

Wypalenie zawodowe w czasie pandemii

Wirus jest portalem i bramą między jednym światem a drugim
– Arundhati Roy

Dr ELŻBIETA LISOWSKA
Uniwersytet Humanistycznospołeczny SWPS
Wydział Zamiejscowy w Katowicach



Foto: archiwum Autorki

Nie wiemy, jaki będzie ten „drugi świat”, nie ma bowiem jeszcze wiarygodnych badań, które pokazywałyby, jaki związek ma obecna sytuacja pandemiczna i praca zdalna z wypaleniem zawodowym. Analizując jednak zarówno specyfikę pracy zdalnej oraz czynniki związane z wypaleniem, można wnioskować, że sytuacja ta może istotnie nasilać syndrom. U osób, które przed pandemią funkcjonowały bez problemów, sytuacja pandemiczna nie spowoduje wypalenia zawodowego w tak krótkim czasie, choć może zapoczątkować sam proces, ujawniając pierwsze symptomy. Jeśli jednak pracownik przejawiał już wcześniej pewne oznaki wypalenia, to konieczność pracy w izolacji, przy jednoczesnym wysokim poziomie obawy o zawodową przyszłość mogą doprowadzić do znacznego pogłębienia się problemu. Jak pokazują analizy przygotowane w 2017 roku przez M. Dobrowolską i M. Ślęzyk-Sobol [1] dotyczące wypalenia zawodowego przy elastycznych formach zatrudnienia, osoby pracujące zdalnie są narażone na zwiększone ryzyko spadku zaangażowania przez trudności z identyfikacją organizacyjną. Jeśli pracujemy zdalnie, nie mamy możliwości bieżącego kontaktu z innymi, nie doświadczamy kultury organizacyjnej ani wartości firmy.

Znaczna liczba pracodawców zdecydowała się na umożliwienie pracy z domu, by zachować maksymalny dystans społeczny, praktycznie z dnia na dzień dla wielu osób praca zdalna stała się koniecznością połączenia życia zawodowego z życiem domowym. Przenikanie się tych dwóch sfer i zauważalny brak granic z uwagi na funkcjonowanie w nich w tej samej przestrzeni, może powodować uczucie zamknięcia i przytłoczenia. Ponadto, podejmowanie dodatkowych ról, jak np. wspieranie dzieci w edukacji zdalnej czy wspólne funkcjonowanie i współdzielenie często małej przestrzeni całą dobę sprzyja powstawaniu zmęczenia, wrażeń ciągłego czuwania i spadku koncentracji. Praca w warunkach zatartych granic może również powodować zaburzenia równowagi psychofizycznej, wzmożoną irytację i uczucie bycia w pracy bez przerwy. Prawie 70% pracowników pracujących zdalnie przyznaje, że przekracza standardowe godziny pracy również z uwagi na zlecenie im przez szefów zadań poza godzinami pracy.

Jednym z bardziej obciążających aspektów pracy zdalnej jest stres wynikający z braku równowagi, który powoduje zanikanie granicy pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Konieczność

samodzielnej organizacji i planowania dnia pracy, przeciążenie informacjami cyfrowymi (ciągłe wideokonferencje, maile, telefony, raporty) sprzyjają poczuciu bycia w pracy bez przerwy. Konsekwencją takiej sytuacji jest przeciążenie informacyjne, przebodźcowanie, przytłoczenie i napięcie, co jest określane w literaturze tematu jako **stres cyfrowy**. Potwierdzają to wyniki badań CIOP-PIB [2], według których 60% pracowników określa trudność z rozdzieleniem życia prywatnego i zawodowego jako główny problem w pracy zdalnej. Badanie „A nationwide survey on emotional and psychological impacts of COVID-19 social distancing” [3] wykazało, że wraz ze wzrostem czasu spędzanego w Internecie wzrastały negatywne emocje, takie jak gniew, niesmak, strach, zaniepokojenie czy smutek. Jednocześnie wskaźniki pozytywnych uczuć takich jak szczęście i spokój – malały. Z kolei zespół naukowców z Uniwersytetu Stanforda wykazał, że praca zdalna i komunikacja on-line są bardziej wyczerpujące niż praca tradycyjna. Brak bezpośredniego kontaktu, możliwości zobaczenia mimiki i mowy ciała współpracowników oraz ciągłe obserwowanie swojego wyglądu i zachowania na ekranie wpływają na powstanie nowego zjawiska nazwanego „**zoom fatigue**” [10]. To syndrom przemęczenia pracą on-line i wypalenia związane z nadużywaniem wirtualnych platform komunikacyjnych.

