



# ***Wprowadzenie do tematu grup wrażliwych w miejscu pracy w kontekście straty***

DR ŁUCJA LANGE

INSTYTUT SOCJOLOGII, UNIwersYTET ŁÓDZKI

DR URSZULA TOKARCZYK-BAR

ZAKŁAD METODOLOGII NAUK O EDUKACJI, WYDZIAŁ STUDIÓW EDUKACYJNYCH,  
UNIwersYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

LIC. MAGDA FLERA-ŁAPIŃSKA

SWPS

## **Abstrakt**

Celem naszego artykułu, który ma charakter przeglądowy i aplikacyjny, jest wskazanie, że sytuacja straty w grupie pracowniczej może przyczyniać się do znaczącego osłabienia jakości pracy oraz chęci do pozostania w danej organizacji, jeśli brakuje w niej wsparcia. W tej sytuacji każde tłumaczenie słowa *vulnerability* (słabość, kruchość, bezbronność lub wrażliwość) może znaleźć zastosowanie, ponieważ nie koncentrujemy się na jednej konkretnej grupie, a wskazujemy, że każda grupa może stać się grupą wrażliwą w okolicznościach zaistnienia straty. W tekście zaprezentowane zostały najnowsze badania w obszarze straty przeprowadzone w organizacjach w Wielkiej Brytanii, studium przypadku prezentujące pracę korporacyjnej Mental Health Specjalistki oraz nasze bogate doświadczenie w obszarze śmierci i umierania również w kontekście organizacyjnym. Uważamy, że temat ten należy naświetlić i wskazać możliwości przeciwdziałania lub chociaż przygotowania grupy (organizacji) na wydarzenia losowe związane ze stratą. Artykuł ten jest wstępem do większych badań w tym zakresie w Polsce.

## **Słowa kluczowe:**

strata w miejscu pracy, strata w organizacji, śmierć, żałoba pracownicza, społeczne sposoby radzenia sobie ze stratą.

<https://doi.org/10.18778/2300-1690.28.07>

## Wprowadzenie

Celem artykułu jest nakreślenie ważnego naszym zdaniem zagadnienia związanego z sytuacją żałoby w miejscu pracy. Staraliśmy się wskazać, że jest ono istotne także w świetle zagranicznych badań. Artykuł ma głównie charakter przeglądowy i aplikacyjny, ponieważ zwracamy uwagę z jednej strony, że temat ma znaczenie i wymaga wnikliwych badań – sytuacja straty w grupie pracowniczej może przyczyniać się bowiem do znaczącego osłabienia jakości pracy, a nawet niechęci do pozostania w danej organizacji, jeśli brakuje w niej wsparcia. Z drugiej natomiast wskazujemy, kto pełni rolę osoby wspierającej w organizacji i jak może takie wsparcie wyglądać. Treść, wobec tego, podzieliłyśmy na trzy obszary – wprowadzenie do problematyki, wskazanie roli osoby menedżera mającego wspierać osoby po stracie oraz przykład aplikacji systemu wsparcia. Nasze rozważania zakończone są rekomendacjami dotyczącymi wprowadzenia wsparcia po stracie w miejscach pracy.

Angielskie słowo *vulnerability* definiowane jest jako *cecha lub stan narażenia na atak lub krzywdę fizyczną bądź emocjonalną* (Oxford English Dictionary, hasło: *vulnerability*), a także jako *cecha sprawiająca, że ktoś łatwo ulega manipulacji, można taką osobę łatwiej zranić lub zaatakować* (Cambridge English Dictionary, hasło: *vulnerability*). W języku polskim brakuje określenia, które w pełni oddawałoby znaczenie tego słowa, tłumaczonego jako: *słabość, kruchość, bezbronność* lub *wrażliwość* – w zależności od kontekstu. Z naszego punktu widzenia każde z tych znaczeń może opisywać jednostki w grupie, które będą narażone na negatywny wpływ straty, co wiąże się z funkcjonowaniem grupy oraz realizowaniem przez nią zakładanych celów. W związku z brakiem we współczesnym świecie społecznych sposobów radzenia sobie z tego typu sytuacjami uznaliśmy, że potrzebne jest naświetlenie

tematu strat związanych ze śmiercią w grupach pracowniczych, by móc przygotować się na tego typu sytuacje i utrzymać dobrostan zatrudnionych osób.

## Definiowanie grup wrażliwych w kontekście zatrudnienia i pojęcia straty

Pierwszą ważną kwestią jest odróżnienie definicji grup wrażliwych w miejscu pracy (o których piszemy, traktując je jako potencjalnie narażone na ryzyko) od wrażliwych grup pracowniczych wyróżnionych przez Światową Organizację Zdrowia oraz określenie, czy strata ma znaczenie dla zbiorowości. Wrażliwa grupa pracownicza definiowana może być przez przynależność do określonej grupy wiekowej, płciowej, rasowej, mniejszościowej, związanej z niepełnosprawnością lub chorobami chronicznymi itp. (WHO). Problem z tego typu nazewnictwem może budzić obiekcje, ponieważ uznanie grupy jako wrażliwej ma charakter paternalistyczny i stygmatyzujący, na co zwracają uwagę badaczki Beth Clark i Nina Preto (2018). Podkreślają one jednocześnie, że wdrożenie tego typu perspektywy w opiece zdrowotnej wskazuje na *nasze moralne zobowiązania do pracy na rzecz sprawiedliwości społecznej i uzasadnienia dostępu do zasobów* (Clark, Preto, 2018). W interesującym nas ujęciu grupa wrażliwa w miejscu pracy (dalej nazywana również zespołem) definiowana jest jako zbiorowość ludzka, która znajduje się w ściśle określonych wzajemnych relacjach, w związku z czym jednostka doświadczająca sytuacji straty może wpływać na stan psychiczny osób ze swojego otoczenia – takie określenie grupy wrażliwej nie implikuje stygmatyzacji i nie ma paternalistycznego charakteru, wynika bowiem z troski i skupienia na dobrostanie (nie ukrywamy przy tym, że może również wynikać z pobudek skupionych na zysku i korzyściach dla organizacji). Jednocześnie obniżony stan emocjonalny

osoby z doświadczeniem straty wpływa nie tylko na jakość wykonywanej przez nią pracy, ale na ogólny wynik pracy zespołu. Jest tak, ponieważ czynnikiem znaczącym w takiej sytuacji jest nie tylko siła więzi między osobą doświadczającą straty a osobą utraconą, ale również wewnątrz grupy pracowniczej. Ta zależności relacyjna sprawia, że grupa może być postrzegana jako całość, ponieważ efekty pracy grupy są oceniane nie tylko jednostkowo, ale właśnie zbiorczo.

