

Szkolenie dla menedżerów

Joanna Kot

Trudne sytuacje menedżerskie: pracownik w kryzysie psychicznym

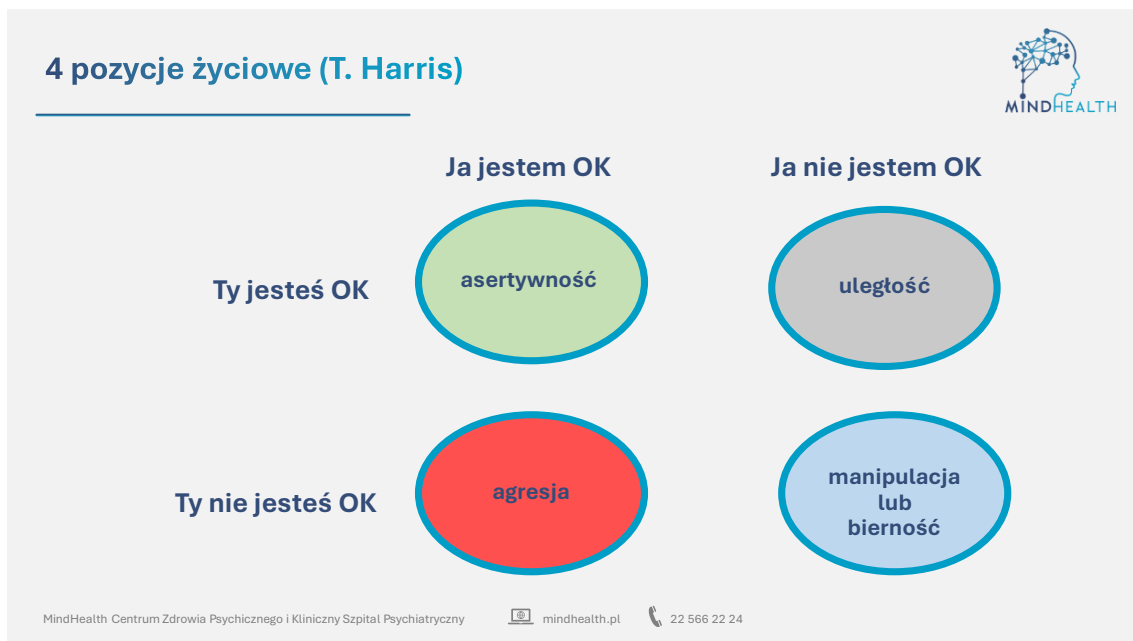
„Nie ma ludzi zdrowych, są tylko niezdiagnozowani” (Zygmunt Freud)

Pracownik w kryzysie psychicznym – podstawowe zasady w środowisku pracy

- Stosunek pracy to umowa dwóch **dorosłych stron**, z których każda ponosi odpowiedzialność za swoje zachowanie. Każda strona ma prawa i obowiązki.
- Pracodawca ma prawo oczekiwać, że pracownik, kiedy podejmuje pracę, jest **zdolny do pracy** – jest zdrowy, wypoczęty, może się w pełni skoncentrować na wykonywaniu obowiązków.
- Pracownik, który ze względu na stan zdrowia nie jest w stanie wykonywać pracy, powinien **iść na zwolnienie lekarskie i się leczyć**. Również ze względu na stan zdrowia psychicznego.
- **Menedżer pełni w firmie określoną rolę**: nie jest przyjacielem, terapeutą czy rodzicem, jest przełożonym, który odpowiada za realizację zadań przez swój zespół.

