

Unger H.-P., Kleinschmidt C. [2006]

**Bevor der Job macht krank (Zanim praca uczyni chorym)**

Kösel-Verlag, München

Autorzy recenzowanej książki określili ją jako służącą prewencji, a jeśli trzeba, to zwalczaniu depresji i wyczerpania psychicznego w pracy. Ideę książki dobrze oddaje jej podtytuł: „Jak dzisiejszy świat pracy prowadzi nas do emocjonalnego wyczerpania i co można zrobić, aby temu przeciwdziałać”. Autorzy na podstawie przytaczanych wyników badań uznają depresję i wyczerpanie emocjonalne za chorobę zawodową numer jeden współczesnej pracy, rozwijającą się niezależnie od branży, zawodu czy stanowiska. Podjęta problematyka bezpośrednio wiąże się z doskonaleniem jakości pracy jako czynnika konkurencyjności, a to zagadnienie zostało uznane za strategiczny kierunek działania w Unii Europejskiej, przyjęty w strategii lizbońskiej.

Książka składa się z sześciu rozdziałów, wprowadzenia i posłowania, przy czym pięć rozdziałów jest w układzie: wykład i ekskurs, czyli pewna dygresja dotycząca zasadniczego nurtu wykładu, np. w ekskursie do rozdziału drugiego, analizującego współczesne warunki pracy, przedstawiono depresję z punktu widzenia ewolucji, czyli czy ludzie z epoki kamienia także bywali w depresji, w tym koncepcję dra Markusa Preitera, pokazującą depresję jako strategię przetrwania, jako naturalny sposób zachowania w społeczeństwie zhierarchizowanym.

W rozdziale pierwszym autorzy analizują depresję jako schorzenie zawodowe, wskazując na zasadnicze czynniki ją wywołujące: przeciążenie ilością pracy, presja czasu, niestabilność pracy, problemy komunikacyjne i konflikty z przełożonymi, a także jej konsekwencje: koszty depresji, niższa wydajność pracy, gorsze stosunki międzyludzkie, fatalne zarządzanie czasem pracy, dodatkowe obciążenie zdrowych osób. Jako zalecenia dla przedsiębiorstw, autorzy podają inwestycje w programy prewencyjne, np. szkolenia dla przełożonych w kierunku monitorowania psychicznego zdrowia współpracowników, spotkania z psychologami.

Rozdział drugi zawiera rozważania na temat warunków pracy w kontekście dwóch zasadniczych tendencji rozwojowych świata pracy: indywidualizacji i globalizacji. Z jednej strony jednostka może wszystko i jest centralnym punktem społeczeństwa, ale też sama musi ustanawiać porządek, reguły, wartości, które chce uznawać, ponieważ autorytety zewnętrzne, zasady rodzinne, religijne przestały funkcjonować tak jak kiedyś, głównie pod wpływem globalizacji i mieszania się kultur. Z drugiej strony coraz częściej tworzone są warunki pracy obciążające funkcje psychiczne: coraz więcej pracowników ma bezpośredni kontakt z klientem, pracuje w zespołach, w elastycznych formach pracy, wymagających mobilności, co narusza stabilność więzi społecznych. Jednocześnie, zdaniem autorów, nie idzie za tym wsparcie w postaci optymalizacji struktury pracy, czy też nowoczesnego

zarządzania zdrowiem i bezpieczeństwem pracowników. W efekcie coraz więcej osób czuje się przeciążonych i zestresowanych licznymi aspektami swojej pracy. Pewien niedosyt budzi tu brak bardziej szczegółowych analiz konkretnych systemów pracy i potencjalnych konsekwencji ich zastosowania, co ma znaczenie w kontekście przeciwdziałania negatywnym skutkom psychospołecznym. Autorzy zwracają uwagę, nie tylko w tym rozdziale, na istotne znaczenie organizacji pracy jako czynnika obciążającego.