Kwestią istotniejszą niż sama praca zdalna okazała się izolacja społeczna i ograniczenie bezpośrednich kontaktów w pracy. Spotkania on-line są jedynie namiastką życia społecznego i pełnią raczej funkcję raportowania czy prezentacji, a przez swój formalizm stają się mniej naturalne. Taka izolacja sprzyja poczuciu osamotnienia, co z kolei zmniejsza poczucie przynależności do firmy, a nawet sensowności samej pracy. Codzienne wsparcie i potrzeba niewerbalnych gestów została zastąpiona niskim zaufaniem i częstą kontrolą przełożonych, co może prowadzić do obniżenia skuteczności i spadku samooceny. Emocje towarzyszące pracy zdalnej to głównie lęk – i to nie tylko o zdrowie swoje i bliskich – ale również o przyszłość zawodową, a niestety antycypowane jest raczej jej pogorszenie. Rozregulowanie codzienności powoduje poczucie braku kontroli nad sytuacją, pojawia się frustracja i zmęczenie. Takie emocje bardzo źle wpływają na produktywność i kreatywność, ponieważ gdy reakcja na stres jest zbyt silna, zostają upośledzone nasze procesy

poznawcze – pojawiają się problemy z logicznym myśleniem, wyciąganiem wniosków, przypomnianiem sobie różnych informacji.

Długo utrzymujący się stres może powodować wiele różnych chorób, w tym ryzyko chorób psychicznych. O tym, że problemy psychiczne pracowników stają się coraz istotniejszym problemem globalnym świadczy fakt, że od 1 stycznia 2022 roku w ICD-11 (klasyfikacji chorób Światowej Organizacji Zdrowia) znajdą się zapisy pozwalające lekarzom diagnozować wypalenie zawodowe i wystawiać zwolnienia lekarskie.

Już przed pandemią ilość i siła problemów psychicznych budziły niepokój lekarzy i naukowców. Wspólnym mianownikiem jest oczywiście silny i długotrwały stres.

Badania „The Workforce View in Europe 2017” ADP[4] (firma doradczo-usługowa w obszarze kadr i płac) na próbie 9920 dorosłych pracowników z Francji, Niemiec, Włoch, Holandii, Polski, Hiszpanii, Szwajcarii i Wielkiej Brytanii pokazały, że Polacy są najbardziej zestresowani, ale najbardziej lubią swoją pracę. Badania prowadzone w 2019 roku przez firmę Human Power [6] wśród pracowników dużych organizacji w Polsce pokazują, że 33,1% czuje w pracy frustrację i irytację, 35,3% zniechęcenie, 24,7% odczuwa strach i niepokój.

Alarmujące jest również sukcesywne zwiększanie się z roku na rok absencji w pracy z uwagi na różne zaburzenia psychiczne (zaburzenia nastroju, epizody depresyjne, zaburzenia lękowe, zaburzenia adaptacyjne). Raport ZUS [6] podaje, że liczba dni absencji chorobowej z powodu różnych zaburzeń psychicznych wzrosła w latach 2012–2018 o 38,7% – z nieco ponad 14 mln w 2012 roku do około 19,4 mln w 2018 roku. To więcej niż w przypadku chorób nowotworowych, układu krążenia czy układu trawiennego.

Jedynie w latach 2012–2016 wydatki z tego tytułu, poniesione przez Fundusz Ubezpieczeń Społecznych (FUS) i fundusze zakładu pracy, wzrosły o ponad 0,5 mld – z ponad 907 mln do 1,53 mld zł. W 2018 roku ze zwolnień lekarskich związanych z zaburzeniami psychicznymi korzystali najczęściej ubezpieczeni w wieku 30–39 lat (blisko 31%) oraz w wieku 40–49 lat (blisko 29%). Zwolnienia lekarskie z powodu zaburzeń psychicznych były też dłuższe niż średnia i w 2018 roku trwały średnio 17–18 dni, podczas gdy przeciętne zwolnienie trwało nieco ponad 12 dni. Czynniki

stresogennymi są najczęściej: natłok obowiązków, niewłaściwa organizacja pracy, problemy z realizacją wyznaczonych celów, nadmierna biurokracja. Przeciążenie zadaniami objawia się spadkiem efektywności i kłopotami z pamięcią – 28% nie pamięta, co robiła poprzedniego dnia w pracy, 26,5% ocenia, że obecny sposób działania wpływa negatywnie na efektywność w pracy, ponad 50% myśli o pracy, kiedy jest w domu, 42,2% wie, że ich sposób działania zawodowego wpływa negatywnie na ich zdrowie. Przetłaczanie między zadaniami może spowodować nawet 40% utratę wydajności, gdyż wielozadaniowcy doświadczają częściej:

- deprymującego stresu (mają szybsze tętno),
- popełniają więcej błędów lub pomijają ważne informacje,
- podejmują mniej trafne decyzje,
- trudność z utrzymaniem uwagi w rozmowie,
- trudność z oszacowaniem czasu trwania danej czynności lub zadania.