W marcu 2024 roku brytyjska organizacja This Can Happen Global opublikowała wyniki badań dotyczące 600 ankiet z 15 międzynarodowych miejsc pracy zatrudniających od 250 do 100 000 osób. Otrzymane kwestionariusze dowodziły, że dla 76% odpowiadających doświadczenie żałoby wiązało się z istotną zmianą w ich życiu. W przypadku 86% osób żałoba wpłynęła na ich dobrostan psychiczny, a 51% czuło, że organizacja nie wsparła ich wystarczająco (This Can Happen Global, 2024, s. 6). Należy w tym miejscu zaznaczyć, że w Wielkiej Brytanii istnieją od paru lat narzędzia wspierania osób pracowniczych w żałobie (np. wsparcie psychologiczne w miejscu pracy), czego nie można powiedzieć o Polsce. Dla przypomnienia w naszym kraju osoba zatrudniona na umowę o pracę ma prawo do urlopu okolicznościowego w wymiarze jednego lub dwóch dni (w zależności od tego, kim była dla niej osoba zmarła: 1 dzień w razie zgonu i pogrzebu siostry, brata, teściowej, teścia, babki, dziadka, a także innej osoby pozostającej na utrzymaniu pracownika\_cy lub pod jego/jej bezpośrednią opieką; 2 dni w razie zgonu i pogrzebu małżonka pracownika\_cy lub jego/jej dziecka, ojca, matki, ojczyma lub macochy) – przy czym należy przedłożyć kopię aktu zgonu, by skorzystać z takiego urlopu (Dz. U. z 1996 r. Nr 60, poz. 281, ze zm.). W sytuacji utraty ciąży, martwych narodzin dziecka lub śmierci okołoporodowej, matce dziecka przysługuje ośmioletni urlop macierzyński

(jeśli znana jest płeć dziecka i wystawiono akt urodzenia). Ojcu przysługują tylko 4 wolne dni. Dodatkowo możliwe są wypłaty świadczeń zgodnie z zakładowymi funduszami świadczeń socjalnych (Dz. U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335, ze zm.). Z powyżej wymienionych przepisów wynika, że niektóre straty nie kwalifikują się do zgłoszenia w ramach urlopu okolicznościowego, ponieważ nie zostały one uwzględnione (np. śmierć wnuka\_czki, kiedy dziecko to nie jest pod opieką lub na utrzymaniu osoby starającej się o wolne). Ponadto straty przyjaciela\_ółki, partnera\_ki, osoby zwierzęcej nie są w ogóle uwzględnione w polskich przepisach, co może wpływać na znaczące pogorszenie dobrostanu osób doświadczających takich śmierci/strat. Jedynym rozwiązaniem jest wtedy skorzystanie ze zwolnienia lekarskiego ze względu na stan emocjonalny, co różnie może być interpretowane przez konkretnych lekarzy.

W kontekście wolnego wracamy do nadmienionych badań – bo aż 46% osób wyznało, że czas, który miały na żałobę był za krótki, a 31% odczuwały presję związaną z koniecznością powrotu do pracy. Raportowano także kwestię temporalną dyskomfortu związanego ze stratą – wiele osób (48%) zwróciło uwagę, że wpływ żałoby odczuwały nawet rok po stracie, 35% uznało, że był to okres 3 do 12 miesięcy, a dla 17% było to zjawisko krótkotrwałego obniżenia sprawności psychofizycznej (This Can Happen Global, 2024, s. 6). Kluczowym dla nas parametrem jest kwestia wpływu na psychiczny dobrostan – 87% badanych wskazało na problemy z brakiem koncentracji, 46% uznało, że zmniejszyła się znacząco ich produktywność, a 32% zwróciło uwagę na pojawianie się innych problemów zdrowotnych (This Can Happen Global, 2024, s. 6). Dodatkowo aż 76% badanych czuło, że ich strata wpłynęła na jakość wykonywanej przez nich pracy bezpośrednio po powrocie, przy czym w ich ocenie nie otrzymali oni właściwego wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych ani

pracowników wyższego szczebla (This Can Happen Global, 2024, s. 7). Oznacza to, że nawet w kraju, gdzie istnieją już pewnego rodzaju rozwiązania brakuje procedur, które zwiększałyby poczucie bezpieczeństwa osób pracujących w sytuacji zaistnienia straty w ich życiu. Warto tutaj nadmienić, że dla 97% osób badanych właściwe wsparcie w żałobie było ważne (a dla 76% bardzo ważne), co pokazuje, że śmierć jest ważnym elementem życia jednostek i zbiorowości i powinno zostać to zaadresowane nie tylko na poziomie lokalnym każdej organizacji, ale globalnym – poprzez wprowadzenie należytych szeroko zakrojonych rozwiązań prawnych (This Can Happen Global, 2024, s. 7). Organizacja Marie Curie przeprowadziła podobne badania w 2021 roku, również w Wielkiej Brytanii, wskazują one na to, że 58% osób pracowniczych doświadczało wpływu straty długo po przewidywanym czasie żałoby (czyli po roku od straty), 54% osób obawiało się o stabilność swojego zatrudnienia, jeśli wezmą dodatkowe dni wolne po stracie, 29% osób nie miało pewności, co należy powiedzieć osobie w żałobie, a 14% osób zatrudnionych w działach HR nie wiedziało, co powiedzieć osobie z doświadczeniem straty (Marie Curie). Wynika z tego, że brakuje podstawowej wiedzy tanatologicznej, co utrudnia interakcje w trudnych sytuacjach.

Drugim znaczącym dla nas krokiem jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego strata może wpływać na jednostkę lub zbiorowość. Obserwacje oraz badania dotyczące przebiegu pandemii i wielości doświadczanych strat wskazują na potrzebę zaadresowania tego typu doświadczeń w życiu jednostek oraz pracowników\_c jako zbiorowości. Jest tak dlatego, że z pojęciem straty i wrażliwości na nią wiąże się również zagadnienie stresu. I o ile zainteresowanie wpływem straty na grupę i jednostki jest stosunkowo nowe, o tyle badania nad wpływem stresu prowadzone są już od dawna. Psychiatrzy Thomas Holmes

i Richard Rahe opracowali w tym celu narzędzie, opublikowane w 1967 roku – nazywane „Skalą stresu Holmesa i Rahe’a” (*Holmes and Rahe Stress Scale*) lub „Skalą oceny dostosowania społecznego” (*The Social Readjustment Rating Scale*). Na skali tej większość wskazanych doświadczeń dotyczy straty – przy czym jest to strata szeroko rozumiana: śmierć, utrata zdrowia, rozłąka, utrata wolności, utrata domu, utrata pracy. Najbardziej interesujące nas zdarzenia (związane ze śmiercią) zajmują pozycje oceniane jako jedne z najbardziej stresujących. I tak śmierć współmałżonka\_i oceniana jest najwyżej, czyli na 100 możliwych punktów (nr 1 na liście). Śmierć członka\_ini rodziny to 63 punkty (nr 5), znaczące problemy zdrowotne członków\_in rodziny to 44 punkty (nr 11, przy czym własne z 53 punktami – na miejscu 6), a śmierć bliskiego przyjaciela\_ółki 37 punktów (nr 17) (Holmes, Rahe 1967). Na liście brakuje zdefiniowania strat związanych ze śmiercią rodzica, dziecka, osoby zwierzęcej, wpisujemy je w domyśle w wydarzenia numer 5 oraz numer 17.

