



Spis treści

Przedmowa	11
Rozdział 1. Bieżący kryzys	15
Jak zmieniło się miejsce pracy	16
Mniej wartości	16
Ekonomia światowa	17
Technologia	20
Redystrybucja władzy	22
Wyobcowanie w korporacji	23
Dlaczego wypalenie zawodowe kwitnie?	26
Czujemy się przeciążeni	27
Nie mamy kontroli nad tym, co robimy	28
Nie jesteśmy (wy)nagradzani za naszą pracę	29
Doświadczamy załamania społeczności	30
Nie jesteśmy traktowani sprawiedliwie	31
Zmagamy się ze sprzecznymi wartościami	33
Erozja duszy	34
Wymiary wypalenia	34
Co rzeczywiście powoduje wypalenie?	35
Wysokie koszty wypalenia	36
Wypalenie kiedyś i dziś	37
Nasza recepta na kryzys	39
Rozdział 2. Jak doświadczasz wypalenia zawodowego?	41
Utrata zaangażowania	42
Sześć źródeł wypalenia	44

Erozja emocji	45
Emocjonalne skutki wypalenia	46
Społeczny kontekst emocji	48
Niedopasowanie	51
Obwinianie człowieka	52
Zrozumieć sytuację	54
Efekt kaskadowy	57
Rozdział 3. Co jest przyczyną wypalenia zawodowego?	59
Nadmierne obciążenie pracą	60
Praca jest bardziej intensywna	61
Praca wymaga więcej czasu	62
Praca jest bardziej złożona	63
Praca jest źródłem wyczerpania związanego z nadmiarem obowiązków ...	63
Brak kontroli	64
Ile kontroli?	65
Ciężar mikrozarządzania	66
Niewystarczające (wy)nagradzanie	67
Mniej za więcej	68
Utrata radości z pracy	71
Załamanie społeczności i wspólnoty	72
Rozpad relacji międzyludzkich	73
Niszczenie współpracy	74
Pracując oddzielnie, nie razem	75
Brak sprawiedliwości	76
Konflikt wartości	79
Co jest naprawdę ważne?	79
Nie robimy tego, o czym mówimy	81
Dokąd zmierzamy?	84
Rozdział 4. Dlaczego warto się zająć wypaleniem?	86
Dlaczego organizacje ignorują zjawisko wypalenia?	87
„To problem jednostki”	87
„To nie jest odpowiedzialność pracodawcy”	88
„Wypalenie nie ma żadnego realnego wpływu na organizację”	89
„Organizacja nie jest w stanie wiele zrobić”	90
Dlaczego organizacje powinny poważnie podejść do wypalenia?	90
Wypalenie wpływa na wyniki organizacji	91

Wypalenie jest czymś więcej niż problemem jednostki	94
Zajęcie się wypaleniem poprawia organizację	98
Organizacja może wiele zdziałać	100
Dlaczego lepiej zapobiegać niż zwalczać?	102

Rozdział 5. Interwencja kryzysowa – zatrzymać wypalenie

zawodowe	106
Indywidualne podejście do braku dopasowania człowiek–praca	109
Krok 1: Zaczyna się od osoby	110
Krok 2: Przemiana w projekt grupowy	110
Krok 3: Połączenie z organizacją	111
Krok 4: Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	111
Krok 5: Wynik jest procesem	111
Próba zmniejszenia przeciążenia pracą	112
Zaczyna się od osoby	112
Przemiana w projekt grupowy	113
Połączenie z organizacją	114
Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	116
Wynik jest procesem	117
Próba uzyskania poczucia kontroli	117
Zaczyna się od osoby	118
Przemiana w projekt grupowy	118
Połączenie z organizacją	120
Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	122
Wynik jest procesem	122
Próba uzyskania dodatkowych nagród	123
Zaczyna się od osoby	124
Przemiana w projekt grupowy	124
Połączenie z organizacją	127
Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	129
Wynik jest procesem	129
Podjmowanie indywidualnej inicjatywy w kontekście organizacyjnym	130

Rozdział 6. Zapobieganie wypaleniu i budowanie zaangażowania

Patrząc na niedopasowanie człowiek–praca z perspektywy organizacji	134
Krok 1: Zaczyna się od zarządu	136
Krok 2: Przemiana w projekt organizacyjny	138
Krok 3: Połączenie z ludźmi	140

Krok 4: Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	140
Krok 5: Wynik jest procesem	141
Odkryć, o co chodzi	141
Żeby dobrze zacząć	143
Zadać właściwe pytania	144
Dostać właściwą odpowiedź	145
Analiza informacji	146
Otrzymać przydatne wyniki	146
Poprawa kultury organizacyjnej: opis przypadku	148
Zaczyna się od zarządu	150
Przemiana w projekt organizacyjny	151
Połączenie z ludźmi	152
Wynik wpływa na pozostałe niedopasowania	153
Wynik jest procesem	160
Czego się nauczyliśmy?	162
Rozdział 7. Promowanie wartości ogólnoludzkich	164
Wartości w miejscu pracy	166
Wartości wyznaczające kierunek	167
Rozziew między wartościami a działaniami	168
Klaryfikowanie wartości organizacyjnych	170
Proces klaryfikowania wartości	171
Inicjowanie procesu	172
Utrzymanie procesu	173
Zakomunikowanie wyników	174
Wprowadzenie zmian w organizacji	175
Przekładanie wartości na działania	176
Budowanie wspólnoty	176
Promowanie sprawiedliwości	178
Niwelowanie konfliktu wartości	179
Nowy świat pracy	180
Społeczność w zmieniającym się środowisku zawodowym	184
Postówie: W stronę lepszej przyszłości	187
Sześć dróg prowadzących do zaangażowania	187
Wybrać właściwą ścieżkę	189
Niwelowanie niedopasowań	191
Czas na działanie	192

Załącznik: Ocena środowiska pracy	194
Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego MBI: pomiar osobistych doświadczeń	194
Ankieta Pracownicza: wsłuchując się w złożoną organizację	196
Sposób zarządzania	197
Sześć obszarów życia organizacji	199
Osobiste doświadczenia	200
Pytania otwarte	201
Wykorzystanie wyników	202
Tematy krytyczne	203
Profile zespołów	204
Cele procesu	208
Bibliografia	209
Indeks	213
O Autorach	217