



ZESPÓŁ WYPALENIA ZAWODOWEGO

Małgorzata Ufnal

Małgorzata Ufnal

- Psycholog biznesu, konsultant HR
- Professional Certified Coach ICF
- Obszary specjalizacji:
 - **Outplacement**
 - **Coaching kariery**
 - **Stres**
 - **Wypalenie zawodowe**
 - **Leadership coaching**



Po co pracujemy

- Płaszczyzna ekonomiczna
- Płaszczyzna psychologiczna
 - Ludzie chcą podejmować i realizować wyzwania
 - Ludzie chcą angażować swoją energię fizyczną, emocjonalną i twórczą
 - Ludzie chcą się rozwijać, doskonalić, wzrastać
 - Ludzie chcą doświadczać wspólnoty (być z innymi ludźmi)

Dzisiejsza rzeczywistość zawodowa

- Fundamentalne zmiany w miejscu pracy i charakterze pracy (wymagające środowisko na płaszczyźnie ekonomicznej i psychologicznej)
- Nowe trendy:
 - **ekonomiczne** (wzrost dbałości o wydajność i finanse - praca przenosi się tam, gdzie koszty są mniejsze, zwolnienia - większa ilość pracy w mniejszym składzie osobowym)
 - **technologiczne** (zastosowanie automatyki i maszyn dla zwiększenia wydajności)
 - **filozofia zarządzania** (mikrozarządzanie skoncentrowane na wynikach zamiast delegowania)

Przyczyny wypalenia zawodowego

Wypalenie – gdy brak dopasowania pomiędzy osobą a wykonywaną przez nią pracą.

- Czujemy się **przeciążeni** (zbyt dużo, w zbyt krótkim czasie przy małym poziomie zasobów)
- Nie mamy **kontroli** nad tym, co robimy (rygorystyczny monitoring; brak możliwości podejmowania decyzji w kwestiach, za które ponosimy odpowiedzialność)
- Nie jesteśmy **nagradzani** za naszą pracę (zamrożone płace, brak stałości pracy)
- Brak **wspólnoty** (izolacja z powodu zbyt dużej ilości obowiązków, zaawansowana technologia, praca on-line)
- Nie jesteśmy traktowani **sprawiedliwie** (brak okazywania szacunku i potwierdzenia poczucia własnej wartości)
- Zmagamy się ze sprzecznymi **wartościami** (brak spójności między wymaganiami pracy a osobistymi zasadami; często cel uświęca środki)

Wypalenie zawodowe

- *Herbert Freudenberger, 1974*: chroniczne przeciążenie i przedłużający się stres o dużej sile mogą doprowadzić do syndromu wypalenia zawodowego; wyczerpanie z powodu bardzo silnych napięć emocjonalnych (źródła wypalenia: **czynniki osobowościowe, związane z relacjami interpersonalnymi oraz czynniki organizacyjne**)
- *Christina Maslach, 1997*: wypalenie zawodowe, to stopniowo zachodzący proces utraty, podczas którego brak dopasowania między potrzebami osoby a wymaganiami związanymi z wykonywaną pracą staje się coraz większy; wypalenie to stan przewlekłego emocjonalnego przeciążenia (źródła wypalenia: **czynniki organizacyjne**)

Wypalenie zawodowe w Polsce

- Zawody „bliskiego kontaktu”, zorientowane na ludzi, związane z pomaganiem innym (policjanci, pracownicy służby zdrowia, nauczyciele)
- Pracownicy korporacji (zwykle 40-latkowie – najczęściej osoby ambitne i zaangażowane na początku w pracę), rzadziej osoby z pokolenia Y (traktują pracę wyłącznie jako jeden z elementów codziennego życia)
- Ponad 40 procent dorosłych Polaków pracuje dłużej niż 50 godzin tygodniowo (niektórzy nawet 80 godzin tygodniowo), często praca zabierana jest do domu
- Brak polskich danych dotyczących spadku efektywności wypalonych zawodowo pracowników
- Koszty wypalenia ponoszą zarówno ludzie (psychiczne, fizyczne, finansowe), jak i organizacja (spadek zaangażowania i efektywności)

Jak doświadczamy wypalenia zawodowego

- Stopniowa **utrata zaangażowania w pracę** (praca staje się nieprzyjemna i niesatysfakcjonująca)
- **Erozja emocji** (pojawia się złość, lęk i depresja)
- Problem braku **dopasowania człowieka do pracy** (postrzegamy nierównowagę jako osobisty kryzys, choć to zwykle środowisko pracy jest źródłem problemów)

Jak to jest czuć się wypalonym

- **Wyczerpanie** – uczucie pustki i odpływu sił, wywołane nadmiernymi wymaganiami psychologicznymi i emocjonalnymi, jakie stawia przed pracownikiem praca (bądź jakie pracownik sam stawiał sobie). Niezdolność odprężenia i odzyskania sił. Ten sam poziom zmęczenia przed snem i po nim.
- **Cynizm i depersonalizacja** – zdystansowana, chłodna postawa wobec pracy i współpracowników. Cynizm jest próbą chronienia się przed wyczerpaniem i rozczarowaniem.
- **Brak skuteczności, obniżenie oceny własnych dokonań** – poczucie marnowania czasu i wysiłku na swoim stanowisku pracy, narastające poczucie nieprzystosowania

Recepta zależna od perspektywy

- **Indywidualna perspektywa wypalenia zawodowego (wypalenie jako problem jednostki):** ponieważ wypalenie jest widoczne w obszarze zachowań i emocji pojedynczych pracowników, często jego przyczynę przypisuje się osobie, a nie miejscu pracy. Wypalenie rozumiane jest jako trudność osobista.
- **Kontekstowa perspektywa wypalenia zawodowego (wypalenie jako problem środowiska pracy):** mimo, że ludzie doświadczają wypalenia jako osobistego problemu, przyczyny wypalenia sięgają poza jednostkę, w obszar jej otoczenia zawodowego. Wypalenie indywidualnych pracowników świadczy bardziej o stanie miejsca pracy niż o samych pracownikach.