Typologia zachowań ludzkich

4 pozycje życiowe wg Analizy Transakcyjnej



Pozycja życiowa to psychologiczna postawa względem siebie i innych, którą kształtujemy już w dzieciństwie. Wywodzi się z podstawowych przekonań rozwijanych we wczesnych latach naszego życia i jest używana do podejmowania decyzji i działania. Można zaobserwować pozycję życiową analizując nasze generalne stwierdzenia odnośnie siebie (np. *Jestem sympatyczny/a, Jestem głupi/a, Jestem najlepszy/a*, itp.) oraz innych (np. *Ludzie są generalnie w porządku, Ludziom nie można ufać, Ten świat jest brutalny – każdy walczy o swoje*, itp.). Sprowadzają się one do decyzji: „ja jestem OK” lub „ja nie jestem OK” oraz „ty jesteś OK” lub „ty nie jesteś OK”. Decydujemy zatem jak postrzegamy siebie oraz innych: OK czy nie OK. Pozwala to na uzyskanie czterech możliwych kombinacji:

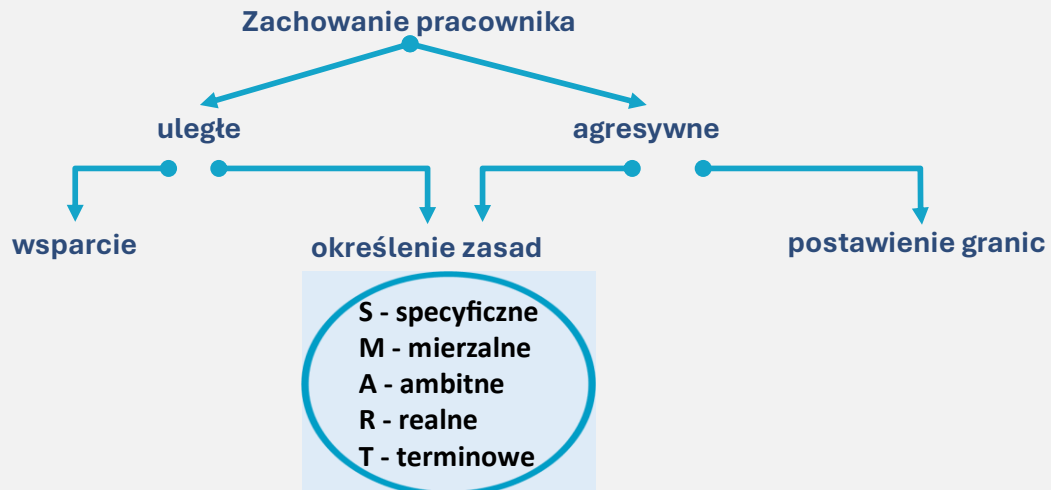
Ja jestem OK – Ty jesteś OK: pozycja ta jest uważana za zdrową pozycję życiową, która pozwala uznawać zasoby swoje i innych oraz utrzymywać generalnie pozytywne spojrzenie na świat. Jest powiązana z pojęciem asertywności, dotyczy uznawania praw zarówno swoich, jak i innych ludzi do wyrażania siebie i działania zgodnie ze swoimi potrzebami, we wzajemnym szacunku, bez uległości i agresji względem innych.

Ja nie jestem OK – Ty jesteś OK: pozycja depresyjna, w której nie uznajemy swoich zasobów i zdolności do adekwatnego działania i zaspokojenia swoich potrzeb, podczas gdy innych postrzegamy jako posiadających zasoby i zdolność do działania. Osoba z tą pozycją czuje się gorsza od innych.

Ja jestem OK – Ty nie jesteś OK: osoba z tą pozycją czuje się lepsza od innych i stara się, aby tak było w różnych sytuacjach. Przyjmuje pozycję obronną i może być postrzegana jako agresywna, niewrażliwa, apodyktyczna. Pozycja ta może też przyjąć subtelniejszą formę – ratownictwa. Osoba „niosąca pomoc” działa zakładając, że wie lepiej jak komuś pomóc, a zatem przypisuje sobie zdolność do adekwatnego myślenia i działania.