Wysoka efektywność uzyskana korzystaniem z hormonów stresu (adrenaliny, noradrenaliny i kortyzolu) ma wysoką cenę, ponieważ może powodować niedokładność w obowiązkach oraz nerwowość i powierzchowność w kontaktach. Dłuższe utrzymywanie się w takim trybie działania blokuje jasny, logiczny i refleksyjny sposób myślenia – niezbędny do funkcjonowania na wysokim poziomie efektywności. Dla osób pełniących funkcje kierownicze negatywne emocje niosą podwójne ryzyko, bowiem narażają również podwładnych na spadek efektywności działania. Gdy menedżer nie radzi sobie w sytuacji kryzysowej i wywołuje w swoim zespole strach, gniew czy reakcje obronne, stopniowo upośledza jego zdolność do efektywnej pracy.

Najnowsze dane z ZUS [7] pokazujące porównanie roku 2019 do roku 2020 wypadają wyjątkowo alarmująco, bowiem ilość zwolnień lekarskich w 2019 roku to 1,2 mln, natomiast w 2020 roku to już 20,2 mln. Odpowiednio ilość dni absencji chorobowej w 2019 roku to 1,5 mln, a w 2020 roku to już niestety 28 mln. Prawie połowa to pacjenci w wieku 35–49 lat. Dane za bieżący rok dopiero przed nami i raczej można spodziewać się eskalacji zjawiska, gdyż praca zdalna w pandemii wygenerowała dodatkowe nowe powody, dla których pracownicy odczuwają stres:

1. Trudności w oddzieleniu pracy od życia rodzinnego (rozpraszenie się, wydłużenie dnia pracy, co prowadzi do wyczerpania i uczucia, że praca nigdy się nie kończy oraz do braku motywacji).
2. Spadek zaangażowania.
3. Zlecenie przez przełożonych zadań również poza godzinami pracy.
4. Brak informacji zwrotnej lub zmiana jej formy.
5. Trudności z otrzymaniem wsparcia na bieżąco.
6. Poczucie, że praca stała się mniej wartościowa.

7. Trudności w dostępie do ważnych informacji firmy – mogą pojawić się spekulacje.
8. Obawy o przyszłość zawodową.
9. Utrata sensu.
10. Zmiana kultury organizacyjnej.
11. Zmiana w relacjach – są ostabione lub wygasają.
12. Trudności w komunikacji.
13. Problemy ze sprzętem / siecią.

Niewspółmiernie mało korzyści wynikających z pracy zdalnej nie może zrównoważyć wyżej przytoczonych uciążliwości pogarszających nastrojów i w efekcie obniżających satysfakcję z pracy:

1. Brak konieczności dojazdów – więcej czasu np. na sen, rodzinę, ograniczenie wydatków na dojazd do pracy.
2. Elastyczne godziny pracy, możliwość odpoczynku w trakcie.
3. Możliwość unikania toksycznych i obciążających kontaktów.

Nie ma jeszcze przepisów, dzięki którym pracodawcy powinni dbać o stan psychiczny pracowników, jednak art. 94 ust. 2a kodeksu pracy [9] precyzuje, aby praca była organizowana w sposób zapewniający zmniejszenie uciążliwości nie tylko fizyczne, ale też przewlekły stres. Projekt nowych przepisów o pracy zdalnej z 19 marca 2021 roku przewiduje obowiązek sporządzenia nowej oceny ryzyka zawodowego przed dopuszczeniem pracownika do pracy zdalnej. Powstają też inicjatywy w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, które zmierzają do zmian w prawie.

Interesujące są wyniki badania przeprowadzonego w czerwcu 2021 roku przez Antal i Cushman & Wakefield [8], które pokazują pewien trend dotyczący pracy zdalnej. Im młodszy pracownicy, np. tzw. Millenialsi, tym więcej razy w tygodniu chcą pracować zdalnie. Również osoby samotne lub zamieszkujące tylko z jedną osobą chcą pracować zdalnie częściej, natomiast osoby starsze i osoby zamieszkujące z więcej niż czterema osobami chcą pracować zdalnie rzadziej lub wcale. Menedżerowie i specjaliści również okazali się zwolennikami pracy zdalnej.

Po pierwszym zetknięciu się z pandemią, która spowodowała chaos i dezorganizację, nastąpił czas adaptacji, a aktualnie znajdujemy się w fazie wyczerpania. Jesteśmy różni i różnie sobie z tym radzimy; jedni popadają w rezygnację, inni starają się jakoś przetrwać, choć pojawia się u nich rozdrażnienie i wrogość wobec ludzi. Jest też pozytywna konsekwencja tych trudnych czasów – kryzys wymusza zmianę zachowań i rozwój, a nowe umiejętności pozostają z nami na dłużej.

