywnie wpłynął na zdrowie psychiczne.

Burnout to poważna sprawa

O wypaleniu mówi się coraz głośniej i częściej. O tym, że traktuje się je poważniej świadczy chociażby to, że Światowa Organizacja Zdrowia sklasyfikowała wypalenie jako syndrom zawodowy, wpływający na stan zdrowia i mogący wymagać wsparcia lekarza. Od 1 stycznia 2022 roku znajdziemy wypalenie zawodowe w Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych. Póki co nie jest ono traktowane jako klasyczna jednostka chorobowa, jednak według ekspertów uznanie wypalenia za „syndrom” otwiera ścieżkę do jego klasyfikacji jako choroby zawodowej. Zmiana definicji i klasyfikacji syndromu burnout na pewno przyczyni się do zwiększenia świadomości na temat tego zjawiska i jego konsekwencji. Możemy się też spodziewać wytycznych WHO dotyczących wsparcia zdrowia psychicznego w miejscu pracy.



*Troska o dobrostan
pracowników
musi być
elementem kultury
organizacyjnej*

Troska o zdrowie elementem kultury organizacyjnej

W wyniku pandemii COVID-19 wielu pracodawców wprowadziło rozwiązania wspierające wellbeing pracowników. Treningi uważności, kursy medytacji i jogi, konsultacje z psychologiem, edukacja w zakresie zdrowego trybu życia. Jednak to wciąż za mało. Aby z sukcesem przeciwdziałać wypaleniu i innym problemom związanym ze zdrowiem psychicznym, troska o dobrostan pracowników nie może przejawiać się tylko i wyłącznie w postaci benefitów - musi być elementem kultury organizacyjnej. Pracownik powinien mieć poczucie, że dla jego szefa i firmy ważne są nie tylko cele i efektywność, lecz także pracownik jako człowiek – ze swoimi potrzebami i problemami. Aby się tak stało, niezbędne są transparentna i dwustronna komunikacja, uważni i wyedukowani menedżerowie, rozwiązania wspierające równowagę między życiem prywatnym i zawodowym (m.in. elastyczność czasu i miejsca pracy) oraz pozytywna atmosfera pracy. Troska o zdrowie i szczęście musi stać się normą.

Wellbeing pracowników to odpowiedzialność pracodawców

Nie ma wątpliwości, że wypalenie zawodowe to wyzwanie, z którym pracodawcy będą się mierzyć coraz częściej. Organizacje są odpowiedzialne za dobrostan swoich pracowników i leży to w ich interesie. Badania po-

kazują, że wypaleni pracownicy tracą motywację i zaangażowanie, częściej chorują i przebywają na zwolnieniach lekarskich, ich energia skupia się na przetrwaniu – w efekcie są mniej efektywni i bardziej skłonni do zmiany pracy. Zatem przeciwdziałanie wypaleniu zawodowemu jest kluczem do przyciągania i zatrzymywania właściwych talentów.

Nowa definicja wypalenia według WHO

Wypalenie zawodowe to syndrom rozumiany jako wynikający z chronicznego stresu w miejscu pracy, którego nie udało się skutecznie opanować.

Charakteryzuje się 3 wymiarami:

- uczucie wyczerpania lub wyczerpania energii;
- zwiększony dystans psychiczny do wykonywanej pracy lub poczucie negatywizmu lub cynizmu związane z wykonywaną pracą;
- zmniejszona skuteczność zawodowa.

Wypalenie zawodowe odnosi się konkretnie do zjawisk w kontekście zawodowym i nie powinno być stosowane do opisu doświadczeń z innych dziedzin życia. ●

Stres ma wielkie oczy?

Mateusz Banaszkiewicz,
psycholog zdrowia z Uniwersytetu SWPS

Specjalizuje się w obszarze radzenia sobie ze stresem, komunikacji opartej na szacunku i w zmianie zachowań zdrowotnych. Prowadzi bloga popularyzującego naukę: www.mateuszbanaszkiewicz.com/blog.



W cyklu życia większość z nas spędzi w pracy $\frac{1}{3}$ czasu. Bez wątpienia warunki, w jakich przyjdzie nam pracować, mają związek z jakością naszego codziennego funkcjonowania. Badacze Daniel Ganster i Christopher Rosen (*Ganster & Rosen, 2013*) wykonali interdyscyplinarny przegląd 20 lat zróżnicowanych badań, który został opublikowany w czasopiśmie naukowym „Journal of Management”. Analizowali zarówno metaanalizy, jak i badania prowadzone w różnorodnych modelach, m.in. badania dzienniczkowe. Celem przeglądu była weryfikacja stanu wiedzy w zakresie stosunku między stresem w pracy a dobrostanem psychicznym i fizycznym.

Stres nasz codzienny

Wyniki potwierdzają intuicję lub doświadczenia wielu z nas. Wykazano na przykład, że trudne warunki w pracy mogą sprzyjać takim stanom jak lęk, dystres (negatywnie odczuwany stres) czy wyczerpanie emocjonalne, a także intensyfikować bóle głowy, zmęczenie, problemy żołądkowo-jelitowe i inne objawy. Wyczerpanie emocjonalnie pracowników poprzedza

stres związany z pracą: konfliktem ról, zakładowym wydarzeniem, natłokiem obowiązków przekraczającym możliwości czy presją. Metaanalizy pokazały, że większy wpływ na dobrostan pracowników mają stresory utrudniające realizację celów, np. ograniczenia firmowe czy polityka organizacji, niż stresory prowadzące do osobistego wzrostu np. wymagania związane ze stanowiskiem. Te pierwsze bardziej przyczyniały się do doświadczania lęku, objawów depresyjnych, wyczerpania emocjonalnego, frustracji, zgłaszania skarg na stan zdrowia oraz występowania chorób, dolegliwości fizycznych i przejawów wypalenia zawodowego. Trwające dwadzieścia sześć tygodni badania w tym zakresie prowadził Peter Totterdell wraz ze swoimi współpracownikami. Wspólnie udowodnili, że opisane symptomy były najbardziej intensywne w dniach pracy, które cechowały się wysokimi wymaganiami stawianymi pracownikom oraz niskim poziomem odczuwanej przez nich kontroli. Co ciekawe, dla podwładnych, których źródłem stresu był konflikt ze współpracownikiem, czynnikiem obronnym przed intensywnym

nym doświadczaniem negatywnych emocji było poczucie wsparcia ze strony innych współpracowników. W pracy, podobnie jak w życiu prywatnym, stabilne i oparte na szacunku relacje mogą zapewnić skuteczną ochronę.

Co robić? Jak żyć?

Wśród badań interwencji, wspierających pracowników w radzeniu sobie ze stresem zawodowym, obiecujące wyniki odnotowują te związane z przeprojektowywaniem pracy (ang. job redesign interventions). Przykładem jest zwiększenie poczucia kontroli pracowników. Rezultaty serii obserwacji zrealizowanych przez Bonda i jego współpracowników udowodniły, że wzrost poczucia kontroli zmniejszał dolegliwości związane ze zdrowiem psychicznym i absencję w organizacji. Z kolei naukowcy Mary Logan i Daniel Ganster prowadzili w tym zakresie inne ciekawe badania, podczas których przy współpracy z firmą przewozową zweryfikowali obszary ograniczonego poczucia kontroli jednej z grup pracowników. Następnie, na podstawie uzyskanych wyników, firma dokonała modyfikacji procesów oraz usprawnień w kilku wybranych strefach (odgórne zwiększenie stopnia kontroli). Dodatkowo zespół podwładnych został przeszkolony z wprowadzonych zmian oraz możliwości (oddolne zwiększenie stopnia kontroli). Okazało się, że wzrost poczucia kontroli był skuteczny i utrzymał się do kolejnego pomiaru cztery miesiące po interwencji jedynie u pracowników wysoko oceniających

zaangażowanie swoich przełożonych w cały proces.



*Uczymy
rozdzielania,
kiedy stres
jest sygnałem
toksyczności
w miejscu
zatrudnienia,
a kiedy określa
stopień naszego
zaangażowania*

Zły stres vs dobry stres?

Stereotypem w programach poświęconych poprawie dobrostanu pracowników jest istnienie dobrego lub złego stresu. Wskutek komunikowania takiego założenia pracownicy myślą, że dobrym stresem są rzeczy przyjemne w życiu zawodowym – takie jak awans czy otrzymanie nagrody, często odzwierciedlające nasze umiejętności i efektywną zaradność. Z kolei trudne doświadczenia, takie jak rozczarowanie, strata i niepewność, są postrzegane jako zły stres. Tymczasem druga kategoria przykładów jest naturalnie wpisana w ludzkie życie. Mamy ograniczoną możliwość decydowania o codziennym stresie i pojawianiu się nieprzewidywanych stresorów. Ucząc ludzi kategoryzacji stresu w przedstawiony sposób, sprzyjamy

interpretacji stresorów, takich jak niepowodzenia w pracy, presja czasu czy nieprzyjemne emocje podczas trudnej rozmowy, jako wskaźników niedoskonałości, nadwrażliwości czy toksyczności otoczenia. Korzystniejsze jest jednak zachęcanie do elastycznego myślenia. Musimy pamiętać, że stres pojawia się w naszym życiu, gdy nam na czymś zależy. W efekcie nasze myśli, emocje, fizjologia (np. różnego rodzaju hormony), motywacje (do dążenia lub unikania) mają pomóc nam z daną sytuacją lub jej wyobrażaniem. Zamiast podziału na dobry stres i zły stres lepiej budować świadomość, że niektóre z instynktów w danych okolicznościach będą mniej lub bardziej użyteczne. W ten sposób uczymy innych rozróżniania, kiedy stres jest sygnałem toksyczności w miejscu zatrudnienia, a kiedy określa stopień naszego zaangażowania i wiąże się z robieniem czegoś ważnego, trudnego, lecz w przyszłości mogącego doprowadzić do rozwoju.

Diabeł tkwi w szczegółach

Ważne w programach poprawy dobrostanu jest definiowanie celów. Redukcję dystresu w organizacji należy realizować poprzez usprawnianie procesów, rozwijanie kompetencji kadry menedżerskiej i realistyczny system oceny – w czasie pandemii dużo mówi się na przykład o rozliczaniu pracownika za efekty, a nie czas pracy. Warto jednak zadać sobie pytanie, czy efekty, za które chcemy rozliczać, są możliwe do osiągnięcia w czasie, jakim



dysponuje pracownik? W przypadku programów związanych z dobrostanem pracowników zależności są jeszcze bardziej skomplikowane. Trening uważności początkowo może zwiększyć stres poprzez uczenie ludzi ukierunkowania uwagi na doświadczenie. Podwładny doświadczający trudnych emocji lub obciążających myśli związanych z pracą może stać się ich bardziej świadomy, co zwiększy stresogenność. Osoba, która zacznie praktykować techniki relaksacji, będzie mogła uzyskać lepszą zdolność do aktywnego radzenia sobie z problematycznymi sytuacjami zamiast podejmować się zachowań unikowych, jak łagodzenie emocji jedzeniem lub paleniem papierosów. Człowiek z szacunkiem wyrażający swoje emocje potrafi konstruktywnie zareagować na uszczypliwą wiadomość od współpracownika. Nie oznacza to jednak, że potraktuje ją zupełnie obojętnie. ●

Źródła:

Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work Stress and Employee Health: A Multidisciplinary Review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122.

Problemy pracownika

= **straty
firmy**

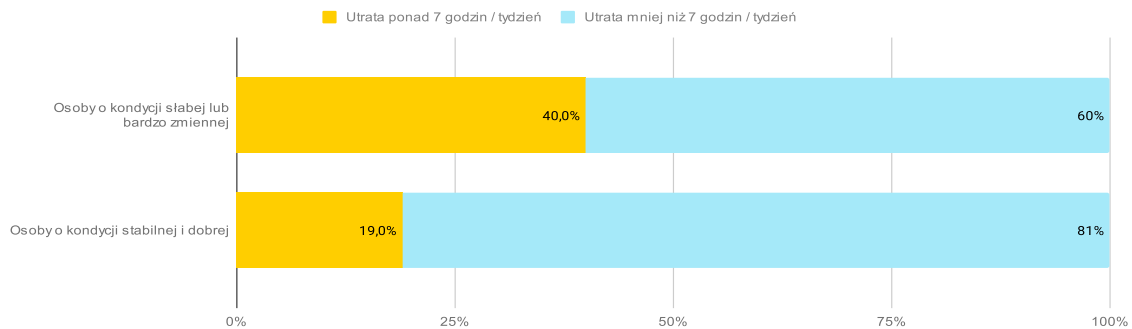


Średnio 5h i 43 minuty pracy tracimy w tygodniu przez pogorszony nastrój. To daje 36 dni w roku!



Prawie 40% osób o słabej lub bardzo zmiennej kondycji mentalnej traci 7 i więcej godzin pracy tygodniowo, a w przypadku osób o kondycji stabilnej/dobrej jest to tylko 19% badanych.

n = 562

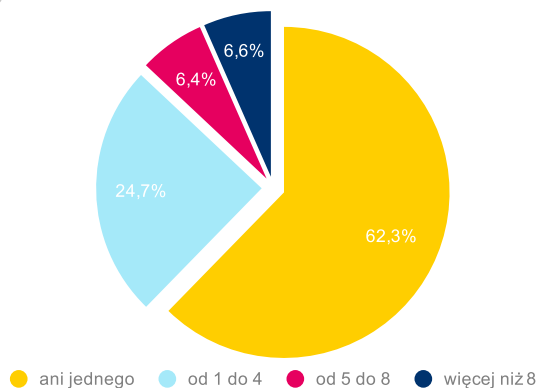


Aż 50% osób oceniających swój nastrój jako słaby (1-2 w skali do 5) traci 7 i więcej godzin pracy tygodniowo, a w przypadku osób oceniających swój nastrój dobrze (4-5 w skali do 5) jest to już tylko 17,62% badanych.

Średnio 3 dni wolne wzięliśmy z powodu gorszego nastroju, słabszej kondycji mentalnej, stresu lub depresji.

Ile w ciągu ostatniego roku wzięłeś/wzięłaś dni wolnych z powodu gorszego nastroju, słabszej kondycji mentalnej, stresu lub depresji?

n = 645

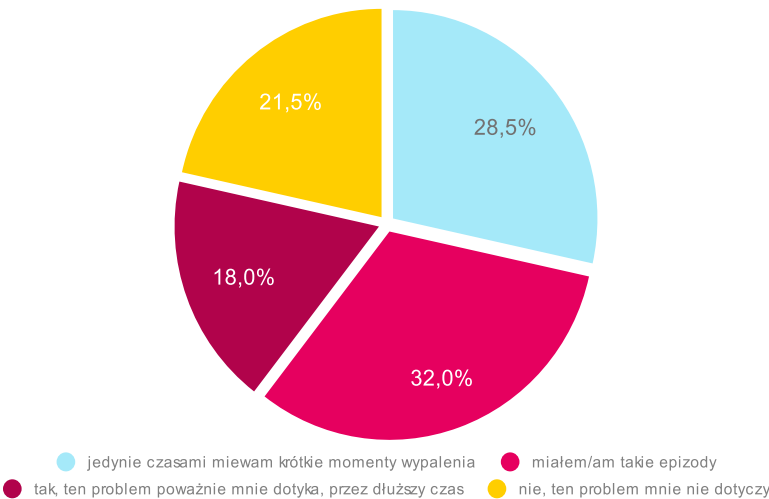


To raczej mało, zważając na to, że 62% nie wzięło z tego powodu ani jednego dnia wolnego. Mamy zakorzenione, że mając gripę, złamaną nogę idziemy na L4. Ale nie jest tak jeszcze ze stanem mentalnym (a to takie samo, jedno zdrowie). W konsekwencji przychodzimy do pracy i tracimy godziny.

Połowa pracowników miała w ostatnim roku problem z wypaleniem zawodowym.

Czy w perspektywie ostatniego roku odczuwałeś/aś wypalenie zawodowe?

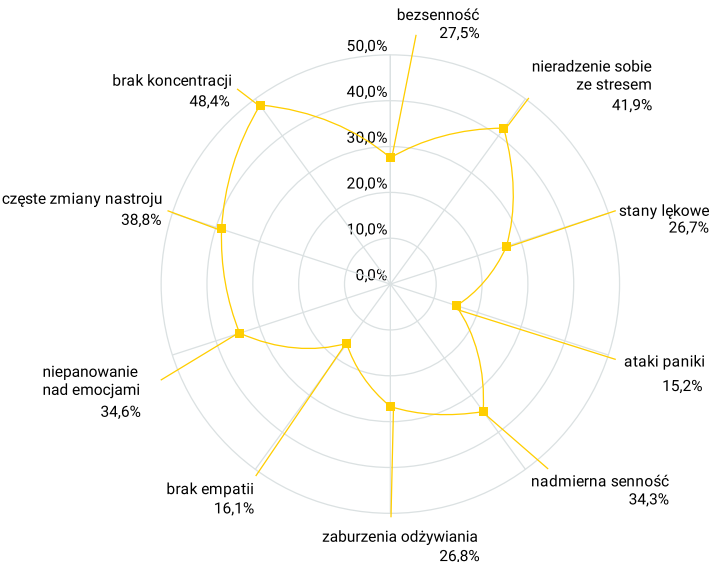
n = 650



Problem ten dotyczy dużo częściej grupy wiekowej 25-35 lat, 1,5x częściej niż w grupie 46-55 lat.

Prawie połowa z nas ma problemy z koncentracją!

n = 1500



48% osób dotyka problem braku koncentracji

42% nie radzi sobie ze stresem

39% miewa częste zmiany nastroju

Są to obszary, w których można szukać samodzielnie rozwiązań, na przykład poprzez trening uważności.

58%

liczba dni zwolnień z powodów problemów psychicznych wzrosła o 58% w 2020 względem 2019

*Dane udostępnione od Medicover

Koszty leczenia vs. profilaktyki

Zdrowie psychiczne to istotny element dobrostanu oraz fundament szczęśliwego i produktywnego życia. Zaburzenia psychiczne dotyczą wszystkich ludzi – bezpośrednio lub poprzez chorobę członków rodziny, przyjaciół lub współpracowników. Mogą mieć one wpływ na zdolność wykonywania codziennych czynności (w tym pracowania) oraz doprowadzić do problemów ze zdrowiem fizycznym. Prewencja i leczenie zaburzeń psychicznych mają ogromne znaczenie dla funkcjonowania rodzin, społeczeństw i gospodarki.

Zaburzenia psychiczne wiążą się ze znaczącymi kosztami ekonomicznymi i społecznymi. Według raportu Unii Europejskiej z 2018 r. łączne wydatki na zdrowie psychiczne w krajach członkowskich wyniosły około 4% PKB, czyli ponad 600 miliardów euro. Aż 190 mld (1,3% PKB) pochłonęły bezpośrednie wydatki na opiekę zdrowotną, a 240 mld euro (1,6% PKB) to koszty wynikające z niższego zatrudnienia i mniejszej wydajności pracowników. W 2015 r. 13% wydatków na opiekę zdrowotną w UE stanowiły koszty związane z leczeniem i prewencją zaburzeń psychicznych – to kwoty porównywalne z tymi przeznaczanymi na leczenie nowotworów. **Szacowane globalne koszty kryzysu zdrowia psychicznego do 2030 r. wyniosą 16 bilionów dolarów.** Według danych ZUS w 2020 roku w Polsce znacznie wzrosła liczba zaświadczeń lekarskich z powodu

zaburzeń psychicznych i zachowania. Stanowiły one przyczynę 10,8% wszystkich dni absencji w 2020 roku. Zarejestrowano 1,5 mln zaświadczeń lekarskich na łączną liczbę 27,7 mln dni absencji chorobowej, w tym 385,8 tys. zaświadczeń z powodu depresji na łączną liczbę 7,8 mln dni. To o 25,3% więcej wystawionych zaświadczeń i 36,9% więcej dni absencji chorobowej niż w 2019 roku. Prawie połowa (44,7%) zaświadczeń lekarskich z powodu depresji została wystawiona osobom w wieku 35-49 lat. Ogromne gospodarcze i społeczne koszty związane z zaburzeniami psychicznymi sprawiają, że coraz większy nacisk kładzie się na profilaktykę zaburzeń, która jest znacznie bardziej wydajnym rozwiązaniem. **Zapewnienie zdrowego życia i promowanie dobrostanu dla wszystkich ludzi bez względu na wiek to jeden z siedemnastu celów zrównoważonego rozwoju ONZ.** Jednym z zadań zawartych w tym punkcie Agendy na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju 2030 jest obniżenie o 1/3 przedwczesnej śmiertelności z powodu chorób niezakaźnych poprzez zapobieganie i leczenie oraz promowanie zdrowia psychicznego i dobrostanu. W krajach Unii Europejskiej od kilku dekad wprowadzane są programy mające na celu m.in. edukację i pomoc rodzicom, dzieciom w przedszkolach i szkołach oraz ludziom pracującym w dbaniu o dobrostan. ●

Dobrostan ludzi idzie w parze z dobrostanem planety. Jaki wpływ na naszą efektywność, koncentrację i dobrostan ma otoczenie?



Dominika Zielińska, Co-CEO & Head Architect, Workplace

Współwłaścicielka i główna architekt studia Workplace. Odpowiada za rozwój i zarządzanie zespołem. Stawia na holistyczne podejście i ideę life-centered design. Edukuje w tematach zrównoważonego projektowania, odpowiedzialności środowiskowej i społecznej. Inicjatorka pierwszego w Polsce Less Waste Office.

Dobrostan ludzi idzie w parze z dobrostanem planety. Przestrzeń wpływa na nas, choć na każdego inaczej. Różna jest kondycja naszej samoświadomości, niezbędnej do troszczenia się o siebie, a więc i do podejmowania świadomych decyzji (self-care nie ma nic wspólnego z niezdrowym egoizmem). Regeneracja i zarządzanie własną energią tak, aby zachować zdrowie fizyczne i psychiczne, w tym żyć i pracować w zgodzie ze sobą, są kluczowe dla naszego dobrostanu. Pamiętajmy, że dobrostan planety idzie w parze z dobrostanem jej mieszkańców. Dbajmy o nią, tworząc nowe przestrzenie do życia, w tym pracy.

W jednym z badań, które przeprowadziliśmy w trakcie pandemii, dowiedzieliśmy się od użytkowników i decydentów o zjawisku „przebudzowania

atrakcyjnością” ludzi w przestrzeniach pracy. Potrzebujemy przestrzeni, która będzie pomagała nam wracać do równowagi i dbać o zdrowie w krótkim (w ciągu dnia) i w długim czasie (np. byśmy za kilka lat wciąż byli sprawni, mieli proste kręgosłupy i nieprzytępione zmysły). Inwestycja w zrównoważoną przestrzeń pracy to inwestycja w zdrowie ludzi. Brak harmonii na wielu poziomach w biurach (oczywiście nie wszystkich) był widoczny już przed pandemią. Teraz mierzymy się z tym, co w biurach pozostało sprzed pandemii, i adaptujemy, przerabiamy tak, aby przygotować te przestrzenie na powrót pracowników. Podejście ewolucyjne jest szansą na rewolucję w środowisku i sposobie pracy. Organizacje przyszłości będą zdecydowanie stawiać na dobrostan oraz pozytywny wpływ na zdrowie ludzi i planety.

Już niedługo, dzięki rozwojowi neuro-nauk i ich transferowi do architektury, będziemy projektować parametry otoczenia poprawiające komfort psychiczny i fizyczny, możliwości poznawcze oraz zachowania (chodzi m.in. o budowanie zdrowych nawyków). Jakość powietrza, dostęp, ilość i jakość światła naturalnego i sztucznego, komfort akustyczny, zapach, proksemika czy jakość wrażeń płynących z dotyku (taktylność) wpływają na nasze doświadczenie danej przestrzeni. Od 1984 roku, dzięki badaniom Rogera Ulricha, wiemy, że widok zieleni z okna pokoju szpitalnego powoduje, że proces rekonwalescencji pacjentów przebiega szybciej niż u tych, którzy za oknem widzą np. ścianę innego budynku. (źródło: Healing spaces: The science of place and well-being autorstwa Ester M. Sternberg).

Przed pandemią i w trakcie jej trwania firma Leesman, z którą współpracujemy, przeprowadziła pewne badania (my realizowaliśmy je w polskich organizacjach). Dzięki nim dowiedzieliśmy się, że im lepsze było doświadczenie pracy przed koronawirusem, tym większa okazywała się chęć powrotu do biur (nawet do 5 dni w tygodniu). Z kolei osoby, które miały słabe przeżycia jeszcze przed COVID-19, deklarują niechęć do powrotu, ewentualnie chciałyby wrócić, ale w małym wymiarze godzin. Organizacje muszą zatem podnieść jakość tego doświadczenia, jeśli zależy im na dobrowolnej ponownej obecności pracowników w biurach.

Może służyć temu odpowiednia przestrzeń, czyli potrzebna liczba sal do działania w skupieniu i ciszy. Warto też pomyśleć o strefach regeneracji, np. miejscach, gdzie możemy medytować.

*Potrzebujemy
przestrzeni,
która będzie
pomagała
nam wracać
do równowagi
i dbać o zdrowie
w krótkim
i długim czasie*



Medytacja, uważność, budowanie samoświadomości, obserwacja siebie i swoich reakcji w danym otoczeniu pomogą nam wybierać w przyszłości miejsca lepiej służące do danej aktywności. Wspierające skupienie, kiedy tego potrzebujemy, lub dające możliwość kreacji i poszukiwania rozwiązań. Skupienie dla każdego z nas może oznaczać coś innego i wymagać spełnienia różnych warunków. Dla jednych idealna do pracy w koncentracji będzie kawiarnia, dla innych – miejsce o wysokim komforcie akustycznym, pokój, strefa lub budka telefoniczna. „One size does not fit all” – czas zaakceptować, że jeśli chcemy mówić o dobrostanie i wpływie otoczenia na samopoczucie, to nie-

zbędna jest nam samoświadomość. Budujmy ją – obserwujmy siebie w danym obszarze i wyciągajmy wnioski, a następnie wybierajmy przestrzenie, w których czujemy się dobrze.

Otoczenie, w którym przebywamy – od mieszkania, przez biuro, po miasto – jest efektem czyjejs, a czasem naszej pracy (tak jak to było w trakcie pandemii, kiedy każdy z nas, kto wyłądował nagle na pracy zdalnej w domu, musiał zaaranżować swoje miejsce pracy samodzielnie). Osoby i instytucje, które projektują przestrzeń i decydują, co znajduje się dookoła, wpływają poprzez swoje wybory na nasz dobrostan lub jego brak. Otoczenie ma znaczenie, bowiem jest środkiem do realizacji potrzeb. Ważne więc, aby wybory jego dotyczące były świadome.