W rozdziale trzecim Unger i Kleinschmidt, wychodząc z założenia, że stres jest normalną reakcją organizmu na zagrożenie, przedstawiają, co się dzieje w organizmie człowieka w sytuacji zagrożenia, jak uruchamiają się reakcje umożliwiające walkę lub ucieczkę człowieka, określane jako stres (wyższe ciśnienie, napięcie mięśni itp.), a po zniknięciu zagrożenia są wygaszane (odpoczynek organizmu). Organizm jest w stanie utrzymać tę reakcję przez bardzo długi czas, ale nie jest to dla niego obojętne (*lostatic overload* – stan przeciążenia funkcji organizmu w wyniku stresu), stąd stany chorobowe w postaci nadciśnienia, zawałów, podatności na infekcje. Jednocześnie ten system regulacji stresu jako naturalna biologiczna reakcja organizmu został stworzony na potrzeby nagłych, krótkotrwałych sytuacji, a nie długotrwałego stresu, jaki stwarza każdego dnia praca. Autorzy podkreślają też subiektywizm stresu – to nie jest zjawisko dające się badać obiektywnymi metodami. Wskazują na dwa składniki, których połączenie może wyjaśnić, dlaczego ludzie tak różnie reagują na trudne sytuacje w miejscu pracy: indywidualne cechy osobowości i związane z nimi możliwości zwalczania stresu oraz zewnętrzne uwarunkowania miejsca pracy (relacje z innymi, wynagrodzenie, wymagania itp.). Autorzy poruszają tu również trzy zagadnienia, powiązane ze zjawiskiem stresu: wypalenie zawodowe (*burn-out-syndrom*), mobbing i dynamikę wyczerpania (*Erschöpfungsdynamik*).

Rozdziały czwarty i piąty są kluczowe z punktu widzenia intencji autorów, ponieważ czwarty zawiera wyjaśnienie mechanizmu powstawania spirali wyczerpania, a piąty podejście do zachowania dynamicznej równowagi między życiem zawodowym a pozazawodowym. W rozdziale czwartym autorzy omawiają m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez M. Asberg z Karolinska-Institut w Sztokholmie, w których zainteresowano się, dlaczego wiele osób zajmujących stanowiska na średnim poziomie hierarchii organizacyjnej, będących na normalnej ścieżce kariery zawodowej, jest na zwolnieniu lekarskim dłużej niż 3 miesiące. Przebadano 800 osób, których historie były podobne: pojawiające się dolegliwości bólowe, oddechowe, krążeniowe powodowały trudności w wykonywaniu pracy, a jednocześnie zupełnie nie dawały się wyjaśnić jako dolegliwości fizyczne. Okazało się, że większość z nich cierpi na depresję, a 70% badanych osób jako przyczynę swoich dolegliwości podało pracę. Autorzy opisują trzy poziomy spirali wyczerpania, zbudowanej przez M. Asberg:

I pierwsze oznaki wyczerpania: bóle różnego rodzaju, zakłócenia snu, natłok myśli, próby zagłuszenia stresu alkoholem, lekami, sportem,

II zmiana stosunku do innych, emocje, skłonność do zachorowań, drażliwość, problemy koncentracji i pamięci, skupienie swojej aktywności tylko na pracy, wycofanie się z aktywności społecznej (rodzina, znajomi), poczucie winy za sytuację,

III zanik wydajności i chęci życia, apatia i stany wewnętrznego niepokoju, roztrząsanie sytuacji, utrata motywacji i zainteresowania pracą, depresja, myśli samobójcze.

