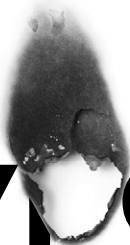


**dr Claire Plumbly**

# wypalanie



**jak uspokoić układ nerwowy,  
obniżyć stres  
i uleczyć traumę**

przełożyła  
**Joanna Bilmin-Odrowąż**

Tytuł oryginału:

*Burnout. How to Manage Your Nervous System Before It Manages You*

Copyright © Dr. Claire Plumbly 2024

Copyright for this edition © Wydawnictwo WAM, 2025

Opieka redakcyjna: Artur Wiśniewski

Redakcja, opracowanie graficzne i skład: Anna Niklewicz

Korekta: Katarzyna Onderka, Urszula Jakubowska

Projekt okładki: Karolina Korbut

Grafika na pierwszej stronie okładki: Nik\_Merkulov/iStock/Gallo Images Polska

Pamiętaj! Książka to bardzo ważne wsparcie,  
ale nie zastąpi terapii czy pomocy specjalisty.

ISBN 978-83-277-4435-7

MANDO

ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków

tel. 12 62 93 200

mando.pl

DZIAŁ HANDLOWY

tel. 12 62 93 254-255

e-mail: handel@wydawnictwomando.pl

Druk i oprawa: EKODRUK • Kraków

Publikację wydrukowano na papierze MasterBook extra 70 g vol. 2.0  
dostarczonym przez EUROPAPIER Polska sp. z o.o.

# Spis treści

|                                                                         |          |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>Nota o książce</b> .....                                             | <b>5</b> |
| <b>Wstęp</b> .....                                                      | <b>7</b> |
| Czym wypalenie różni się od stresu. ....                                | 9        |
| Dlaczego wypalenie jest tak powszechne<br>we współczesnym świecie. .... | 11       |
| Czy można oficjalnie zdiagnozować wypalenie? .....                      | 13       |
| O moim podejściu .....                                                  | 14       |
| Czego spodziewać się po tej książce. ....                               | 17       |

## **Część 1. Przytłoczony układ nerwowy – jak tłumi twoją zdolność myślenia i cieszenia się życiem**

|                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Rozdział 1. Jak odczuwa się wypalenie</b> .....                                     | <b>21</b> |
| Czynniki wyzwalające wypalenie i jego istniejące wzorce ....                           | 26        |
| Stanowiska obarczone większym ryzykiem wypalenia .....                                 | 30        |
| Diagnozy z zakresu zdrowia psychicznego i fizycznego<br>przypominające wypalenie ..... | 33        |
| Kiedy ludzie zwykle zdają sobie sprawę z tego, że<br>zmagają się z wypaleniem? .....   | 39        |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Pięć stadiów wypalenia . . . . .                                                           | 41         |
| Dlaczego ignorujemy oznaki stresu? . . . . .                                               | 48         |
| Jak dostrzec wypalenie, kiedy tkwisz w tym<br>po same uszy . . . . .                       | 51         |
| <br><b>Rozdział 2. W jaki sposób przewlekły stres prowadzi</b>                             |            |
| <b>do wypalenia . . . . .</b>                                                              | <b>55</b>  |
| Nerw błędny – klucz do spokoju i produktywności. . . . .                                   | 56         |
| Toksyczny stres . . . . .                                                                  | 67         |
| Jak przewlekły stres powoduje reakcję na traumę . . . . .                                  | 73         |
| <br><b>Rozdział 3. Tryb czerwony: dlaczego wypalenie</b>                                   |            |
| <b>powoduje zamknięcie . . . . .</b>                                                       | <b>86</b>  |
| Tryb czerwony, kiedy <i>nic</i> nam nie grozi. . . . .                                     | 87         |
| Tryb czerwony, kiedy coś nam grozi . . . . .                                               | 89         |
| Jak wygląda tryb czerwony w wypaleniu? . . . . .                                           | 91         |
| Jak określić stan twojego układu nerwowego . . . . .                                       | 96         |
| <br><b>Rozdział 4. Jak poczuć się bezpiecznie . . . . .</b>                                |            |
| Przebytyski – przeciwieństwo czynników wyzwalających . . . . .                             | 105        |
| <br><b>Rozdział 5. Jak ukoić układ nerwowy, by wszedł</b>                                  |            |
| <b>w tryb zielony . . . . .</b>                                                            | <b>126</b> |
| Krok 1: Zauważ. . . . .                                                                    | 130        |
| Krok 2: Zachęcenie układu nerwowego do wyjścia z trybu<br>żółtego lub czerwonego . . . . . | 131        |
| Krok 3: Zakotwiczenie . . . . .                                                            | 133        |
| Krok 4: Znajdź ukojenie i wróć do trybu zielonego. . . . .                                 | 134        |
| Oznaki powrotu do trybu zielonego. . . . .                                                 | 146        |
| Kiedy pogłębić metody skoncentrowane na ciele<br>i jak to zrobić . . . . .                 | 148        |