Biura czy przestrzenie mieszkań i miast przyszłości powinny leczyć, a projektanci dążyć do stworzenia ich tak, aby umożliwiały regenerację. Dziś to oczywiście raczej utopia, że wyjdziemy z biura z tym samym poziomem energii, z jakim do niego wchodziliśmy. W ostatnim projekcie podjęliśmy wyzwanie zaprojektowania stanowiska pracy wspierającego i budującego zdrowe nawyki oraz pozwalającego na odnowienie. W trakcie wywiadów środowiskowych odkryliśmy, że niemal każdy miał potrzebę regeneracji (za pośrednictwem jogi, treningu, drzemki, spaceru czy medytacji). Za to na

warsztatach, polegających m.in. na stworzeniu scenariusza dnia i aktywności podejmowanych w przyszłości w nowym biurze, bardzo mało osób zaplanowało czas na odpoczynek – a co dopiero powiedzieć o wskazaniu miejsca, gdzie miałyby się on odbywać, choć niemal wszyscy wskazali taką potrzebę we wcześniejszych rozmowach.

Jest wiele przyczyn tej sprzeczności. Jedną z ważniejszych, niewynikającą wcale z układu przestrzeni, to brak jasnej polityki organizacji odnośnie do regeneracji w trakcie dnia pracy. Dla każdego z nas jest jasne, że możemy wypić kawę i pogadać z kolegami z pracy i choć minie kilka, czasem kilkanaście minut, to nic się nie stanie – nie jest to zabronione. Jednak medytacja, regeneracja, „nierobienie” nic przez chwilę już nie wpisują się w te nieformalne zasady. Rekomendujemy więc nie tyle zadbać o przestrzeń, co dać ludziom czas na regenerację za dnia, aby dla każdego było jasne, że można, warto, a nawet trzeba zadbać o siebie. ●

Moda na prozdrowotne benefits? To nie wystarczy!

Maja Kołodziejczak,
HR Business Partner Techland



Psycholog z wykształcenia, HR-owiec z powołania. Twórczyni HR GANG, czyli cotygodniowego newslettera dla HR-owców. Posiada doświadczenie w działalności z firmami z branży finansowej, technologicznej i kreatywnej.

Dopiero kilka lat temu firmy zaczęły na szeroką skalę zdawać sobie sprawę, jak wiele korzyści może przynieść dbanie o dobrostan psychofizyczny swoich pracowników. W polskich przedsiębiorstwach nadal rzadkością są benefits w postaci kursów medytacji czy jogi, pomagających w redukcji stresu. Pandemia nie poprawiła sytuacji. Okazała się sprawdzianem dla wielu organizacji. Sama obserwuję, że wiele pracodawców nadal bagatelizuje ten problem. Możliwe, że wynika to z marginalizowania naszej psychiki. Lata temu, kiedy kończyłam studia z psychologii, choroby psychiczne stanowiły temat tabu. Psycholog czy psychiatra byli źle kojarzeni, a publiczne przyznanie się do zaburzenia powodowało ostracyzm. Dodając do tego korporacyjny trend tzw. “wyścigu szczurów”, otrzymujemy niebezpieczną mieszankę. Myślę, że choć dla dużej liczby osób sytuacja pandemiczna

okazała się trudna, to jedynie uwypukliła brak świadomości i dbałości o kondycję psychiczną. Problemy istniały wcześniej, ale były lekceważone.

Podobnie zresztą jak z dbaniem o zdrowie psychiczne jest z dbaniem o kondycję fizyczną. W tym drugim obszarze sytuacja wygląda znacznie lepiej, a sporo firm oferuje już karty Multisport i inne sposoby dofinansowania dla aktywnego spędzania wolnego czasu, ale ważna jest równowaga w profilaktyce obu tych dziedzin – może ona wywrzeć pozytywny wpływ na nasze życie prywatne i zawodowe. To, jak funkcjonujemy poza pracą, ma ogromne znaczenie również dla środowiska zawodowego – i na odwrót. Uświadomienie sobie tej zależności, szczególnie przez właścicieli firm, zespoły zarządzające czy działy HR, jest kluczowe. Profilaktyka zdrowotna w mojej ocenie powin-

na być tak samo rozpowszechniona jak profilaktyka aktywności fizycznej.

Działania wspierające dobrostan psychiczny powinny mieć charakter długofalowy. Z mojej perspektywy niezwykle istotne jest wprowadzenie rozwiązań wspomagających te zmiany, ale w mądry sposób. Intencją przedsiębiorstwa nie może być jedynie moda na prozdrowotne benefity. Mam to szczęście, że pracuję w organizacji, w której w ramach benefitów został wprowadzony dostęp do doświadczonych psychologów. Do działań HR należy także cykliczne monitorowanie kondycji psychicznej pracowników – odbywa się to

poprzez rozmowy z HRBP. Staramy się podchodzić do tematu mądrze, czyli z zapewnieniem pełnej anonimowości, bo tylko dzięki temu możemy wzbudzić w zatrudnionych osobach zaufanie do korzystania z takiej pomocy. Uważam, że profesjonalne wsparcie psychologiczne powinno być szeroko dostępne w każdej firmie. Decyzja o wprowadzeniu takich rozwiązań powinna stanowić element edukacyjny, łamiący tabu o zdrowiu psychicznym. Oczywiście wellbeing w organizacji musi bezpośrednio łączyć się z kulturą firmy, a nie jej zaprzeczać. To podstawa. ●

Profilaktyka i leczenie zdrowia psychicznego - kluczową rolę mają do odegrania menedżerowie

*Dorota Minta, psycholog, psychoterapeuta,
Stowarzyszenie Psychologów Polskich,
Instytut Wsparcia Psychologicznego*



Mam poczucie, że paradoksalnie pandemia przyniosła nam też coś dobrego. Zaczęliśmy się baczniej przyglądać naszej kondycji psychicznej i zastanawiać, jakie znaczenie dla dobrostanu pracowników ma właściwie prowadzona profilaktyka tego obszaru zdrowia. Sukces w organizacji mierzony jest na wiele sposobów. Osiąganie celów

i zysków finansowych oraz zamykanie projektów na czas to sygnały, że firma dobrze sobie radzi i jest sprawna, ale za mierniki pozytywnych efektów odpowiadają przede wszystkim pracownicy. Zły stan zdrowia psychicznego zatrudnionych osób ma nie tylko ogromny wpływ na nich samych, lecz także powoduje poważne konsekwencje wo-

bec pracodawców – potrzebę większej rotacji, absencję chorobową, spadek motywacji i dezintegrację zespołów. Coraz więcej polskich firm zaczyna dostrzegać i rozumieć znaczenie zdrowia psychicznego dla realizacji celów biznesowych. Pojawiły się liczne programy wellbeingowe, oferujące szkolenia, warsztaty czy dostęp do profesjonalnego wsparcia psychologicznego, często z zastosowaniem aplikacji.

Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że pracownicy mają dostęp do profilaktyki zdrowia psychicznego. Jednak nadal duża część z nich nie radzi sobie z rozwiązywaniem problemów zaburzeń i choroby umysłowej, ciągle stanowiących temat tabu. Oczywiście pracodawca nie powinien być obciążany odpowiedzialnością za proces leczenia. Niemniej potrzebna jest specyficzna wrażliwość, dzięki której można na wczesnym etapie dostrzec symptomy świadczące o tym, że dzieje się coś złego. Ma to duże znaczenie dla powrotu do zdrowia psychicznego danej osoby. Czasem wystarczy np. odpoczynek, odciążenie z nadmiaru za-

”*Coraz więcej polskich firm zaczyna dostrzegać i rozumieć znaczenie zdrowia psychicznego dla realizacji celów biznesowych*

dań bądź pomoc w pokonaniu jakiegoś realnego problemu. Doświadczenia organizacji, które stworzyły skuteczne strategie wspierania dobrostanu psychicznego pokazują, że kluczową rolę mają do odegrania menedżerowie. Ich świadomość znaczenia wagi omawianej tematyki jest kluczowa.

Dlatego należy pogłębiać kompetencje menedżerów w obszarze profilaktyki psychologicznej. Uważność, umiejętność obserwacji i identyfikacji zachowań mogących wskazywać na problemy psychiczne pracowników nabrała w ostatnich latach niebagatelного znaczenia. Można stwierdzić, że organizacja bez ułożonej w tej kwestii strategii i pozbawiająca pracowników przestrzeni do zdrowienia po kryzysie mentalnym ryzykuje obniżenie swojej skuteczności biznesowej. •



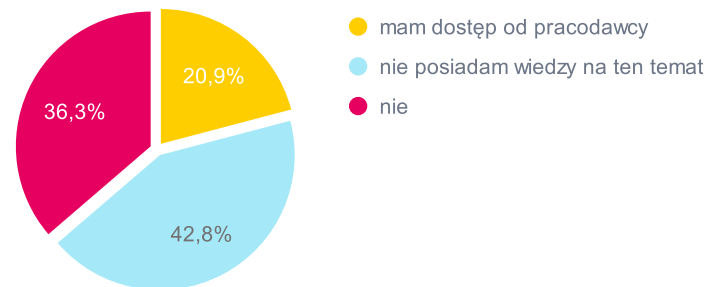
Brak wellbeingu mentalnego w firmach



Umysł to nadal niedoinwestowane przez pracodawców aktywo!!

Czy Twój pracodawca umożliwia Ci dostęp do rozwiązań rozwijających koncentrację, wspomagających radzenie sobie ze stresem i/ lub poprawiających jakość snu?

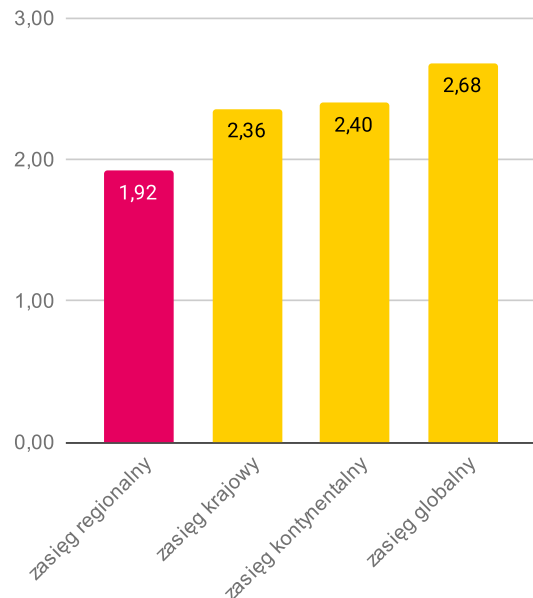
n = 1361



Pracownicy ocenili zaangażowanie firm w sferze kondycji mentalnej na DWÓJĘ Z PLUSEM

Jak oceniasz zaangażowanie w działania w obszarze kondycji mentalnej w Twojej firmie?

Skala 1-5: 1 - firmy to nie interesuje, 5 - firma jest bardzo zaangażowana; n = 593



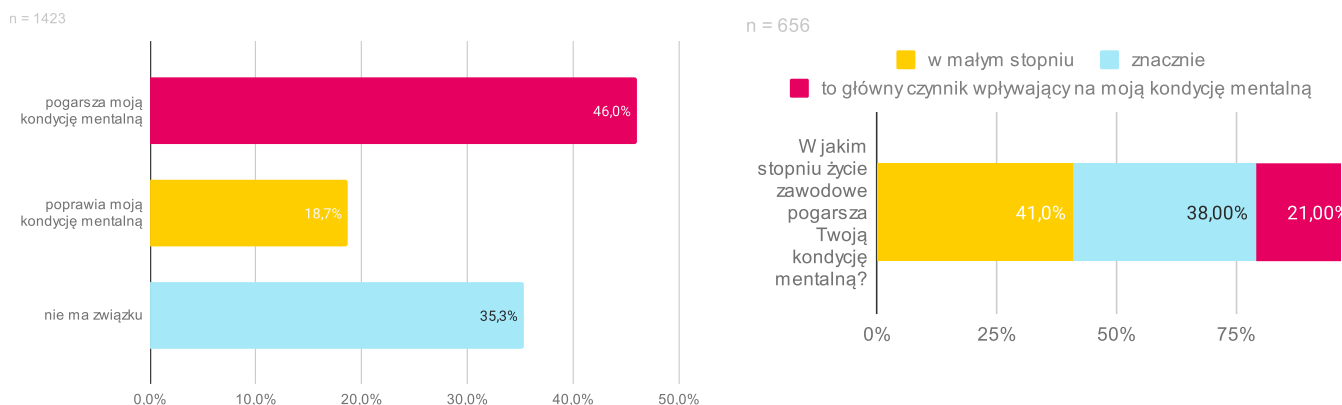
Z kolei aż **76%** pracowników jest zainteresowanych narzędziami poprawy koncentracji, radzenia sobie ze stresem i jakością snu.

Pracodawcy nadal się zastanawiają? Połowa pracowników widzi brak działań z ich strony dla poprawy dobrostanu mentalnego.

Prawie połowa (49%) pracowników nie zaobserwowała zwiększenia u pracodawcy działań i rozwiązań wspierających dobrostan mentalny po pandemii COVID-19. Kolejne 24% pracowników nie potrafi tego określić! Tylko 27% odpowiada twierdząco.

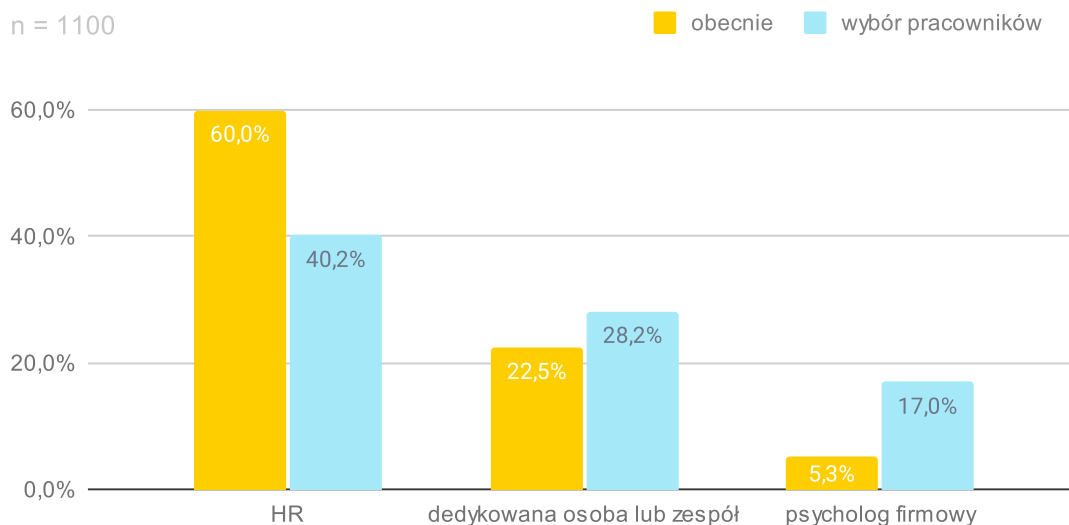
Aż 46% pracowników sądzi, że życie zawodowe pogarsza stan ich kondycji mentalnej.

W jaki sposób życie zawodowe wpływa na Twoją kondycję mentalną?



Pracownicy czują, że wsparcie zdrowia mentalnego nie musi być rolą jedynie działu HR.

Za organizowanie wsparcia zdrowia mentalnego w firmach odpowiedzialny jest/powinien być:



Wellbeing - dlaczego firma jest dobrym miejscem na początek takich działań?

Iwona Golonko

Prezeska Zarządu Maroney Group



Psycholożka biznesu i terapeutka relacji, trenerka biznesu, konsultantka HR, coach i mentorka – od 20 lat gromadzi doświadczenie z zakresu komunikacji, zarządzania zespołami, budowania współpracy i kształtowania kultury organizacyjnej. Twórczyni pierwszego polskiego narzędzia do badania wzorców motywacyjnych Personal PowerON.

Słowo „wellbeing” jest odmieniane przez wszystkie przypadki i zyskało przez ostatni rok szczególne znaczenie. Według Cambridge English Dictionary to poczucie zdrowia i szczęścia. Definiowane jest również jako zadowolenie z fizycznego, społecznego i emocjonalnego stanu własnego życia. Tłumaczone dosłownie oznacza “dobre bycie”, czyli po polsku dobrostan.

Jedną z podstawowych potrzeb każdego człowieka, niezbędnych do jego poczucia dobrostanu, jest posiadanie relacji z innymi ludźmi. Nie chodzi tu tylko o to, czy jako dorośli ludzie jesteśmy z kimś w intymnym związku – małżeńskim lub partnerskim. Ważne mogą być różne rodzaje stosunków. Liczba ludzi, na których możemy polegać, oraz jakość tych więzi istotnie wpływają na nasze zdrowie i samopoczucie. To trochę tak, jakbyśmy dzięki temu uczyli się także lepiej zarządzać sobą oraz swoimi potrzebami i emocjami. Okazuje się, że im więcej jest w naszym życiu zdrowych, głę-

bokich, autentycznych relacji z innymi, tym łatwiej nam opanować trudne emocje, takie jak strach czy niepokój. Skoro więc tak dużą część swojego czasu spędzamy w pracy – czy to fizycznie w biurze, czy to w domu na niezliczonych spotkaniach zdalnych – to dla nikogo nie będzie zaskoczeniem, że dobre związki w pracy są również niezwykle ważne i pomagają chronić nasze ciała oraz mózgi przed zaburzeniami funkcjonowania.

Potwierdzają to badania – w raporcie Women in America: Work and Life Well-Lived opublikowanym przez Gallup, jedną z największych na świecie firm zajmujących się analizą i badaniami organizacji, czytamy, że dwie trzecie przebadanych przez nich kobiet twierdzi, iż społeczny aspekt pracy jest „głównym powodem”, dla którego pracują. Przeprowadzane przez tą samą organizację bardzo popularne badanie zaangażowania pracowników wśród swoich 12 podstawowych pytań od lat umieszcza:

„Czy masz w pracy najlepszego/dobrego przyjaciela?”. Rezultaty wielokrotnie wykazywały silny związek między obecnością przyjaciela w miejscu zatrudnienia a ilością i jakością wysiłku wkładanego w pracę, satysfakcją z niej oraz odwrotną korelację z prawdopodobieństwem odejścia z firmy. Żyjemy i pracujemy w czasach, w których wielu pracowników oczekuje, że ich praca będzie czymś więcej niż tylko źródłem pieniędzy, comiesięczną wypłatą. Wynagrodzenie oczywiście ma znaczenie, ale zatrudnione osoby, a zwłaszcza te o najbardziej wartościowych kompetencjach, coraz częściej zwracają uwagę na wiele innych czynników i pozostają w tych organizacjach, które mają wyjątkową kulturę pracy. Nawet pracując zdalnie, wciąż spędzamy znacznie więcej godzin w tygodniu na zajmowaniu się zarobkiem niż interakcjami z najbliższymi, realizowaniu pasji czy robieniu czegokolwiek innego poza spaniem. Dlatego to naturalne, że dobre relacje z członkami zespołu pozytywnie na nas wpływają – oddziałując na samopoczucie i efektywność.

Możemy lubić to, co robimy, możemy codziennie wykorzystywać nasze talenty i mocne strony, ale prawdopodobnie nie czujemy się w pełni zmotywowani i zainspirowani, jeśli brakuje w pracy dobrych, bliskich więzi. Wszyscy mamy potrzebę kolektywizmu, choć nie u każdego jest on na tym samym poziomie. Osoby silniej motywowane indywidualizmem preferują samodzielnie pracowanie. Wszyscy mamy w sobie także chęć wolności –

dążenie do swobody działania. Jednocześnie potrzebujemy też jakiegoś poziomu bezpieczeństwa, a im bardziej jest on pożądanym, tym większa w nas akceptacja dla kontroli i zasad, silniejsze pragnienie posiadania struktur, tendencja do porządku. I choć te potrzeby wydają się sprzeczne, to mamy je obie. Wszyscy czasem odczuwamy niedostatek kontrastu, niekiedy chcemy się wyróżniać i być zauważalni. Jednocześnie mamy też w pewnych sytuacjach potrzebę harmonii, równości, a czasem nawet pewnej uniformizacji. Obieramy określone cele, ale część z nas jest silniej zorientowana na jutro, na przyszłość, inni z kolei preferują teraźniejszość, chwilę obecną, bycie tu i teraz, a najbardziej motywująco działają na nich krótkoterminowe plany i szybkie rezultaty.

Jak wynika z raportu ADP The Workforce View in Europe 2019, ponad 25% Polaków codziennie odczuwa stres w pracy. Intensywne napięcie to prawie zawsze wynik niezaspokojonych potrzeb psychologicznych. Długotrwała frustracja brakiem odpowiedzi na te fundamentalne ludzkie potrzeby i wywołane tym wysokie poziomy m. in. kortyzolu niosą za sobą ryzyko bardzo poważnych zaburzeń emocjonalnych i chorób somatycznych. Dlatego warto zacząć dbać o swój wellbeing mentalny właśnie tam, gdzie pracujesz. I nie należy zwlekać, tylko już teraz zacząć dbać o siebie i zaspokajanie wspomnianych podstawowych potrzeb również w miejscu pracy.●

Dobrze będzie wtedy, kiedy nie będziemy już potrzebować żadnych rozwiązań od pracodawcy. Zmiana poprzez przywództwo.



Jacek Santorski, psycholog społeczny i psycholog biznesu, dyrektor programowy studiów podyplomowych Akademia Psychologii Przywództwa

Z Jackiem Santorskim rozmawia Igor Pielas, CEO Activy&Mindy.

IP: W jakim stanie mentalnym są pracownicy w Polsce?

JS: Sytuacja jest bardzo złożona. Trudno o uogólnienia w tej kwestii, zarówno w Polsce, jak i na świecie. Większe różnice widać w jakimś stopniu w skali branż lub krajów.

Stan ducha bardzo się polaryzuje w kryzysie. W warunkach długotrwałego stresu, niepewności, turbulencji społecznych i ekonomicznych ludzie wchodzą w fazę niepokoju, który się utrwała.

Przywódcy, mający określone skłonności charakterologiczne i psychologiczne, próbują utrzymać ludzi w tym stanie, żeby móc korzystać z ich regresji. Jest to system zarządzania oparty na strachu i stereotypach.

Wielu liderów, nie tylko społecznych i politycznych, lecz także niestety biznesowych, ulega pokusie wprowadzania takiej atmosfery w firmach,

ponieważ potrafi ona przynosić krótkoterminowe korzyści. Jednak dzięki pandemii odkryliśmy, jak kluczową rolę w sukcesie firmy odgrywa człowiek.

Na tym samym piętrze wieżowca możemy spotkać organizacje, które przybrały zupełnie inne strategie. W niektórych liderzy podsycają w ludziach niepokój, zwiększając poziom makiawelizmu, terroru i manipulacji. W innych kierownicy zaczynają spotkania od pytania o samopoczucie pracowników i dokładają wszelkich starań, żeby jak najbardziej złagodzić niepokój pracowników. Są tacy, którzy się jeszcze niczego nie nauczyli – mają tyle szczęścia, że działają w obszarach rynku w obecnych warunkach stale się rozwijających i rosnących. To może powstrzymać ich przed dążeniem do nauki.

Może właśnie dlatego 46% pracowników twierdzi, że życie zawodowe pogarsza ich kondycję mentalną?

Atmosfera w firmach odbija się na stanie mentalnym pracowników. Pol-

skie społeczeństwo ma skłonność do przekornej zaradności. Świadomość wagi zdrowia wzrasta, jednak o tym, jak o nie dbać, wciąż wiemy niewiele, a coroczne badania wykonuje zaledwie 3-4% Polaków. Świadomość to jedna sprawa, a gotowość do podejmowania działań na podstawie zrozumienia to kolejny próg. Polacy nauczyli się, że jeśli mają problem ze zdrowiem, to leczą się sami, stąd wynika wydawanie 4 miliardów rocznie na suplementy i leki bez recepty.

Widzimy to w wynikach naszego badania. Kiedy pytamy, co robi respondent, kiedy czuje pogorszenie stanu zdrowia, druga najczęściej wybierana odpowiedź to: „Nic, może samo przejdzie z czasem”.

Nazywam to uroczą ignorancją i arogancją Polaków. Jest to przejawem niskiego locus of control – poczucia kontroli. Jeśli jednak ja nie mam poczucia wpływu na coś, dobrze by było, żeby ten „Bóg”, autorytet, któremu ufam, przemówił przeze mnie wewnętrznie, żebym zadbał o siebie, np. poprzez zrobienie badań.

Wspieranie pracowników w budowaniu zdrowych nawyków stało się popularne wśród dużych korporacji – często oferują one wiele benefitów związanych z dbaniem o zdrowie, zarówno psychiczne jak i fizyczne. Co Pan o tym sądzi?

Wśród dużych organizacji zapanowała moda na wellbeing, stał się on czymś

w rodzaju religii. Wielkie międzynarodowe konferencje dotyczą jakości życia, a szeroki wachlarz wellbeingowych benefitów wciąż wzbogacany jest o nowe propozycje. Takie działania są jednak często podszyte hipokryzją – korporacje chcą rozbudzić pracowników, żeby ci nie protestowali. Trudno rozpoznać, czy firmami kieruje rzeczywista troska o zdrowie. Niektóre z nich, mające rozbudowany program wellbeingu i mindfulness, nieraz zapominają o zaspokojeniu podstawowych potrzeb ludzi, takich jak bezpieczeństwo w zespole i miejscu pracy. Wiele rozwiązań spełnia swoją rolę jedynie na papierze, a nie przynosi realnych korzyści.

Czy moda, np. na mindfulness, napędzana medialnie lub poprzez środowisko pracy może mieć wartość edukacyjną? Jak skutecznie promować wellbeing, aby uniknąć wspomnianej hipokryzji?

Dlaczego powinniśmy zajmować się edukacją? Informacje na temat zdrowia i mindfulness są wszędzie w internecie. Niech pracownicy sami wpadną na rozwiązania i środki, które będą im odpowiadać, niech będzie to naturalne i spontaniczne. Tak wiele spraw w organizacjach już i tak musi być regulowanych. Moje stanowisko wynika z obawy o tę korporacyjną hipokryzję, niespójność i zakłamanie. Warto stworzyć w firmie warunki, w których pracownicy mogą korzystać z odkrytych przez siebie, odpowiadającym im roz-

wiązań i narzędzi. Często takie inicjatywy mogą wychodzić oddolnie, a potem nabierać organizacyjnego kształtu. Do tego niezbędne jest zaangażowanie lidera. Dobry szef to podstawowy benefit. Z jego pomocą można wprowadzać rozwiązania i narzędzia dostarczane przez dział HR.