Dlaczego tak się dzieje? Autorzy formułują tezę, że obecnie ważniejsze są wartości zewnętrzne (wymagania pracodawcy) niż wewnętrzne, czyli wyznawane przez pracownika. Wymagania stawiane przez pracodawcę, związane z terminami, ilością zadań, wynikają z orientacji na rynek, a nie na pracownika. Problem tkwi zatem w prorynkowym, a nie propracowniczym nastawieniu pracodawcy, i w zewnętrznym, a nie wewnętrznym ukierunkowaniu pracownika. Jednocześnie drogą wyjścia ze spirali wyczerpania nie jest, zdaniem autorów, coraz lepsze przystosowanie do pracy, zadań, terminów, ale znalezienie własnego przekonania do zastopowania stresu i wyjścia z tego stanu. Autorzy formułują trzy zasadnicze pytania, na które trzeba sobie odpowiedzieć:

- Czy wystarczająco zwracam uwagę na siebie samego, na mój rytm, potrzeby i sygnały mojego organizmu?
- Jak bardzo jestem odpowiedzialny i jak bardzo szanuję siebie i innych ludzi?
- Czy moja praca odpowiada moim osobistym wartościom i celom życiowym?

Na te pytania nie ma standardowych odpowiedzi. Każdy człowiek musi sobie na nie odpowiedzieć sam, zgodnie z własnymi przekonaniem, i w tym tkwi trudność prezentowanego podejścia. Autorzy zaproponowali w książce formułę opisu przypadków kilku osób, wykonujących różne prace i zajmujących różne stanowiska, przedstawiających swoje sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami. Na tej podstawie opracowali wnioski i generalne zalecenia dotyczące kształtowania własnej pracy i jej relacji z życiem pozawodowym. To sytuacyjne podejście autorów należy uznać za słuszne, biorąc pod uwagę delikatną materię zagadnienia depresji i jej uwarunkowań, chociaż z punktu widzenia idei książki jako pokazującej sposoby przeciwdziałania depresji można to potraktować za unikanie podawania jednoznacznych wskazówek i narzędzi, a takie właśnie są potrzebne pracownikom i pracodawcom.

Ostatni rozdział ma nieco inny charakter, ponieważ autorzy przedstawili w nim znaczenie dobrego/zdrowego kształtowania pracy z punktu widzenia przedsiębiorstwa. Przytaczają oni wyniki dwóch badań: pracowników i pracodawców. W pierwszym zespół badaczy zajmujących się jakością pracy w Niemczech (INQA – Initiative Neue Qualität in der Arbeit) opublikował w 2006 roku wyniki badań, zgodnie z którymi jedynie 3% badanych pracuje w warunkach, które można nazwać dobrą pracą, przy czym do wyznaczników dobrej pracy zaliczono następujące cechy:

- pracownik jest w pracy wspierany przez kolegów, przełożonych, ma możliwości podwyższenia kwalifikacji i może mieć wpływ na pracę;

- pracownik odczuwa subiektywnie niewielkie obciążenie niepewnością, ograniczonym wpływem czy też nadmiernymi lub niedostatecznymi wymaganiami;
- pracownik jest rzetelnie opłacany za swoją pracę.

Drugie badanie, przeprowadzone metodą ankietową, objęło 2200 przedsiębiorstw różnej wielkości i dotyczyło fizycznego i psychicznego obciążenia w pracy. Z badania tego wynika, że zaledwie jedna trzecia pracodawców potrafiła wskazać na środki zaradcze, a jedna czwarta może wskazać na źródła stresu. Wniosek: przedsiębiorcy raczej nie interesują się, jaka jest sytuacja ich pracowników i co powinni zmienić, żeby ci mogli optymalnie i zdrowo pracować. Autorzy przytaczają w tym miejscu kilka pozytywnych przykładów przedsiębiorstw badających środowisko pracy, opinie pracowników i realizujących przedsięwzięcia na rzecz kształtowania dobrej pracy. Autorzy nie pominęli także ekonomicznej strony zagadnienia. Wskazują na dwa zasadnicze źródła kosztów nadmiernego psychicznego obciążenia pracowników: nieobecności z powodu zwolnień lekarskich i obniżenie wydajności pracy pracownika, a także zespołów pracowniczych na skutek braku danej osoby. Jednocześnie z badań wynika, że dbanie o jakość środowiska pracy nie jest typowe dla dużych, bogatych przedsiębiorstw. To raczej cecha charakterystyczna podmiotów, przekonanych, że odnoszą sukcesy dzięki zaangażowaniu pracowników. Autorzy wskazują też na dwa kluczowe czynniki w zwalczaniu depresji w pracy: otwarte rozmowy i rola przełożonego, który jako jedyny może przerwać błędne koło narastających zadań i stresu. Problem ich zdaniem polega na tym, że średnia kadra kierownicza, najważniejsza w procesie rozpoznawania i niwelowania stresu, rzadko posiada kompetencje społeczne i przywódcze; głównym kryterium rekrutacji na te stanowiska jest wiedza fachowa w określonej dziedzinie, a nie miękkie kompetencje. Jednocześnie autorzy, odwołując się do indeksu zaangażowania Instytutu Gallupa (13% zapytanych jest emocjonalnie zaangażowanych w swoją pracę, 69% wykonuje pracę tylko według procedur, a 18% wewnątrznie już wypowiedziało pracę) i do formuły H. Opaschowskiego:  $0,5x2x3$  (w przyszłości połowa pracujących zarabiać będzie dwa razy tyle i trzy razy więcej pracować), podsumowują, że przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na obniżanie wydajności pracy osób zatrudnionych z jakiegokolwiek powodu, a potencjał pracy trzeba aktywizować wszelkimi sposobami, stąd m.in. rozwój koncepcji zarządzania zdrowiem w przedsiębiorstwie (*Betriebliche Gesundheitsmanagement*).