## **Część 2. Siły, przez które zmierzamy ku wypaleniu – i co sprawia, że w nim tkwimy**

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 6. Zrozumienie przeszłych doświadczeń,<br/>by dodać dwa do dwóch. ....</b> | <b>153</b> |
| Jak nasze doświadczenia wpływają na napięcia<br>wewnętrzne .....                       | 154        |
| Komunikaty, które wpływają na naszą skłonność<br>do wypalenia .....                    | 165        |

|                                                                                       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 7. Presja zewnętrzna, przez którą pograżamy się<br/>w wypaleniu .....</b> | <b>173</b> |
| Sześć czynników ryzyka predysponujących do wypalenia ...                              | 174        |
| Presja spowodowana narracją kulturową .....                                           | 177        |
| W jaki sposób te narracje przyczyniają się do wypalenia ....                          | 181        |
| Traumy zbiorowe przyczyniające się do wypalenia .....                                 | 187        |

|                                                  |            |
|--------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 8. Wychodzenie z wypalenia .....</b> | <b>188</b> |
| Jak rozpoznać własne napięcia wewnętrzne .....   | 189        |

## **Część 3. Przywracanie równowagi, by dojść do siebie po wypaleniu**

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 9. Przywracanie równowagi .....</b>                | <b>209</b> |
| Jak odzyskać równowagę .....                                   | 217        |
| Co może blokować dostęp do twojego<br>współczującego ja? ..... | 219        |

|                                                                  |            |
|------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Rozdział 10. Nauka dostrajania się do swoich emocji .....</b> | <b>220</b> |
| Trzeba wiedzieć, czego słuchać .....                             | 222        |

## **Rozdział 11. Narzędzia do zarządzania swoim**

|                                                            |            |
|------------------------------------------------------------|------------|
| <b>wewnętrznym krytykiem . . . . .</b>                     | <b>236</b> |
| Reagowanie na wewnętrznego krytyka w danej chwili. . . . . | 238        |
| Reagowanie na negatywne myśli . . . . .                    | 240        |
| Wzmacnianie „mięśnia” samowspółczucia . . . . .            | 247        |
| A co, jeżeli masz blokadę? . . . . .                       | 250        |

## **Rozdział 12. Odbudowywanie kontaktów. . . . . 252**

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Kontekst . . . . . | 254 |
| Łączność. . . . .  | 257 |
| Wybór. . . . .     | 263 |

## **Część 4. Rozwój po wypaleniu**

### **Rozdział 13. Przygotowanie gruntu. . . . . 269**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| Ponowna łączność z wartościami podstawowymi . . . . .      | 271 |
| Kroki umożliwiające życie w zgodzie z wartościami. . . . . | 275 |
| Przejdź do działania. . . . .                              | 278 |

### **Rozdział 14. Narzędzia pomocne w odniesieniu sukcesu. . . . . 283**

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Rozpoznaj, jak u ciebie wyglądają oznaki wypalenia . . . . . | 284 |
| 2. Naucz się zwalniać tempo. . . . .                            | 284 |
| 3. Naucz się wychodzić z trybu pracy . . . . .                  | 286 |
| 4. Naucz się, czym tak naprawdę jest odpoczynek . . . . .       | 288 |
| 5. Naucz się zasypiać. . . . .                                  | 291 |
| 6. Dowiedz się, jak wyglądają granice i jak je ustalać. . . . . | 293 |
| 7. Obniż wysokie standardy . . . . .                            | 299 |
| 8. Na nowo odkryj radość . . . . .                              | 302 |

|                                                   |            |
|---------------------------------------------------|------------|
| <b>Wnioski. ....</b>                              | <b>305</b> |
| <b>Przypisy .....</b>                             | <b>307</b> |
| <b>Podziękowania. ....</b>                        | <b>321</b> |
| <b>Źródła i materiały dodatkowe .....</b>         | <b>323</b> |
| Korzystanie z terapii .....                       | 323        |
| Pogłębienie tematów zawartych w tej książce ..... | 324        |