Czy polscy liderzy są gotowi na zmianę kultury organizacyjnej?

Nie ma czegoś takiego jak polscy liderzy, jest elita – np. uczestnicy warsztatów w Akademii Psychologii Przywództwa. Mikrokorekty, których dokonują członkowie elity w swoich organizacjach, mogą skutkować makroefektami. Jeżeli prezes uzna, że wysypianie się jest ważne, będzie miało to ogromny wpływ na kulturę organizacji – przykład zawsze idzie z góry. Organizacja przyjmuje takie nawyki, kulturę i rytuały jak postać lidera.

Gdybym miał dać jedną radę liderom, byłoby to znalezienie key habits, które mają szansę pociągnąć za sobą wielkie zmiany w funkcjonowaniu organizacji i dobrostanie współpracowników. A jeżeli miałbym wskazać jeden najważniejszy czynnik, od którego zależy wszystko – stan ducha, odporność, wydajność i przytomność w pracy – byłaby to higiena snu. Wie Pan, jakim kryterium najlepiej kierować się przy wyborze lekarza? Tym, czy jest wyspany.

Jak widzi Pan przyszłość przywództwa – czy będzie związana z wellbeingiem pracowników?

Moja prognoza się sprawdza – biznes i przywództwo jutra będą jeszcze bardziej ukierunkowane na integrację celów ekonomicznych z dbaniem o człowieka. Największą wagę otrzymają dwa filary – krzem i białko z nowymi rolami. Krzem to coraz większa zależność firm od technologii. Z kolei białko to niedoceniana dotąd rola człowieka – staje się on w firmach ważniejszy niż kiedykolwiek wcześniej. Zatrwożony człowiek może być co najwyżej przedmiotem makiawelicznej manipulacji w celu wyciśnięcia z niego krótkoterminowych wyników. Zrozumiany i wsparty da z siebie więcej niż dotąd podejrzewano. Sukcesem firmy możemy nazywać sytuację, w której pracownicy zamiast mówić: „Prowadził nas wybitny lider”, stwierdzają: „Zrobiliśmy to”.

Widzę ciekawe podobieństwo. W Mindy sukces osiągniemy, kiedy pracownicy zamiast mówić: „Ta świetna aplikacja pomogła mi z kondycją mentalną”, stwierdzą: „Nie potrzebuję już takiej aplikacji”. Panie Jacku, bardzo dziękuję za inspirującą rozmowę.

Również dziękuję!

Pracujmy z liderami – takie jak oni będą nasze organizacje. ●

Dobry szef jako benefit pracowniczy

Zuzanna Ziomecka

Wiceprezeska Polskiego Instytutu Mindfulness



Zuza pracuje po polsku i po angielsku. Przeprowadziła warsztaty i programy rozwojowe oparte o mindfulness dla wielu firm w Polsce i zagranicą, w tym dla: Amnesty International, Avon, Biogen, CBRE, Deutsche Bank, Center for Leadership, Ergo Hestia, European Journalism Center, Medcover, McCormick, Mondelez, Orange, Perspektywy Women In Tech, PolFarma, Pekao Bank, Reuter's Institute for the Study of Journalism, Scandit, Skańska, Wikipedia i Wedel.

Wywołany przez pandemię kryzys zdrowia psychicznego w biznesie właśnie przyspiesza proces przemiany naszego domorośłego rozumienia roli i obowiązków szefa. Gdy COVID-19 zamknął nas w izolacji, zdolni, zaangażowani kierownicy znaleźli się pod presją, by emanować pewnością i oferować skuteczne rozwiązania mimo ciągu problemów – wynikających z braku wyraźnej ścieżki postępowania. Wielu z nich zdecydowało się na dystans, nakazy i przedmiotowe podejście polegające na dowożeniu wyników. Mamy bardzo długą tradycję takich „silnych liderów”, choć konsekwencje tej strategii są bolesne, szczególnie dla pracowników. Podwładni pozbawieni rozmów, zdrowych granic i poczucia integracji z firmą popadają w chroniczny stres, a ich motywacja i forma zawodowa ulegają spadkowi. Nowoczesny model przywództwa proponuje podejście oparte na innym rozumieniu zobowiązań

władzy, roli szefa i sposobów szukania odpowiedzi na nowe problemy. Polski „silny lider” wyszedł z kryzysu pokiereszowany i z zespołem w strzępkach. Dobitniejszego dowodu na potrzebę zmiany w zarządzaniu ludźmi nigdy nie było. Coraz więcej organizacji widzi, że nadszedł czas na upgrade stosunku szefów do pracowników.

Wiele firm stoi dziś na progu kluczowej decyzji – pracować nad samoświadomością i rozwojem zdolnych kierowników czy naprawiać skutki ich podejścia u podwładnych? Z niezdecydowania często wprowadzane są programy pomocowe dla pracowników, a zatrudnienie znajdują młodszy szefowie – dający nadzieję, że będą lepsi od swoich poprzedników. To niestety plasterki. Młodzi nieraz okazują się tak samo trudnymi zwierzchnikami jak starsi – wszechmogący i wszechwiedzący liderzy, karcący, wymagający, rządzący twardą ręką.

Szefowie powodujący frustrację, spadek zaangażowania i wysoką rotację.

Problem przełożonych traktujących ludzi przedmiotowo, ze stylem zarządzania, który Jacek Santorski nazwa „folwarcznym”, jest szerszy i głębiej zakorzeniony niż polski biznes. Młodzi szefowie nie różnią się od starszych kolegów, bo wyssali ten sam wzorzec wraz z mlekiem matki. Jak zauważył kiedyś mój kolega z Leadership Academy for Poland, w telewizji i polskim kinie nie istnieje wzór dobrego, mądrego, wspierającego zwierzchnika. W naszej wyobraźni zbiorowej pracodawca to groteskowa postać, biegnąca z czarną walizką, wiecznie w złym nastroju i wyżywająca się na podwładnych. W polityce jest tak samo – nasi idole przywództwa to generałowie z uniesioną szablą, rzucający się do walki z wrogami bez obawy o koszty poniesione w ludziach. W Polsce każdy rodzaj władzy funkcjonuje podobnie – zarówno nauczyciel, jak i polityk, ksiądz czy pracownik – wszyscy w dniu awansu na fotel szefa instynktownie łapią się za folwarkowe narzędzia pracy, czyli manipulację, siłę i zarządzanie oparte na lęku.

Skutki tej przypadłości są czasem skandaliczne – jak w przypadku nadużyć seksualnych, mobbingu czy korupcji – ale mogą też być mało widoczne. Wypalenie zawodowe łatwo zwalić na nadmiar pracy i zbyt wysokie tempo, tak typowe dla naszych czasów. Faktyczne wypalenie wynika z zachowania

szefa wobec pracownika i wiąże się z tym szeregiem kwestii: niesprawiedliwe traktowanie, niedocenywanie, brak integracji z zespołem, nieumiejętne dawanie feedbacku, praca niezgodna z wartościami czy brak poczucia wpływu i kontroli. Jeśli szef nie widzi zmagania podwładnego z problemami i nie angażuje się w szukanie rozwiązań, to wystarczy trochę czasu, by zatrudniona osoba przestała dobrze funkcjonować i w końcu zniknęła z organizacji. Często w głębokiej frustracji, depresji, a innym razem (jak w przypadku pewnej znanej mi firmy medialnej) z PTSD. To nie jest wina słabego psychicznie pracownika, zawrotnego tempa rozwoju technologii czy nawet pracy zdalnej. To wynik przeterminowanego stylu zarządzania, niedopasowanego do dzisiejszych potrzeb.

Na szczęście są w Polsce szefowie zarządzający w inny sposób. Znam ich z kursów i warsztatów, podczas których pracujemy nad zrozumieniem automatycznych reakcji na stres, a także nad samoopanowaniem przy trudnych emocjach, zdolnością słuchania w kryzysie i uważnym podejściem do konfliktów. Zadają oni świetne pytania i ćwiczą z dużym zaangażowaniem, bo dostrzegają w dobrostanie pracowników sens swojej pracy i możliwość osiągnięcia lepszych wyników. Przełożonych tego typu jest coraz więcej, ale wciąż znajdują się w mniejszości.

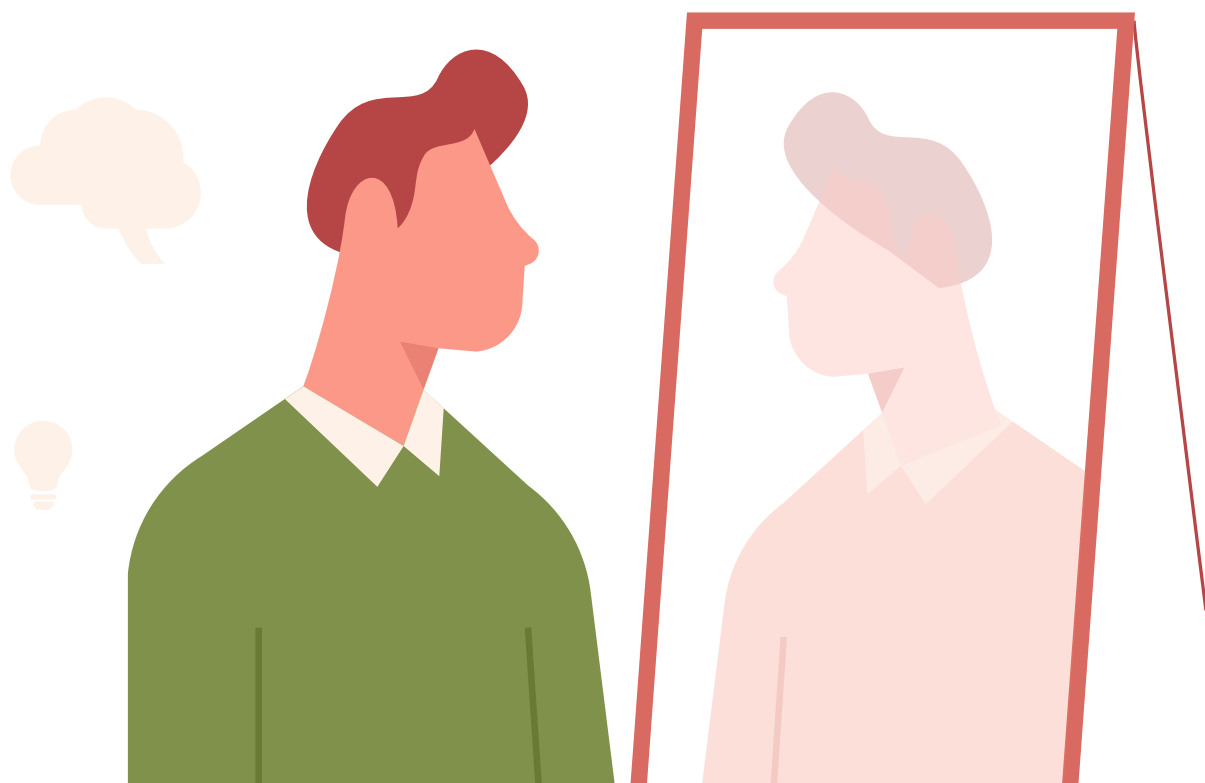
Mądrze zarządzający szefowie nie zmaterializują się za sprawą magicz-

nego zakłęcia. Ten model wymaga wypracowania – za pomocą rzetelnie przeprowadzonego procesu i jasno postawionego celu. Większość osób na stanowiskach kierowniczych nie ma złych intencji i nie brakuje im talentu, tylko potrzebują wsparcia, dobrych wzorców i motywacji. Z psychologii biznesu i modeli przywództwa wiemy, że organizacje zmieniają swoje podejście względem tego, czemu należy poświęcić uwagę i na co warto przeznaczyć realne środki finansowe. Niektóre firmy inwestują w porządne programy rozwoju dla kierowników i monitorują efekty podjętych działań. Np. stawiają zadanie wzmocnione bonusem, polegające na tym, by zbudować w zespołach poczucie bezpieczeństwa oraz przestrzeń do opanowania nowych umiejętności. Do takich szefów ustawia się kolejka high potentials, których za-

angażowanie i możliwość zaprezentowania swoich talentów przekładają się na ponadprzeciętne wyniki biznesowe.

Dobrzy szefowie, w nowoczesnym tego słowa znaczeniu, to benefit dla wszystkich, nie tylko „benefit pracowniczy”. Warto w nich inwestować, ponieważ zapewniają całej organizacji odporność na kryzysy przyszłości.

*męska odmiana „szefa”, „kierownika” czy „lidera” użyta w tym tekście nie ma na celu pominięcia kobiet w przedstawionej diagnozie. Wiele z nich znajdujących się na stanowiskach kierowniczych zmagają się z tymi samymi obciążeniami kulturowymi i tendencją do przedmiotowego zarządzania. Cechują się również ambicją i gotowością do nauki nowego podejścia, lepszego dla nich, dla zespołów i dla firmy. ●



Dla pracodawcy czy pracowników? Co warto wiedzieć o rozwijaniu uważności w firmie



Anna Polak, nauczyciel uważności
Partner w firmie doradczej Riskonet

Przez ponad 20 lat pracowała jako manager w międzynarodowych organizacjach, zajmując się budowaniem relacji, rozwojem biznesu i doradztwem. Swoją obecną rozwój opiera na nauczycielskiej ścieżce mindfulness oraz uczestnictwu w Holistycznej Szkole Trenerów.

Tak jak od dawna wiemy, że aby zachować zdrowie fizyczne, należy gimnastykować ciało, tak coraz częściej słyszymy, że warto także trenować umysł, by utrzymać dobrą kondycję psychiczną.

Metodą pracy z umysłem jest uważność (z ang. mindfulness). To praktyczna metoda na poruszanie się przez życie z większą łatwością i czerpanie z niego jak najwięcej, w tym także w pracy.

Jak wynika z prowadzonych badań i obserwacji, uważność zwiększa u pracowników poziom szczęścia i dobrostanu oraz poczucie sensu i satysfakcji. Rozwija zdolność skupienia uwagi i koncentracji, myślenia kreatywnego i innowacyjnego, a także zmniejsza niepokój i przytłoczenie. Jednocześnie pomaga realizować cele typowo biznesowe, bo wzmacnia zaangażowanie pracowników, podnosi zaufanie do liderów i obniża poziom absencji.

O tym, że to naprawdę dobry i efektywny sposób, może świadczyć fakt, że największe firmy tego świata, takie jak Google, Microsoft, IBM, SAP czy PwC, zdecydowały się na programy uważności między innymi po to, by wspierać motywację, satysfakcję i inteligencję emocjonalną pracowników oraz podnosić efektywność pracy. Określenie jasnego celu dla programu uważności to jedna z pierwszych kwestii, którymi warto się zająć. Należy również sprawdzić, jak wpisuje się to w strategię organizacji.

Powszechnie wiadomo, że każde nowe rozwiązanie wprowadzane w firmie wymaga realnej i istotnej potrzeby jego zastosowania. Zważywszy na alarmujące wiadomości o popandemicznie obniżonym nastroju i słabnącej kondycji mentalnej pracowników oraz pędzący świat, powszechny multitasking i wielość bodźców, powodujących coraz głębi-

szy poziom rozproszenia, szukanie środków wspierających zdrowie mentalne staje się palącą koniecznością.



*Uważność to nie jest
plaster na całe zło.
Przyjęcie założenia,
że rozwiąże wszystkie
problemy, to droga
donikąd*

Dla wielu rozwiązaniem tej bolączki jest uważność. Uważność pozwala na to, aby rzeczy były takimi, jakimi są, uwalnia od oczekiwań i potrzeby osiągnięcia czegokolwiek. Pozwala na chwilę się zatrzymać, co może rodzić obawy, bo przecież nie możemy tak po prostu odpuścić i „zatrzymać całego świata”. Jednak właśnie w tym zatrzymaniu – chwilowym – tkwi siła uważności. Wtedy rodzi się autentyczność, wzrasta nasza wrodzona inteligencja, tworzy się miejsce na kreatywność i innowacyjność, na spokój i wyciszenie, na obniżenie poziomu napięcia i stresu.

Warto tego doświadczyć, poznać bliżej i przejść przez „pierwsze zaurwienie”, by móc dzielić się tym przeżyciem w organizacji. Peter Bostelmann, Chief Mindfulness Officer w SAP, podkreśla, że do rozwijania uważności wśród pracowników potrzeba odpowiednich ludzi – praktykujących ją i doświadczających jej oddziaływania. Powinni oni uosabiać uważność, być

wytrwałymi i odważnymi, wewnętrznie zmotywowanymi, aby „sprzedać” mindfulness szefom i zaangażować pracowników. Nie bez znaczenia jest służebne podejście do roli menagera i przekonanie do perspektywy „my” zamiast „ja”. Jednak uwaga! Uważność to nie jest plaster na całe zło. Przyjęcie założenia, że rozwiąże wszystkie problemy, to droga donikąd.

W przypadku uważności, bardziej niż gdzie indziej, sprawdza się metoda małych kroków. Tego procesu nie da się przyspieszyć. Warto popularyzować ją w swoim środowisku pracy, wspierając się ekspertami, a także włączać jej elementy do innych warsztatów i szkoleń. W rozwijaniu uważności w firmie, tak jak w praktyce uważności, warto przyjąć postawę zaciekawionego badacza. Obserwować, jak przebiega cały proces, zauważać rodzące się obawy i rozwiewać wątpliwości (czy to nie jakaś nowa religia albo sekta). Gdy pojawiają się trudności, nie oceniać, ale przyjmować je i towarzyszyć w ich przeżywaniu. Odpuszczać tam, gdzie nie ma na to miejsca, bo uważność nie jest dla każdego.

Warto też pamiętać, że uważność to nie tylko technika, lecz także rodzaj nastawienia – akceptującego i nieoceniającego. Wiąże się z nim nieodzownie potrzebna życzliwość, kierowana do siebie i do innych. To wszystko jest w teorii sztuką prostą, w praktyce zaś niełatwą, jednak pielęgnowana wyda owoc, który pozytywnie zaskoczy. ●

70%

*Pracowników chce skorzystać z mindfulness jako benefitu.
Potrzeba rośnie znacząco wśród zestresowanych**



Angażujący program wellbeingu mentalnego dla pracowników

- ✓ Dostęp do aplikacji Mindy z treningami uważności, kursami, technikami relaksacyjnymi, ćwiczeniami oddechowymi, psychoedukacją
- ✓ Webinary z certyfikowanym trenerem
- ✓ Dostęp do zagregowanych i anonimowych statystyk
- ✓ Materiały promocyjne i edukacyjne



**Do końca listopada
2021 zniżka 20% na
pełen program.**

Zapytaj o szczegóły: igor@mindyapp.pl



mindyapp.com

*Raport Wellbeing mentalny pracowników w Polsce. Mindy 2021

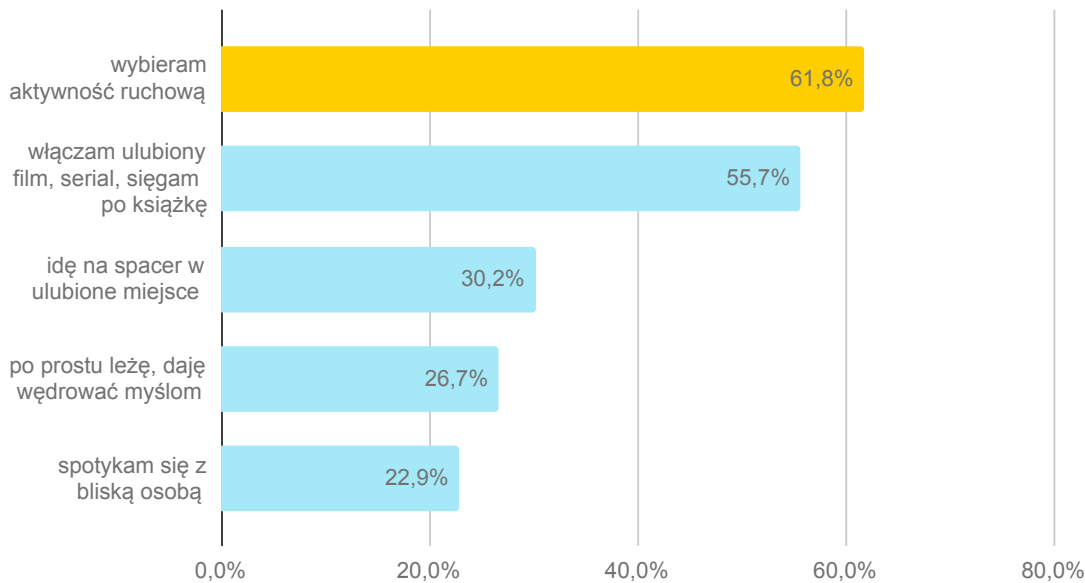
Jak dbać o wellbeing mentalny



Aktywność ruchowa to najpopularniejsza forma relaksu - jakaś dobra wiadomość!

Jak się relaksujemy?

n = 1435

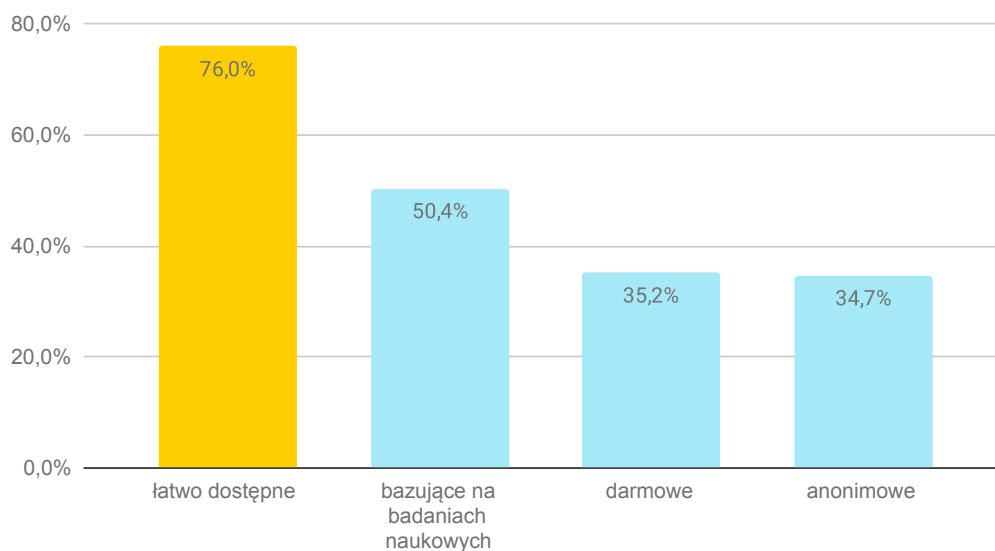


U kobiet aktywność ruchowa jest na drugim miejscu.

W profilaktyce zdrowia mentalnego szukamy rozwiązań, które są łatwo dostępne, oparte na badaniach naukowych i najlepiej darmowe.

Czym według Ciebie cechuje się dobre rozwiązanie profilaktyki zdrowia mentalnego?
Zaznacz maksymalnie 3 cechy.

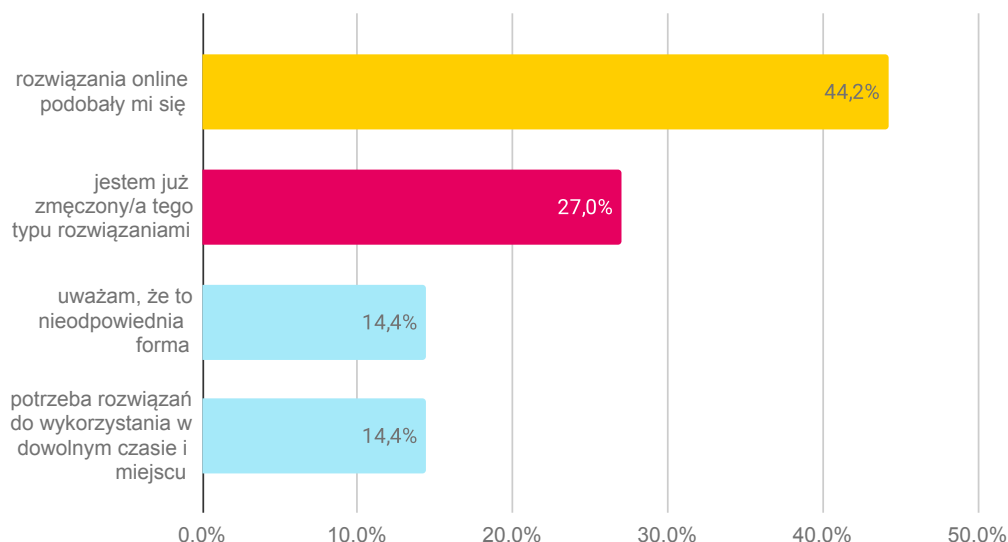
n = 1094



W zdrowiu mentalnym nie można stawiać jedynie na rozwiązania online.

Odczucie odnośnie rozwiązań wokół zdrowia mentalnego w formie online (np. warsztaty, webinary), w których brałaś/eś udział w ciągu ostatniego roku:

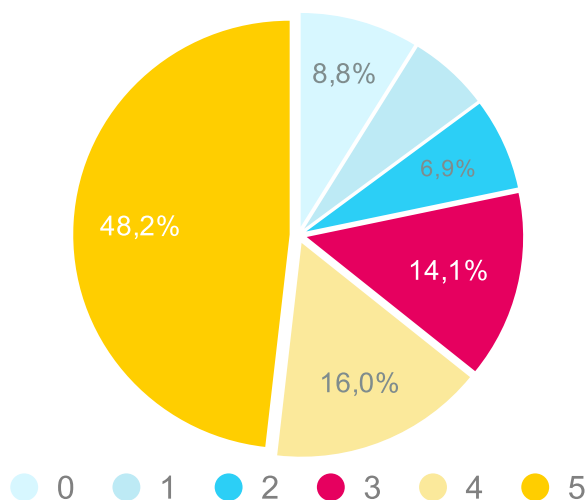
n = 1319



Wakacje pod gruszą dla młodych? Tak, ale typu retreat - z medytacją i jogą. Nowy benefit.

