

Przegląd ryzyka wypalenia w zespole

15 minut, ołówek, szczerść.



Najlepszych ludzi nie traci się nagle. Traci się ich po cichu, na długo zanim złożą wypowiedzenie. Ten arkusz ma jedno zadanie: pokazać, czy w Twoim zespole coś dzieje się właśnie po cichu.

Dwie części. Pierwsza pyta o warunki pracy, bo wypalenie rzadko bierze się z samego nadmiaru zadań; z badań wynika, że najgorsze jest połączenie dużych wymagań z małym wpływem (Karasek 1979; Häusser i in. 2010), wysiłek bez nagrody (Siegrist 1996), a do tego relacje, sprawiedliwość i sens (Maslach i Leiter 2016). Druga część pyta o to, co widać po ludziach. Odpowiadaj o swoim zespole, nie o firmie w ogóle. Nikt tego nie sprawdzi.

Część A. Warunki pracy w zespole

Ostatni kwartał. Zaznacz kwadrat, jeśli odpowiedź brzmi „tak”.

Wymagania

- A1** ☐ W ostatnim kwartale zespół dostał nowe zadania albo projekty, a z listy nie zeszło nic.
- A2** ☐ Co najmniej jedna osoba regularnie odpisuje na maile po 20:00 albo w weekend i nikt tego nie komentuje.

Wpływ

- A3** ☐ W tym roku wprowadzono w zespole zmianę sposobu pracy (narzędzie, proces, raportowanie), o której ludzie dowiedzieli się po decyzji, nie przed.
- A4** ☐ Kiedy ktoś proponuje, żeby zrobić coś inaczej, odpowiedź zwykle brzmi: „u nas tak się nie da”.

Wsparcie

- A5** ☐ Jest w zespole osoba, z którą od miesiąca nie rozmawiałaś/eś o niczym poza zadaniami.
- A6** ☐ O tym, że komuś wali się termin, dowiadujesz się po fakcie, nie w trakcie.

Relacje

- A7** ☐ Między dwiema osobami w zespole jest napięcie, o którym wszyscy wiedzą, a nikt z nimi o tym nie rozmawiał.
- A8** ☐ Zdarza się, że o czyjejś pracy mówi się źle przy innych, zamiast z tą osobą.

Rola

- A9** ☐ Co najmniej jedna osoba dostaje polecenia od dwóch przełożonych, którzy nie uzgadniają ze sobą priorytetów.
- A10** ☐ Gdybyś dziś zapytał(a) każdego, za co dokładnie odpowiada, dwie osoby na tym samym stanowisku odpowiedziałyby inaczej.

Zmiana

- A11** ☐ Ostatnią większą zmianę (reorganizacja, nowy szef, łączenie zespołów) ogłoszono na spotkaniu i nikt do niej nie wrócił.
- A12** ☐ Ludzie pytają Cię o rzeczy, o których sam(a) dowiadujesz się ostatni(a).

Liczba „tak” w części A: _____ / 12

Co widać po ludziach

Ostatnie 3–4 tygodnie. Nie szukaj jednego sygnału. U jednej osoby pójdzie to w drażliwość, u innej w ciszę, u trzeciej w drobne zaniedbania. Liczy się zestaw, który trwa dłużej niż zły tydzień. Przy każdym punkcie wpisz inicjały osób, u których to widzisz.

- B1** ☐ Ktoś, kto zabierał głos i ciągnął tematy, odpowiada półsłówkami i nie zgłasza się do niczego. Z dobrej energii do neutralnej. Nie wrogi, po prostu „szeregowy”. *inicjały:* _____
- B2** ☐ Ktoś, kto nie był konfliktowy, zaczął się spinać, marudzić, ścierać z ludźmi. Zaciska zęby zamiast powiedzieć, o co chodzi. *inicjały:* _____
- B3** ☐ Ktoś, kto dowozi duże rzeczy, zaczął zaniedbywać drobne: spóźniony raport, mail bez odpowiedzi, błędy, których nie robił. Z zewnątrz wygląda to na niedbalstwo. *inicjały:* _____
- B4** ☐ Ktoś znika z widoku: kamera wyłączona, raporty krótsze niż kiedyś, na spotkaniu obecny, ale nieobecny. *inicjały:* _____
- B5** ☐ Ktoś, kto nigdy nie narzekał, zaczął mówić „kiedyś było inaczej”, „wcześniej było lepiej”. *inicjały:* _____
- B6** ☐ Ktoś wyraźnie unika rzeczy, które wcześniej robił bez wysiłku: telefonów, spotkań, dojazdu do biura. *inicjały:* _____

Liczba osób z co najmniej dwoma sygnałami: _____

Sygnały alarmowe

Jeśli widzisz którykolwiek, pomiń wynik i idź od razu do „działaj teraz”.