Ja nie jestem OK – Ty nie jesteś OK: Osoba z tą pozycją jest przekonana, że świat i ludzie są do niczego, podobnie zresztą jak ona sama. Skutkuje to najczęściej zachowaniami manipulacyjnymi, wykorzystującymi agresję lub uległość jako środek do uzyskania pożądanego efektu.

Strategia postępowania vs zachowanie pracownika



MindHealth Centrum Zdrowia Psychicznego i Kliniczny Szpital Psychiatryczny

 mindhealth.pl

 22 566 22 24

W zależności od zachowania pracownika, będzie on wymagał albo wsparcia (pozycja uległa), albo postawienia granic w celu przyhamowania swojego zachowania (pozycja agresywna). W obu przypadkach należy ustalić z pracownikiem zasady postępowania, żeby wiedział, czego się od niego oczekuje. Mogą to być ustalenia które **pomogą w adaptacji** np. po dłuższej nieobecności w pracy (zmniejszenie targetów, dostosowanie godzin pracy itd.) lub **wskażą oczekiwane zachowanie** (dookreślenie celów, określenie w jaki sposób należy je realizować jeżeli brak takich szczegółów jest wykorzystywany przez pracownika).

Pracownik w kryzysie psychicznym – jak reagować?

Wskazówki dla menedżerów:

- Nie wchodź zbyt głęboko w relacje z pracownikiem, nie diagnozuj jego stanu – odeślij do specjalisty, ponieważ zaburzenia mogą objawiać się w różny sposób. To nie jest Twoja rola ani Twoja odpowiedzialność.
- Masz prawo nie pozwalać na przekraczanie swoich granic: reaguj asertywnie jak ktoś przekracza Twoje granice:
 1. Metoda **zadartej płyty**: powtarzaj wielokrotnie, aż zacznie działać: „*Widzę, że się źle czujesz, ale ja nie mogę/nie jestem w stanie/nie potrafię udzielić Ci pomocy. Skontaktuj się ze specjalistą*”.
 2. **Stawianie granic**:
 - **Prośba**: „*Nie jestem w stanie pomóc Ci w tym problemie, więc proszę na ten moment skończmy tę rozmowę i umów się na wizytę u lekarza*”
 - **Żądanie, sprzeciw**: „*Kolejny raz opowiadasz mi o tym problemie ale ja naprawdę nie jestem Ci w stanie pomóc. Naprawdę proszę żebyś*

porozmawiał ze specjalistą. Rozmowa na ten temat jest dla mnie ciężka i nie jestem osobą, która może pomóc.”

- **Zapowiedź konsekwencji:** *„Bardzo mi przykro, że tak się czujesz, ale ja nie czuję się dobrze w tej rozmowie. Ze względu na moje zdrowie psychiczne będę musiała zakończyć tę rozmowę.”*
- **Realizacja konsekwencji:** *„Ta rozmowa jest dla mnie zbyt wyczerpująca. Ponieważ nie potrafię Ci pomóc, skończmy tę rozmowę i porozmawiaj proszę ze specjalistą.”*

Bądź wyczulony na manipulację (uświadomioną bądź nie):

- „Tylko Ty możesz mi pomóc”,
- „Ty mnie najlepiej rozumiesz”,
- „Nie mam tu nikogo oprócz Ciebie”,
- „Nikommu oprócz Ciebie o tym nie powiedziałem/łam”

Nie wchodź w dyskusję, nie przekonuj, odeślij do specjalisty, zakończ rozmowę, poinformuj HR.

- „Rozumiem, że tak to widzisz, ale ja nie potrafię Ci pomóc, skontaktuj się proszę ze specjalistą. Czy wiesz, gdzie zadzwonić?”
- „Rozumiem, że to dla Ciebie trudne, ale...”
- „Widzę, że jest ciężko, ale...”

1. Depresja + myśli samobójcze

Sytuacja: Jak poradzić sobie jako menedżer w sytuacji, kiedy pracownik zgłasza, że ma myśli samobójcze? Jak reagować? Jak w takiej sytuacji zabezpieczyć siebie?