Lista wydarzeń stresogennych została stworzona na bazie badań i reprezentuje sytuacje dotyczące społeczeństwa lat 60. XX wieku, nie dziwi więc, że Denise Wallace z zespołem podjęła się aktualizacji stresorów (Wallace i in., 2023). W nowych badaniach zdarzenia zostały szerzej zdefiniowane (np. do śmierci współmałżonka\_ki dodano określenie „partnera\_ki”) w taki sposób, by odpowiadać współczesnemu życiu społecznemu. W badaniach tych interesujące nas straty związane ze śmiercią uplasowały się wyżej w stosunku do oryginalnej listy: 1. śmierć współmałżonka\_i lub partnera\_ki, 2. śmierć członka\_ini rodziny, 4. śmierć bliskiego przyjaciela\_ółki, 8. utrata własnego zdrowia, 15. Znaczące problemy zdrowotne członków\_in rodziny (tabela 5, Wallace i in., 2023). Oznacza to, że straty związane ze śmiercią były i są oceniane bardzo wysoko, jako czynniki mające wpływ na jednostkę, bo należy pamiętać,

że skala ta służy do badania doświadczenia indywidualnego.

Trzecim ważnym dla nas zagadnieniem jest odpowiedź na pytanie: dlaczego to ma znaczenie, dlaczego warto i należy te kwestie badać. Zwracamy tu uwagę na to, że interesują nas różne grupy, które potencjalnie mogą być narażone na sytuację straty. Sytuacja ta może dotyczyć jednostki, która będzie przez swój stan emocjonalny wpływała na pozostałe osoby w grupie lub całej grupy, która doświadcza straty współpracownika\_cy związanej z konsekwencjami choroby lub nagłej śmierci (wypadek, samobójstwo, zabójstwo, śmierć nagła bez konkretnej przyczyny). W Polsce od stosunkowo niedawna (ostatnie 2–3 lata) coraz częściej mówi się w mediach o dobrostanie osób pracowniczych i konieczności nie tylko dbania o tenże, ale również raportowania go. Problematiczne jest pojęcie „wellbeingu”, ponieważ nie ma jego definicji w kodeksie pracy lub innych przepisach prawa. Od lat firmy – szczególnie te z międzynarodowym kapitałem – wdrażają „programy wellbeingowe”, których główne komponenty dotyczą profitów w postaci uatrakcyjniania miejsca pracy lub dbałości o zdrowie fizyczne osób pracowniczych. Żadne jednak nie uwzględniają dbałości o stan emocjonalny zatrudnionych, czy prewencji (np. w postaci edukacji). Na co powinno zwracać się uwagę? Wśród ważnych obszarów dotyczących dobrostanu należy wskazać etykę postępowania oraz równowagę między życiem zawodowym i prywatnym. Zdaniem Agnieszki Kuźmickiej (2023) z EHS Consulting ważne jest odpowiednie zaplanowanie kultury organizacyjnej, dopasowanie stylu zarządzania, zapewnienie dostępu do zasobów i wsparcia, możliwość rozwoju i awansu oraz wspomniana już równowaga między życiem prywatnym a zawodowym. W jej mniemaniu kluczowa staje się w związku z tym prewencja w postaci szkoleń – wszystkie one odnoszą się do bezpieczeństwa pracy oraz zarządzania czasem

pracy i są obowiązkowe. Dodatkowe działania obejmują m.in.

- ▶ dostosowanie obowiązków pracowniczych do indywidualnych potrzeb i zdolności pracowników
- ▶ szkolenia z zakresu zarządzania stresem i zdrowia psychicznego [...]
- ▶ dbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym poprzez elastyczne godziny pracy, urlopy, pracy zdalnej itp.
- ▶ zwiększenie autonomii i wpływu pracowników na swoją pracę
- ▶ zapewnienie wsparcia społecznego poprzez [zapewnienie] dobrych relacji między pracownikami i przełożonymi, co może przyczynić się do zmniejszenia stresu i poprawy samopoczucia. (Kuźmicka, 2023)

Wellbeing jednostki określany jest więc w odniesieniu do kilku wymiarów: emocjonalnego, fizycznego, społecznego, zawodowego oraz intelektualnego. Tym samym stan emocjonalny osoby pracującej ma więc znaczenie dlatego że wpływa na jakość wykonywanej przez nią pracy oraz na inne wymiary jej dobrostanu. Zaniedbanie jednego wymiaru, może prowadzić do zaburzeń w innych.

Widać to wyraźnie w raporcie Gallupa z 2024 roku. Negatywne emocje osób pracowniczych utrzymują się na bardzo wysokim poziomie (od czasu pandemii) – mowa jest o odczuwaniu zmartwienia, bólu fizycznego, smutku, gniewu oraz odczuwaniu stresu (Gallup Global Emotions, 2024). Oznacza to, że jeśli organizacji zależy na wynikach, powinna uwzględnić aspekt ludzki, jednostkowy i zadbować o dobrostan zatrudnionych osób w każdym z wymiarów. W raporcie zwraca się uwagę również na potrzebę budowania bliskich więzi w ramach miejsca pracy. Przywołane badania wskazują, że największą potrzebę tego typu wykazują osoby należące do pokolenia Z – 60 % badanych, mileniałsi plasują się na drugim miejscu – 50%, a pokolenie X i wcześniejsze to

odpowiednio 40 i 30%. Osoby młodsze oczekują więc po swoim miejscu pracy, że będzie ono sprzyjało utrzymywaniu bliższych relacji (Gallup Global Emotions, 2024).

Istotne naszym zdaniem jest również wprowadzenie systemu weryfikowania dobrostanu połączonego z ulepszaniem wdrożonych działań, by nie był to kolejny obowiązek, któremu poświęca się minimum uwagi, byle zabezpieczyć wymagane prawem nakazy. Aleksandra Łabędź (2023) wskazuje na różne modele wykorzystywane do badania dobrostanu pracowniczego. Jednym z nich jest model PERMA Seligmmana, który jest akronimem dla słów określających dobre życie, takich jak: *Positive emotion* – pozytywne emocje; *Engagement* – zaangażowanie; *Relationships* – pozytywne relacje; *Meaning* – poczucie sensu oraz *Accomplishment* – osiągnięcia rozumiane także jako spełnienie, przy czym autorka zwraca uwagę, że do tego modelu włączono jeszcze jeden aspekt dotyczący zdrowia – *Health*, co szczególnie w perspektywie doświadczenia pandemii ma ogromne znaczenie (Kun i in., 2017 za: Łabędź, 2023, s. 158). Wyróżnia się też inne pojęcia, które mogą współtworzyć dobrostan. Są to: satysfakcja ogólna (*life satisfaction*) (Diener i in., 2000) i dziedzinowa (*domain satisfaction*) (Brockerman, Ilmakunnas, 2012; Edmans, 2011; Judge i in., 2002); emocjonalność (*positive, negative affect*) (Bastian i in., 2014; Diener i in., 2010); poczucie szczęścia (*happiness*) (Lyubomirsky, Lepper, 1999) oraz poczucie zaangażowania, sensu (*meaningfulness*) i *flow*, poczucie koherencji, motywacji wewnętrznej (Baard i in., 2004), akceptacji, skuteczności, powołania (za: Białas i in., 2023, s. 76–77).