## Nota o książce

W tej książce zawarłam wyselekcjonowane, uproszczone, najważniejsze wnioski z badań dotyczących wypalenia; należy jednak pamiętać, że objawia się ono odmiennie u różnych osób. Jeżeli któraś z przedstawionych tu idei do Ciebie nie przemawia, może być to spowodowane faktem, że jest to bardzo szeroki koncept, na który składają się różne czynniki, a niekiedy nawet całe definicje. Strategie radzenia sobie z wypaleniem można wdrożyć na różnych poziomach – indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym czy społecznym. Książka, która omawiałaby wszystkie jednocześnie, musiałaby być ogromna. Tutaj skupiam się na poziomie indywidualnym – zwracam się w szczególności do osób, których układ nerwowy jest przytłoczony i które czują, że utknęły w miejscu.

W książce posługuję się różnymi przykładami. Jest to amalgamat z historii klientów, z którymi pracowałam przez wiele lat, lub innych osób z mojego życia. Zmieniłam imiona oraz wszelkie szczegóły umożliwiające identyfikację, takie jak płeć, zawód oraz sytuacja, aby chronić ich tożsamość i zapewnić im dyskrecję. Gdy konkretne przypadki miały zobrazować jakiś problem, otrzymałam zgodę tych osób na ich użycie.

Kwestie z zakresu neuronauki zostały przedstawione w tej książce tak, by dostarczyć ci słownictwa oraz konceptów, dzięki

którym możesz lepiej pojąć swoje doświadczenia. Sprawí to, że staną się mniej przytłaczające i bardziej zrozumiałe. Neuronauka jest jednak złożoną dziedziną – dlatego też niektóre wnioski z badań przekazuję tu w uproszczeniu, by temat wypalenia omówić w możliwie najprzystępniejszy sposób.

Pamiętaj, by wziąć pod uwagę wszelkie doznane urazy lub choroby, na które cierpisz, ponieważ mogą stanowić one przeciwwskazanie do wykonywania konkretnych ćwiczeń omówionych w tej książce. W razie jakichkolwiek wątpliwości skonsultuj się ze swoim lekarzem rodzinnym.

Na koniec ważna informacja: książka ta nie zastąpi profesjonalnej pomocy. Jeżeli twój dobrostan nastrocza ci trudności, zastanów się nad zasięgnięciem porady u specjalisty z dziedziny zdrowia psychicznego albo u lekarza, by uzyskać diagnozę i wdrożyć spersonalizowany plan wsparcia.

# Wstęp

Na ponad godzinę przed budzikiem Sarah wpatrywała się w sufit i w myślach pracowała nad swoimi projektami. Choć nie spała od tak dawna, musiała zebrać wszystkie siły, by podnieść się z łóżka. Czuta się ociężała, niewypoczęta; zdawało się, że jej umysł nie zatrzymał się nawet na chwilę, a myśli skakały chaotycznie między sprawami, którymi musiała się zająć – nie udało jej się jednak zatrzymać na żadnej z nich na tyle długo, by opracować jakiś plan. Mechanicznie umyła się i ubrała, a następnie zorientowała się, że jest na dole. Znalazła się w salonie – ale po co tu weszła? To się jej zdarzało. Od tygodni nie mogła się na niczym skupić. Gdy niechętnie skierowała się do drzwi wejściowych, mijając wszystkie w połowie sprawdzone prace, które czekały na nią w różnych miejscach domu, zadzwonił jej partner.

– Sar, czy mogłabyś odebrać kolację, gdy będziesz wracać do domu?