- Zachowaj spokój, okaż zrozumienie, zapytaj jak możesz pomóc na tu i teraz
- Wskaż możliwości pomocy – lekarz rodzinny, psychiatra, Centrum Wsparcia dla Osób Dorosłych w Kryzysie Psychicznym (działa 24h/7; 800 70 2222), Fundacja Życie Jest Warte Rozmowy (www.zjwr.pl), wewnętrzny dział HR.
- Jeśli sytuacja jest poważna – dzwonisz na telefon alarmowy 112.
- Poinformuj swojego przełożonego i dział HR o zaistniałej sytuacji.

Pamiętaj: nie jesteś odpowiedzialny za rozwiązanie problemu drugiej osoby. Masz prawo chronić siebie i swoje granice.

„Empatia bez stawiania granic jest autodestrukcją.” (Silva Khoucasian)

2. Leczenie psychiatryczne

Sytuacja: *Pracownik przyznaje, że jego nieobecność była związana z leczeniem psychiatrycznym w zakładzie. Wraca do pracy. Jak z nim pracować?*

Normalnie. Tak jak z każdym innym pracownikiem, który wraca po nieobecności do pracy. Choroba psychiczna i leczenie psychiatryczne to nie wyrok, to normalna sytuacja, która wymaga interwencji medycznej.

Skoro pracownik wyszedł ze szpitala, to prawdopodobnie kryzys jest zażegnany, zostały ustawione leki i pracownik może wrócić do normalnego życia.

Choroba psychiczna jest problemem, jak każda inna przewlekła choroba. Wyobraź sobie, że ten pracownik ma jakąś inną chorobę, łatwiejsza do akceptacji społecznej – na przykład raka. Jak byś traktował/a takiego pracownika? Pewnie okazał(a)byś wsparcie, dopytał/a jak się czuje, dał(a)byś czas na adaptację, przez jakiś czas dostosował(a)byś zadania i cele do możliwości danej osoby. Chyba że ten pracownik zachowywałby się agresywnie/dominująco – wtedy przyhamowujesz, pokazujesz granice i ustalasz zasady postępowania.

3. Trudne zachowania pracownika: granice, feedback, rozliczanie wyników.

Sytuacja: *Pracownik jest na silnych lekach psychotropowych przez co obniża się jego koncentracja, nastrój, powoduje to zmienne emocje. Lub nie jest na lekach, a i tak zachowuje się nieodpowiednio zarówno wobec członków zespołu, jak i klientów. Ma problemy z impulsywnością, czasem nawet agresją. Może nawet nie jest w żadnym kryzysie psychicznym, może jest hipochondrykiem? Tak czy inaczej nie dowozi, nie realizuje wyników, celów, w rozmowie tłumaczy to problemami psychicznymi.*

- Masz prawo oczekiwać odpowiedniego zachowania, które nie narusza granic innych. Jeśli pracownik tłumaczy się chorobą – niech idzie na zwolnienie. Kryzys psychiczny **wyjaśnia, ale nie usprawiedliwia** nieakceptowanego zachowania. Masz prawo i obowiązek zadbać o dobro firmy: o realizację celów, o dobro pozostałej części zespołu, o relacje z klientami.
- Każde z zaburzeń można leczyć, a jeśli dotychczasowe leczenie nie przynosi efektów to należy je zmienić. Odpowiedzialność jest po stronie pracownika.
- Reaguj – udziel feedbacku. Tak jak w przypadku każdego innego pracownika. Zastosuj np. **model FUKO:**

Fakty: „Trzeci tydzień z kolei nie zrealizowałeś targetu dot. ilości rozpatrzonych reklamacji.”

Uczucia: „Jest to dla mnie frustrująca sytuacja, która wpływa na cały zespół.”