Recepta na wypalenie

Wypalenie jako problem jednostki – redukcja wypalenia, zmniejszanie jego skutków poprzez organizacyjne systemy wspierania, skupiające się na poszczególnych pracownikach (programy wsparciowe, treningi antystresowe)

Wypalenia jako problem organizacji – prewencja wypalenia, zapobieganie poprzez wprowadzenie takich zmian w środowisku pracy, które budują „zdrową” organizację; koncentracja na budowaniu zaangażowania w pracę, która przekłada się na wysoką wydajność

Rozwiązania na poziomie jednostki – redukcja wypalenia (interwencja)

- Cel: „przywrócić” zestresowanego pracownika do „wyjściowego” poziomu funkcjonowania
- Triada: odpoczynek – pomoc – odejście
- Pomoc:
 - Programy wspierające – spotkania z doradcą lub terapia w przypadku nasilonego stresu związanego z przeciążeniem
 - Treningi antystresowe – nabycie nowych umiejętności w zakresie radzenia sobie ze stresorami w miejscu pracy
 - Treningi relaksacyjne i mindfulness
 - Treningi wspierające zdrowy styl życia, zarządzanie energią własną
- Rozwiązania mają głównie charakter samodoskonalenia i programów samopomocowych, skierowanych na zmianę osoby, a nie sytuacji

Rozwiązania na poziomie organizacji – prewencja wypalenia

- Wymaga **koncentracji zarówno na osobie, jak i na miejscu pracy**
- Diagnoza 6 obszarów braku dopasowania między osobą a pracą, by poznać cel interwencji
- Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego MBI – diagnoza wypalenia jako skutku problemów w pracy w wymiarach: wyczerpanie-energia, depersonalizacja-zaangażowanie, brak skuteczności-osiągnięcia (7 stopniowa skala)
- **Proces** rozwiązywania problemów może **rozpocząć się w każdym z 6 obszarów**:
 - **wynik jest ciągłym procesem** udanego przystosowania osoby do ciągle zmieniającego się środowiska pracy
 - poprawa w jednym obszarze wpływa na poprawę dopasowania w innych obszarach
 - skupia się zarówno na osobie, jak i pracy (łączy szczególne okoliczności miejsca pracy z emocjami i zachowaniami osoby)
 - sprawdza jak potencjalne zmiany wpłyną na trzy wymiary wypalenia (wyczerpanie, cynizm, brak skuteczności)
 - wspiera w czynieniu zmian w kierunku od wypalenia do zaangażowania
 - proces rozwiązywania problemów **może być zastosowany zarówno w interwencji kryzysowej, jak i w prewencji**
 - Proces zaczyna się od osoby i może zamienić się w projekt grupowy (zespołowy / organizacyjny) lub zacząć się jako projekt organizacyjny (zainicjowany przez Zarząd)

Ankieta pracownicza – narzędzie diagnozy na poziomie organizacji

- Zdefiniowanie celu przeprowadzenia ankiety
- Ustanowienie zespołu roboczego (z różnych obszarów organizacji)
- Opracowanie planu komunikacji
- Powołanie zespołów zadaniowych, które zajmą się wypracowaniem rozwiązań i zaproponowaniem zmian
- Opracowanie procesu wdrożenia zaproponowanych zmian

Ankieta pracownicza – narzędzie diagnozy na poziomie organizacji

ETAP 1 – zdobycie wiedzy dotyczącej czynników wpływających na zaangażowanie i przeciwdziałających wypaleniu pracowników. Etap ocenia:

- Poziom wypalenia i zaangażowania wśród pracowników
- Poziom niedopasowania między ludźmi a pracą w sześciu obszarach życia organizacji (obciążenie pracą, kontrola, wynagradzanie, wspólnota, sprawiedliwość, wartości)
- Relacje między procesami zarządzania a sześcioma obszarami

ETAP 2 – wykorzystanie zdobytej wiedzy do poprawienia kultury organizacyjnej. Etap koncentruje się na:

- Poprawie komunikacji w organizacji (pracownicy a kadra zarządzająca)
- Wdrożeniu zmian organizacyjnych wspierających zaangażowanie w pracę i przeciwdziałających wypaleniu

Case study

- Ważna w kategoriach użyteczności instytucja w sektorze budżetowym
- Duża niepewność dotycząca dalszego istnienia instytucji w jej dotychczasowym kształcie
- Sporo osób zgłaszających działowi HR przeciążenie pracą; jedna z osób wcześniej zgłaszająca problem zemdląca w czasie pracy
- Duży odpływ pracowników posiadających unikatowe w skali kraju kompetencje niezbędne do funkcjonowania instytucji

Co zrobiono:

1. Z inicjatywy Działu HR i Zarządu – potrzeba określenie kierunku koniecznych zmian
2. Powołanie grup fokusowych, diagnozujących dokładniej obszary, którymi należy się zająć
3. Przygotowanie ankiety pracowniczej badającej obszary niedopasowania
4. Opracowanie i komunikacja wyników na wszystkich szczeblach instytucji
5. Powołanie grup roboczych dla wypracowania satysfakcjonujących i możliwych rozwiązań
6. Komunikacja i wdrożenie rozwiązań