Na zakończenie

Cyfrowy świat w dobie izolacji i dystansu społecznego pomaga ludziom pracować zdalnie, podtrzymywać relacje międzyludzkie i czuć się mniej samotnie, ale też może powodować negatywne skutki uboczne. Pojawia się pytanie

o jakość naszych relacji interpersonalnych po dłuższym funkcjonowaniu on-line, ponieważ nauczyliśmy się utrzymywać dystans – witamy się bez uścisków i podawania rąk, rozmawiamy z daleka tworząc nowe normy bez możliwości swobodnego realizowania potrzeb społecznych. Jednak w obliczu bezosobowego zagrożenia (takim jest COVID-19) zwiększa się potrzeba kontaktu z drugim człowiekiem, Bowlby [11] już w 1969 roku napisał, że „Skłonność do zwracania się ku innym w sytuacji emocjonalnego zagrożenia może się wiązać z podstawową cechą ludzkiej natury; ludzie, podobnie jak przedstawiciele wielu innych gatunków, czują się bezpieczniejsi w gromadzie”. W ostatnich latach dominującym nurtem w badaniu wypalenia zawodowego jest nurt interpersonalny w którym relacje w pracy są bardzo obciążające, co jest stresujące, a nawet wyczerpujące. W wyniku permanentnej ekspozycji na stres i trudnościach w poradzeniu sobie z nim (ze względu na uszczuplone zasoby) może dojść do wtórnego syndromu wypalenia – w świetle powyższego ryzyko staje się zdecydowanie większe.

Wypalenie zawodowe jest procesem postępującym powoli, podstępnie uszczuplając nasze zasoby i osłabiając nas. Czas pandemii, w jakim się znajdujemy od kilkunastu miesięcy, jest zbyt krótki, by można mówić o rozwinięciu się pełnoobjawowego syndromu wypalenia, natomiast jest już wystarczająco długi i trudny, by osłabić nasz dobrostan i zapoczątkować proces. Pandemia nie tylko uwypukliła wcześniej istniejące problemy, ale też pokazała, jak ważne i motywujące jest poczucie bezpieczeństwa, którego zaspokojenie jest jedną z podstawowych potrzeb emocjonalnych i warunkuje nasz dobrostan. Ów dobrostan to nie tylko czerpanie radości z życia i poczucie, że ma ono sens, to również podnoszenie własnej samooceny poprzez radzenie sobie z trudnościami i wyzwaniem. W trudnym czasie pandemii – czasie niepewności i konieczności szybkiej adaptacji – szczególnie potrzeba nam umiejętności radzenia sobie. Kluczowe jest tu podnoszenie świadomości, a uczenie się np. poprzez różne szkolenia, webinary, warsztaty czy sesje ze specjalistami nabiera dzisiaj szczególnego znaczenia.

Piśmiennictwo.

1. M. Dobrowolska, M. Ślęzyk-Sobol. Zaangażowanie i przywiązanie organizacyjne a wypalenie zawodowe pracujących w elastycznych formach zatrudnienia – raport z badań empirycznych. *Human Resource Management / Zarządzanie Zasobami Ludzkimi* 2017, vol. 118 Issue
2. M. Dobrzyńska, A. Szczygielska. Praca zdalna w czasie koronawirusa – bezpieczeństwo, zdrowie i ergonomia pracy. *CIOPIB* 2020
3. www.europeaneview.org/article/21711
4. www.adp.pl/assets/vfs/Family-29/Workforce-View/PL-WorkforceView-WP-2017-VF.pdf
5. <https://humanpower.pl/tag/raport-2019/>
6. www.zus.pl/documents/10182/2422424/Informacja+o+sytuacji+finansowej+FUS+w+2018+r.pdf/c3dd1bbd-24d1-d283-4366-2aa859710a94
7. www.zus.pl/o-zus/aktualnosci/-/publisher/aktualnosci/1/w-2020-r_-najwiecej-zwolnien-lekarskich-wystawiono-w-marcu-i-pazdzierniku/3968073
8. <https://kadry.infor.pl/wiadomosci/5319940,Urodzeni-w-latach-19841994-cha-calkowitej-pracy-zdalnej.html>
9. <https://prawo.money.pl/kodeks/pracy/dzial-czwarty-obowiazki-pracodawcy-i-pracownika/rozdzial-i-obowiazki-pracodawcy/art-94>
10. <https://news.stanford.edu/2021/02/23/four-causes-zoom-fatigue-solutions/>
11. J. Bowlby. *Attachment and Loss: Attachment*. Basic Books Inc, New York 1969