Konsekwencje: „Jeśli taka sytuacja powtórzy się w kolejnym tygodniu, to nie zrealizujemy celu miesięcznego i cały zespół straci premię”

Oczekiwania – „Rozumiem, że masz depresję i ta sytuacja może wynikać właśnie z choroby, ale oczekuję, że będziesz realizował swoje zadania tak samo jak każdy inny członek zespołu. Jeśli choroba przeszkadza w realizacji celu, to proszę abyś zadbał o swoje zdrowie, poszedł na zwolnienie lekarskie i wrócił, kiedy będziesz w stanie pracować tak, jak każdy inny członek zespołu.”

- Jeżeli pracownik jest współpracujący a nie roszczeniowy, tzn. widzi swój problem i aktywnie nad nim pracuje, Ty również możesz wykazać się większą elastycznością i uzgodnić z pracownikiem (we współpracy z HR) tymczasowe zasady współpracy, które pomogą mu wrócić do pełni formy, jak na przykład:
 - obniżone targety ilościowe/jakościowe przez okres xxx miesięcy
 - możliwość częstszej pracy zdalnej
 - dostosowanie godzin pracy do biorytmu dobowego pracownika

Taka sytuacja nie powinna być permanentna, chyba że firma ma przestrzeń aby docelowo dostosować wymagania do możliwości pracownika. Generalnie jeśli pracownik nie jest w stanie wykonywać dotychczasowych obowiązków ze względu na stan zdrowia, to w przypadku choroby fizycznej nie przeszedłby badań medycyny pracy i musiałby zmienić pracę. Podobnie powinno być w przypadku choroby natury psychicznej.

- Jeżeli pracownik nie realizuje celów, to wprowadzasz **Indywidualny Plan Działania**, niezależnie jaka jest przyczyna takiej sytuacji. Firma nie jest instytucją charytatywną, a pracownik otrzymuje wynagrodzenie w zamian za wykonywanie konkretnej pracy.
- Jak zakończyć współpracę? Tak samo, jak z każdym innym pracownikiem, który nie realizuje celów lub zachowuje się nieakceptowalnie. Indywidualny Plan Działania (uzgodniony z HR) musi być przygotowany i realizowany bardzo skrupulatnie, żeby firma nie naraziła się na zarzut mobbingu ze względu na stan zdrowia. Należy również dokumentować, w jaki sposób częste nieobecności pracownika dezorganizują pracę w firmie i powodują straty dla pracodawcy – na wypadek jeśli nie jest możliwe skuteczne przeprowadzenie planu naprawczego i pracodawca zdecyduje się na wypowiedzenie umowy pracownikowi.

4. Nadużycia ze strony pracownika – praca zdalna

Sytuacja: Pracownik pracujący zdalnie znika, nie ma z nim kontaktu mail, Teams, prawdopodobnie nie pracuje, po fakcie informuje, że źle się poczuł, ale prosi ad hoc o pracę zdalną na kolejny dzień. Czy możemy kontrolować jego pracę? Czy możemy odmówić pracy zdalnej?

Praca zdalna to możliwość i przywilej pracownika, a nie obowiązek pracodawcy (za wyjątkiem sytuacji dot. ciąży, opieki nad dzieckiem do lat 4, opieki nad członkiem rodziny z niepełnosprawnością, choć nawet wtedy pracodawca może nie wyrazić zgody, gdy taki rodzaj pracy nie może być realizowany ze względu na organizację lub rodzaj pracy wykonywanej przez pracownika. Zobacz więcej: <https://poradnikprzedsiebiorcy.pl/-praca-zdalna-kodeks-pracy>

Pracodawca może odmówić pracy zdalnej okazjonalnej, ponieważ Kodeks pracy nie nakłada na niego obowiązku uwzględniania takiego wniosku. Pracodawca może odrzucić wniosek o pracę zdalną bez podawania przyczyny. Mimo to o przyczynie odmowy uwzględnienia wniosku warto poinformować w postaci papierowej lub elektronicznej. Uchroni to pracodawcę przed ewentualnymi zarzutami pracownika – np. oskarżeniami o nierówne traktowanie.