Na znaczenie zarządzania „w warunkach kryzysu i niepewności” zwraca uwagę również Joanna M. Moczydłowska, redaktorka naukowa pierwszego w 2023 roku numeru czasopisma „HRM – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”. Twierdzi ona, „że dzisiejszy świat organizacji to świat BANI: kruchy (*brittle*), niespokojny

(*anxious*), nieliniowy (*no-linear*) i niezrozumiały (*incomprehensible*)” (Moczydłowska, 2023, s. 7). Stosowaniewobec tego tych samych sposobów zarządzania i oczekiwanie, że niezmiennie będziemy odnosić sukcesy, jest nieuzasadnione. Wspominamy o tym, ponieważ problematyczna okazuje się świadomość dobrostanu pracowniczego jaką ma kadra zarządzająca – z raportów wynika zwykle, że kadra średniego i wyższego szczebla zawyża kwestie związane z dobrostanem pracowniczym w stosunku do wyników ankiet osób pracujących. Mowa tutaj o badaniu *Well-Being at Work Survey* firmy Deloitte w Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Australii i Stanach Zjednoczonych. Z badania tego wynika, że nie tylko kierownictwo nie dostrzega obniżenia poczucia dobrostanu wśród osób pracowniczych, ale również nie ma wiedzy o tym, czy zespół (i poszczególne jednostki wchodzące w jego skład) radzą sobie z powierzonymi obowiązkami (Fisher i in., 2023). O rozbieżnościach między oceną dobrostanu osób pracujących oraz zarządzających piszą Jen Fisher i Paul H. Silvergate, wskazując na nawet 40% różnice w ocenie. I tak pozytywna ocena wymiaru fizycznego pojawiła się w wypowiedziach 65% osób pracowniczych, tymczasem menedżerowie ocenili go jako pozytywny w 89%. Psychiczny dobrostan to 59% i odpowiednio 84%, społeczny wymiar pozytywnie oceniany był przez 51% oraz 84% a finansowy przez 40% i 81% (Fisher, Silvergate, 2023). Pokazuje to, że menedżerowie nie zawsze zdają sobie sprawę ze swojej roli w organizacji, a co za tym idzie – po prostu jej nie pełnią.

### **Rola osoby menedżera w zarządzaniu sytuacją związaną ze stratą – obszary zainteresowania**

Gdy osoba pracownicza doświadcza trudnych stanów emocjonalnych, nie ma możliwości, by pozostawić je „za drzwiami” miejsca pracy. W związku z tym

(...) praca kierownicza, zwłaszcza ta modelowa, wykonywana rzetelnie, w trosce nie tylko o powodzenie przedsięwzięć, lecz także o ludzi, jest bardzo trudna wymaga łączenia różnorodnych czynników: od osobowościowych, przez organizacyjne, ekonomiczne, kulturowe itp. (...) ma także pewną „niekorzystną” cechę, jej efekty są mianowicie odroczone w czasie (Banaszak, 2019, s. 18).

Skuteczne zarządzanie zespołem wymaga ponadprzeciętnych kompetencji, które – być może wbrew pozorom – nie zawsze muszą znajdować odzwierciedlenie w kwalifikacjach. Ostatnia dekada, czas epidemii wirusa SARS-CoV-2, wojna w Ukrainie, kryzys klimatyczny, nasilenie wielochorobowości pacjentów i zwiększenie ilości zgonów, również osób w wieku produkcyjnym (Rocznik Demograficzny 2023) stawiają przed menedżerami zazwyczaj nieuświadomiane wcześniej zadania: troskę o ludzi, którzy doświadczają własnej i cudzej śmiertelności.

Jakie sytuacje związane z okresem końca życia mogą mieć wpływ na funkcjonowanie pracownika? Można podzielić je na trzy podstawowe grupy. Są to między innymi sytuacje:

1. Dotyczące bezpośrednio stanu zdrowia osoby zatrudnionej:
  - ▶ odczuwane dolegliwości;
  - ▶ poszukiwanie diagnozy;
  - ▶ lęk przed diagnozą;
  - ▶ internalizacja diagnozy;
  - ▶ procedury lecznicze (operacje, leki w tym np. sterydy czy leki cytostatyczne, rehabilitacja);
  - ▶ stan podczas lub po leczeniu, związany np. ze zmniejszeniem sprawności, koniecznością ograniczenia kontaktu z patogenami, mniejszą wydajnością, zwiększoną męczliwością, wrażliwością sensoryczną, psychoemocjonalną;

- ▶ zmiana wyglądu (np. po amputacji, niesymetryczność ciała, deformacja twarzy, blizny, brak włosów, brwi);
- ▶ powikłania po leczeniu np. pogorszenie, a nawet utrata wzroku, słuchu, porażenie;
- ▶ diagnoza terminalna i wiele innych.

2. Dotyczące stanu zdrowia osób bliskich np. dzieci, rodziców, osoby partnerskiej, przyjacielskiej, również wtedy, gdy związki te nie są formalne, czy społecznie uznane:
  - ▶ zaniepokojenie stanem zdrowia, poszukiwanie diagnozy;
  - ▶ konieczność wzmożonej opieki nad osobą zależną np. dzieckiem, które wcześniej chodziło już do szkoły, rodzicem lub inną, dotychczas samodzielną, bliską osobą;
  - ▶ ograniczenia związane ze stanem zdrowia bliskiej osoby np. konieczność unikania patogenów, zmiana godzin pracy, rezygnacja z nadgodzin, częstsze i/lub niezapowiedziane nieobecności;
  - ▶ wyczerpanie związane ze stresem i brakiem możliwości odpoczynku po pracy, skupieniem na czynnościach opiekuńczych, sprawach osoby zależnej;
  - ▶ konieczność przeorganizowania życia ze względu na chorobę lub śmierć dotychczasowych opiekunów np. drugiego rodzica,
  - ▶ umieranie i śmierć osoby bliskiej; czasami nagła i związana z nią żałoba.
3. Dotyczące choroby lub śmierci związanej z funkcjonowaniem zespołu pracowniczego:
  - ▶ śmierć w miejscu pracy (pracownika, klienta lub osoby pośrednio związanej z działalnością firmy), która może być wynikiem wypadku, samobójstwa, morderstwa, czy też nagłego pogorszenia stanu zdrowia;

- ▶ śmierć pracownika poza miejscem pracy;
- ▶ śmierć byłego pracownika;
- ▶ śmierć osoby związanej z działalnością firmy.

Każda z wymienionych sytuacji może wpływać na funkcjonowanie zespołu pracowniczego. Dla przełożonych najistotniejsze są aspekty prawne (i finansowe), można mieć uzasadnioną nadzieję, że poza sytuacjami ekstremalnymi zachowywane są wszelkie procedury związane np. z:

- ▶ wypłatą wynagrodzenia i odprawy pośmiertnej;
- ▶ wystawieniem świadectwa pracy (powszechnie rozwiązywania stosunku pracy: śmierć pracownika) i przekazaniem go na żądanie uprawnionym osobom;
- ▶ wyrejestrowaniem pracownika z ubezpieczeń (kod przyczyny wyrejestrowania: 500 zgon pracownika);
- ▶ przygotowaniem stosownych deklaracji PIT-11 po zakończeniu roku podatkowego.