- Ktoś mówi wprost, że się wypala albo nie daje rady.
- Ktoś coraz częściej wspomina o ciele: sen, żołądek, serce, bóle głowy. Miał zastabnięcie. Bierze pojedyncze dni „na badania”.
- Nagłe, sporadyczne spóźnienia i nieobecności, niepowiązane z żadną dłuższą chorobą.
- Coś się zmieniło w tym, jak ta osoba radzi sobie z napięciem po pracy, i widać to następnego dnia.

Wynik

Pole	Warunek	Co to znaczy
Zielone	A: 0–3 i B: 0	Warunki w porządku, ludzie w porządku. Wróć do arkusza za kwartał albo po najbliższej większej zmianie.
Przyjrzyj się	A: 4–7 albo B: 1	Coś zaczyna pracować. Masz czas, ale nie masz go dużo. Zaczynaj od obszarów z „tak” w części A i od rozmowy z osobą z części B.
Działaj teraz	A: 8 i więcej, albo B: 2 i więcej, albo którykolwiek sygnał alarmowy	Zespół jest w potrzasku: dużo wymagań, mało wpływu, i widać to po ludziach. Kolejność działań na następnej stronie.

Progi są orientacyjne, ustawione na potrzeby przeglądu, nie wynik badania. Arkusz nie mierzy wypalenia u konkretnej osoby i nie zastępuje rozmowy. Jest po to, żeby ta rozmowa odbyła się o kilka miesięcy wcześniej niż zwykle.

Od czego zacząć, obszar po obszarze

Jedno działanie na obszar, w którym masz „tak”. Nie wszystkie naraz.

Wymagania. Zrób listę tego, co w tym kwartale doszło, i tego, co zeszło. Jeśli druga kolumna jest pusta, to jest odpowiedź. Zdejmij jedną rzecz publicznie, tak żeby zespół to usłyszał.

Wpływ. Oddaj zespołowi jedną decyzję w tym miesiącu: jak, nie co. To najlepiej udokumentowana z dźwigni, które masz w ręku. Zwiększenie zakresu decyzji obniża obciążenie bez obniżania wymagań (Karasek 1979). Jeśli zdjąć zadań nie możesz, to zwykle możesz.

Wsparcie. Osoba z części B dostaje od Ciebie nie jedną „rozmowę naprawczą”, tylko cykl krótkich zagajeń. Pierwsze bez agendy: co słychać, jak się czujesz, czego byś potrzebował. Za pierwszym razem usłyszysz „wszystko git”. Pytasz drugi, trzeci, czwarty raz, w momentach, kiedy widzisz gorszy dzień.

Relacje. Konflikt, o którym wszyscy wiedzą, nazwij na osobności z każdą ze stron. Nie na forum.

Rola. Jeśli ktoś ma dwóch przełożonych, umów jedno spotkanie we trójkę o priorytetach. Ta osoba nie powinna być tym, kto godzi Waszych szefów.

Zmiana. Wróć do ostatniej zmiany i zapytaj, co ludzie o niej myślą teraz, po fakcie. Zmianę ogłoszoną raz i zamkniętą ludzie przetwarzają sami, po godzinach.

Rozmowa. Jak zacząć i czego nie mówić

Zaczynasz od zaciekawienia, nie od diagnozy. „Co u Ciebie? Jak Ci ostatnio idzie? Jest coś, w czym mogę pomóc?” Nie oczekuj odpowiedzi za pierwszym razem. Człowiek, który się wypala, sam często jeszcze tego nie nazwał.

Nie zaczynaj od: „widzę, że ostatnio gorzej funkcjonujesz”. To prawda, ale powiedziana w ten sposób dokłada kolejny kamyk do tego, co ta osoba już o sobie myśli: że sobie nie radzi, że jest niewystarczająca.

Zdania, po których ludzie się zamykają: „uśmiechnij się i idź pobiegać”, „zrób sobie coś przyjemnego”, „każdy ma teraz ciężko”, „ja mam jeszcze gorzej niż ty”. Każde z nich mówi to samo: problem jest w Tobie, wszyscy inni dają radę.

Zdanie, które otwiera: „Zauważyłem, że dużo ostatnio bierzesz na siebie. Co mogę zdjąć?”