Menedżer ma nie tylko **prawo, ale i obowiązek** kontrolować pracę zdalną pracownika i odmówić takiego trybu pracy, jeśli praca nie jest wykonywana w sposób prawidłowy.

Szczegóły na temat zasad pracy zdalnej w Medicover znajdziesz w Regulaminie Pracy Zdalnej w OurMedicover.

5. Nadużycia ze strony pracownika – wizyty lekarskie

Pracownik nadużywa wizyt lekarskich, jak o tym rozmawiać? Jak zaproponować pomoc psychologiczną, aby pomóc, lecz go nie urazić.

Empatycznie, otwarcie, z troską i z szacunkiem. Tu również może pomóc model podobny do FUKO – **FUW**: zacznij od **faktów** („zauważyłem że w ciągu ostatnich 4 tygodni byłeś 5 razy u lekarza”), wyraż **uczucia** („martwię się/niepokoję się o Ciebie/ trochę mnie to martwi”) i okaż **wsparcie** („czy mogę jakoś pomóc? Czy chce o tym pogadać? A nie myślałeś żeby... A może pomogłoby, gdybyś...”).

Jeżeli sytuacja ta ma negatywny wpływ na cele biznesowe, ponów rozmowę, wskaz negatywne konsekwencje i ustal plan działania.

„Ludzie wezmą dokładnie tyle, ile będziecie skłonni im dać.” (Melissa Urban)

Objawy problemów/trudności psychicznych w miejscu pracy

Grupa 1

- Spadek produktywności – trudności z koncentracją, wolniejsze tempo wykonywania zadań, większa liczba błędów, problem z dotrzymywaniem terminów.
- Zanikanie motywacji – utrata zainteresowania pracą i trudność w podejmowaniu działań, które wcześniej sprawiały satysfakcję.
- Absencje, spóźnienia, izolowanie się od zespołu.
- Zmiany w komunikacji – pracownik staje się bardziej drażliwy lub przeciwnie – wycofany i mało mówny.

Tego typu objawy mogą być efektem **depresji, uzależnienia, wypalenia zawodowego i in.**

Grupa 2

- Wahania nastroju: euforia, obniżony nastrój, niepokój.
- Bóle somatyczne: głowy, brzucha, wymioty, spadek wagi.
- Niestabilna produktywność – trudności z koncentracją, różne tempo wykonywania zadań, zmienna liczba błędów, problem z dotrzymywaniem terminów.
- Obawy i lęki: o utratę miejsca pracy, o akceptację w zespole.
- Niechęć do zmian.

Tego typu objawy mogą być efektem **zaburzeń lękowych, depresji, uzależnienia, wypalenia zawodowego i in.**

Nie powinniśmy sami diagnozować stanu pracownika, żeby nie zlekceważyć problemu lub nie nasilić postawy roszczeniowej.

Nie bagatelizuj, wskaż fakty, poproś o zmianę, pokaż gdzie szukać pomocy.

Pamiętaj – każde zaburzenie psychiczne można leczyć (farmakoterapia, psychoterapia, trening redukcji stresu, trening racjonalnego myślenia itp.)



Literatura:

1. Martin E.P. Seligman, *Psychopatologia*, Poznań 2003;
2. Melissa Urban, *Wyznaczanie granic. Jak je stawiać, żeby czuć się wolnym*, Warszawa 2023;
3. Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2016;
4. Paul Babiak, Robert D. Hare, *Psychopaci w firmie*, Gdańsk 2015;
5. Thomas Harris, *Ja jestem OK, Ty jesteś OK*, Poznań 2024;
6. <https://analiza-transakcyjna.pl/skala-pozycji-zyciowej/> (dostęp na dzień 20.03.2025);
7. <https://poradnikprzedsiębiorcy.pl/-praca-zdalna-kodeks-pracy> (dostęp na dzień 20.03.2025).