Jak oceniasz pomysł dofinansowania przez pracodawcę wyjazdów jogowych, medytacyjnych, retreatów - kilkudniowych wypadów dla relaksu i odnowy duchowej?

n = 1314

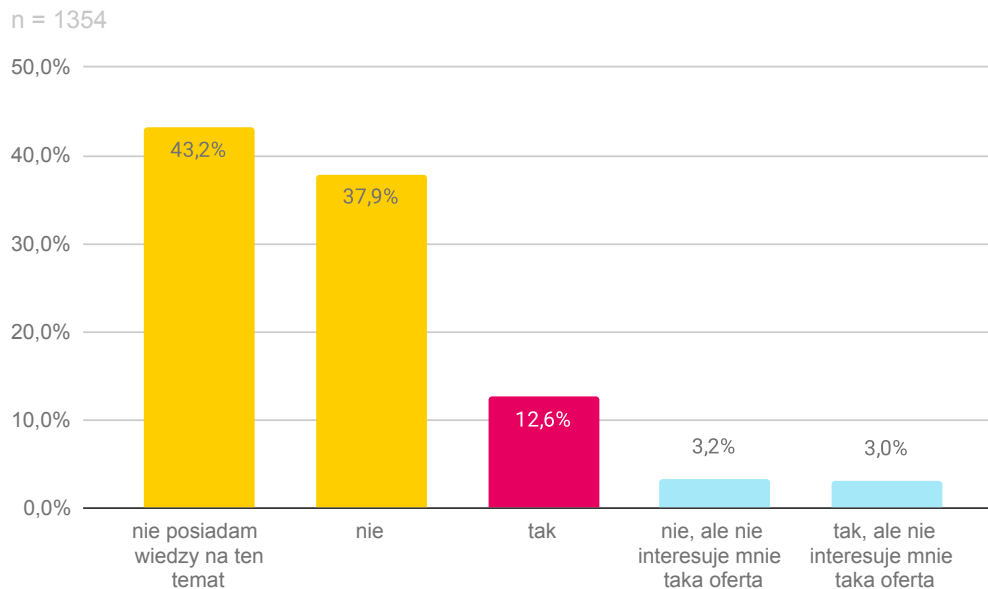


Aż 78,2% pozytywnie ocenia pomysł dofinansowania przez pracodawcę wyjazdów jogowych, medytacyjnych, retreatów. W tym 48,2% bardzo pozytywnie (ocena 5 w skali 0-5).

Taki benefit wydaje się idealny dla milenialsów i nowych generacji pracowników - to oni oceniają ten pomysł wyżej niż starsi koledzy i koleżanki. W tym przypadku wynik wśród kobiet jest o 13 p.p. większy niż u mężczyzn.

Ponad 3x mniej uwagi na uważność niż w USA! Mindfulness w pracy.

Czy Twój pracodawca umożliwia dostęp do narzędzi z obszaru medytacji/mindfulness?



Tylko u 15,6% badanych pracodawca umożliwia dostęp do narzędzi z obszaru medytacji/mindfulness. W Stanach Zjednoczonych już w 2018 roku było to 52%.

Aż 43% pracowników nawet nie posiada wiedzy czy firma oferuje dostęp do rozwiązań mindfulness!

Deklarowane budżety w firmach na szczęście są popularniejsze w obszarze zapobiegania niż leczenia.

72% pracowników chce skorzystać z mindfulness jako benefitu.
Potrzeba rośnie znacząco wśród zestresowanych.

Z tych, którzy nie mają dostępu do mindfulness jako benefitu, aż 71,7% chciałoby z niego skorzystać. W grupie osób bardzo zestresowanych potrzeba sięga 92%, a zestresowanych 83%.

Jeśli taki benefit jest dostępny u pracodawcy, to zaangażowanie potrafi być wysokie - 46,2% badanych skorzystało z niego, a tylko 16,4% nie było przekonanych.

Trendy wellbeingu mentalnego. Kiedy Polska dogoni USA?

Jowita Michalska, CEO Digital University

Zajmuje się edukacją liderów w obszarze nowych technologii, od lat opowiada o tym, jak zmieni się nasz świat i biznes w ciągu najbliższych 10-20 lat. Jej pasją są przyszłość zatrudnienia i rynku pracy, automatyzacja, sztuczna inteligencja, długowieczność czy kompetencje przyszłości.



Nikogo nie trzeba przekonywać, że zdrowie psychiczne to ważny temat. Według ekspertów do 2030 roku depresja może stać się najczęściej diagnozowaną jednostką chorobową na świecie. Jeśli globalny problem zaburzeń zdrowia psychicznego nie spotka się z odpowiednią reakcją, może nas kosztować 16 bilionów dolarów pomiędzy 2010 a 2030 rokiem. Bez zwiększonych wydatków na leczenie depresji i zaburzeń lękowych gospodarka może tracić rocznie 12 miliardów dni roboczych.

Czym jest digitalizacja kondycji mentalnej? W jaki sposób łączy się z mindfulness?

Przyglądam się szeroko trendowi wellness, obecnie jednemu z największych i najważniejszych w procesie digitalizacji. W kontekście dobrostanu mentalnego mieści się w nim rozpoznawanie problemów ze zdrowiem psychicznym, na przykład poprzez aplikacje, które na podstawie analizy naszej internetowej aktywności będą

w stanie ostrzec nas o zbliżającym się epizodzie depresyjnym. Jednak równie istotnym elementem jest profilaktyka zaburzeń. W tej dziedzinie ważną rolę odgrywa mindfulness. Globalna zmiana kultury organizacyjnej i większa otwartość na różne rozwiązania wellbeingowe to dobra podstawa dla budowania mindfulness w firmach.

Czym różni się statystyczny Amerykanin od Polaka w perspektywie świadomości dbania o kondycję mentalną?

Stany Zjednoczone są kolebką trendów, także tych związanych z well-beingiem – stąd bardzo duża różnica w popularności rozwiązań mindfulness w porównaniu z Europą, a więc i Polską. Z Zachodu nadchodzi renesans samoopieki. Odporność stała się obsesją konsumencką, w tym odporność psychiczna. Rośnie rynek olejków CBD, probiotyków, superfoods i mindfulness. Dbamy też o jakość snu, obserwujemy i trenujemy oddech. Rozpoczęła się nisza – wellness

w biznesie. Nikt wcześniej nie interesował się tym, czy pracownik dobrze się czuje. Dziś to głównie szef HR jest odpowiedzialny za wellbeing pracowników. Już niedługo standardem będzie członkostwo w aplikacji dbającej o komfort psychiczny, a rozwiązania z obszaru dobrostanu mentalnego na stałe wpiszą się w planowany budżet HR. Będzie się wręcz „oczekiwało się” od ludzi, żeby korzystali z takich rozwiązań. Jeśli na rynku obserwujemy tak dużą potrzebę, pojawią się również inwestycje. Jednym z dużych trendów inwestycyjnych po pandemii jest właśnie opieka psychiczna.

Jakie zmiany muszą nastąpić w Polsce, żebyśmy dogonili poziom działań w obszarze dobrostanu mentalnego, który obserwujemy na Zachodzie?

Pierwszym krokiem jest budowanie świadomości poprzez edukację, dyskurs społeczny, pokazywanie przykładów firm, które mierzą się z problemami związanymi z wellbeingiem mentalnym. Istotna jest również opieka i wsparcie HR podczas wdrażania nowych rozwiązań w firmach. Transformacja przebiega skokami. Po ogromnych nakładach na branżę IT następnym krokiem w procesie cyfryzacji jest inwestycja w to, by ludzie nadążali za wprowadzoną technologią i zmianami. Jeśli pracownicy działów HR mają wspierać wellbeing współpracowników, muszą najpierw sami zdobyć niezbędne do tego kompetencje. Żyjemy w gospodarce opar-

tej na wiedzy, więc mamy obowiązek nieustannie się rozwijać. Uważam, że w najbliższych latach obecność przedstawicieli działów HR w zarządzie będzie konieczna dla rozwoju firm. W decyzjach trzeba uwzględniać człowieka.

Ile czasu potrzebujemy, żeby dobrostan mentalny był tak samo popularny jak w USA?

Nie potrzebujemy kolejnej dekady, aby mindfulness stał się w Polsce popularny, to raczej kwestia dwóch lat. Potrzeba jest ogromna, organizacje będą się chwiać. Świat przestawia się na tryb hybrydowy, także w pracy, w organizacjach, i jest to kolejna duża zmiana po pandemii, a czeka nas ich jeszcze więcej. Jeśli sobie z nimi nie poradzimy, to wpłyną na nas negatywnie. Świat zmieni się przez najbliższe 10 lat fundamentalnie i to na różne sposoby. To, co obserwujemy dziś, definiujemy jako „nowy nieporządek”. Trudno nam się w nim odnaleźć, bo człowiek naturalnie szuka stabilizacji, a nie ciągłych zmian. Nasza psychika nie nadąży, więc jeśli firmy nie zareagują, będą mieć kłopoty. Od tematu zdrowia psychicznego nie da się uciec.

Jak zachęcić pracowników do korzystania z benefitów w sferze kondycji mentalnej?

Część pracowników nie chce się dzielić informacjami o swojej kondycji mentalnej. Firma musi dawać zgodę na anonimowość w tym obszarze. Nie zawsze też wszystkie informacje muszą płynąć od zarządu. Warto powołać

w organizacjach ambasadorów, którzy nawet przy kawie będą zachęcać współpracowników do udziału wellbeingowych wydarzeniach i programach. Takie oddolne inicjatywy często są bardzo skuteczne.

Dobrym sposobem jest także budowanie świadomości i propagowanie wiedzy na temat zdrowia psychicznego. Warto, by zarząd zachęcał do dyskusji na te tematy – obu stronom powinno zależeć na mentalnym wellbeingu. •

Jak sport wpływa na pracę mózgu?

Marek Wikiera, przedsiębiorca, mentor, mówca

Od ponad 20 lat pomaga właścicielom firm, menedżerom i liderom przekraczać granice oraz szybciej i łatwiej osiągać cele. Pasjonat ekstremalnych ultramaratonów i triathlonów.



Wszystko zaczyna się w komórce...

Wyniki tego badania nie wywołały we mnie zaskoczenia. Może dlatego, że sam od wielu lat używam sportu do „wietrzenia głowy”. Nigdy jednak nie zadałem sobie następujących pytań: „Co mają mięśnie do dobrostanu głowy?” i „Co takiego dzieje się w organizmie, że po wysiłku fizycznym czuję się dobrze?”.

W trakcie szukania odpowiedzi na te pytania trafiłem na publikację Joanny Podgórskiej, doktor nauk biologicznych, która wyjaśnia to zjawisko i której publikacja stała się dla mnie dodatkowym motywatorem w momentach „nie chce mi się”.

Wysiłek fizyczny to nie tylko narzędzie do usprawniania mięśni, kondycji czy redukcji tkanki tłuszczowej. To przede

wszystkim narzędzie, które podtrzymuje prawidłowe funkcjonowanie mózgu, mobilizuje go do lepszej pracy i pozwala dbać o jego dobrostan. „Obecnie jest to już mocno ugruntowana teza – ruch reguluje nastrój, logiczne myślenie i szybkość reakcji. Działa jak istne remedium na problemy związane ze zdolnościami poznawczymi, pamięcią i ogólnym funkcjonowaniem ośrodkowego układu nerwowego”.

J.J. Rateya, profesor psychiatrii Szkoły Medycznej Harvardu, przekonuje, że: „Ruch wykazuje znacznie większy wpływ na kondycję naszej psychiki niż ciała”.

A wszystko zaczęło się w 1982 roku, kiedy naukowcy wyizolowali białko odpowiedzialne za prawidłowe funkcjonowanie mózgu – BDNF (Bra-

*Ruch wykazuje
znacznie większy
wpływ na
kondycję naszej
psychiki niż ciała*

in Derived Neurotrophic Factor).

„Zanim po wysiłku fizycznym poczu-
jemy się lepiej i zaskoczy nas klarow-
ność myślenia, a nasz mózg wejdzie
na obiecany „wyższy poziom”, w orga-
nizmie musi wydarzyć się wiele pro-
cesów łączących komórki mięśniowe
z nerwowymi. Kluczowym graczem
jest tutaj wspomniany BDNF [...].

Wspólnie z innymi białkami [...] oraz neurotrofinami [...] umożliwia prawidłowe funkcjonowanie neuronów oraz prawidłowe działanie ośrodkowego i obwodowego układu nerwowego. Nazywany jest czynnikiem troficznym, co w dużym uproszczeniu oznacza, że odżywia mózg i umożliwia jego prawidłową pracę. Czynniki BDNF dotyczy jednak nie tylko mózgu. Oprócz układu nerwowego zlokalizowany jest również w sercu, mięśniach szkieletowych, komórkach mięśni gładkich, płucach, płytkach krwi i fibroblastach. Przyczynia się do rozwoju komórek macierzystych (to z nich powstają później docelowe komórki ciała) i ich przekształcania w swoje ostateczne formy”. „Sport to trening mózgu. Zdecydowanie nie tylko w kwestiach mentalności, dyscypliny i samozaparcia”. •



Małymi krokami do lepszego świata – jak motywować pracowników do działania?



Victoria Iwanowska, CEO Small Step Matters, organizatorka Kongresu Dobrych Praktyk

Ekspertka doświadczona w biznesie, seryjna przedsiębiorczyni, która nie boi się realizować swoich pomysłów. Pomaga firmom m.in. we wdrażaniu pozytywnych zmian, organizacji wyjazdów integracyjnych oraz eventów. Inspiruje do tego, by zmieniać świat na lepszy metodą małych kroków, w czym wspiera założona przez nią platforma Small Step Matters.

Zadbanie o kondycję mentalną pracowników i ich motywację to jedno z głównych wyzwań dla pracodawców. Ale czy na pewno? Pracownicy również mogą inicjować działania, które są dla nich ważne. Dysponują przecież mnóstwem pomysłów, energią i szerokimi zainteresowaniami, by zmieniać świat na lepsze, a przy tym także poprawić jakość swojej pracy i zwiększyć motywację. Wystarczy tylko dać im przestrzeń na samodzielne działania w obrębie organizacji.

Czasy, w których osoba pełniąca funkcję CEO ma stuprocentowy wpływ na działania firmy odchodzą do przeszłości. Wymyślenie akcji, która nie trafia w wartości pracowników, może jedynie zmniejszyć ich zainteresowanie i dać im poczucie, że w firmie liczy się tylko zdanie szefa. Rośnie natomiast liczba

inicjatyw, które wychodzą oddolnie - bezpośrednio od pracowników. Coraz więcej osób jest świadomych tego, jak ważne jest działanie na rzecz środowiska czy pomoc innym i otwiera się nie tylko na zasilanie zbiorów charytatywnych, ale także na przeznaczanie czasu po pracy na aktywności społeczne.

Zamiast narzucać pracownikom udział w akcjach CSR, warto ich zaangażować w proces decyzyjny, a jeśli jest to możliwe, dać im przestrzeń do realizacji swoich zainteresowań. Poczucie sprawczości jest bowiem największą motywacją do dokonywania zmian.

Głosowanie - demokracja w firmie

Ogromnym zainteresowaniem w firmach cieszy się możliwość oddania głosu na wybrane akcje – na zasadzie

analogicznej do budżetu partycypacyjnego. Firma przeznaczająca określoną kwotę na działania społeczne, a ich cel jest określony przez załogę. To sprawia, że osoby czują, że wybierają działania, które są im bliskie, przez co mają większy zapał, by z pasją je realizować. Angażują się w akcje, które ich interesują i są dla nich ważne. Każdy jest inny i inne kwestie będą dla niego istotne, dlatego zamiast z góry narzucać konkretne rozwiązania, warto pozwolić ludziom na wybór.

Pracownicy - pracownikom

Opcja zgłaszania w firmie inicjatyw oddolnych może mieć też inną postać, np. szkoleń dla pracowników, organizowanych przez... kolegów z pracy. Taka akcja buduje nie tylko kompetencje (nauczających i nauczanych), ale także solidarność i współpracę pomiędzy zespołami. Dla osób zaangażowanych w takie działania to możliwość wykorzystania swoich talentów twórczych i dydaktycznych. Jeden z pracowników może być instruktorem dla kolegów z biura - podczas prac przy zakładaniu kompostownika, gotowaniu przy minimalnych zasobach czy przywracaniu ubrań do użytku. To także świetny sposób na integrację zespołu! Tworząc dla pracowników przestrzeń do kreatywności, dajemy im możliwość realizacji swoich pasji czy zainteresowań.

Widząc potrzeby firm i pracowników stworzyłam platformę Small Step Matters – by pomagać ludziom w podjęciu



*Zamiast narzucać
pracownikom udział
w akcjach CSR, warto
ich zaangażować
w proces decyzyjny*

małych kroków ku lepszej przyszłości. Wystarczy nawet jedno kliknięcie, aby zgłosić chęć działania. Wśród akcji znajdują się np. programy CSR, ruchy sprzątania świata, rezygnowanie z plastiku czy sadzenie drzew. Wyniki poszczególnych akcji są automatycznie podsumowywane – zwiększa to motywację zaangażowanych osób. Uczestnicy mogą sprawdzić, np. ile drzew zostało uratowanych dzięki prostej metodzie dwustronnego drukowania dokumentów. Zobaczenie takich efektów to prawdziwy zastrzyk pozytywnej energii i impuls, by robić więcej.

Wierzę, że metodą małych kroków można zmieniać świat i każdy, poprzez swoje działania ma wpływ na przyszłość naszej planety. A na CEO firm leży duża odpowiedzialność stworzenia przestrzeni dla pracowników, by mogli działać i realizować swoje pomysły. Dla dobra zespołu, firmy i planety! ●



Sprawdzone narzędzie wspierające kondycję fizyczną i integrację pracowników

- ✓ Intuicyjna aplikacja mobilna
- ✓ Rower, bieganie, chodzenie i inne sporty
- ✓ Rywalizacja indywidualna i współpraca zespołowa
- ✓ Cel charytatywny
- ✓ Materiały promocyjne, support techniczny i statystyki
- ✓ Ponad 400 pracodawców
- ✓ 99% uczestników chce brać udział w kolejnym roku



Zapytaj o szczegóły i nowości na 2022 rok: basia@activey.pl

*Nasza współpraca staje się stałym elementem i "samograjem", pracownicy po zakończeniu tegorocznej edycji już pytają o następną! Zdecydowanie wprowadzimy wyzwanie w kolejnym roku
~ Agnieszka Ziach, DPD*

activey.app

Kondycja mentalna managerów ma wpływ na jakość życia pracowników, rodzin, znajomych

Greg Albrecht, Doradca zarządów i anioł biznesu, założyciel Albrecht&Partners i NxtGen Angels



Prowadzi executive coaching, founder mentoring i projekty optymalizacji biznesu w obszarze przywództwa i strategii wzrostu. Jest certyfikowanym coachem International Coaching Community oraz Gallup-Certified Strengths Coach.

IP: Jak zacząłeś medytować i dlaczego?

GA: O medytacji przeczytałem u Tima Ferrisa. Zawsze interesowały mnie tworzone przez niego treści, a do tego z natury jestem eksperymentatorem, lubię testować nowe rzeczy. Pomyślałem, że spróbuję i pobrałem aplikację Headspace. To był pierwszy krok. Medytuję codziennie już 5 lat, dalej prawie wyłącznie z aplikacją. Pierwsze dłuższe utrzymujące się efekty zacząłem odczuwać po miesiącu, dwóch miesiącach takiej codziennej medytacji. Nie przychodziło mi to bez żadnych trudności – często łapałem się na odpływaniu myślami, to wcale nie jest takie łatwe. Od początku jednak po prostu lubiłem ten stan – sam proces wyciszenia jest dla mnie przyjemny.

Po ok. dwóch miesiącach zacząłeś dostrzegać zmiany w podejściu i w życiu – czy mógłbyś je jakoś nazwać? Jakich sfer życia dotyczyły?

Główną zmianą było wytworzenie poduszki powietrznej pomiędzy bodźcem a reakcją. Większy dystans do pewnych spraw do mnie napływających. Poza tym mniejsza impulsywność – teraz naprawdę trudno wyprowadzić mnie z równowagi, kiedyś było to dużo łatwiejsze. Odczuwam też mniej ogólnego, podskórnego niepokoju, lęku na co dzień związanego z różnymi kwestiami, które potrafiły mi nieustannie szumieć w głowie. Udało mi się więcej czasu i energii poświęcać na to, co dzieje się tu i teraz, np. na wsłuchiwanie się we własny oddech. To dla mnie duży zysk.

Czy masz jakieś rady dla ludzi, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z medytacją? Jak sprawić, żeby praktyka stała się nawykiem?

Według mnie dobrym sposobem na sprawienie, aby praktyka stała się nawykiem jest medytowanie tuż po przebudzeniu, zanim wpuści się do głowy

cokolwiek innego. To był mój zwyczaj przez jakieś dwa lata, teraz medytuję zwykle chwilę przed spaniem. Warto wyznaczyć sobie określoną porę na praktykę, poranek to dobry pomysł.

Czy podejmujesz się innych działań, poza medytacją, z zakresu wellbeingu mentalnego? Czym chciałbyś się podzielić, do czego mógłbyś zachęcić?

Na moje dobre samopoczucie wpływa regularny trening sportowy. Poza tym pomaga mi również ograniczanie dostępu do bodźców – dzięki temu nie muszę potem rozładowywać głowy z dystraktorów, które gromadziły się w niej zanim pozbyłem się social mediów z mojego telefonu. Bardzo dbam o wysoką jakość snu, stosuję różne metody i gadżety pozwalające mi utrzymać ją na wysokim poziomie. Ważne dla mojego samopoczucia i duchowości są również coaching i terapia.

Zaledwie kilkanaście procent uczestników naszego badania próbowało kiedyś medytować. Jako główną barierę wskazują brak czasu. Jednocześnie wiele osób próbujących medytować rezygnuje bardzo wcześnie, np. już po tygodniu. Z czego to wynika?

Działanie w sposób konsekwentny jest mało seksowne. To problem z rodzaju „jajko czy kura”. Mam problem z koncentracją i konsekwentnym działaniem – dlatego nie mogę medytować – czy dlatego, że nie medytuję, mam problem z konsekwentnym działaniem

i skupieniem? Trzeba ćwiczyć mięsień konsekwencji i od czegoś zacząć, a to nie należy do najprostszych działań, bo żyjemy w rozproszeniu i świecie szybkich nagród. W medytacji poza samą konsekwencją potrzeba też zrozumienia benefitów płynących z praktyki i klarownego wyobrażenia ich sobie, co nie jest łatwe w przypadku większości rozwiązań prewencyjnych.

Efekty pracy nad umysłem są mniej mierzalne niż przykładowo utrata wagi wskutek diety.

Dokładnie. Nie wszyscy ludzie są też nauczani, żeby na szczycie swojej piramidy potrzeb mieć sprawny mózg i dobre samopoczucie. Nie jesteśmy w ogóle edukowani w tym obszarze – ani w szkole, ani w mediach. Zdrowie psychiczne dopiero przebija się do mainstreamu.

Czy masz jakieś rady dotyczące wellbeingu mentalnego dla pracowników i pracodawców?

Dobrze jest mieć przestrzeń na refleksję, a w tej refleksji może pomóc m.in. zdystansowanie się dzięki medytacji, praca z białą kartką nad swoimi celami i krzewienie świadomego podejścia do życia.

Chciałbym uświadomić managerom, że ich sposób działania i zachowanie wpływają na jakość życia ogromnej liczby osób – pracowników oraz ich rodzin i znajomych. Warto mieć świadomość tej odpowiedzialności i mądrze z tego korzystać. ●

Na czym może polegać rola Chief Mindfulness Officer?

Karina Furga-Dąbrowska, Partner, Europe Chief Mindfulness Officer, Dentons



Współautorka programu NextMind – wspierającego pracowników i specjalistów zatrudnionych w Dentons w redukcji stresu, poprawie samopoczucia oraz rozwoju inteligencji emocjonalnej poprzez techniki uważności. Nauczycielka po wielu kursach trenerskich mindfulness, m. in. Uniwersytetu Oksfordzkiego.

Osoba pełniąca funkcję Chief Mindfulness Officer czy dyrektora (bądź managera) ds. mindfulness w organizacji jest zwykle odpowiedzialna za całość wdrażanych w firmach inicjatyw opartych na treningu uważności. W zależności od tego, czy to rola samoistna, czy pełniona jako dodatek do innej, różny może być zakres pełnionych obowiązków i wymagany stopień zaangażowania. Wdrażane i koordynowane przez mindfulness officera inicjatywy mogą obejmować prowadzenie codziennych medytacji uważności (online – zwłaszcza w skali międzynarodowej, bądź stacjonarnie – w konkretnym biurze) oraz opracowywanie, wdrażanie, prowadzenie i nadzorowanie pojedynczych lub seryjnych warsztatów mindfulness (np. będących częścią programów rozwoju pracowników), jak też pełnych programów ośmiotygodniowych bazujących na uważności i zaprojektowanych w odpowiedzi na potrzeby konkretnej organizacji i jej pracowników. Dodatkowo mindfulness officer często nadzoruje redagowa-

nie newsletterów, magazynów bądź blogów dotyczących wykorzystania praktyk uważności w życiu codziennym – zarówno zawodowym w danej profesji czy firmie, jak i osobistym.

Niezbędnym warunkiem jest, aby pełniący taką funkcję sam regularnie praktykował uważność. Jeśli opisana osoba prowadzi również programy czy warsztaty mindfulness, to powinna być w tym zakresie wykształcona i podlegać regularnej, profesjonalnej supervizji przez zewnętrznego uprawnionego nauczyciela uważności lub kogoś wyznaczonego przez profesjonalną firmę prowadzącą działalność w tym zakresie.

Chief Mindfulness Officer ma zwykle pod swoim nadzorem odpowiednio przeszkolony wewnętrzny zespół, składający się z osób od lat praktykujących uważność, gotowych i przeszkolonych, aby uczyć jej innych, oraz tych, które po przejściu wewnętrznego programu mindfulness oferowanego w firmie są chętne promować

wewnętrznie mindfulness i prowadzić sesje medytacji uważności – w ten sposób kontynuują swoją praktykę. Takich ludzi nazywa się ambasadorami czy czempionami mindfulness. Ich rola związana ze wspieraniem Chief Mindfulness Officera jest dodatkiem do zupełnie innej pełnionej w firmie. Ważne, aby podobnie jak szef, znali oni dogłębnie organizację, potrzeby jej pracowników, a także okoliczności pracy i codzienne wyzwania.