„Kolejne żądanie... Dlaczego zawsze ja? Wygląda na to, że każdy co chwila musi sobie uszczknąć jakiś kawałek mnie”. Następnie zalata ją fala bolesnego lęku na myśl o tym, co się stało wczoraj. Nie powinna była warczeć na ucznia, który zapytał, kiedy wystawi oceny. Bardzo by chciała cofnąć czas.

A co, jeśli dzieciak złoży skargę? Po prostu zawsze jest zbyt wiele do zrobienia i zawsze brakuje czasu. Ekran telefonu rozbłysnął. O nie, kolejna wiadomość od Alison, dobrej przyjaciółki. Cholera, nie odpisała jej ostatnio, ale teraz nie miała już do tego głowy. Była zbyt zajęta pracą i nie mogła myśleć o niczym innym.

W odczuciu współpracowników Sarah zachowywała się tak jak zwykle – zawsze była pracowita, ale gdzieś w środku czuła, że brakuje jej energii i motywacji. Jej konspekty zajęć lekcyjnych skurczyły się do jednej linijki tekstu. Była bardziej zajęta niż kiedykolwiek wcześniej, ale nie towarzyszył temu entuzjazm, który zwykle napędzał ją do działania. Niechętnie zebrata się na odwagę, by powiedzieć o tym dyrektorowi:

- Czuję się przytłoczona, naprawdę. Nieco przeciążona.

- Sarah, obawiam się, że taka jest specyfika tej pracy. Czy chcesz, żebym poprosił dział HR o przestanie ci jakichś porad na temat zarządzania czasem?

Ten komentarz, zamiast pomóc, sprawił, że jej pewność siebie legła w gruzach. Sarah uznała się za nieudacznicę. A więc to tak. Nie miała do kogo więcej się zwrócić, więc poczuła się samotna i jak w potrzasku.

Z biegiem czasu Sarah spędzała coraz więcej dni – a także wiele nocy, kiedy powinna spać – bawiąc się w nadrabianie. Wystawiała oceny, oglądając telewizję, pracowała do późna, a podczas przerwy na lunch planowała zajęcia, zamiast coś zjeść i spędzić parę chwil z koleżankami oraz kolegami z pracy. Rozmowy były przecież marnotrawieniem cennego czasu.

W końcu nie robiła zupełnie nic dla przyjemności i tylko uśmiechała się ironicznie, kiedy inni opowiadali o weekendowych wyjazdach, drobnych zachciankach lub swoich zainteresowaniach. Utrzymywała, że dzieje się tak z braku czasu, ale w rzeczywistości straciła zdolność czerpania zadowolenia

z takich rzeczy i nie mogła sobie nawet przypomnieć, dlaczego kiedyś je lubiła. Odsunęła się od osób ze swojego otoczenia i nie potrafiła sobie wyobrazić, że kiedyś czuła się inaczej.

Nocą, gdy leżała w łóżku, scrollowała internet i starała się uciec od kotłujących się myśli i wszystkich list rzeczy do zrobienia, które miała z tyłu głowy. Jej ciało było stale napięte, dlatego kiedy w końcu zapadała w sen, był on raczej płytki i wciąż się wybudzała...

## CZYM WYPALENIE RÓŻNI SIĘ OD STRESU

Kiedy nasze życie osobiste i praca są obarczone nieustającymi wymaganiami, jesteśmy przeciążeni. Podobnie jak gumka recepturka możemy do pewnego stopnia się rozciągnąć – w tym sensie stres może być pozytywnym, zdrowym doświadczeniem: gdy występuje w odpowiedniej ilości, gdy czujemy, że mamy nad nim kontrolę, i – co najważniejsze – gdy kiedyś się kończy. Ale kiedy nie da się go uniknąć, wtedy jesteśmy zbyt długo w maksymalnym napięciu, a nasz układ nerwowy przechodzi w tryb przetrwania. Wpływa to na nasze emocje, myśli, funkcjonowanie organizmu i zachowania w taki sposób, że dotyka nas wypalenie.