Gdy zgon wiąże się z koniecznością uruchomienia procedur kryminalnych, zarządzający organizacją tym bardziej starają się dochować wszelkiej staranności, współpracując z policją i prokuraturą oraz szczególnie troszcząc się o zespół pracowniczy.

Jakich zadań menedżera związanych z chorobą lub śmiercią a wpływających na funkcjonowanie zespołu prawo nie reguluje? To między innymi:

**Zarządzanie informacją:** kto i w jaki sposób ma przekazać zespołowi informację o chorobie lub śmierci pracownika\_cy? Kto ma ustalić z pracownikiem\_cą lub jego/jej bliskimi, jaki zakres informacji może być przekazany zespołowi? Co zrobić, jeśli zespół już wie np. o śmierci samobójczej osoby z zespołu i zaczynają się rozwijać swobodne interpretacje przyczyn tej decyzji lub, co gorsza, zaczynają o tym pisać media?

**Wsparcie psychologiczne zespołu:** z jednej strony wydaje się to oczywiste i niezbędne, jednak przeprowadzony zwiad badawczy ukazuje zdecydowanie inne praktyki. W wielu miejscach pracy nadal nie można liczyć na wsparcie psychologiczne, a temat choroby, śmierci i umierania jest konsekwentnie przemilczany. Edukacja tanatologiczna zespołów należy do rzadkości, co niestety w sytuacji bezpośredniego wystąpienia problemu skutkuje brakiem oferty wsparcia, a nawet nieświadomością pracowników, że taka oferta jest dla nich przygotowana.

**Redystrybucja zadań w zespole:** możliwe, że nie ma osób niezastąpionych, jednak zastąpienie niektórych graniczy czasami z niemożliwością. Mimo systemów komputerowych, digitalizacji i cyfrowego obiegu dokumentów nadal istnieją osoby, bez których „nikt niczego nie znajdzie”. W głęboko rozumianym interesie każdej firmy leży możliwość redystrybucji zadań, bez istotnego uszczerbku dla ich wykonywania. Koniecznością jest wprowadzanie innych zatrudnionych w zakres obowiązków stanowiskowych nie tylko przez osoby planujące przejście na emeryturę, czy też świadome swojego pogarszającego się stanu zdrowia. Należy mieć też na uwadze, że niektóre osoby pracownicze celowo zatajają pewne informacje lub wprowadzają w błąd uczące się od nich osoby. Zdarza się też, że kierujący zespołem nie widzą potrzeby przekazywania tej wiedzy.

**Dostosowanie zadań do aktualnej sytuacji:** mimo nieprzewidywanych zdarzeń, również takich jak choroba czy śmierć w zespole, organizacja powinna funkcjonować bez większych zakłóceń. Do najważniejszych zadań menedżera\_ki należy takie planowanie zadań, by okresowe spowolnienia czy trudności nie wpływały istotnie na funkcjonowanie podmiotu. Wcześniejsze planowanie raportów, utrzymywanie rezerw materiałowych, czasowych czy kadrowych, dyspozycyjność osób wcześniej

związanych z działaniami firmy pozwala na reorganizację w zespole z zachowaniem względnej płynności i komfortu pracy. Możliwe są też zdarzenia całkowicie nieprzewidywane, z którymi trudno sobie poradzić. Jednak choroba, czasowa niedyspozycja, a nawet śmierć muszą być wkalkulowane w strategię zarządzania zespołem.

**Dbałość o bliskich (również osoby zwierzęce):** gdy choruje jedna osoba w rodzinie, choruje cały system rodzinny. W życiu każdego człowieka istnieją szczególne momenty, w które wpisany jest brak samodzielności i niezależności (Woźniak, 2016, s. 277): to przede wszystkim dzieciństwo i starość oraz pojawiające się, zazwyczaj czasowo przejawy zmniejszonej sprawności. Nikt nie nakłada na pracodawcę obowiązku zajmowania się dziećmi, czy schorowanymi rodzicami zmarłego pracownika. Jednak to właśnie poczucie jedności i współodpowiedzialności w zespole daje wielu osobom poczucie, że są w dobrym miejscu. Pozwala im zaufać i skupić się na powierzonych zadaniach.

**Uroczystości pogrzebowe:** według Narodowego Spisu Powszechnego w 2021 roku ponad 3 miliony osób deklarowało zamieszkiwanie w jednoosobowym gospodarstwie domowym (GUS 2022). Nie są to dane w pełni obiektywne, a brak zamieszkiwania z innymi osobami nie musi oznaczać braku więzi. Zmieniają się jednak struktura rodzin i relacje rodzinne oraz postrzeganie obowiązków związanych z pochówkiem. Niejednokrotnie zdarza się, że zmarły nie miał bliskich osób zainteresowanych zorganizowaniem pogrzebu. Ustawodawca przewiduje, że zasiłek pogrzebowy może otrzymać każdy, kto zapłacił za pogrzeb, zatem np. pracodawca (Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Uzyskaj zasiłek pogrzebowy). Takie sytuacje są bardzo rzadkie. Natomiast niemal codziennością w dużych zakładach pracy jest sytuacja pogrzebu organizowanego przez rodzinę. Firmy

przyjmują różne strategie uczestniczenia w pogrzebie, należą do nich, między innymi:

- ▶ ignorowanie sytuacji, brak wewnętrznych informacji o pogrzebie, a nawet utrudnianie zespołowi uczestniczenia w uroczystościach pogrzebowych;
- ▶ milczące przyzwolenie na udział w pogrzebie, bez szczególnej dbałości o przekazywanie informacji, wyłonienie delegacji, czy zwyczajowe dowody pamięci;
- ▶ wyłonienie delegacji, umożliwienie udziału w uroczystościach według własnego uznania, przygotowanie zwyczajowych dowodów pamięci,
- ▶ zorganizowanie przejazdu, zapewnienie czasu na udział chętnym w pogrzebie, wystąpienie z mową pożegnalną, a nawet organizowanie poczęstunku czy dnia poświęconego wspomnieniom o osobie zmarłej.

W tych samych zakładach pracy wobec zmarłych stosuje się zróżnicowane rozwiązania, co bez wątplenia zależy od zajmowanego stanowiska, szacunku żałogi oraz szeroko rozumianej sympatii, jaką osoba była obdarzona.

**Komunikacja zewnętrzna i upamiętnienia:** firmy umieszczają w prasie oraz na swoich stronach i w mediach społecznościowych nekrologi, dłuższe wspomnienia, a nawet „wyrazy współczucia”, gdy pracownicy\_ce stracili\_ły bliskie osoby. Do upamiętnień można zaliczyć np. senaty żałobne na uczelniach wyższych, wspomnieniowe rady pedagogiczne, wieczernice, zakładowe zaduszki, czy inne formy spotkań poświęcone zmarłym osobom. W niektórych miejscach pracy umieszcza się tablice upamiętniające zmarłych pracowników.