Od pełniącego rolę Chief Mindfulness Officera wymaga się również odpowiedniej empatii i wrażliwości na problemy innych, zwłaszcza te o podłożu psychicznym i emocjonalnym

Od pełniącego rolę Chief Mindfulness Officera wymaga się również odpowiedniej empatii i wrażliwości na problemy innych, zwłaszcza te o podłożu psychicznym i emocjonalnym. Powinien też – chyba przede wszystkim – rozumieć tematykę zdrowia mentalnego. Stąd tak ważne jest odpowiednie szkolenie i wiele lat własnej praktyki. Istotne są również zdolności organizacyjne oraz umiejętność pracy z osobami zarządzającymi firmą, ludźmi pochodzącymi z różnych kultur (zwłaszcza jeśli to funkcja międzynarodowa i obejmuje wiele krajów czy regionów świata), o różnorodnych

temperamentach i stylach pracy. Za niezbędną uchodzi tutaj naturalna zdolność zachowania poufności i przestrzegania zasad etyki zawodowej.

Zostałam promowana na nowo utworzone w Dentons stanowisko Europe Chief Mindfulness Officer w sierpniu 2019 roku – w uznaniu za moją pionierską pracę przy zainicjowaniu i wdrożeniu przełomowego programu NextMind oraz rozpoczęciu otwartego i szczerego dialogu na temat emocji i zdrowia psychicznego w środowisku prawniczym. Ośmiotygodniowy NextMind, który współprojektowałam z firmą szkoleniową Awaris GmbH, to specjalistyczny trening umysłu, wspierający prawników i innych profesjonalistów kancelarii w rozwoju niezbędnych w dzisiejszym świecie prawniczym kompetencji – należą do nich umiejętności efektywnego zarządzania emocjami i stresem, wpływające bezpośrednio na poprawę ogólnego dobrostanu poprzez wykorzystanie technik mindfulness. Program NextMind opiera się na najnowszych osiągnięciach neuronauki i nauk behawioralnych. Obejmuje m.in. regularne cotygodniowe sesje – umożliwiające rozwinięcie kluczowych elementów inteligencji emocjonalnej takich jak samoświadomość, samoregulacja emocjonalna, umiejętności społeczne oraz empatia. Moim celem jako Europe Chief Mindfulness Officer jest uczynienie mindfulness integralną częścią strategii

Dentons – kancelarii przyszłości – oraz wykształcenie wśród profesjonalistów firmy umiejętności niezbędnych dla prawnika i pracownika jutra. W swoich działaniach dążę do wspierania kultury organizacyjnej, w której wysoką efektywność zawodową wypracowuje się na zasadach przywództwa bazującego na empatii, autentyczności, uczciwości i szacunku dla drugiego człowieka. Moją pasją jest zgłębianie ludzkich emocji i zachowań oraz ciągły samorozwój w tym zakresie. Ogromnie

pomogła mi w tym moja własna psychoterapia i praktykowanie uważności, a poza edukacją ściśle prawniczą, jako że chciałam nauczać mindfulness w organizacjach, ukończyłam liczne kursy i szkolenia uważności, m.in. MBCT, Mindfulness In The Workplace w University of Oxford Mindfulness Centre, Inner MBA czy Search Inside Yourself. ●



“Czy ja dziś w ogóle zasnę?” - jak trening uważności może wpłynąć na sen

Mateusz Majchrzak,
terapeuta zaburzeń lękowych i snu



Jego głównym zainteresowaniem jest terapia bezsenności. Oprócz terapii indywidualnych prowadzi wykłady na temat snu oraz stresu dla firm i klubów sportowych. Członek Polskiego Towarzystwa Terapii Poznawczo-Behawioralnej oraz Polskiego Towarzystwa Badań Nad Snem, certyfikowany terapeuta CBT-i.

Chyba każdy słyszał, że myśli i stres wpływają na nasz sen. Tylko co mamy robić przed snem? Co sobie mówić, a czego nie? Może puszczać jakieś filiki relaksacyjne? Oglądać coś angażującego albo śmiesznego?

To zależy

Jak zwykle w psychologii, to zależy. Jeśli cierpicie na bezsenność, to poradzę Wam: zajmijcie się przed snem czymś angażującym (może nie superangażującym – nie idźcie na imprezę...). Dlaczego? Kiedy mamy problemy ze snem, zaczynamy o tym bardzo intensywnie myśleć, martwić się: „Czy ja dzisiaj w ogóle zasnę?” itd. Odwrócenie uwagi przez zajęcie się czymś angażującym może pomóc.

I faktycznie pomogło w pewnym badaniu (Haynes, Adams & Franzen, 1981), w którym ludzie przed samym snem musieli rozwiązywać zadania arytmetyczne o umiarkowanej trudności. U cierpiących na bezsenność po takim treningu czas zasypiania uległ skróce-

niu. Natomiast w przypadku osób, których nie dotyczył ten problem, nie było żadnej dostrzegalnej zmiany...

Czyli jeśli jesteście kimś, kto sam z siebie już przycina sen, bo chce zostać top managerem albo milionerem, to moja porada będzie raczej brzmiała: „Spróbuj godzinę przed snem zająć się czymś, co nie ma celu. Nie odbieraniem maili z pracy, ale np. czytaniem książki czy oglądaniem telewizji”.

Ćwiczenia relaksacyjne – uważajcie...

Rzeczywiście techniki relaksacyjne mogą pomóc i przeważnie znajdują się w protokołach terapii bezsenności. Jednak uważajmy, aby nie używać ich w łóżku, kiedy nie możemy zasnąć albo budzimy się pobudzeni. To może nie zadziałać i po pewnym czasie kojarzyć się z walką o sen. Wielu moich pacjentów próbowało robić ćwiczenia relaksacyjne, gdy nie mogli spać, a i tak do mnie trafili, więc możecie się domyślać, czy ich starania były sku-

teczne... W skrócie: techniki relaksacji – tak, ale regularnie, a nie jako „ostatnia deska ratunku” w środku nocy.

Stand up a sen

No właśnie, przed chwilą wspomniałem, że radzę pacjentom, żeby przed snem oglądali telewizję albo filmiki na Youtube. Niektórzy mogą w tym momencie powiedzieć: „Ale jak to, co ze światłem niebieskim?”. Uspokajam – to nie ma aż tak wielkiego wpływu. Badania wskazują, że ludzie czytający coś na czytniku z ustawionym maksymalnym poziomem światła niebieskiego zasypiają 5-12 minut później niż ludzie zagłębiający się w tradycyjną, papierową książkę. Długość snu głębokiego i snu ogółem – bez zmian (Chang et al., 2015).

Ostatnio pod występem stand-upera, Piotra Szulowskiego, zobaczyłem komentarz, że ktoś słucha go przed snem. Komentarz zebrał 3000 lajków, a pod nim znalazły się wypowiedzi innych osób, które też tak robią.

W dobrym śnie nie pomagają na pewno ruminacje, czyli „przeżuwanie” negatywnych myśli – dlatego ważny jest odpowiedni dobór przyswajanych treści. Wiadomo również, że mamy tendencję do „rozkręcania” ruminacji wieczorem przed snem. Oprócz tego „mielecie w głowie” tych samych scenariuszy czy „samobiczowanie” powodują wydzielanie hormonu stresu, kortyzolu, negatywnie wpływającego na jakość snu, np. poprzez przyczynianie się do

wielu mikroprzebudzeń w ciągu nocy.

Ciekawym przykładem aktywności poprzedzających sen jest oglądanie Netflixa – jeżeli będziecie siedzieć przed komputerem do 3 w nocy, to nie wpłynie to korzystnie na wasze funkcjonowanie. Ale jeżeli pozwala to przerwać opisany wyżej ruminacyjny ciąg myśli – to czemu tego nie robić? Pamiętajcie o roztważnym doborze sposobu na uspokojenie i przygotowanie się do snu, zależnie od waszych potrzeb w danym momencie.

Mindfulness a sen

Bycie uważnym i świadomym tego, co dzieje się w naszych głowach, jest dobre. Niezależnie, czy mowa o śnie, lęku czy depresji.

Przeprowadzone badania udowodniły, że praktykowanie mindfulness poprawia sen (Heidenreich et al., 2006 – praktyka mindfulness wydłużyła sen uczestników o godzinę). Jednak ludzie zajmujący się wpływem mindfulness na sen, np. Jason Ong, pokazują, że najskuteczniej działają programy mindfulness połączone z technikami klasycznej terapii poznawczo-behawioralnej bezsenności (CBT-I), co zasługuje na uwagę (Ong et al., 2014). Taka terapia skupia się na badaniu zależności między wzorcami myślenia a jakością snu. Identyfikowane są emocje i sposoby działania, przyczyniające się do objawów bezsenności.

Oprócz tego w przypadku osób niemających problemów ze spaniem programy mindfulness wydają się poprawiać jakość snu (Rusch et al., 2019). Na przykład 9-tygodniowy kurs mindfulness w drużynie wioślarek spowodował zmniejszenie ich senności w ciągu dnia oraz większą wydajność snu – aczkolwiek w opinii badanych różnice nie były ekstremalne (Jones et al., 2020).

Brak spektakularnych efektów, a jedynie satysfakcjonująca poprawa, nie umniejsza technikom związanym z uważnością i akceptacją. Dlatego też badacze snu polecają (Manber 2018) – i ja też – by wykorzystywać w terapii bezsenności:

– techniki zaczerpnięte z mindfulness, np. Wyobraź sobie, że siedzisz na peronie, a nadjeżdżające pociągi to myśli. Ty jednak nie musisz do nich wsiadać. Po prostu obserwuj je z akceptacją i ciekawością...

– techniki z terapii ACT, np. Kiedy obudzisz się i będą przychodziły ci różne myśli do głowy, postaraj się każdą zwerbalizować. Pozwala to nam uchwycić trochę bardziej, że to co, przychodzi nam do głowy o 3 w nocy, to tylko myśli (najczęściej nie najbardziej optymistyczne na świecie).

Powrót do podstaw

Pamiętajmy jednak, że najsilniej działającą techniką w terapii bezsenności jest „ograniczanie czasu spędzanego w łóżku”, technika która swoją nazwą

z początku przeraża moich pacjentów. Polega ona na wyliczeniu za pomocą dziennika snu, ile pacjent faktycznie śpi, a potem stworzeniu nowych, tymczasowych ram snu – aż do momentu, kiedy wydajność snu dobieje do normy. Wydajność snu, czyli miara określająca, przez jaki czas spędzany w łóżku pacjent faktycznie śpi. Działamy tu fizjologicznym procesem – ciśnieniem na sen. Innymi słowy, ludzie robią się bardzo senni... i szybko zasypiają. Tłumaczę pacjentom, że jeśli poprawnie to wdrożą, to mogą myśleć, co chcą – i tak zasną. ●

Bibliografia:

Chang A.M., Aeschbach D., Duffy J.F., Czeisler C.A., *Evening use of light-emitting eReaders negatively affects sleep, circadian timing, and next-morning alertness*, „*Proceedings of the National Academy of Sciences*”, 2015, 112(4), s. 1232-1237.

Heidenreich T., Tuin I., Pflug B., Michal M., Michalak J., *Mindfulness-based cognitive therapy for persistent insomnia: a pilot study*, „*Psychotherapy and psychosomatics*”, 2006, 75(3), s. 188.

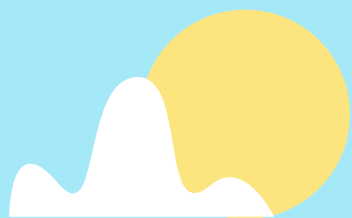
Ong J.C., Manber R., Segal Z., Xia Y., Shapiro S., Wyatt J.K., *A randomized controlled trial of mindfulness meditation for chronic insomnia*, „*Sleep*”, 2014, 37(9), s. 1553-1563.

Rusch H.L., Rosario M., Levison L.M., Olivera A., Livingston W.S., Wu T., Gill J.M., *The effect of mindfulness meditation on sleep quality: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials*, „*Annals of the New York Academy of Sciences*”, 2019, 1445(1), s. 5.

Jones B.J., Kaur S., Miller M., Spencer R., *Mindfulness-Based Stress Reduction Benefits Psychological Well-Being, Sleep Quality, and Athletic Performance in Female Collegiate Rowers*, „*Frontiers in Psychology*”, 2020, 11, s. 2373.

Mindfulness

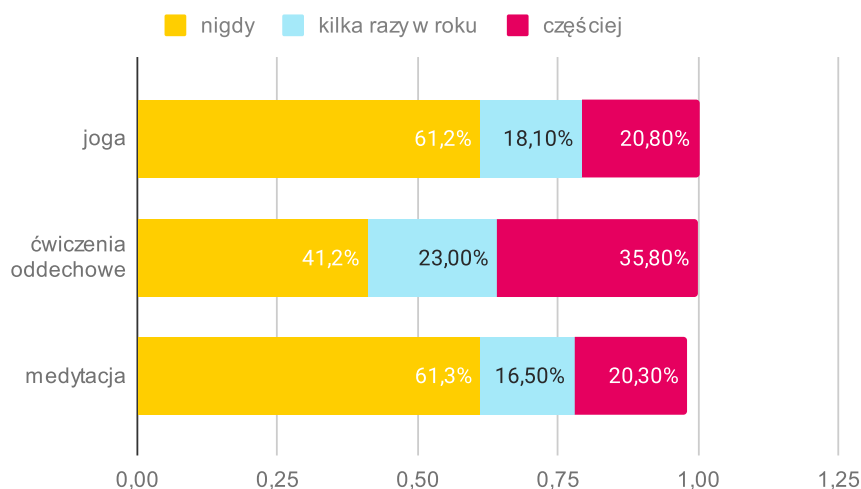
- jeden ze sposobów
na wellbeing
mentalny



Nie znamy popularnych, prostych rozwiązań...

Czy praktykujesz medytację/ćwiczenia oddechowe/jogę?

n = 1754



Mindfulness nie jest lekiem na całe zło, ale jego efekty zmieniają jakość życia prywatnego i zawodowego.

Pośród badanych, którzy praktykują mindfulness:

66,0% przypisuje mu wpływ na lepsze samopoczucie

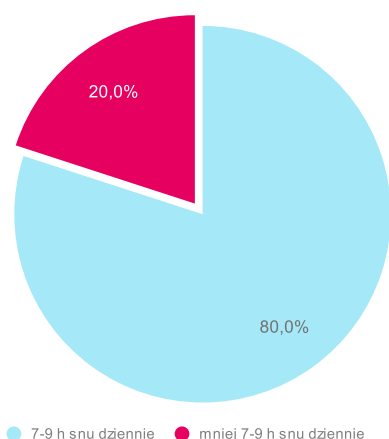
63,0% odczuwa niższy poziom stresu

55,0% łatwiej się koncentruje

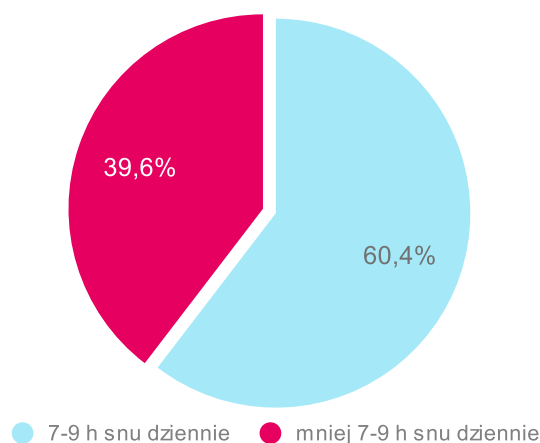
48,0% odczuwa u siebie wzrost empatii i życzliwości

61,5% uważa, że inwestycja w mindfulness buduje kulturę organizacji

Kto medytuje, ten się wysypia.



pośród osób regularnie praktykujących medytację

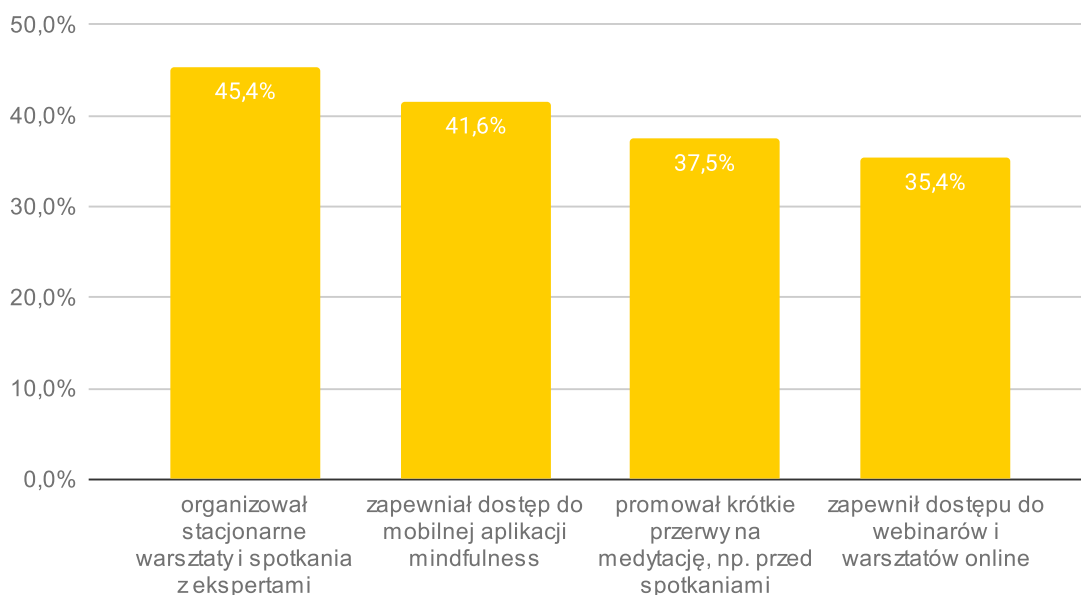


pośród osób, które nigdy nie praktykowały medytacji

W rozwiązaniach typu mindfulness stawiamy na kontakt offline z ekspertem i dostęp do aplikacji mobilnych.

W obszarze mindfulness pracownicy chcieliby, aby pracodawca:

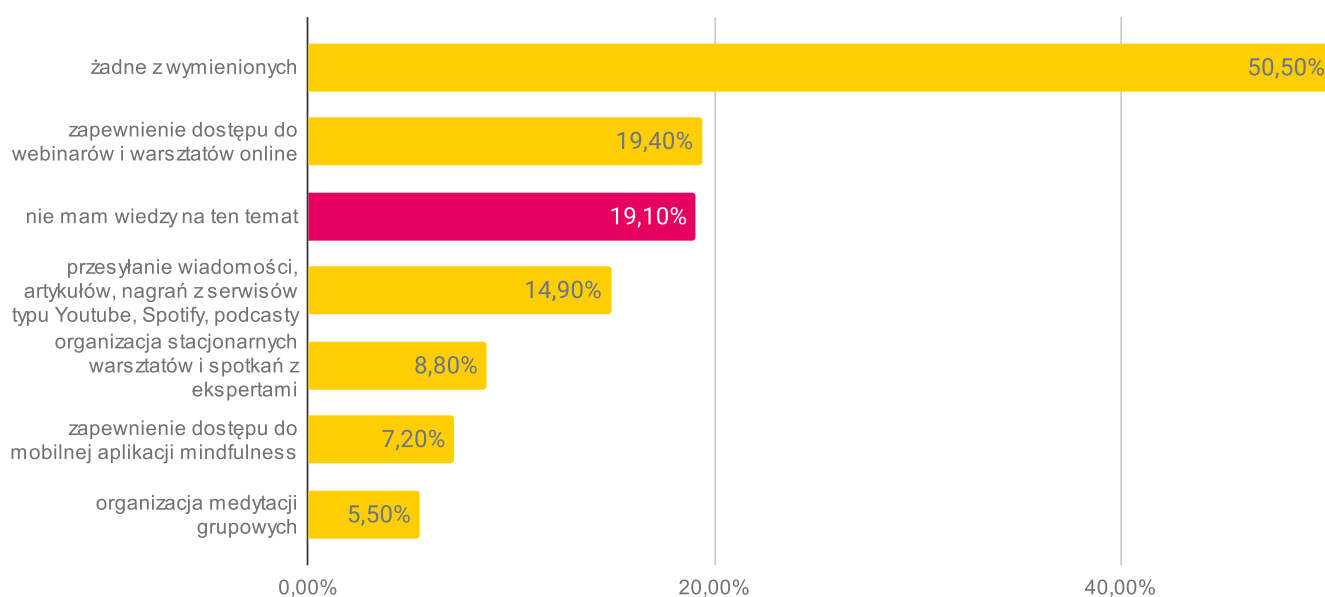
n = 658



Działania mindfulness w firmach to jeszcze nowość, która może pomóc wyróżnić się pracodawcy.

Działania z obszaru mindfulness, które podjęły firmy:

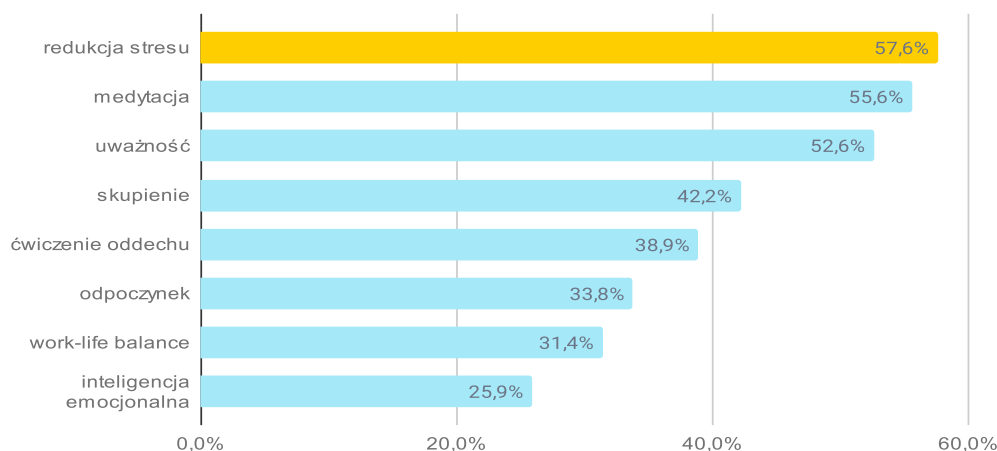
n = 687



Błędnym mitem jest myślenie, że pracownicy kojarzą mindfulness z religią.

Które ze słów z listy poniżej kojarzą Ci się ze słowem „mindfulness”? Zaznacz maksymalnie 4 odpowiedzi:

n = 1413

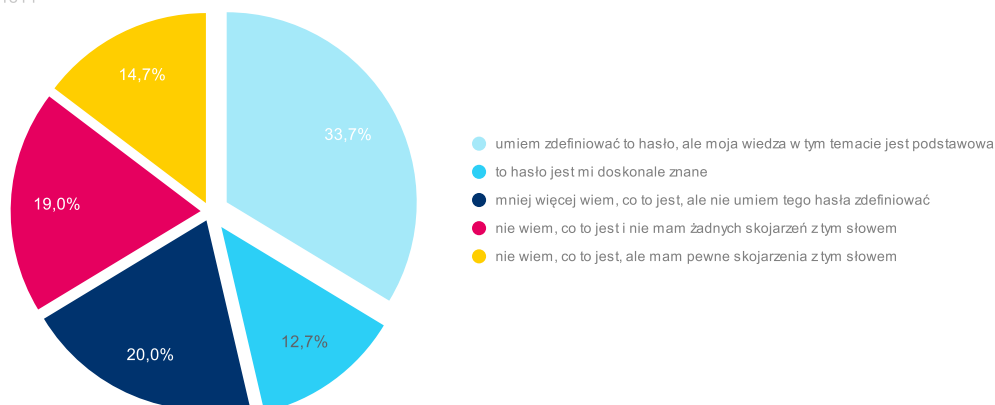


Tylko 46,4% osób jest zaznajomionych z pojęciem mindfulness.

Wśród przedstawicieli HR ta świadomość jest znacznie wyższa i wynosi 78,1%

Jak określasz swoje zrozumienie hasła „mindfulness”?

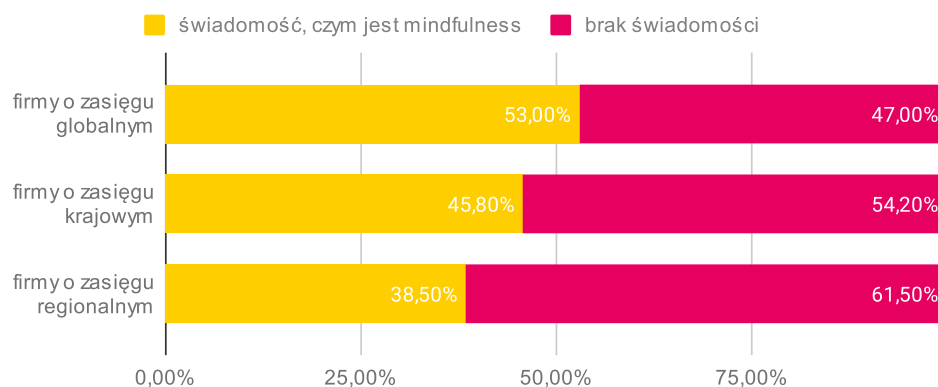
n = 1814



Istnieje luka świadomościowa pomiędzy grupami:

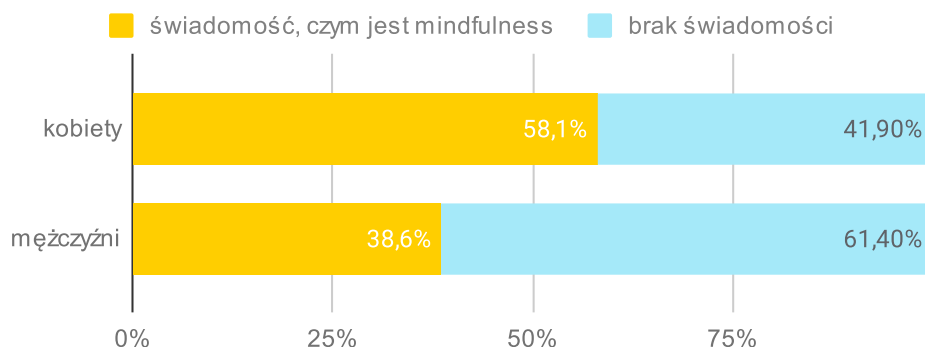
To pojęcie jest znacznie powszechniej znane w firmach o zakresie globalnym (53%) niż w firmach regionalnych (38,5%) lub krajowych (45,8%).

n = 1814



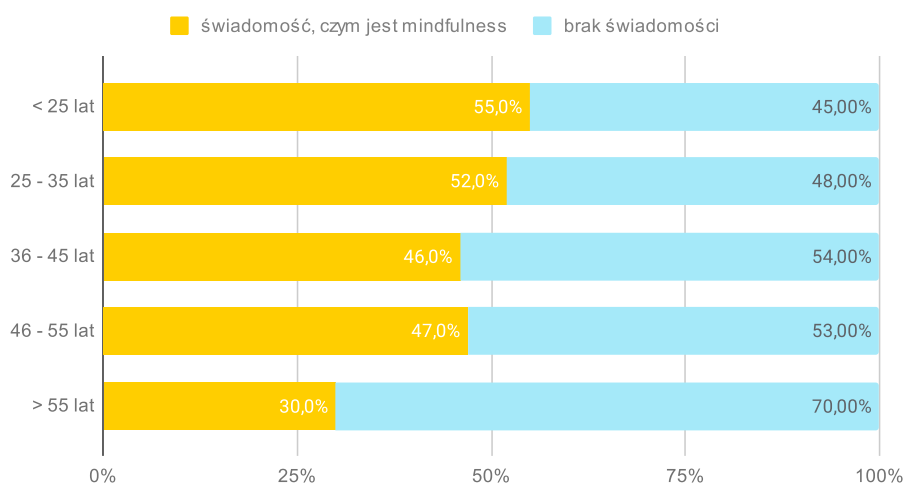
Znacznie więcej kobiet (58,0%) niż mężczyzn (38,6%) ma świadomość, czym jest mindfulness.

n = 1814



Znacznie więcej młodych osób rozumie pojęcie mindfulness.

n = 1814



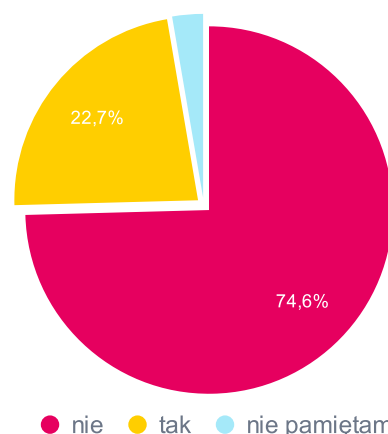
Nadal 61% pracowników nie miało styczności z naukową wiedzą na temat mindfulness/medytacji.