Wielu osobom może być trudno zauważyć, jak bardzo są przeciążone; mogą zakładać, że wypalenie jest równoznaczne z całkowitym załamaniem (gumka recepturka pęka), ale przewlekłe przeładowanie naprawdę wpływa na naszą zdolność funkcjonowania. Na przykład Sarah zapomina, że weszła do pokoju, warchy na uczniów i ma trudności z dokończeniem myśli. Świtało jej, że coś jest nie tak, że stała się poirytowana i zapominalska, ale nie był to ten etap, gdy człowiek uświadamia sobie, że to właśnie wypalenie. (Aby ułatwić ci rozpoznanie kolejnych jego stadiów, w rozdziale 1 opisuję, jak stres przeradza się w wypalenie).

Wypalenie ma znacznie gorsze skutki niż zdrowy stres. Kiedy jesteśmy zdenerwowani, nasze reakcje stają się szybkie i nieprze-myślane, ponieważ układ nerwowy mobilizuje się do działania. Możemy odczuwać lęk lub skupiać myśli wokół problemów, podczas gdy nasz mózg ciężko pracuje nad znalezieniem rozwiązania. Do wypalenia dochodzi, kiedy nie da się rozwiązać problemu bez całkowitego wyczerpania zasobów i energii. W istocie zdrowy stres to doświadczenie mobilizujące, gdy zajmuje nas realizacja celów lub „naprawianie” czegoś, zaś wypalenie to często stan, w którym mamy wrażenie, że poświęciliśmy wszystko, co mieliśmy, i teraz jedziemy na pustym baku. Jak Sarah, możemy zacząć działać na autopilocie – będzie wyglądało, że wypełniamy swoje obowiązki, ale bez entuzjazmu albo efektywności, na jaką naprawdę nas stać.

Wypalenie może sprawić, że pocujemy się otepiali emocjonalnie, cyniczni, niepewni siebie, oddaleni od ludzi i form aktywności, które kiedyś sprawiały nam radość. Co więcej, wypalenie zamyka nas w błędnym kole – wierzymy, że pocujemy się spokojniej i bezpieczniej, jeśli nadal będziemy robić to, co teraz, i w końcu z tego wyjdziemy. Ale tu *nie ma żadnego końca*. Taki wzorzec myślowy po prostu prowadzi do pogorszenia funkcjonowania do tego stopnia, że organizm w końcu wymusi na nas zatrzymanie się – pod postacią choroby fizycznej czy psychicznej albo obu.

Ponieważ pogorszenie funkcjonowania następuje stopniowo, trudno wychwycić oznaki wypalenia na wczesnym etapie. Dochodzi do coraz większego przekraczania granic; wszystkie drobne szczeliny zarezerwowane niegdyś na okres wyciszenia zapełniają się „robotą”; następuje utrata wartości lub ich odrzucenie, a poczucie sprawczości znika. Nie tylko przestajesz cieszyć się życiem, ale masz także wrażenie, że tylko zachowujesz pozory, a twoja tożsamość znika. Kiedy organizm zmagają się z wypaleniem,

reakcja układu nerwowego znacznie utrudnia rozwiązywanie problemów, podejmowanie racjonalnych decyzji i ogólnie dbanie o siebie – a tego właśnie tak bardzo potrzebujesz. Kiedy jesteś w takim stanie, wiesz, że trzeba się o siebie zatroszczyć – ale albo nie umiesz się do tego zabrać, albo nie jesteś w stanie w tym wytrwać, bo brak ci zasobów psychicznych i fizycznych. Jako psycholożka kliniczna widziałam setki klientów, których układ nerwowy musiał radzić sobie z takim przewlekłym stresem.

## **DLACZEGO WYPALENIE JEST TAK POWSZECHNE WE WSPÓŁCZESNYM ŚWIECIE**

Ten rodzaj cierpienia ludzkiego rozpoznano po raz pierwszy, kiedy niemiecko-amerykański psycholog Herbert Freudenberger ukuł termin „wypalenie” (ang. *burnout*) w 1974 roku, by opisać wpływ pracy, która wiązała się z „nadmiernym zapotrzebowaniem na energię, siłę lub zasoby”. Liczba wyszukiwań tego pojęcia w Google’u wciąż rośnie, bo stało się to powszechnym problemem na wielu polach: wypalenie zaczęło dotyczyć nauczycieli, pracowników akademickich, przedsiębiorców, studentów, rodziców, a także pracowników służby zdrowia i terapeutów, którzy sami zaczęli chorować albo rezygnowali z pracy, ponieważ byli zbyt wypaleni, by móc dalej pracować. Niekontrolowany ogień trawi więc społeczeństwo. Co go zaprószyło?