Niezależnie od przyjmowanych strategii w sytuacji choroby lub śmierci dotyczącej zespołu pracowniczego menedżer jest najbardziej obciążoną osobą. To na nim spoczywa obowiązek podjęcia decyzji o przekazaniu informacji, redystrybucji zadań, sterowania

intensywnością i rodzajem aktywności podejmowanej przez zespół, a czasami reorganizacji podległej komórki. Należy podkreślić, że ewentualne braki w kulturze tanatologicznej będą utrudniały, a nawet uniemożliwiały sprawne zarządzanie sytuacją kryzysową dotyczącą tego obszaru. Dlatego, nawet jeśli zespół nie ma gotowości do podejmowania psychoedukacji w tematyce śmierci i żałoby, należy zadbać o to, by kadra zarządzająca miała możliwość edukacji i superwizji w tym zakresie.

Wszelkie wymienione powyżej działania mogą służyć wzmocnieniu zespołu. Większość z nich nie jest jednak możliwa bez uprzedniej edukacji tanatologicznej, co pokazuje poniższy przykład dotyczący implementacji systemu wsparcia osób pracowniczych w sytuacji straty.

### **Śmierć nie zna deadline'u – przykład aplikacji systemu wsparcia po stracie**

Należy zadać pytanie, w którym momencie „biznes” zaczyna się zastanawiać nad sprawami ostatecznymi? Zazwyczaj dzieje się to dopiero wtedy, kiedy musi. Rola osoby specjalisty zdrowia psychicznego w dużej korporacji pokazuje, że do śmierci podchodzi się interwencyjnie – coś się stało, samo nie przeszło, pojawiły się konsekwencje – trzeba wdrożyć jakiś rodzaj działania naprawczego. W jakim stopniu da się zmienić ogniskową z interwencji na prewencję i jak należy mówić do „biznesu”, żeby „kupił” czułe podejście do tematu straty? Postaramy się o tym opowiedzieć na poniższym przykładzie.

W pracy dla dużej organizacji międzynarodowej rola osoby specjalisty zdrowia psychicznego koncentruje się na wspieraniu osób w kryzysie, a czasami całego zespołu po stracie. Opisywana sytuacja dotyczy straty specyficznej, bo bardzo nagłej. Można powiedzieć, że „różne rzeczy dzieją się po cichu, owinięte

w grubą warstwę korporacyjnej bawełny”. Trudno się temu dziwić, biorąc pod uwagę, jak wiele niepewności i negatywnych emocji wywołuje temat straty. Głównym problemem osób menedżerów było to, jak rozmawiać z zespołami i jak ocenić, kto potrzebuje wsparcia. A jeśli potrzebuje – jak go udzielić. Ta sytuacja wskazuje na poważną potrzebę szkolenia menedżerów i wyposażenia ich w narzędzia pozwalające radzić sobie w sytuacjach skrajnych. Przez rok w tej konkretnej organizacji udało się przeszkolić ponad 180 osób z podstaw interwencji kryzysowej. Sytuacją graniczną, na którą wskazywały najczęściej szkolone osoby i do której miały najwięcej pytań i wątpliwości, była strata w bliskim otoczeniu pracownika\_cy. Widoczne było, że śmierć paraliżuje, a temat umierania dużo bardziej wycofuje menedżerów z rozmowy, niż tematy dotyczące wypalenia zawodowego, czy braku motywacji. Wynikało to ze stereotypowego podejścia do żałoby i klasycznej orientacji na zadanie, która w dużej mierze charakteryzuje biznes. Strata i związane z nią konsekwencje były rozumiane jako zadanie do rozwiązania. A świadomość braku pomysłów na podjęcie interwencji uruchamiała strach i opór. Kolejną przeszkodą w szkoleniu były pojawiające się głosy, że „biznes nie jest miejscem na poruszanie kwestii straty”, postrzeganej jako prywatna sprawa pracownika. Z naszej perspektywy to również wynikało ze strachu przed wdrożeniem nowych kompetencji. Strach ten jest całkowicie naturalny i związany z krzywą uczenia się na etapie świadomej niekompetencji (Greeter, 2019, s. 7). Innymi słowy menedżerowie dostrzegali, że istnieje pole, na którym nie czują się swobodnie i to wywołało ich opór.

Narzędziem przełamania tego oporu było pokazanie w praktyce, jak bardzo pracownicy\_e potrzebują emocjonalnego wsparcia i jak wiele tematów jest związanych ze stratą. W ciągu kolejnych sześciu miesięcy uruchomione zostały konsultacje kryzysowe

i pierwsza pomoc psychologiczna dla każdej osoby pracowniczej w organizacji. Zapisanie się na sesję wymagało zgody menedżera i tym sposobem osoby zatrudnione na stanowiskach wysokiego i średniego managementu zaczęły dostrzegać, jak duża jest potrzeba i zainteresowanie. System follow-upów – czyli działań polegających na utrzymaniu kontaktu i monitorowaniu sytuacji pracowniczej – pozwolił na, początkowo nieśmiało, wdrożenie nowych kompetencji w praktyce i pokazał wprost osobom zarządzającym istotność problematyki zdrowia psychicznego w ich zespołach. W związku z tym pojawiły się pytania o kolejne szkolenie, tym razem jednoznacznie nakierowane na obszar żałoby.

W listopadzie 2023 roku odbył się w organizacji webinar a zawarte w nim treści wynikały głównie z teorii Wiliama Wordena, której aspekty bardzo przystają do danego środowiska pracy – jest to teoria wskazująca na zadania, co w zadaniowym środowisku pracy ma spore znaczenie. Opisowania organizacji to biznes międzynarodowy i międzykulturowy, co wiąże się z obecnością wielu mediatorów żałoby – czynników osobowych i tożsamościowych, okoliczności śmierci i pożegnania, a także otoczenia (Worden, 2022, s. 87–113). Jak wynika z sesji 1:1, główną zmienną w dynamice żałoby osób pracowniczych jest częsty brak możliwości uczestniczenia w pogrzebie bliskich, co jest związane z dużym dystansem od domu. Drugą – różnicowane przekonania na temat śmierci i nastawienie do niej a także system wsparcia, który w przypadku obcokrajowców często nie jest zbyt rozbudowany. Edukacja w obszarze mediatorów pozwoliła nakreślić szerszy kontekst żałoby i zwrócić uwagę managementu na zindywidualizowane podejście do tematu straty.

Innym bardzo istotnym punktem zwrotnym okazało się samo znormalizowanie śmierci jako tematu. Po zaprezentowaniu, jak zmieniło się podejście do medykalizacji żałoby na

przestrzeni lat, udało się przekierować uwagę odbiorców na naturalność procesu i jego adaptacyjność (Doka 2002). Tym samym emocje, takie jak niepewność i strach przed rozmową z osobami po stracie, ustąpiły miejsca świadomej normalizacji stanów emocjonalnych. Wykorzystanie teorii śluzy z Dynamicznego Modelu Żałoby (Kessler, 2019) i przy pomocy języka korzyści zwrócenie uwagi na fakt, jak kluczowy jest czas pomiędzy dowiedzeniem się o stracie a pogrzebem, pokazało kluczową rolę środowiska pracy w całym procesie. Chodziło bowiem o zwrócenie uwagi na konieczność umiejętnego działania i zarządzania emocjami oraz stresem w sytuacji straty. Po części edukacyjnej pojawiły się pytania o *toolkit*, czyli „narzędziownik” – jak pracować z osobą po stracie i co może zrobić biznes, żeby realnie wspierać.