Zbyt często czerpiemy wiedzę z niepewnych źródeł, na przykład wypowiedzi gwiazd Instagrama, twórców YouTube, nie odkrywając udowodnionego naukowo podejścia do mindfulness.

Tylko 1/5 badanych miała możliwość skorzystania z aplikacji typu mindfulness.

Wśród HR ten wynik jest wyższy (34,1%), ale nadal niewystarczający.

Czy korzystałaś/eś kiedyś z aplikacji do praktyki medytacyjnej, treningu uważności, mindfulness?



● nie ● tak ● nie pamiętam

Medytacja a religia. Co na to ksiądz?

ks. dr Stanisław Radoń, teolog, psycholog kliniczny i psychoterapeuta, badacz uważności, wykładowca akademicki



Prowadził badania psychologiczne – porównawcze różnych form medytacji, badania nad pomiarem uważności oraz efektywnością stosowania interwencji w oparciu o nią.

Medytacja nieustannie zyskuje popularność na całym świecie. W naszym kraju fascynatami uważności są między innymi – jak się wydaje – osoby, które w chrześcijaństwie nie znalazły tego, co proponował im buddyzm lub hinduizm. Tam odnalazły coś, co stanowiło od zawsze serce chrześcijaństwa, a co chrześcijaństwo zagubiło w ciągu swoich dziejów, tj. medytację, czyli „modlitwę serca”. Czy w kontekście tej różnicy i odmienności kulturowej zagrożenia wynikające z praktykowania „wschodnich technik”, pojawiające się szczególnie w kręgach katolickich, są uzasadnione? Czy mindfulness musi wiązać się z religią lub wiarą? Zdecydowanie nie! Mindfulness od samego początku rozumiany był jako świecka praktyka (a precyzyjniej – stan uwagi).

Medytacja a religia i filozofia

Konceptualizacja uważności nie ma żadnego związku z przekonaniami religijnymi, zderza się jednak z konieczności z problemami religioznaw-

czymi, filozoficznymi i teologicznymi, a zwłaszcza z uprzedzeniami („Kościół tego zabrania”, „Chodziłam na jogę, ale ksiądz powiedział, że to niezgodne z religią”, „Medytacja to grzech, buddyzm”, „Medytacja buddyjska prowadzi do otępienia”, itd.). Uprzedzenia te wynikają z pewnych, najczęściej nieświadomych, założeń i preferencji teoretycznych dotyczących duchowości i religijności. W rzeczywistości strategie medytacyjne uważności są bliższe chrześcijaństwu, niż prawie wszystkie aktualne chrześcijańskie metody medytacyjne.

Wynika to stąd, że uważność stanowi najbardziej podstawowy element każdej prawidłowo wykonywanej praktyki medytacyjnej. Kluczową rolę w tym zakresie odgrywają bowiem dwie techniki, tj. skoncentrowana uwaga (ang. focussed attention) i otwarte monitorowanie (ang. open monitoring). Owszem, elementy motywacyjne – związane z duchowością – mają znaczenie

(wpływają na systematyczność praktyki) i mogą decydować w pewnych warunkach o pozytywnej efektywności. Przekonania religijne mają pozytywne oddziaływanie na zdrowie fizyczne i psychiczne, ale jedynie pod warunkiem, że osoba kierująca się takimi motywami jest dojrzała psychicznie i religijnie.

Uważność stanowi najbardziej podstawowy element każdej prawidłowo wykonywanej praktyki medytacyjnej

Uważność w tym świetle nie ma więc nic wspólnego – jak mogą sądzić niektórzy – z żadną religią, a zwłaszcza z buddyjską, bo takiej religii przecież w ogóle nie ma. Jest, co najwyżej, filozofia buddyjska czy psychologia buddyjska. Owszem, można powiedzieć, że protokoły medytacyjne uważności zawierają w sobie konglomerat technik – pozwolę sobie nie wchodzić zbyt w szczegóły – zarówno buddyjskich (generalną strategię, a zwłaszcza elementy wizualizacji współczucia i miłującej dobroci – ang. compassion and loving-kindness), jak i hinduistycznych (proste elementy jogi). Może to decydować o krytycznym podejściu do modelu uważności (tzw. „pojęcie parasol”), jednak – zgodnie z obowiązującą koncepcją uważności – techniki te odgrywają marginalną rolę.

Techniki buddyjskie nie są sprzeczne z nauką Kościoła

Warto zauważyć, że zgodnie z tradycyjnymi tekstami buddyjskimi (Rahula, 2007; Neff, 2003, 2011, 2015) jednym z podstawowych elementów medytacji jest pielęgnowanie życzliwości wobec wszystkich istot żywych oraz – związane z tą postawą – praktykowanie różnych cnót etycznych. Co ciekawe, założenia te są spójne z chrześcijańską koncepcją medytacji, której podstawowym celem jest doprowadzenie do komunii z Bogiem i ludźmi poprzez realizację przykazania miłości Boga i bliźniego: każda chrześcijańska modlitwa kontemplacyjna prowadzi do miłości bliźniego, do działania i cierpienia, i właśnie w ten sposób najbardziej przybliża do Boga. To miłość jest znakiem wyższego poznania i owocem modlitwy (Hadryś, 2009, s. 151). Oznacza to, że nawet w warstwie motywacyjnej świecka czy buddyjska conceptualizacja medytacji niewiele różni się od chrześcijańskiej. Potwierdzają to niektóre wyniki badań, które ujawniają, że podobne są obszary podwyższonej aktywności mózgu zarówno w przypadku stosowania medytacji opracowanej w celach klinicznych, jak i typowych chrześcijańskich (por. Beauregard i Packet, 2006, 2008). Dowodzi to ostatecznie, oczywiście z pewną dozą ostrożności, że nawet praktykowanie technik buddyjskich (co dopiero mowa o świeckiej uważności) i hinduistycznych (joga) nie jest sprzeczne

z niektórymi założeniami doktrynalnymi chrześcijan.

Jaki powinien być cel medytacji?

Pierwszoplanowy obiekt medytacji według konceptualizacji uważności jest zupełnie nieważny. Nieistotne więc, czy to „buddyjski” oddech, „jogiczne” pozycje, zawartość treściowa wypowiedzianych podczas mantr słów, czy „chrześcijańskie” elementy doktrynalne. Celem medytacji według konceptualizacji uważności nie jest koncentracja na jakimkolwiek obiekcie (tzw. wąska uwaga), ale akceptująca otwartość na wszelkie doznania (tzw. szeroka uwaga). W Kościele katolickim dopuszcza się warunkowo możliwość stosowania technik dalekowschodnich pod warunkiem oddzielenia praktyk od ich filozoficzno-religijnego podłoża (Piasecki, 2008).

W związku z tym, że obowiązujący powszechnie model uważności zakłada takie stanowisko (wyabstrahowanie elementów uwagi i świadomości od warstwy doktrynalnej), uważność nie stoi w sprzeczności ze wskazaniem zawartymi w dokumentach Kościoła katolickiego. Zresztą sam buddyzm – jak twierdzą niektórzy badacze (por. Hagen, 2003) – z założenia wyklucza wszelkie elementy doktrynalne (celem buddyzmu jest uzyskanie oświecenia, a nie akceptacja jakiegokolwiek światopoglądu). O tym świadczy szczególnie historia poszukiwań duchowych założyciela buddyzmu, która prowadziła go przez meandry spotkań

i praktykowania różnych tradycji dalekowschodnich – jednak nie spełniły one jego oczekiwań. W końcu doprowadziły go do odkrycia, że wszelkie doktryny są mało istotne (prowadzą jedynie do sporów między wyznawcami, a człowiek nigdy nie jest w stanie zająć obiektywnego stanowiska). ●

Bibliografia:

- Beauregard M., Paquette V., *Neural correlates of a mystical experience in Carmelite nuns*, „Neuroscience Letters”, 2006, 405, s. 186-190.
- Beauregard M., Paquette V., *EEG activity in Carmelite nuns during a mystical experience*, „Neuroscience Letters”, 2008, 444, s. 1-4.
- Bianchi E., *Przemościć Słowo. Wprowadzenie w „Lectio divina”*, Kraków 1998, Wydawnictwo Benedyktynów.
- Ewagriusz z Pontu, *O modlitwie*, przeł. Bielawski K., Nieścior L., Kraków 2003, Wydawnictwo Benedyktynów.
- Hadryś J., *Możliwości stosowania technik medytacji dalekowschodnich w medytacji chrześcijańskiej*, „Teologia Praktyczna”, 2009, t. 10, s. 147-157.
- Hagen S., *Buddhism is not what you think: Finding freedom beyond beliefs*, New York 2003, HarperCollins Publishers.
- Neff K., *The development and validation of a scale to measure self-compassion*, „Self and Identity”, 2003, 2, s. 223-250.
- Neff K., *Self-compassion, self-esteem, and well-being*, „Social and Personality Psychology Compass – Journals”, 2011, 5, s. 1-12.
- Neff K., *Self-compassion. The proven power of being kind to yourself*, New York 2015, HarperCollins Publishers.
- Piasecki P., *Medytacja chrześcijańska. Antropologiczno-teologiczne podstawy w perspektywie duchowości azjatyckiej. Studia i Materiały*, Poznań 2008, Wydawnictwo Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Rahula W., *What the Buddha taught*, New York 2007, Grove/Atlantic, Inc.
- Radoń S., *Czy medytacja naprawdę działa? Specyfika, uwarunkowania, typologia, struktura, dynamika, funkcje i efektywność uważności oraz kompatybilność jej modelu z chrześcijaństwem*, Kraków 2017, Wydawnictwo WAM.

Jak uważnie wprowadzić uważność do firmy?

Najlepsze praktyki z dużych organizacji

Anna Chodzińska, certyfikowana nauczycielka mindfulness (MBSR)



Psycholożka i założycielka Mindvue – butiku rozwojowego i innowacji społecznych, w ramach którego pomaga klientom wykorzystać potencjał uważności na rzecz poprawy jakości życia i zrównoważonej przyszłości.

Kiedy w marcu 2020 roku jedna z globalnych korporacji z branży dóbr konsumenckich poprosiła firmę Potential Project o wsparcie pracowników w związku z ogłoszoną pandemią, wynikało to z realnej potrzeby oraz wiedzy dyrektorki ds. wellbeing o tym, że uważność sprzyja budowaniu odporności psychicznej. Zaproponowane webinaria na temat rezyliencji oraz niewielkie sesje praktyki mindfulness przez kolejne trzy tygodnie były okazją do pielęgnowania więzi między pracownikami i budowania nawyku.

Krótkie ankiety zebrane na początku sesji od 700 pracowników wskazywały, że 75% odpowiadających odczuwa negatywne emocje (przygnębienie, niepokój, złość itp.). Po trzech tygodniach emocjonalny ton był w 99% pozytywny (spokój, wdzięczność). Te dane stanowiły istotny argument na rzecz włączania mindfulness do inicjatyw oferowanych wszystkim zatrudnionym także w kolejnych miesiącach.

Od realnej potrzeby rozpoczęła się również historia programów opartych na uważności w Accenture, globalnej firmie konsultingowej. Jeden z dyrektorów zarządzających chciał pomóc swojemu zespołowi menedżerów ds. projektów transformacyjnych, aby ci lepiej dbali o siebie w warunkach nieustannej presji i mogli realizować się zarówno w pracy, jak i poza nią. Program pilotażowy został wdrożony z firmą doświadczoną w takich projektach i składał się z serii 90-minutowych spotkań grupowych, przybliżających funkcjonowanie umysłu, uważność i jej znaczenie dla efektywności osobistej, oraz krótkich treningów umysłu. Poprawa dobrostanu uczestników w zakresie koncentracji uwagi, zarządzania priorytetami (+23%) i jakości snu (+30%) oraz zmniejszenie doświadczanego stresu (-19%) spowodowały chęć rozwinięcia programu na większą skalę.

W 2017 roku uruchomiono program Accenture Mindful Performance (AMP) kładący nacisk na efektywność umysłową. Oprócz programu prowadzonego przez doświadczonych trenerów zewnętrznym pracownikom zaoferowano także aplikację mobilną z treningiem mentalnym oraz ogólnofirmowe forum internetowe na temat mindfulness. Z czasem firma zaczęła rozwijać zespół wewnętrznych trenerów certyfikowanych do prowadzenia programu AMP. Do tej pory blisko 40 000 pracowników i liderów wzięło udział w programach opartych na uważności. AMP wpisał się też dobrze w strategiczną inicjatywę Accenture - Truly Human, która zakłada, że żyje i pracuje się nam lepiej, kiedy możemy być w pełni sobą, dbając o siebie na poziomie ciała, umysłu, serca i ducha.

Wprowadzanie uważności do organizacji nie zawsze musi zaczynać się „na górze”. Oddolna inicjatywa menedżerki, która praktykowała uważność i miała przygotowanie trenerskie w tym zakresie, doprowadziła do powstania społeczności Mindfulness Network w firmie EY. Pozytywny odbiór prowadzonych w ramach tej sieci sesji doprowadził do stworzenia programu Mindful Leadership oferowanego w całej firmie. Mindful Leadership nawiązywał do wartości firmy i wspierał związek między rozwijaniem świadomości, uwagi, równowagi emocjonalnej a większą inkluzywnością, lepszą efektywnością czy podejmowaniem decyzji. Sukces tego programu przy-

czynił się do sformalizowania Mindfulness Network oraz pozyskania budżetu na realizację dalszych działań, w tym rozwijanie sieci ambasadorów w 29 krajach i oferowanie sesji mindfulness w lokalnych językach.



Wprowadzanie uważności do organizacji nie zawsze musi zaczynać się „na górze”

Czynniki sukcesu dla inicjatyw opartych na uważności to: odpowiedź na realną potrzebę biznesową, powiązanie z celami strategicznymi, dopasowanie formatu do warunków, promocja w „języku danej organizacji”, sesje próbne i program pilotażowy, pomiary efektywności, zaangażowanie pracowników, którzy doświadczyli korzyści i stali się ambasadorami, oraz odważny sponsor i doświadczony partner biznesowy, obaj wprowadzający uważność do organizacji. ●

Źródła:

Hougaard R., *The Power Of 10 Minutes: How Mindfulness Can Address The Looming Mental Health Crisis In Businesses*, „Forbes”, 2020.

Hougaard R., Carter J., Coutts G., *One Second Ahead*, Palgrave MacMillan, 2016.

Ave Rio, *At Accenture, Human Learning Truly Pays Off*, „Chief Learning Officer”, 2018.

Building the Case for Mindfulness in the Workplace, „The Mindfulness Initiative”, 2016.

„Inteligencja emocjonalna” - brakujące ogniwo uważności w miejscu pracy

Martyna Papciak, SIY Teacher



Certyfikowana nauczycielka Search Inside Yourself – programu rozwoju inteligencji emocjonalnej opartego na Mindfulness, stworzonego w Google i współzałożycielka Mindfulness Madrid. Specjalizuje się we wdrażaniu uważności w organizacjach, w kontekście rozwoju umiejętności przywódczych, kolaboracji zespołów i efektywnej, empatycznej komunikacji.

Kiedy w 1995 r. Daniel Goleman napisał książkę „Inteligencja emocjonalna. Sukces w życiu zależy nie tylko od intelektu, lecz od umiejętności kierowania emocjami”, niewielu ludzi wiedziało, że od wielu lat praktykował medytację i to badanie własnego umysłu i serca zapoczątkowało jego naukowe dochodzenie stanowiące podstawę dla treści. Dopiero w 2017 r., w kolejnej pozycji zatytułowanej „Trwała przemiana”, podzielił się historią o dwóch latach spędzonych w Indiach podczas studiów podyplomowych na Harvardzie oraz późniejszej praktyce medytacyjnej, którą kontynuuje do dziś.

Tak w zasadzie, co mają wspólnego nieruchome siedzenie i obserwowanie oddechu z inteligencją emocjonalną? I dlaczego emocje w ogóle liczą się w kontekście pracy – poza kwestiami wypalenia, poczucia przytłoczenia i depresji?

Pozwólcie, że zacznę od historii dotyczącej drugiego z pytań. W 2012 roku Google, stale dążący do rozwoju i wyprzedzający o krok konkurencję, zaan-

gażował swoje wewnętrzne systemy analizy danych, żeby uzyskać odpowiedź na pozornie proste, a jednak zaskakująco trudne pytanie: „Co sprawia, że niektóre zespoły współpracują lepiej, są bardziej efektywne i osiągają lepsze wyniki niż reszta?”. W projekcie nazwanym Aristotle (w hołdzie dla Arystotelesa, którego słowa brzmiały: „Całość to więcej niż suma jej składników”) grupa najlepszych statystyków, psychologów organizacyjnych, socjologów i data scientists obserwowała przez dwa lata 180 zespołów, by dowiedzieć się, co wspólnego miały ze sobą te wiodące prym i jakie czynniki determinowały ich sukces. Odkrycia były zaskakujące dla wszystkich. Tak jak powiedział jeden z badaczy, Aberer Duby: „Mieliśmy mnóstwo danych, ale nic nie wskazywało na to, żeby mix określonych typów osobowości, umiejętności lub doświadczeń miał jakiegokolwiek znaczenie”.

Więc co było najbardziej istotne? Ku wielkiemu zdziwieniu badaczy jeden czynnik w dużym stopniu dyktował to, czy grupa odniosła sukces. Był to po-

ziom bezpieczeństwa psychicznego odczuwanego przez członków zespołu. Profesor Amy Edmonson z Harvard Business School definiuje bezpieczeństwo psychiczne jako „wspólne przekonanie członków grupy, że jest ona bezpiecznym miejscem dla podejmowania interpersonalnego ryzyka”. Takie kolektywy cechuje zaufanie i wzajemny szacunek, dzięki czemu ludzie czują się bardziej komfortowo w swoim otoczeniu. Bezpieczeństwo psychiczne nie istnieje bez empatii – zdolności zrozumienia nie tylko tego, co jest komunikowane, lecz także połączenia z emocjonalnym światem współpracowników, umiejętności rozpoznawania, kiedy ktoś ma zły humor oraz czuje się odrzucony lub niezrozumiany. Empatia to podstawowa kompetencja związana z inteligencją emocjonalną (według modelu Daniela Golemana). Proszę o werble... tada! W ten właśnie sposób inteligencja emocjonalna w postaci empatii sprawia, że cała organizacja działa efektywniej.

Istnieje wiele badań dowodzących, że więcej inteligencji emocjonalnej prowadzi nie tylko do lepszej współpracy w zespołach, lecz także do mniejszej liczby konfliktów i łatwiejszego ich rozwiązywania, zwiększenia kreatywności, zaangażowania pracowników, wzrostu rezyliencji... Czyli w sumie poprawy elastyczności i efektywności organizacji. Ankieta przeprowadzona przez TalentSmart pokazała, że 90% pracowników osiągających najlepsze wyniki miało wysoce rozwiniętą inteligencję emocjonalną i odpowiadała

ona za aż do 60% wydajności pracy top managementu (w tym CEOs).

W jaki sposób mindfulness pomaga nam budować inteligencję emocjonalną? Wszystko zaczyna się od sposobu, w jaki rozwijamy zdolność poświęcania uwagi. Kiedy uczymy się obserwować nasze doświadczenia z zainteresowaniem, bez oceniania lub odrzucania ich elementów, naturalnie zaczynamy dostrzegać nie tylko obiekt medytacji (oddech, doznania ciała, odgłosy lub cokolwiek innego, na co się zdecydujemy), lecz także wszystko, co robi umysł. Np. pojawiające się myśli, reakcje, interpretacje i emocje. Zaczynamy zdobywać więcej samoświadomości – podstawową kompetencję inteligencji emocjonalnej w modelu Golemana. Gdy pojmujemy, jak działają umysły i emocjonalne światy, z jednej strony możemy efektywniej zarządzać nami samymi, nie pozwalając, by uczucia wyprowadzały nas z równowagi, a z drugiej – lepiej rozumiemy innych i stajemy się bardziej empatyczni.

Jak często mawiał Jeff Weiner, były CEO LinkedIn, stajemy się „widzami własnych myśli” i zyskujemy przestrzeń, aby wybierać najbardziej konstruktywne i współczujące reakcje w każdej sytuacji. Możemy otrząsnąć się z autopilota i zacząć sterować naszymi słowami i działaniami w bardziej intencjonalny sposób, tak aby przybliżały nas one do celów, które chcemy osiągnąć. A wszystko zaczyna się od uważności i prostego podążania za oddechem. ●

Popularność aplikacji mindfulness: USA vs Europa vs Polska

Popularność aplikacji typu mindfulness (czy szerzej digital self-care) zależy od dostępności w lokalnym języku.

Przez długi czas w Polsce niełatwo było znaleźć aplikację z szerokim wyborem polskich treści w obszarze treningu uważności, medytacji, nagrań wspierających sen i relaks czy psychoedukacji. Aplikacja Mindy, dostępna od początku 2021 roku, posiada ponad 300 godzin treści w języku polskim tworzonych przez polskich twórców i ekspertów.

Na całym świecie popularne są aplikacje anglojęzyczne, takie jak Calm czy Headspace. Jednak to Mindy, dzięki lokalnemu podejściu, może być rozwiązaniem efektywniej angażującym polskich pracowników w dbanie o kondycję mentalną.

Analiza adopcji korzystania z aplikacji mindfulness na świecie wskazuje, że ważnym czynnikiem determinującym popularność aplikacji jest dostępność lokalnych wersji językowych, a nie tylko siła trendu, uwarunkowania kulturowe czy otwartość na takie rozwiązania w danym kraju.

Tę zależność bardzo dobrze widać w liczbie pobrań aplikacji przypadających na 100 tys. mieszkańców danego kraju. Współczynnik ten jest najwyższy dla krajów anglojęzycznych: Irlandii, Australii, Nowej Zelandii, Wielkiej Brytanii, Kanady, Stanów Zjednoczonych. Zaraz za nimi plasują się kraje o najwyższym wskaźniku znajomości języka angielskiego (wg. danych UE): Holandia, Belgia, Luksemburg, Dania, Szwecja i Finlandia.

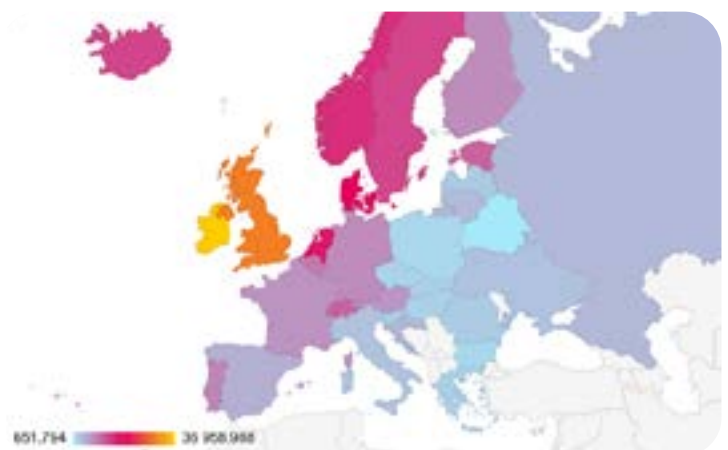
W Polsce wskaźnik pobrań aplikacji mindfulness w stosunku do populacji kraju jest najniższy w Europie, dając nam przedostatnie

Nawet 10 minut dziennie wystarczy, by zaopiekować się swoim umysłem, tak jak dbamy o nasze ciało

miejsce tuż przed Białorusią. Potrzeba i świadomość Polaków jednak bardzo szybko rośnie.

W badaniu użytkowania aplikacji Mindy (niezależnego od badania w tym raporcie) aż 43,2% ankietowanych wskazywało właśnie "szukanie treści w języku polskim" jako powód jej zainstalowania. Była to najpopularniejsza odpowiedź, tuż nad potrzebą "znalezienia rozwiązań do redukcji stresu".