Walorem książki są liczne wyniki badań i gwarantująca zrozumienie przez każdego czytelnika jasność wyводу. Mankamentem jest niedobór aspektów operacyjnych (narzędzia, techniki, procedury) i pewne powtórzenia (czynniki stresu, depresja i jej przyczyny w ekskursach). Autorzy nie pokazują zagadnienia na tle zarządzania kapitałem ludzkim, czy społecznej odpowiedzialności biznesu, choć pewne sugestie pojawiają się w ostatnim rozdziale. Z założenia książka miała mieć charakter operacyjny, a nie polityczno-strategiczny. Należy też podkreślić, że autorzy pokazują pracę i jej mankamenty skutkujące

chorobami psychicznymi z punktu widzenia społecznego, organizacyjnego i ekonomicznego, a nie tylko psychologicznego, co mogło mieć miejsce, biorąc pod uwagę problematykę książki i zawód jednego z autorów (lekarz psychiatra).

Książka nawiązuje do popularnego w ostatnim czasie tematu programów praca-życie, chociaż pokazuje inny punkt widzenia, nie tylko pracodawcy, który konstruuje takie programy dla swoich pracowników pod kątem swoich potrzeb, ale też pracownika, który sam powinien dbać o własne zdrowie psychiczne (i fizyczne) i wiedzieć, co służy jego dobru zdrowiu. Wtedy może skutecznie domagać się określonych elementów w programach praca-życie (co pokazano w analizach przypadków). Kluczowym podmiotem rozważań jest zatem pracownik, jako ten, którego bezpośrednio może dotknąć choroba, który dopuszcza do powstania zagrożenia i który sam w pierwszej kolejności powinien sobie pomóc, lub przyznając się do trudności, prosić o pomoc innych. Jednocześnie autorzy mocno akcentują to, że praca jest częścią życia, ale właśnie częścią i z resztą trzeba ją harmonizować. Za słuszną należy uznać przytoczoną w książce opinię, że nazwa programu praca-życie jest co najmniej nietrafiona, bo pojęciowo oddziela pracę od życia, tak jakby życie to jedno, a praca to drugie, nie należące do życia.

Podsumowując, książka jest godna polecenia, szczególnie pracownikom i ich bezpośrednim przełożonym, jako głównym zainteresowanym zagadnieniem, a także doradcom zawodowym, mającym kontakt z osobami narażonymi na stres i potencjalne uwikłanie w spiralę wyczerpania. Natomiast dla środowiska naukowego stanowi źródło inspiracji do dalszych badań, szczególnie w kontekście wspomnianego doskonalenia jakości pracy.

*Beata Skowron-Mielnik*