Aby zaopiekować te potrzeby, zaadaptowana została ewaluacja modelu wsparcia ze wspomnianego już Dynamicznego Modelu Żałoby. Menedżerowie mieli za zadanie ocenić, kto na poziomie ich zespołu w sytuacji straty jest osobą zorientowaną na zadanie, kto lepiej radzi sobie we wsparciu emocjonalnym, kto ma predyspozycje do wyciszenia i „jakościowego rozproszenia”, a kto może wpływać na proces destruktywnie. Kluczowym elementem była ewaluacja własnych kompetencji i umiejscowienie się na tej mapie wsparcia. Wymagało to pogłębienia świadomości i otwartego dialogu z zespołami. Żeby ułatwić wdrożenie procesu, użyty został autorski model oparty na akronimie LOSS, który kieruje do słów *Listen to* (słuchaj), *Observe* (obserwuj), *Secure* (zabezpiecz), *Support* (wspieraj).

Wspomniane wyżej działania uważamy za pierwszy krok. Język korzyści, prosty do wdrożenia model i zaangażowanie osób zarządzających na poziomie zadań to sposób komunikacji, który trafia do biznesu. Żeby praca z osobami po stracie w środowisku zawodowym była rzeczywista i skuteczna, potrzebne

są długoterminowe obserwacje wdrożenia. Konieczne jest by menedżerowie zauważyli i zrozumieli, że wsparcie po stracie to nie realizacja KPI z jasno określonym deadline. Zaakceptowanie śmierci jako zdarzenia, któremu należy nadać priorytet, jest kluczowe dla uruchomienia systemu wsparcia. Zwłaszcza w środowiskach, które skupiają przedstawicieli różnych kultur, często przebywających samotnie na terenie innego kraju, gdzie środowisko pracy jest jedynym miejscem, które może zaoferować pomoc.

Podejście do pracownika w żałobie powinno być realizowane na poziomie systemowym, z zaangażowaniem działów HR i wykorzystaniem narzędzi ustanowionych przez ustawodawcę. Mamy nadzieję, że stałe poszerzanie świadomości w sprawach ostatecznych i osvajanie biznesu ze śmiercią, pomoże takie systemowe rozwiązania stworzyć, wdrożyć i rozwijać.

## Wnioski: rekomendacje do dalszych badań

Lesel Dawson wraz z zespołem (2023) wskazały na potrzebę wprowadzenia obowiązkowej edukacji w obszarze żałoby w brytyjskich szkołach. Uważamy, że takie rozwiązanie byłoby pożyteczne również w polskich realiach – rozszerzając zakres tematyczny o śmierć i chorobę — ponieważ osoby menedżerskie zwykle nie posiadają narzędzi do pracy ze stratą. Zastosowanie podejścia związanego z uwrażliwieniem grup pracowniczych i zobaczenia w nich osób potencjalnie narażonych na ryzyko straty, pozwala w pierwszej kolejności dostrzec powagę problemu, a następnie wdrażać rozwiązania, które będą utrzymywały pracowniczy dobrostan. Wśród rekomendacji This Can Happen Global pojawiły się ważne wskazówki do przemyślenia dla osób zarządzających miejscami pracy – to, co uważamy za kluczowe, koncentruje się na podchodzeniu

do rozwiązań w sposób jednostkowy, nie zbiorowy, czyli elastyczny i podążający za osobą pracowniczą. Polityka lub wytyczne dotyczące wsparcia w żałobie, podobne do tych wspomnianych w artykule, powinny zostać jasno zakomunikowane, a osoby menedżerskie należy przeszkolić tak, by mogły prowadzić wymagające i emocjonalne rozmowy – bo rozmawianie o żałobie w miejscu pracy zwiększa świadomość, pozwala definiować strategię na poziomie zbiorowości i jest wspierające. Uczynienie tematu straty ważnym zagadnieniem, może sprawić, że łatwiej będą komunikowane potrzeby dotyczące wsparcia i jego wymiaru temporalnego. I tak jak żałoba jest ze swojej natury dynamiczna w przebiegu, tak dynamiczny jest jej wpływ na możliwości osób pracowniczych – stałe monitorowanie tego zagadnienia może doprowadzić do pogłębienia więzi w zespole oraz do usprawnienia działania procesów wewnętrznych (This Can Happen Global, 2024, s. 9).

W naszej ocenie podobne badania do tych przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii powinny pojawić się w Polsce, by z jednej strony poznać i zrozumieć specyfikę naszego kraju, z drugiej natomiast pomóc w tworzeniu narzędzi dostosowanych do różnych rodzajów organizacji, rodzajów straty oraz potrzeb poszczególnych osób pracowniczych. 🧡

**Łucja Lange** – adiunktka w Instytucie Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego. Wykładowczyni w Uniwersytecie Medycznym w Łodzi. Doktora socjologii i magistra etnologii i teatrologii. Porusza się w obszarach doświadczenia: różnorodności, choroby, śmierci, żałoby (straty) i bezdomności – zarówno ludzi, jak i zwierząt. Działa w Międzynarodowym Towarzystwie Wegańskich Socjologów oraz Fundacji Funerarium. Strona: <https://www.langelucja.pl/>

### Afiliacja

Instytut Socjologii, Uniwersytet Łódzki  
orcid: 0000-0002-2676-1022

**Urszula Tokarczyk-Bar** – doktor nauk humanistycznych, socjolog, pedagog specjalny, tyflog pedagog, pracownik socjalny, terapeuta integracji sensorycznej pracujący z dziećmi i rodzinami doświadczającymi niepełnosprawności sprzężonych. Członek Zarządu Głównego Polskiego Towarzystwa Pedagogicznego, sekretarz PTP Oddziału w Poznaniu, członek zarządu Fundacji „I w ciemności światło” im. Marka Jakubowskiego „Kuby”, członek kolektywu Instytutu Dobrej Śmierci, Członek Rady Naukowej Instytutu Praw Dziecka im. Janusza Korczaka.

### Afiliacja

Zakład Metodologii Nauk o Edukacji, Wydział Studiów Edukacyjnych, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
orcid: 0000-0002-1481-0915

**Magda Flera-Łapińska** – członkini kolektywu Instytutu Dobrej Śmierci, prowadzi pierwszą pomoc psychologiczną dla osób w żałobie. Zawodowo związana z biznesem jako Mental Health Specialist, coach i trenerka ds. zdrowia psychicznego.