Aplikacja Mindy to coś więcej niż medytacja czy rozwiązania redukujące stres. Nawet 10 minut dziennie wystarczy, by zaopiekować się swoim umysłem, tak jak dbamy o nasze ciało. Dzięki technologii oraz udziałowi najlepszych ekspertów, wsparcie kondycji mentalnej może stać się dostępne dla dużej grupy osób, zarówno tych szukających rozwiązań problemów, jak i tych nastawionych na własny rozwój.●

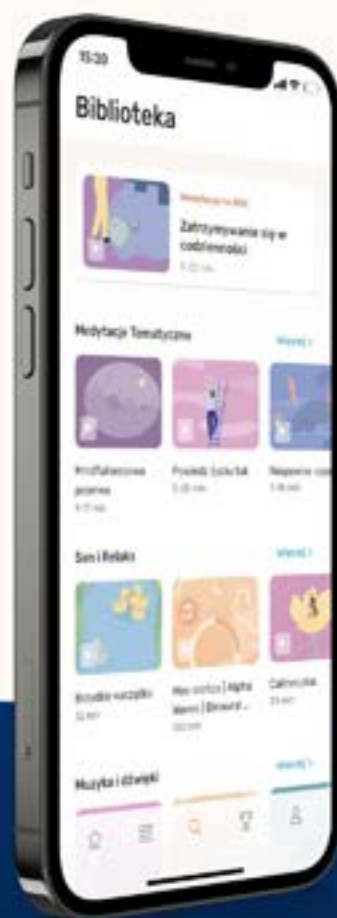
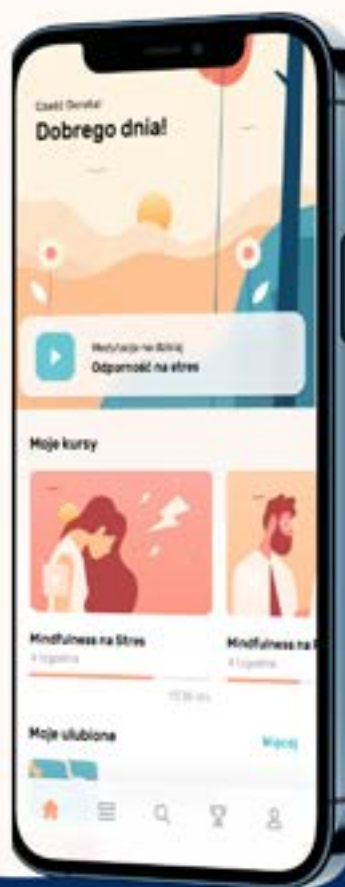


Liczba pobrań aplikacji typu mindfulness w przeliczeniu na 100 000 tys. mieszkańców.



Zadbaj o dobrostan mentalny z nową aplikacją

- ✓ **Treningi uważności**
- ✓ **Medytacje**
- ✓ **Nagrania na lepszy sen**
- ✓ **Kursy tematyczne**
- ✓ **Techniki relaksacyjne**
- ✓ **Ćwiczenia oddechowe**
- ✓ **Muzyka na koncentrację**
- ✓ **Psychoedukacja**
- ✓ **Polscy certyfikowani trenerzy, eksperci i twórcy**



**20% zniżki i miesiąc
Mindy Premium za darmo**

kod: **raportmindy**

1. Pobierz aplikację Mindy na iOS lub Android
2. Zarejestruj konto
3. Na ekranie wyboru subskrypcji kliknij "Masz kod?"
4. Wpisz kod: raportmindy
5. Po wpisaniu kodu okres próbny, przy rocznej subskrypcji wydłuży się do 30 dni (pamiętaj, kwota za subskrypcję zostanie pobrana dopiero po tym okresie lub nigdy jeżeli anulujesz subskrypcję wcześniej).



mindyapp.com

CASE STUDY



„Ważną rolę w angażowaniu pracowników odgrywali ambasadorzy” - HP

Agnieszka Zakłada, Head of HR w HP



W HP rozwiązania promujące zdrowy tryb życia były obecne od lat. Skupiały się jednak głównie na trosce o zdrowie fizyczne i zachęcaniu do uprawiania sportu. Pandemia sprawiła, że ludzie zaczęli interesować się tym, jak mogą dbać o dobrostan psychiczny – swój, najbliższych oraz współpracowników. Odporność i zdrowie w obszarze ludzkiej psychiki nie były już tematem tabu.

Zaczęliśmy od psychoedukacji. Zależało nam na tym, aby pracownicy byli bardziej świadomi swojego stanu i odczuwanych emocji. Podczas serii webinarów z trenerami poruszyliśmy takie tematy jak zarządzanie emocjami, stresem, odporność psychiczna, mindfulness i psychologia pozytywna. Bardzo istotne było to, że oprócz wykładu uczestnicy mogli zadawać pytania i dzielić się doświadczeniami. Spotkania nie były obowiązkowe, a w ich bogatej ofercie każdy mógł znaleźć coś dla siebie. Szczególnym zainteresowaniem cieszyły się warsztaty dotyczące relacji między rodzicem a dzieckiem, tego jak rozumieć swoje pociechy i nastolatki oraz pomagać im w czasie pandemii.

Zależało nam na tym, aby wyposażać pracowników nie tylko w wiedzę, lecz także narzędzia, które pozwolą im ją wykorzystywać. Chcieliśmy, żeby wiedzieli, jak radzić sobie z trudnymi sytuacjami i wspierać innych. Przeprowadziliśmy osobne szkolenia dla managerów o tym, jak rozmawiać z członkami zespołu w kryzysowych sytuacjach. Ważną rolę w angażowaniu pracowników odgrywali ambasadorzy promujący spotkania. Informacje o warsztatach

płynęły od współpracowników, a nie jedynie od przełożonych, co przyczyniło się do popularności naszego programu.

Nasze działania były długoterminowe i staraliśmy się w nich zachować jak największą elastyczność. Kiedy pracownicy sygnalizowali zainteresowanie określonym problemem, wplataliśmy jego kwestię w strategię. Chcieliśmy, żeby program nie był sztuczny, tylko jak najlepiej dostosowany do potrzeb odbiorców.

Jesteśmy pozytywnie zaskoczeni popularnością naszych rozwiązań wellbeingowych. Psychoedukacja i szkolenia pomogły nam przyczynić się do destygmatyzacji oraz normalizacji tematu odporności psychicznej, zdrowia psychicznego i dobrostanu w naszej organizacji

Jesteśmy pozytywnie zaskoczeni popularnością naszych rozwiązań wellbeingowych. Psychoedukacja i szkolenia pomogły nam przyczynić się do destygmatyzacji oraz normalizacji tematu odporności psychicznej, zdrowia psychicznego i dobrostanu w naszej organizacji. Planujemy kontynuować program i skupić się na szkoleniach z zakresu samorozwoju.

Firmom, które zastanawiają się nad wprowadzeniem podobnych działań, polecam się nie bać i spróbować. Pandemia to dobry moment na rozmowy o dobrostanie pracowników i budowaniu odporności psychicznej. ●

大成 DENTONS

„Ta inwestycja zwraca się z nawiązką” - Dentons



Karina Furga-Dąbrowska, Partner, Europe Chief Mindfulness Officer, Dentons

Pierwsze kroki w obszarze dobrostanu mentalnego w firmie zaczęliśmy stawać w 2016 roku, kiedy rozpoczęła się współpraca nad programem EAP, czyli Employee Assistance Program, z profesor Ewą Wojdyło. Projekt ruszył ostatecznie pod nazwą People Assistance Program w Europie w 2020 roku, ale w międzyczasie uruchomiliśmy szereg inicjatyw mindfulnessowych, w tym nasz ośmiotygodniowy NextMind. Czuliśmy, że nasi ludzie potrzebują tego typu wsparcia mentalnego, zwłaszcza w tak pełnej wyzwań profesji jak prawnicza.

Potrzeba tego typu programów była widoczna gołym okiem. Prawnicy poświęcają bardzo dużo czasu na obsługiwanie klientów, a czasami nie zwracają uwagi na własne potrzeby, zwłaszcza te natury emocjonalnej. Po kilku osobistych terapiach dostrzegałam, jak moi koledzy spalają się, nie potrafiąc sobie radzić z silnymi emocjami, towarzyszącymi w życiu zawodowym i prywatnym. Chciałam im pomóc i polepszyć warunki naszej pracy, stąd myśl o treningu mindfulness, który mi osobiście bardzo pomógł. Miałam już kontakty z nauczycielami mindfulness z Oxford Mindfulness Centre, gdzie odbywałam liczne profesjonalne kursy, więc pomyślałam, że dobrym pomysłem będzie nawiązanie z nimi współpracy i zorganizowanie sesji również w Dentons. Tak to się wszystko zaczęło. Pierwsze sesje odbyły się

w maju 2018 roku i od tego czasu praktycznie ich nie zaprzestawaliśmy. Zdecydowanie są one profilaktyką, a nie leczeniem – do leczenia potrzeba specjalistów kształconych w dziedzinie zdrowia mentalnego. Jednak taka profilaktyka bardzo pomaga, czego wymierne wyniki widzimy, zapoznając się z systematycznym feedbackiem ze strony naszych profesjonalistów, biorących udział w różnego rodzaju inicjatywach z zakresu uważności i treningu umysłu. Uczestnictwo w naszych programach jest zupełnie dobrowolne, a możliwość skorzystania z nich dostępna dla wszystkich. Początkowo miały one zasięg europejski, z czasem jednak zaistniała potrzeba zaoferowania ich w skali globalnej. Spotęgowała to jeszcze pandemia i izolacja, praca zdalna oraz napięcie z nią związane.

Oferujemy bardzo różne rozwiązania, od codziennych sesji mindfulness po regularne ośmiotygodniowe kursy. Dodatkowo te programy stały się nieodłączną częścią naszego systemu rozwoju talentów. Życie przynosi nam coraz to nowe pomysły, a my po prostu aktywnie odpowiadamy na jakiegokolwiek pojawiające się potrzeby. Dlaczego mindfulness? Przemawiają za tym coraz liczniejsze badania naukowe przeprowadzane w organizacjach, dowodzące skuteczności uważności. Badania prowadzimy również my sami od początku idei zorganizowania tego typu działań. Wyniki wskazujące na poprawę

dobrostanu mentalnego są niesamowite. Dokładając do tego wszystkiego People Assistance Program, z którego bezpłatnie korzysta wielu naszych pracowników i współpracowników, można powiedzieć, że naprawdę starannie dbamy o kondycję psychiczną ludzi.

Oferujemy bardzo różne rozwiązania, od codziennych sesji mindfulness po regularne ośmiotygodniowe kursy

Sądzę, że na rynku brakuje większego upowszechnienia podobnych programów, powiedzenia wprost, że bycie czasami nie ok jest ok. To zależy od zrozumienia powagi tego rodzaju wsparcia przez niektórych liderów i „przyzwolenia” na gorsze samopoczucie. Skorzystać z pomocy mogą zarówno podwładni, jak i ich opiekunowie w pracy. Skuteczność działań opartych na uważności zależy też od systematyczności własnej praktyki – tutaj nie pomoże uczestnictwo w pojedynczej sesji. Bardzo ważne byłoby zatrudnienie większej liczby osób zajmujących się wyłącznie tego typu kursami, powiększenie zasobów profesjonalnych nauczycieli mindfulness.

W przypadku Dentons głównym wyzwaniem przy realizacji programu uważności był sceptycyzm prawników, tłumaczenie się brakiem czasu w firmie na takie działania (w końcu dla prawnika czas to pieniądz) oraz kwestie budżetowe. Mindfulnessowe inicjatywy wymagają profesjonalizmu, a profesjonalne szkolenia kosztują, szczególnie gdy wiążą się z systematycznym uczestnictwem. Włożone fundusze jednak procentują. Profilaktyka jest zdecydowanie dużo bardziej efektywna i opłacalna niż ja-

kiekolwiek inicjatywy realizowane ex post, kiedy problem – i to często poważny – już jest i trzeba go leczyć. Konkretnie dane wskazują, że za pomocą profilaktycznych programów z zakresu uważności kondycja mentalna ogromnie poprawiła się na poziomie indywidualnym. Ale żeby osiągnąć kolektywny wysoki stopień mindfulness, wiele pozostaje do zrobienia. Dzięki dbaniu o zdrowie mentalne dużo jednak się zmieniło i wciąż zmienia na lepsze – z dnia na dzień – w zakresie kultury organizacji. Przede wszystkim zaistniała otwartość, aby o tym mówić, aby dostrzec, że prawnik też ma emocje i może sobie z nimi nie radzić.

Każdej firmie zastanawiającej się nad rozpoczęciem – szeroko określonego – programu mindfulness dla pracowników poleciłabym inwestycję w trening umysłu. W końcu to nasze podstawowe narzędzie pracy. Z pomocą dobrych fachowców i ze wsparciem liderów można osiągnąć naprawdę wiele, a pracownicy okażą za to wdzięczność i tym bardziej będą chcieli pracować dla firmy. Chciałabym już wkrótce usłyszeć o organizacjach i korporacjach rozumiejących rolę i znaczenie mindfulness, w tym sens zatrudnienia kogoś, kto byłby dedykowany do tego typu inicjatyw, jak choćby mindfulness officer czy manager. To naprawdę jest przyszłość, na którą mam nadzieję, że nie będziemy musieli długo czekać. Widać to już w Dentons, SAP, HSBC, Lloyds Bank, GSK i wielu innych przedsiębiorstwach. Ta inwestycja zwraca się z nawiązką. •

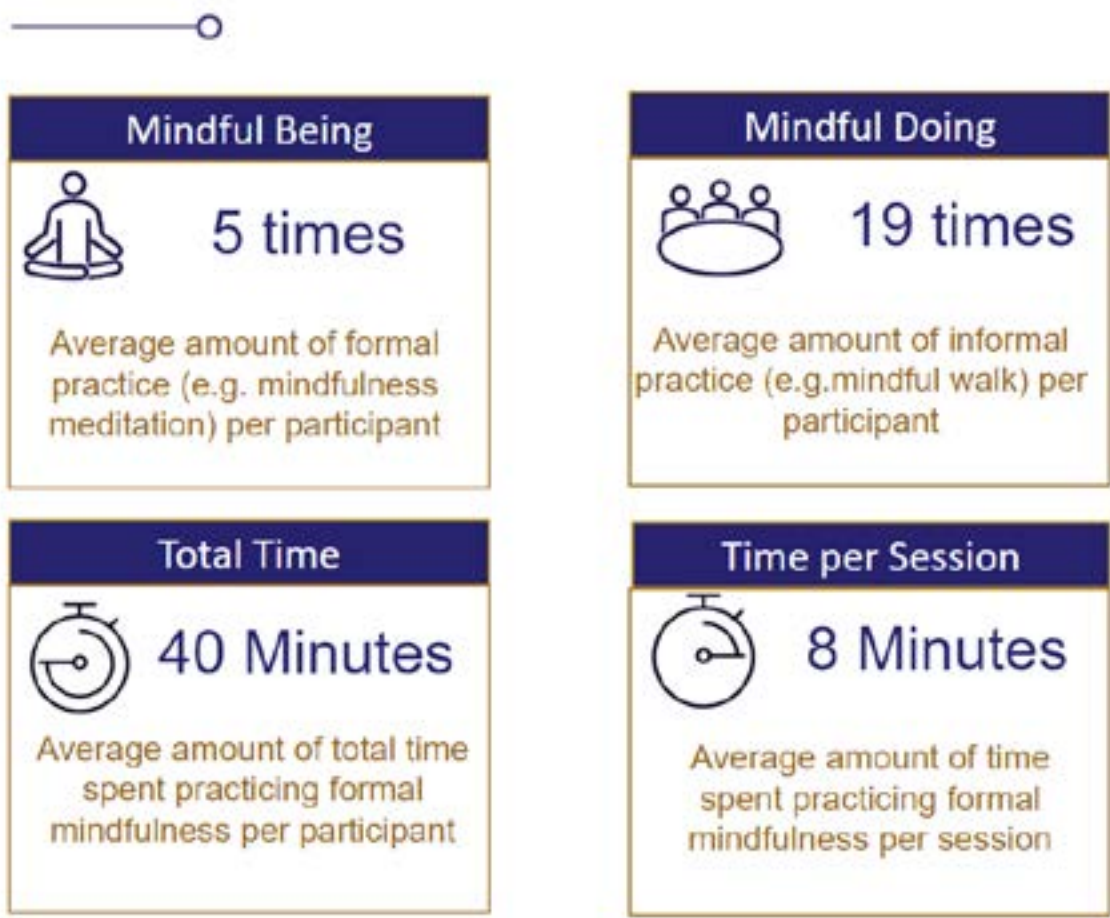


Dzięki uprzejmości Dentons:

Wyniki wewnętrznych badań dotyczących efektywności programów mindfulness (kursów 8-tygodniowych) mierzących m.in. subiektywny poziom stresu (Perceived Stress Scale. PSS - Cohen et al., 1988), samowspółczucie (Self-Compassion Scale. SCS - Neff, 2003), wellbeing mentalny (Mental Health Continuum. MHC - Keyes, 2002), poczucie własnej skuteczności (New General Self-Efficacy Scale. NGSES - Chen et al., 2001) oraz wydajność (WHO - Health & Performance Questionnaire. HPQ - Kessler et al., 2003).

Dane pochodzą z lat 2018-2021 z próby 185 pracowników, z czego 45% dokonało pomiarów (wypełniało ankiety) dwukrotnie. Infografika poniżej pokazuje intensywność i częstotliwość treningu.

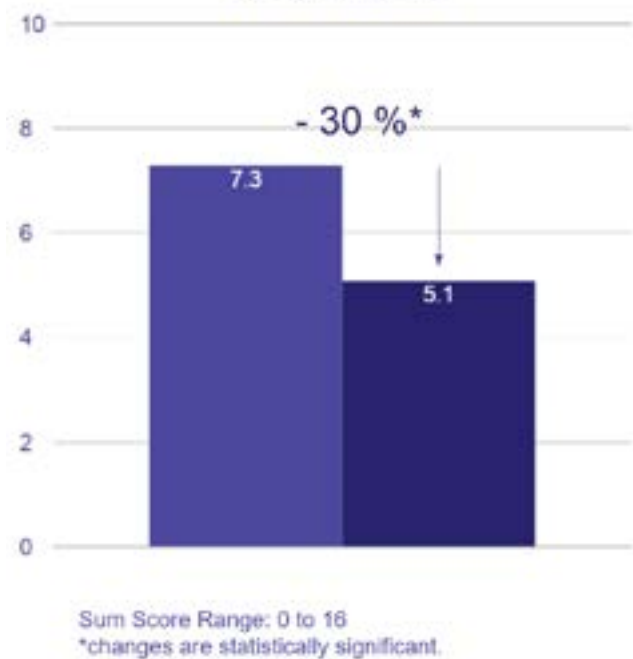
MEDITATION PRACTICE WITH THE AWARIS APP



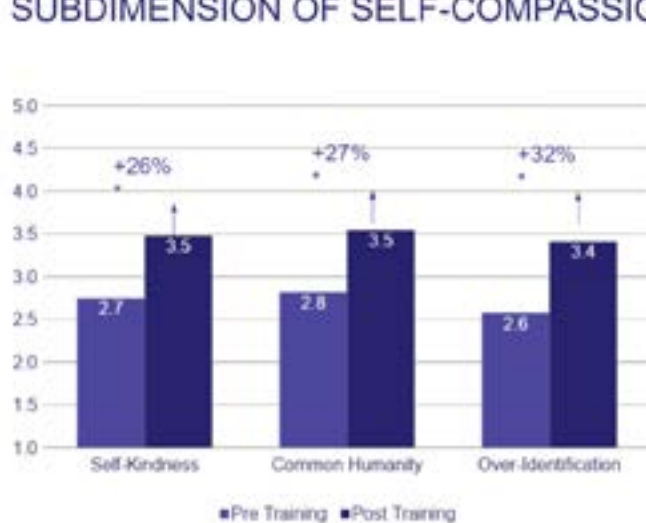
Mental Health Continuum



Perceived Stress



SUBDIMENSION OF SELF-COMPASSION





„Kultura dialogu jest kluczowa, szczególnie w przypadku zdrowia psychicznego” - GetResponse

*Aleksandra Bugajska,
Director of Talent Development, GetResponse*

Mam to szczęście, że pracuję w firmie, której kultura organizacyjna budowana jest wokół szacunku do drugiego człowieka. W GetResponse od zawsze skupialiśmy się na tym, aby zachowany był tzw. work-life balance, a pracownicy czuli nie tylko opiekę, ale i mieli poczucie integracji między sobą. Pandemia przyniosła jednak zmiany, które sprawiły, że pojęcie „stabilnego pracodawcy”, którym od zawsze chcieliśmy być, rozszerzyło zakres znaczeniowy. Sama firma zmieniła też swój dotychczasowy charakter pracy i na stałe przeszła w model remote-first. Pojawiły się nowe wyzwania i przyszedł czas na zmodyfikowanie pakietu opieki oraz dostarczenie dodatkowego wsparcia wobec obciążającego psychicznie i fizycznie lockdownu. Wsparcia, które ze względu na ówczesne warunki było bardzo trudno dostarczyć - sytuacja zabrała nam możliwość realizacji wszystkich elementów, które dotychczas bardzo wzmacniały więzi w zespole: spotkań na żywo, wyjść integracyjnych, wspólnej, motywującej pracy w biurze. Wobec skrajnie obciążającego braku interakcji oraz narastającego zmęczenia trybem pracy – ciągłymi spotkaniami online, nie tylko trudnymi do zorganizowania (gdy pojawia się ich nagle znacznie więcej, niż gdybyśmy działali stacjonarnie), lecz także mało konstruktywnymi ze względu na budzącą się frustrację – zdecydowaliśmy się na wprowadzenie kompleksowego zestawu inicjatyw mających na celu poprawę dobrostanu pracowników. W pierwszej kolejności jasno zakomunikowaliśmy pracownikom, że mają prawo do modyfikacji

napiętych grafików - mogą przeanalizować swoje kalendarze i śmiało rezygnować z nic nie wnoszących do pracy i blokujących kreatywność spotkań. Wprowadziliśmy GetFocused Day - jeden dzień w tygodniu bez spotkań dla całej organizacji, który poświęcamy na pracę własną - tę kreatywną i głęboką. Działanie w zakresie benefitów związanych z kondycją mentalną rozpoczęliśmy zgodnie z filozofią firmy od zapytania o zdanie osób zatrudnionych – kultura dialogu jest kluczowa, szczególnie w przypadku zdrowia psychicznego. Pomogło nam w tym narzędzie o nazwie Officevibe, umożliwiające zbieranie regularnego feedbacku. Na początku pandemii dało nam pojęcie o tym, czego ludziom brakuje i pozwoliło zbudować bazę pomysłów. Towarzyszyło nam jako komunikator mierzący zaangażowanie i samopoczucie pracowników. Nie jest niczym skomplikowanym - to ankiety, które przesyłane są z częstotliwością wybraną przez pracodawcę.

Zebranie informacji o potrzebach i nastrojach było pierwszym krokiem, pociągającym za sobą długie i dokładne research. Szukaliśmy organizacji, która dostarczy nam rozwiązania inkluzywne, różnorodne nie tylko pod względem formy, ale i niewykluczające językowo nikogo z naszych pracowników. Pracujemy w międzynarodowym środowisku, a każdym chcemy zaopiekować się w równym stopniu. Obok troski o merytoryczną jakość pomocy, którą chcieliśmy wprowadzić, było to nasze główne wyzwanie. Zdecydowaliśmy się na oferty różnych dostawców, tak, aby nasza propozycja dla

pracowników była szyta na miarę. Obok cyklicznych wspólnych zajęć sportowych, jogowych, pilatesu (często tematycznych, np. związanych z obciążeniem kręgosłupa czy stresem), mających zaspokoić potrzebę interakcji, zorganizowaliśmy cały szereg webinarów ze wskazówkami dotyczącymi produktywności, wypalenia zawodowego, systemu pracy asynchronicznej, dbania o postawę podczas pracy w domu czy pierwszej pomocy. Webinary cieszą się dużym zainteresowaniem, a pracownicy wciąż do nich wracają dzięki zapisanym nagraniom. Widzimy też pozytywny odzew w kwestii zajęć ruchowych online - ludzie z czasem zbudowali nawyk, chętniej włączają kamerki i motywują się w grupie. Cieszy nas to, bo najważniejszym śledzonym czynnikiem było właśnie zaangażowanie. W zależności od potrzeb indywidualnych i formy wahało się ono w granicach od 20% nawet do 90%. To sukces, bo dokonaliśmy obrotu o 180 stopni - w miejsce udogodnień biurowych skupiliśmy się na dostarczaniu ludziom realnej pomocy w trudnej dla całego społeczeństwa sytuacji.

Ważnym elementem naszego programu wellbeingowego jest pomoc psychologiczna. Zdecydowaliśmy się na współpracę z instytutem Mental Health Helpline, który zrzesza terapeutów i coachów. Problemami, które najbardziej nas frapowały, były anonimowość i poczucie bezpieczeństwa - bardzo zależało nam na tym, aby pracownicy nie czuli, że „maczamy palce” w ich zdrowiu psychicznym, że chcemy się czegoś dowiedzieć, śledzić z jakich rozwiązań korzystają. Cały proces, z udziałem świetnych specjalistów, musiał odbywać się poza nami. Wypracowaliśmy system

finansowania pracownikom określonej liczby godzin terapii, konsultacji 1:1 - jako firma jedynie dostarczamy środki, resztę zostawiamy osobom kompetentnym do tego, by pomóc. W firmie pojawił się również załączek działania strictly profilaktycznego, które chcemy rozwijać w przyszłości. Zamiast typowych bonów prezentowych daliśmy pracownikom możliwość skorzystania z vouchera do aplikacji Headspace. Zaintrygowanie tematem mindfulness sprawiło, że ludzie z chęcią sięgnęli po tę opcję w miejsce klasycznych kart podarunkowych, a wiele z nich wyraziło pragnienie kontynuacji praktyki uważności.