W książce *Can't Even: How Millennials Became the Burnout Generation* amerykańska dziennikarka Anne Helen Petersen zgłębia wpływy historyczno-kulturowe i nadużycia władzy, przez które pracujemy za dużo. Amerykański sen utrwała mit o awansie od pucybuta do milionera jedynie dzięki harówce. Protestantckie ideały są wplecione w wiele zachodnich wartości, co oznacza, że to trud świadczyć o zaangażowaniu. Współcześnie gloryfikujemy

pracę jako coś wartościowego tylko wówczas, jeśli się ją *kocha*, co prowadzi do akceptacji niskopłatnych posad, które rekompensują małe zarobki w inny sposób, bez względu na to, jak oddziałuje to na standard życia czy dalszą przyszłość. A pandemia, recesja i niepokoje polityczne obudziły strach przed utratą tego wszystkiego.

Te wpływy kulturowe wzmacniają w nas przekonanie, że nie możemy zdjąć nogi z gazu. Dochodzi do internalizacji komunikatu, że ciągła produktywność to sposób na zachowanie bezpieczeństwa, wykazanie własnej wartości i zabezpieczenie statusu społecznego – przez co trudne lub niemożliwe staje się znalezienie czasu, by zadbać o siebie i swój dobrostan. Moi klienci, kiedy pytam ich o ustalanie granic w tym zakresie, często mówią, że nie wiedzą, od czego zacząć. Nie jest to umiejętność, którą się gdzieś rozwija albo pokazuje za wzór. Wypalenie to „choroba cywilizacyjna”<sup>1</sup> – stwierdza pisarz i filozof Pascal Chabot w swojej książce *Global Burnout*. W jego odczuciu cywilizacja, która przez wiele lat uszczuplała zasoby naturalne, teraz zaczyna nadmiernie wykorzystywać zasoby ludzkie.

Spółeczeństwo ciągle aktywnych pracoholików wytwarza niekończącą się lawinę bodźców, napięć, decyzji, zobowiązań i warunków. Kiedyś mawiało się, że pracę zostawia się w biurze. Teraz możemy pracować zawsze i wszędzie – i tak też robimy. Oznacza to, że nasz układ nerwowy, zaprogramowany, by radzić sobie z bodźcami o niewielkim natężeniu, i to z przerwami, obecnie jest przytłaczany tysiącami bodźców dziennie.

Co więcej, współczesny świat utrudnia resetowanie naszego układu nerwowego, co spowodowane jest odłączaniem się jednostek i środowisk od siebie nawzajem. Życie toczy się w tempie szybkim i wściekłym, a na dodatek coraz częściej na ekranach. Możliwości zakotwiczenia się i uspokojenia układu nerwowego zanikają.

## CZY MOŻNA OFICJALNIE ZDIAGNOZOWAĆ WYPALENIE?

W Wielkiej Brytanii dominujące podejście do zrozumienia cierpienia emocjonalnego dyktuje Międzynarodowa Klasyfikacja Chorób (International Classification of Diseases, ICD), gdzie wzorcom zachowań przypisuje się etykiety diagnostyczne, takie jak depresja, zaburzenia lękowe uogólnione i tak dalej. W chwili gdy piszę te słowa, najnowsza edycja, ICD-11, klasyfikuje wypalenie jako syndrom\* „spowodowany związany z miejscem pracy przewlekłym stresem, z którym nie udało się skutecznie poradzić” – podczas gdy amerykański odpowiednik tego poradnika, DSM-5, o nim nie wspomina. Definicja Światowej Organizacji Zdrowia (WHO) czerpie z ICD-11 i jasno podkreśla, że jest to raczej „zjawisko zawodowe”, a nie choroba.

Są kraje, w których wypalenie ma formalny status w praktyce klinicznej (na przykład Francja, Dania, Szwecja), ale w Wielkiej Brytanii, Ameryce i Australii nie jest ono zazwyczaj rejestrowane w dokumentacji medycznej pacjentów. Lekarze częściej kategoryzują przypominające wypalenie objawy jako „stres w pracy” albo lęk lub zaburzenia depresyjne<sup>2</sup>.