### Afiliacja

SWPS

## Bibliografia

- Baard Paul P., Deci Edward L., Ryan Richard M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045–2068.
- Banaszak S. (2019). *Menedżerowie w społeczeństwie współczesnym*. Poznań: Wydawnictwo UAM
- Brock B., Kuppens P., De Roover K., Diener E. (2014). Is valuing positive emotion associated with life satisfaction?, *Emotion*, 14(4), 639–645.
- Białas S., Molek-Winiarska D., Pelc A. (2023). Kultura organizacyjna sprzyjająca poprawie dobrostanu pracowników, *HRM – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 150(1), 73–93.
- Böckerman P., Ilmakunnas P. (2012). The job-satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data, *Industrial & Labor Relations Review*, 65(2), doi: 10.1177/001979391206500203.
- Clark B., Preto N. (2018). Exploring the concept of vulnerability in health care, *Canadian Medical Association Journal*, 190(11), E308–E309, doi: 10.1503/cmaj.180242.
- Dawson L., Hare R., Selman L.E., Boseley T., Penny A. (2023). The one thing guaranteed in life and yet they won't teach you about it: The case for mandatory grief education in UK schools, *Bereavement: Journal of Grief and Responses to Death*, nr 2, <https://doi.org/10.54210/bj.2023.1082>.
- Diener E., Napa-Scollon Ch. K., Oishi Shigehiro, Dzokoto V., Suh Eunkook M. (2000). Positivity and the construction of life satisfaction judgments: Global happiness is not the sum of its parts, *Journal of Happiness Studies*, nr 1, 159–176.
- Diener E., Wirtz D., Tov W., Kim-Prieto Chu, Choi Dong-Won, Oishi Shigehiro, Biswas-Diener R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings, *Social Indicators Research*, 97, 143–156.
- Doka K. (2002). *Disenfranchised Grief: New Directions, Challenges, and Strategies for Practice*, Champaign: Research Press.
- Edmans A. (2011). Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices, *Journal of Financial Economics*, 101(3), 621–640.
- Fisher J., Silverglate P. H. (2023). The C-suite's role in well-being, *Deloitte Insight*, 22.06.2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html> [15.09.2024].
- Fisher J., Silverglate P.H., Bordeaux C., Gilmartin M. (2023). As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle?, *Deloitte Insight*, 20.06.2023, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/workplace-well-being-research.html> [15.09.2024].
- Greeter A. (2019). Developing an inspired leader: How to maximize human talent to maximize operating results, *Journal of Clinical*

- Oncology, tom 37(15), s. 10522, doi: 10.1200/JCO.2019.3715\_suppl.10522.
- Holmes T. H., Rahe R. H. (1967). The Social Readjustment Rating Scale, *Journal of Psychosomatic Research*, 11(2), 213–218, doi: 10.1016/0022-3999(67)90010-4.
- Judge T. A., Thoreson C. J., Bono J. E., Patton G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review, *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407, doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- Kessler D. (2019). *Finding Meaning. The Sixth Stage of Grief*. London: Ebury Publishing.
- Kun Á., Balogh P., Gerákné Krasz Katalin (2017). Development of the Work-Related Well-Being Questionnaire Based on Seligman's PERMA Model, *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56–63.
- Kuźmicka A. (2023). Wellbeing a bezpieczeństwo pracy, *EHS Consulting*, 26.03.2023, <https://ehsconsulting.pl/wellbeing-a-bezpieczenstwo-pracy/> [15.09.2024].
- Lyubomirsky S., Lepper Heidi S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation, *Social Indicators Research*, 46, 137–155.
- Łabędź A. (2023). Zarządzanie dobrostanem pracowników w organizacji. W: Lisiński M., Dziendziara J. (red.), *Paradygmaty współczesnego zarządzania z perspektywy młodych naukowców*. Dąbrowa Górnicza: Akademia WSB.
- This Can Happen Global (2024). *Grief in the workplace from bereavement. An in depth, two stage research programme into how workplaces are supporting employees experiencing grief, This Can Happen Global*, <https://content.thiscanhappenglobal.com/spotlight-grief> [15.09.2024].
- Wallace D., Cooper N. R., Sel A., Russo R. (2023). The social readjustment rating scale: Updated and modernized, *PLoS One*, 18(12), e0295943, doi: 10.1371/journal.pone.0295943.
- Worden J. W. (2022). *Poradnictwo i terapia w żałobie*, tłum. Aleksander Wojciechowski. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Woźniak Z. (2016). *Starość. Zadanie. Wyzwanie*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Nauk Społecznych UAM.

### Źródła internetowe:

- Cambridge Dictionary, hasło: *vulnerability*, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/vulnerability> [15.09.2024].
- Dz. U. z 1996 r. Nr 60, poz. 281, ze zm., *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 15 maja 1996 r. w sprawie sposobu usprawiedliwiania nieobecności w pracy oraz udzielania pracownikom zwolnień od pracy*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960600281> [15.09.2024].
- Dz. U. z 1996 r. Nr 70, poz. 335, z późn. zm., *Obwieszczenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 23 maja 1996 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o zakładowym funduszu świadczeń socjalnych*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19960700335> [15.09.2024].
- Gallup Global Emotions 2024, <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx> [15.09.2024].
- GUS 2022, [https://spis.gov.pl/aktualnosci/wyniki\\_09\\_22/](https://spis.gov.pl/aktualnosci/wyniki_09_22/) [15.09.2024].
- Marie Curie, <https://www.mariecurie.org.uk/help/support/bereaved-family-friends/work> [15.09.2024].
- Oxford English Dictionary, hasło: *vulnerability*, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/vulnerability> [15.09.2024].
- Rocznik demograficzny, 2023, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-demograficzny-2023,3,17.html> [15.09.2024].
- Serwis Rzeczypospolitej Polskiej, Uzyskaj zasiłek pogrzebowy, <https://www.gov.pl/web/gov/uzyskaj-zasilek-pogrzebowy> [15.09.2024].
- WHO, <https://wkc.who.int/our-work/health-emergencies/knowledge-hub/community-disaster-risk-management/vulnerability-and-vulnerable-populations> [15.09.2024].

### Kwestie dotyczące etyki wydawniczej

Funding information: Not applicable.

Conflict of interests: None.

Ethical considerations: The Author assures of no violations of publication ethics and takes full responsibility for the content of the publication.

Declaration regarding the use of GAI tools: Not used.

## Vulnerable Groups in the Workplace in the Context of Loss: An Introduction

### Abstract

Our article, which serves as review and application, aims to show that experiencing loss within a group of employees can significantly impact the quality of work and the desire to stay in an organization, especially without proper support. In this context, the word *vulnerability* (in the meaning of: weakness, fragility, defenselessness, or sensitivity) can be applied broadly, as we are not focusing on a specific group but rather highlighting that any group can become vulnerable in the situations of loss. The article includes the latest research on loss in British organizations, a case study on the work of a corporate Mental Health Specialist, and our extensive experience with death and dying also in an organizational context. We believe it's important to draw attention to this topic and to discuss potential strategies for addressing or preparing a group (organization) for unforeseen events related to loss. This article serves as an introduction to broader research in this area in Poland.

**Keywords:** [loss at work](#), [loss in organization](#), [death](#), [workplace bereavement](#), [social ways of coping with loss](#).