Bardzo cieszy mnie to, że w naszym przypadku nie było żadnego problemu z pozyskaniem środków na ten cel - pracuję w firmie, w której od zawsze podstawą działań są ludzie. Obecnie oferujemy pracownikom kilka bezpłatnych sesji terapeutycznych w roku. Z każdym nowym rokiem pula się odnawia - według ekspertów jest to czas potrzebny na przepracowanie mniejszych problemów. Dalszym krokiem, w przypadku poważniejszych przypadków, może być przejęcie inicjatywy przez daną osobę - decyzja o długoterminowej terapii musi przyjść wraz z odpowiedzialnością i wewnętrzną gotowością. Widzimy jednak, że pracownicy są świadomi w kwestii zdrowia psychicznego, a rozmowy na ten temat rozpoczynają się oddolnie. W dużym stopniu ożył temat wypalenia zawodowego, które przecież przychodzi po paru latach kariery u każdego, wiąże się z potrzebą przestrzeni na zastanowienie, której każdemu brakuje. Sądzę, że ten problem zawsze istniał, ale długo nie był odpowiednio definiowany. W Polsce chowaliśmy go, komentując: „nie angażuje się już, dlatego nie jest wystarczająco dobry” czy „znudziła jej się ta praca”. Podczas pandemii nasze społeczeństwo zostało postawione przed trudnym faktem. Zrozumieliśmy, że i ten problem nie może być, podobnie jak pójście do psychologa, tematem tabu, a firma musi pracownikowi dostarczać nie tylko zabezpieczenie socjalne, o którym zawsze mówiono, ale i opiekę mentalną, najlepiej dzięki narzędziu, na które może sobie pozwolić każdy z nas - wzajemnym słuchaniu. ●

Wprowadziliśmy GetFocused Day - jeden dzień w tygodniu bez spotkań dla całej organizacji, który poświęcamy na pracę własną - tę kreatywną i głęboką





„Przynieś do pracy całe swoje JA” - NatWest

Ela Bonda, Head of Property & Workplace, Diversity & Inclusion Lead w NatWest

Zanim opowiem o działaniach NatWest w sferze dobrostanu pracowników, powinienam wspomnieć o kontekście prywatnym. Jako osoba chorująca od wielu lat na depresję na własnej skórze testuję proponowane rozwiązania i jestem w stanie o nich opowiedzieć nie tylko od strony pracodawcy, lecz także samego pracownika. Szalenie bliskie są mi też sprawy różnorodności i włączania.

Parę lat temu na dużym wydarzeniu dla pracowników NatWest opowiedziałam swoją historię i po moim wystąpieniu zauważyłam coraz więcej osób, które zaczęły głośno mówić o swoich zaburzeniach psychicznych i potrzebach. Wynika to nie tylko z odwagi – dużą zasługą jest przyjazność firmy, której wartości określane są hasłem: „We champion potential, helping people, families and businesses to thrive” – i to nie jest tylko pusty slogan.

Zdecydowaną podstawą wprowadzania rozwiązań poprawiających dobrostan pracownika jest kultura organizacyjna. Nie da się działać bez otwartości, szczerości oraz wzajemnego zrozumienia i zaufania. Bez nich nie byłabym w stanie opowiedzieć szefowi i zespołowi o swojej chorobie.

Sieci NatWest – wsparcie w każdym aspekcie

Działania firmy wspierane są przez oddolne sieci, odpowiadające różnym problemom i potrzebom pracowników. Poszczególne grupy społeczne w naszym otoczeniu także są przez nie wspierane. Mamy sieci wspierające m.in. rodziców, kobiety, społeczność LGBT+, wielokulturowość, klimat i dobrostan psychiczny czy fizyczny. Niedawnym sukcesem było wprowadzenie dofinansowania do in vitro (dokonaliśmy tego jako pierwsza firma w Polsce). Nie ma dla nas tematu tabu, staramy się rozumieć każdą grupę pracowników. Kolejnym przykładem może być dodatkowy płatny urlop, który wprowadziliśmy dla osób opiekujących się chorującymi dorosłymi zależnymi. Wśród pracowników panuje kultura otwartości i szczerości. Wymienię także sieć Enable – Disability Network. Zajmuje się ona werbalizowaniem i działaniami skupiającymi się wokół potrzeb osób z niepełnosprawnościami, czy to fizycznymi, czy mentalnymi. W tym roku zgłębiamy również temat neuro-różnorodności. Wierzymy, że różnymi

się pięknie i możemy z tego wzajemnie czerpać.

Oczywiście zaangażowanie w sieci nie jest obowiązkowe, ale zachęcamy pracowników do uczestnictwa i oddajemy sprawczość w ich ręce. Kluczem jest współpraca i wzajemne zrozumienie, dlatego proponowane rozwiązania płyną zarówno z góry, jak i oddolnie.

Narzędzia wspierające wellbeing mentalny

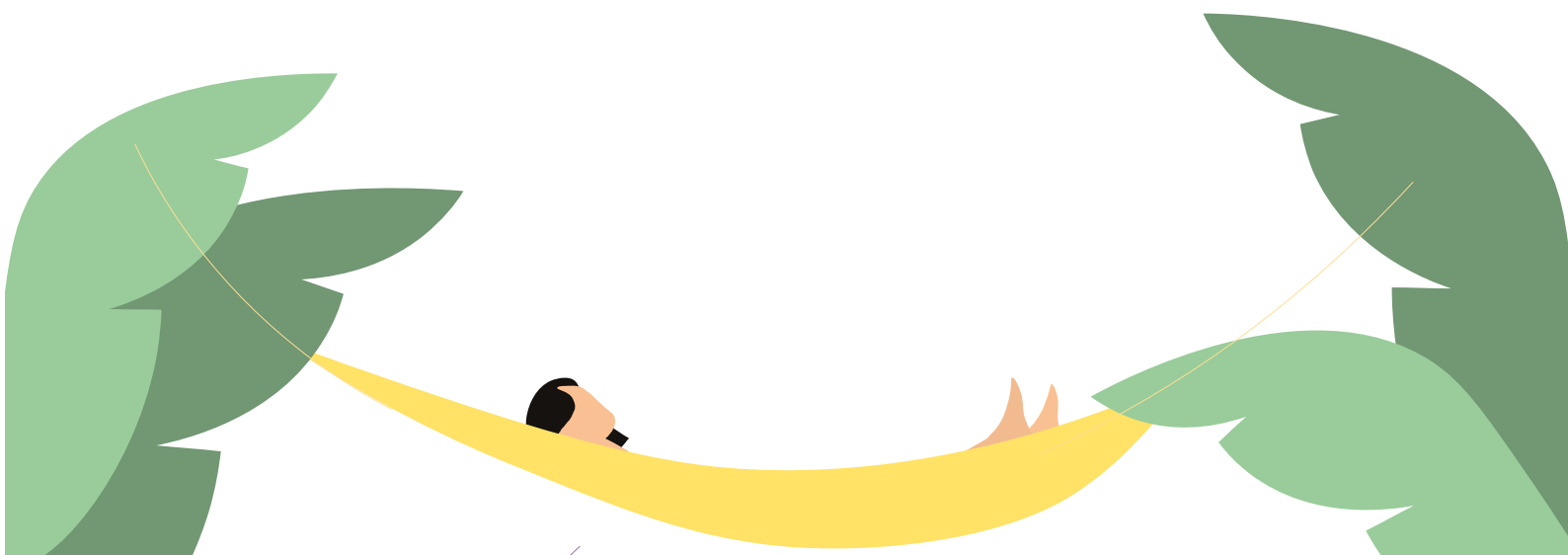
W ramach Employee Assistance Program pracownicy mają 24/7 dostęp m.in. do psychiatrów, terapeutów, trenerów mindfulness i szerokiej gamy dedykowanych specjalistów. Warto dodać, że z powyższych usług mogą korzystać też bliscy zatrudnionych, jak i ci, którzy zakończyli współpracę z firmą. Jest to okres, kiedy wsparcie bywa potrzebne, a zależy nam, aby ludzie mogli kontynuować rozpoczęte procesy. Z programu korzystają również całe zespoły, podczas wspólnych sesji rozwiązujące trudne sytuacje z pomocą psychologów i terapeutów. EAP to rozwiązanie globalne, ale poszczególne lokalizacje mogą dopasowywać dostępne usługi i specjalistów.

W NatWest działa również duży program wellbeingowy, ponownie tworzony zarówno przez pracodawcę, jak i pracowników. Tu także stosujemy zasadę otwartości i nie ma tematu, z którym pracownik nie mógłby przyjść.

Nie sposób nie wymienić też ogromnej gamy dostępnych programów rozwojowych i szkoleń wspierających nas według osobistych potrzeb.

Mierzenie efektów

Można wprowadzić wiele rozwiązań i odhaczać poszczególne tematy w notatniku, ale póki firma nie rozwiązuje prawdziwych potrzeb pracowników, to nie zobaczy efektów. Co roku przeprowadzamy duże badanie sprawdzające ogólny dobrostan. W ankiecie zawierającej kilkadziesiąt pytań dowiadujemy się m.in. jaki jest poziom wellbeingu, kondycji psychicznej i innych elementów wpływających na rozwój pracownika. Od kilku lat Wellbeing, Engagement czy Inclusion Index utrzymują się na poziomie około 90%. To chyba najlepszy dowód na to, że wspólnie robimy dobrą robotę! •





„Czego potrzebują ludzie, aby czuć się dobrze nie tylko w pracy, ale i w życiu prywatnym?”

- IKEA Retail sp. z o.o.

Pierwsze działania z obszaru zdrowia i samopoczucia mentalnego w IKEA wprowadziliśmy już wiele lat temu – w ramach rozwoju kompetencji leadership dołączyliśmy do programu szkoleń temat dbania o dobre samopoczucie mentalne i prowadziliśmy m.in. sesje mindfulness, czyli uważności. W naszej firmie prowadzone są też od lat lokalne działania w jednostkach – blisko 5 lat temu w jednym ze sklepów prowadzony był program rozwoju managerów „My personal leadership” oparty na nauce zarządzania energią i radzenia sobie ze stresem, w którym głównymi narzędziami był mindfulness i coaching.

Z początkiem 2019 roku zaczęliśmy wdrażać globalne inicjatywy w zakresie zdrowia i dobrego samopoczucia naszych pracowników (Health & Wellbeing), a od maja 2019 mamy w strukturze stanowisko Health & Wellbeing Leader. Na kształt naszych działań wpłynęła oczywiście pandemia koronawirusa, jednak obszar ten był dla nas ważny już długi czas przed nią. H&W składa

się z trzech filarów: 1) zdrowia i dobrego samopoczucia psychicznego, 2) zdrowia i dobrego samopoczucia fizycznego oraz 3) równowagi finansowej. Po wybuchu pandemii nasze działania skupiły się głównie wokół obszaru zdrowia i samopoczucia mentalnego. Jedno z naszych haseł to „Business & People Together” – w IKEA ludzie byli, są i będą ważni. Chcemy tworzyć zdrowe, zrównoważone i włączające środowisko pracy, aby pracownicy mogli realizować cele i mieli dobre samopoczucie, a tym samym lepsze życie. Wizją IKEA jest tworzenie lepszego codziennego życia dla wielu ludzi – nie tylko dla klientów, ale także dla pracowników.

Od blisko 20 lat prowadzimy w IKEA regularne badanie ich satysfakcji z pracy w IKEA. Dzięki obszernej ankiecie dowiadujemy się od naszych pracowników m.in. co znaczy dla nich dobre miejsce pracy i co możemy robić jeszcze lepiej, jak odpowiadać na ich potrzeby. W każdej z naszych jed-

nostek mamy też Forum Pracownicze, czyli grupę przedstawicieli wszystkich pracowników. To oni mówią nam, co jest dla nich ważne. Śledzimy także globalne trendy i inicjatywy w obszarze dbania o dobre samopoczucie pracowników. To wszystko pozwala nam tworzyć programy i strategie działań zgodne z tym, czego potrzebują ludzie, aby czuć się dobrze nie tylko w pracy, ale i w życiu prywatnym. Pośród naszych inicjatyw w obszarze dobrostanu mentalnego znajdują się:

- Kampania Co u Ciebie? – wdrożona na początku 2021 r. Jej celem jest budowanie świadomości, jak ważne jest zdrowie i samopoczucie psychiczne. Zależy nam, abyśmy uczyli się otwarcie o tym rozmawiać, bez poczucia wykluczenia, okazując sobie nawzajem zainteresowanie i troskę. W ramach kampanii przeprowadziliśmy szkolenia dla managerów, a w każdej jednostce powstały specjalne miejsca, przestrzenie, w których można nie tylko znaleźć chwilę relaksu, ale również spotkać się i porozmawiać. Każdy z pracowników dostał także dodatkowy płatny dzień wolny, tzw. „Dzień dla mnie”, by zadbać o swój wellbeing, oraz przedpłaconą kartę na zakupy w IKEA, aby móc zakupić produkty wspierające dobre samopoczucie.
- Program Wsparcia Pracownika (EAP/ Employee Assistance Program) – ma na celu pomóc pracownikom i ich rodzinom w kwestiach

Pracujemy nad tym, jak jeszcze lepiej pomóc pracownikom zachować balans między życiem a pracą



osobistych, takich jak: problemy finansowe, prawne, zdrowie psychiczne, emocjonalne, oraz w utrzymaniu dobrego samopoczucia. Dostępny 24/7 bezpłatnie dla każdego pracownika IKEA oraz członków najbliższej rodziny.

- Health & Wellbeing Hub – platforma internetowa zbierająca wszystkie informacje o inicjatywach z zakresu zdrowia oraz samopoczucia fizycznego i mentalnego, które wspierają realizację naszego podejścia doH&W.
- Sieć Ambasadorów H&W w każdej jednostce IKEA w Polsce, działających lokalnie na rzecz wspierania inicjatyw H&W. Ambasadorzy regularnie spotykają się na forum krajowym, by dzielić się pomysłami i doświadczeniami ze swoich lokalizacji.
- Dostęp do zajęć jogi, masażu, sesji oraz kursów mindfulness (na żywo oraz nagrań) – w zależności od lokalizacji i potrzeb pracowników.

- Szkolenia i warsztaty związane z dobrym samopoczuciem mentalnym – m.in. dot. stresu, inteligencji emocjonalnej, budowania odporności psychicznej (resilience), zdrowia psychicznego (wypalenie zawodowe, depresja).
- Talent Focus Week – prowadzone globalnie od 2016 roku całotygodniowe wydarzenie wspierające rozwój zgodny z talentami. W ramach TFC 2021 cały blok poświęcony był dbaniu o dobrostan mentalny (szereg spotkań, webinarów i warsztatów koncentrował się na tym temacie).
- Szereg inicjatyw związanych ze zrównoważonym życiem (sustainability) oraz strategia Różnorodności i Włączania (D&I/Diversity & Inclusion) – działania te wspierają otwartość, budowanie inkluzywnego środowiska i kulturę mówienia bardziej otwarcie o potrzebach.
- W ramach oferty benefitów i wyrównywania szans na rynku pracy, a także wspierania równowagi w rodzicielstwie, jako jedna z pierwszych firm wprowadziliśmy od 2020 roku Urlop Ojcowski IKEA. Każdy pracownik, który zostaje tatą, może skorzystać z dodatkowych pełnopłatnych 4 tygodni urlopu ojcowskiego. Dzięki temu każdy młody ojciec może spędzić ważne chwile ze swoim dzieckiem, a także wesprzeć swoją partnerkę, np. po naro-

dzinach dziecka czy w momencie, gdy zdecyduje się ona powrócić na rynek pracy.

Dzięki licznym istniejącym już programom możemy postawić na profilaktykę, a w ramach leczenia zapewniamy opiekę medyczną Medcover, gdzie pracownicy mogą skorzystać z konsultacji z psychologiem i umówić się na wizytę u psychiatry. Ponadto poza Zakładowym Funduszem Świadczeń Pracowniczych mamy bardzo bogatą kafenię benefitów, z której pracownicy mogą wybierać te wspierające zdrowie fizyczne oraz mentalne, do czego też często zachęcamy. W miarę poszerzania wachlarza naszych działań i zmian środowiska pracy ludzie zaczęli doceniać powyższe inicjatywy. Choć pierwsze reakcje na niektóre działania, np. sesje mindfulness, były czasem sceptyczne, uświadamianie liderów i rozmowy z nimi, wprowadzanie tego w codzienną kulturę zarządzania sprawiły, że ludzie coraz więcej i odważniej zaczęli rozmawiać o swoich potrzebach,



a nawet prosić o wsparcie – to zachęciło nas do inwestycji w ten obszar. Obecnie pracownicy rekomendują sobie wzajemnie udział w różnych warsztatach czy webinarach, które organizujemy.

W kolejnym roku chcielibyśmy się skupić na temacie obciążenia pracą, gdyż wiemy od naszych pracowników, że jest to ważny dla nich temat. Chcemy zrobić to m.in. poprzez ulepszenie naszego podejścia do planowania grafików pracy; jesteśmy firmą retailową, wymagającą pracy w różnych porach – wieczorami, w weekendy. Różna specyfika pracy jest w sklepach, inna w biurach czy naszych call centres. Pracujemy nad tym, jak jeszcze lepiej pomóc pracownikom zachować balans między życiem a pracą. Poszukujemy też nowoczesnych metod podejścia do kwestii ergonomii – wiemy, że kondycja naszego ciała ma wpływ na kondycję psychiki. Coroczne badanie satysfakcji (a także dodatkowe badania Pulse) pokazuje wzrost wskaźników w pytaniach dot. wsparcia pracowników w obszarze H&W, a pracownicy coraz więcej mówią o dobrostanie mentalnym, pojawiają się oddolne inicjatywy pracowników. W „My personal leadership” za pomocą testów psychologicznych z obszaru stresu mierzona była skuteczność takiego wsparcia – u osób, które ukończyły cały program, wyniki były bardzo zadowalające – nie tylko te obiektywnie mierzone testami, ale także subiektywne – lepsze samopoczucie fizyczne i psychiczne.

Pokazuje to, że inwestycja w profilaktykę zdrowia mentalnego zdecydowanie się opłaca. Wiemy również, że wielu naszych pracowników wraz z rodzinami korzysta z Programu Wsparcia Pracownika. Jest to anonimowe, z raportów wiemy jednak, że w Polsce frekwencja jest dużo wyższa w porównaniu do innych krajów. To pokazuje, że taka forma wsparcia i profilaktyki jest bardzo potrzebna i doceniana przez naszych pracowników. Zdecydowanie warto to zrobić, ale trzeba pamiętać o stopniowym działaniu. Radzimy, aby zacząć od pewnych elementów uważności, krótkich szkoleń. Ważne jest, by takie podejście było spójne z kulturą organizacyjną firmy, spojrzeniem na rozwój i leadership. To od liderów warto zacząć, pokazać im, przekonać ich, zbudować świadomość potrzeby takich działań, aby oni potem mogli inspirować do tego swoich pracowników. Tak buduje się zaufanie w organizacji i chęć do dbania o swoje zdrowie i dobre samopoczucie w każdym obszarze. ●

Kim byli respondenci? Metodologia

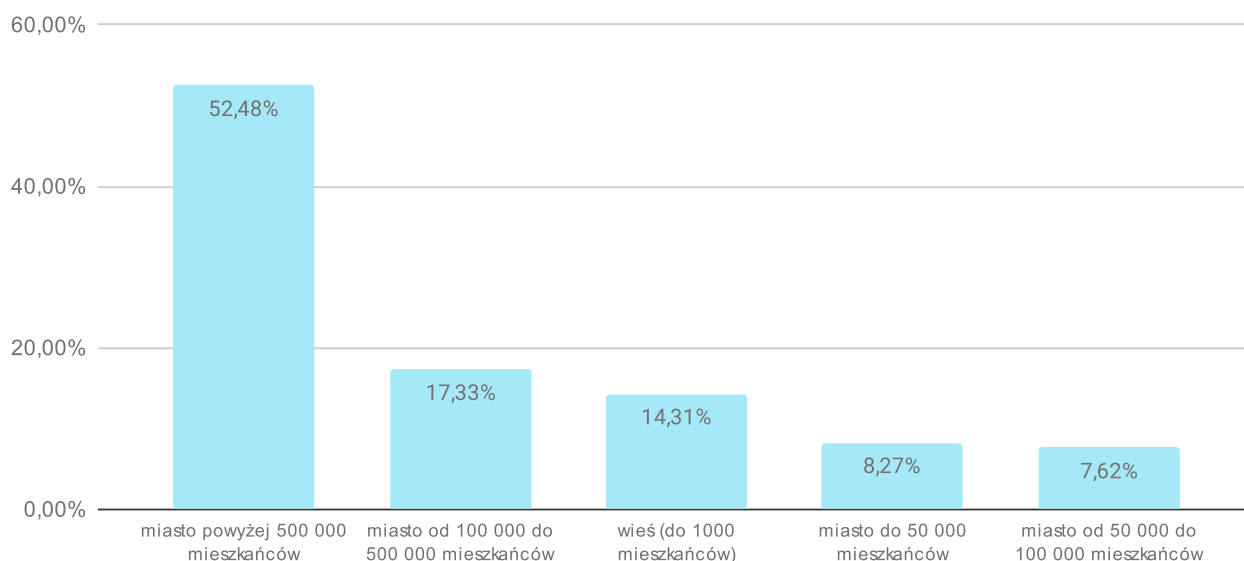
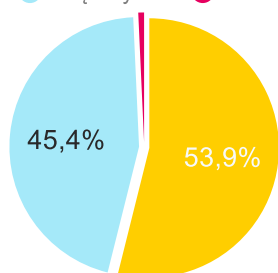
Badanie dotyczące dobrostanu mentalnego w firmach w Polsce zostało przeprowadzone przez zespół Activy & Mindy metodą CAWI. Na podstawie przeprowadzonych wywiadów pogłębionych, do których zgłosiło się kilkunastu ochotników, powstały dwie anonimowe ankiety: skierowana do pracowników oraz pracodawców/pracowników działu HR w firmach w Polsce. Ich kształt konsultowany

był z agencją badawczą Experience Institute. Badanie rozpowszechniane było różnymi kanałami, aby osiągnąć jak największe zróżnicowanie odpowiadającej grupy. Dotarliśmy do pracowników kilkunastu branż z małych i większych miast.

Pytania zawarte w ankietach dotyczyły praktykowanych form dbania o kondycję mentalną, znajomości dostępnych rozwiązań oraz oceny i oczekiwań tych, które wprowadzono w firmach. Badanie dotknęło również kwestii konkretnych problemów, z którymi zmagają się polskie społeczeństwo w obszarze zdrowia psychicznego.

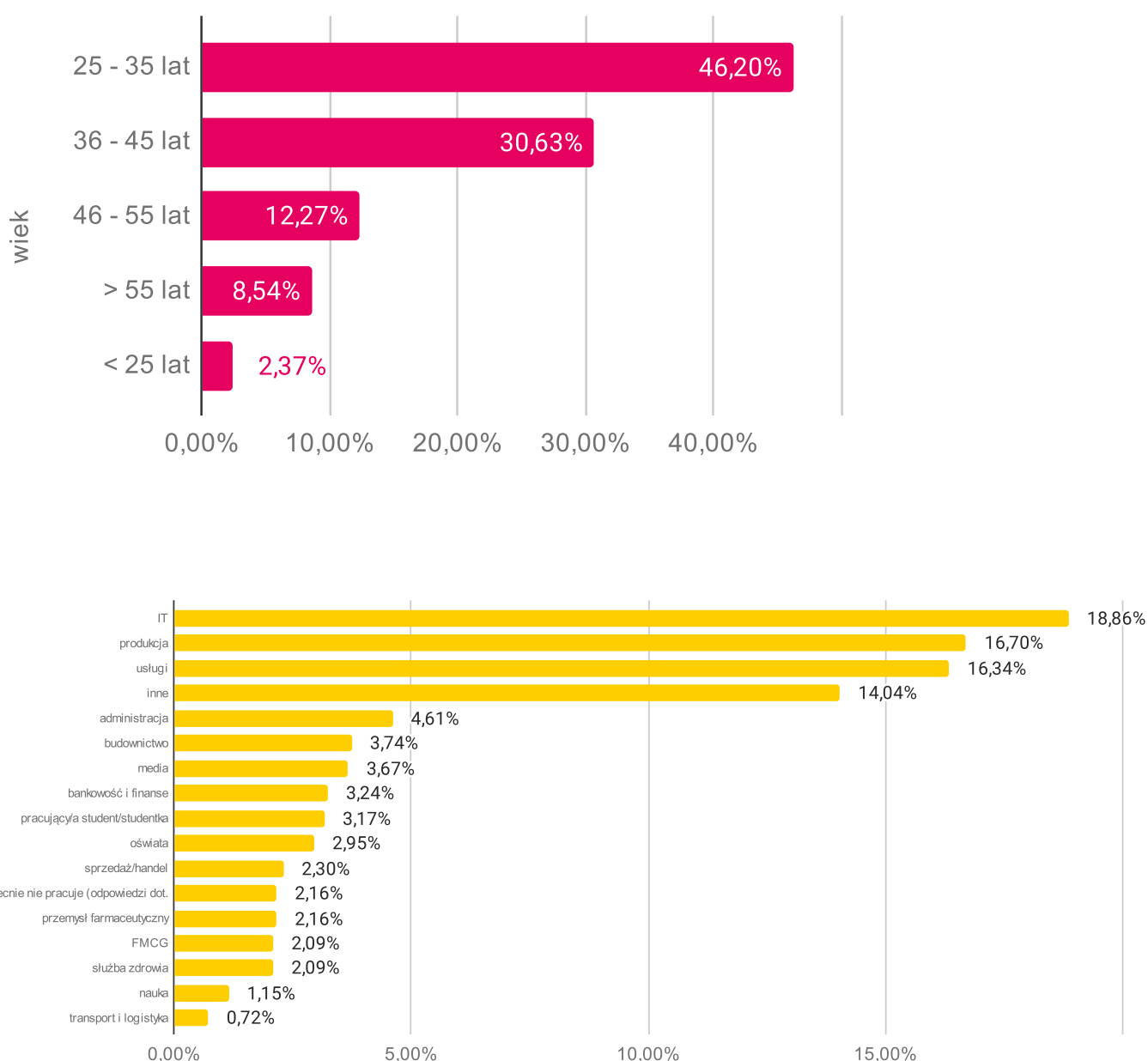
Zebrane dane wskazują kierunek, którym firmy powinny podążać, by odpowiedzieć na potrzeby pracowni-

● kobiety ● mężczyźni ● osoby niebinarne



ków w sferze kondycji mentalnej oraz zwiększyć ich satysfakcję zawodową i produktywność w pracy. Odpowiedzi przedstawiły skalę problemów związanych ze stresem, wypaleniem zawodowym czy poziomem skupienia. Dzięki ankietom zbadaliśmy stan wiedzy na temat praktyki uważności (mindfulness) w Polsce oraz poznaliśmy liczby dotyczące uprawiania aktywności z nią powiązanych.

Badanie pozwala oddzielić domysły dotyczące stanu kondycji mentalnej oraz oczekiwań w kwestii jej profilaktyki od faktów na ten temat. W badaniu trwającym od 17 sierpnia do 7 września 2021 roku łącznie wzięło udział ponad 2000 osób z całej Polski. ●



**Dziękujemy
za uwagę!**



activy.app



mindyapp.com