Kiedy rozmowa nie wystarczy

Rozmowa i odciążenie mają swoje granice. Odsyłasz do psychologa albo lekarza, a nie tylko rozmawiasz, gdy widzisz co najmniej jedno z tego:

- ☐ ciało odzywa się coraz częściej: sen, żołądek, serce, bóle głowy, zasłabnięcia, a badania wracają czyste;
- ☐ nagłe spóźnienia i nieobecności, sporadyczne, bez dłuższej choroby w tle;
- ☐ coś się zmieniło w tym, jak ta osoba rozładowuje napięcie po pracy, a Ty to widzisz albo słyszysz w żartach;
- ☐ ktoś, kto nigdy nie marudził, mówi coraz częściej, że nic się nie zmieni.

Nie masz być psychoterapeutą swojego zespołu. Masz wiedzieć, kiedy oddać sprawę komuś, kto nim jest, i mieć dokąd tę osobę wysłać.

Ten sam arkusz w pierwszej osobie

Wypalenie managera wygląda z zewnątrz najlepiej ze wszystkich: układny, konkretny, dowozi. Wyżej nikt nic nie widzi. Sprawdź sześć obszarów u siebie.

- ☐ W ostatnim kwartale dostałem/am nowe obowiązki, a z listy nie zeszło nic. (wymagania)
- ☐ Wprowadzono zmianę w mojej pracy, o której dowiedziałem/am się po decyzji. (wpływ)
- ☐ Od miesiąca nikt nie zapytał mnie o nic poza wynikami. (wsparcie)
- ☐ Jestem buforem między górą a zespołem i obie strony mają do mnie pretensje. (relacje)
- ☐ Dostaję oczekiwania od dwóch stron, które się nie dogadały. (rola)
- ☐ O rzeczach, które dotyczą mojego zespołu, dowiaduję się ostatni/a. (zmiana)

Trzy i więcej „tak” to nie jest problem Twojej odporności. To warunki. Wypalenie to nie wada charakteru, tylko odpowiedź na przewlekły stres w pracy, „który nie został skutecznie opanowany” (WHO 2019).

Chcesz sprawdzić objawy, nie warunki? Skorzystaj z BAT-PL: darmowego narzędzia do samooceny wypalenia, przetłumaczonego i sprawdzonego na polskiej próbie (Basińska, Gruszczyńska, Schaufeli 2023). Kwestionariusz: burnoutassessmenttool.be. Jedno zastrzeżenie: wynik BAT to sygnał do rozmowy ze specjalistą, nie diagnoza.

Skąd to wiem

Wypalenie widziałem z trzech miejsc. Jako rekruter w IT, który sam się wypalił. Jako HR Business Partner, do którego ludzie przychodzili z tym wprost, podczas gdy piętro wyżej nikt nie miał pojęcia, że firma zaraz straci swojego najlepszego człowieka. I jako psychoterapeuta, do którego ci sami ludzie trafiają na końcu drogi, zwykle po kardiologu i neurologu. Ten arkusz to próba przeniesienia tej rozmowy o kilka miesięcy wcześniej.

Jakub Leśniewski

psycholog i psychoterapeuta, trener. Współwłaściciel Centrum Psychoterapii Przebudzenie w Katowicach. Szkolę managerów i HR z tego, jak rozpoznać wypalenie w zespole, zanim ktoś złoży wypowiedzenie.
jakublesniewski.pl



Co dalej

Jeśli po tym arkuszu masz więcej pytań niż odpowiedzi, to jest normalne. Napisz: kontakt@jakublesniewski.pl. Dwadzieścia minut rozmowy o tym, jak wygląda ten kwartał w Twoim zespole. Bez oferty, bez slajdów.

Źródła

Health and Safety Executive (UK), Management Standards Indicator Tool: sześć obszarów warunków pracy (wymagania, wpływ, wsparcie, relacje, rola, zmiana). hse.gov.uk/stress

Häusser J.A., Mojzisch A., Niesel M., Schulz-Hardt S. (2010), Ten years on: a review of recent research on the Job Demand–Control (–Support) model and psychological well-being. *Work & Stress*, 24(1), 1–35.

Karasek R.A. (1979), Job demands, job decision latitude, and mental strain. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

Siegrist J. (1996), Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Maslach C., Leiter M.P. (2016), Understanding the burnout experience. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

WHO (2019), Burn-out an „occupational phenomenon”: International Classification of Diseases (ICD-11, QD85).

Schaufeli W.B., Desart S., De Witte H. (2020), Burnout Assessment Tool (BAT). *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(24), 9495. Polska adaptacja: Basińska B.A., Gruszczyńska E., Schaufeli W.B. (2023), *Psychiatria Polska*, 57(1), 223–235.

Pozycje arkusza są własne. Nie są przedrukiem żadnego z powyższych narzędzi i nie przeszły walidacji psychometrycznej. Wersja 2.0, wrzesień 2026.