Określenie „zjawisko zawodowe” we wspomnianej definicji oznacza, że termin ten często odnosił się wyłącznie do formalnego środowiska zawodowego. Owo restrykcyjne rozumienie pracy unieważnia doświadczenie miliardów nieopłacanych ról społecznych, takich jak opiekunowie, rodzice, studenci i tak dalej, co samo w sobie wywiera negatywny wpływ na zdrowie psychiczne. „Wypalenie” nie może już pozostawać w sferze zdrowia zawodowego jak kiedyś. Trudności fizyczne, emocjonalne i behawioralne

\* Syndrom to nie choroba. To zespół oznak fizycznych, emocjonalnych lub behawioralnych i występujących równolegle dolegliwości, które tworzą stan wykraczający poza normę.

opisane w ramach zespołu wypalenia to problemy, z którymi utożsamia się wiele osób – jeśli tkwią one w tym stanie bez odpowiedniej pomocy, pociąga to za sobą poważne implikacje dla zdrowia fizycznego i psychicznego.

Druga trudność z definicją WHO polega na odpowiedzi na pytanie: kiedy każdy z nas jest „w pracy”? Praca nieopłacana, taka jak rodzicielstwo lub obowiązki domowe, to w pewnym zakresie element życia *każdego z nas*. Często doświadcza się go jako paraliżującego uczucia, że w chwili, gdy docierasz do domu, zaczniesz „drugą zmianę”<sup>3</sup> – te wszystkie żmudne zadania domowe, gotowanie i pranie. Choć nie we wszystkich relacjach tak to wygląda, badania pokazują, że to kobiety często wykonują lwią część tej nieopłacanej pracy<sup>4</sup> – nie tylko w wymiarze praktycznym, ale też tak zwanego *mental load*, czyli ukrytego ciężaru związanego z zarządzaniem domem – jak pamiętanie o sporządzeniu listy zakupów i wysłaniu kartki do babci na urodziny. Znacznie wzmaga ono wyczerpanie i trudności z wyłączeniem się w rzekomo „bezpiecznej” przestrzeni własnego domu.

Osoby, które podejrzewają u siebie wypalenie albo są na zwolnieniu z powodu „stresu”, mogą nie być skłonne do pójścia do specjalisty z zakresu zdrowia psychicznego, ale wbrew popularnemu przekonaniu nie potrzeba formalnej diagnozy, by szukać pomocy u psychologa lub innego specjalisty. Mam nadzieję, że ta książka będzie wsparciem dla ciebie i wszystkich, którzy czują się w ten sposób, i pokaże, jak radzić sobie z problemami, a także jak może wyglądać terapia, jeśli zdecydujesz się przyjąć dodatkową pomoc.

## O MOIM PODEJŚCIU

Wszyscy psycholodzy kliniczni są przeszkoleni w zakresie teorii ludzkich emocji i zachowań, których skuteczność potwierdziły

badania. Te teorie zapewniają nam ramy do wykonywania naszej pracy – od prowadzenia terapii do pisania poradnika – a te, do których się skłaniamy, odzwierciedlają nasz światopogląd oraz potrzeby naszych klientów.

Jako psycholożka specjalizująca się w traumie skłaniam się ku teorii traumy – objaśniającej indywidualne wzorce zachowań oraz cierpienie emocjonalne w kontekście tego, co przydarza się klientom, jak wyzwała to w nich reakcje przetrwania i czego potrzebują, by radzić sobie w obliczu tych wydarzeń (co może powodować napięcia wewnętrzne przyczyniające się do wypalenia). Uwzględnia to:

- doświadczenia z przeszłości, co do których masz już jakieś przeczucia – przykładami tych z niezbyt odległej przeszłości mogą być: zakończenie związku, restrukturyzacja w firmie lub trudny szef; te sięgające znacznie głębiej to między innymi: nadmiernie surowi rodzice, znęcanie w szkole czy silne życiowe wstrząsy,
- życiowa presja, która jest dla ciebie mniej lub bardziej oczywista – oczekiwania rodziny lub społeczeństwa, wcześnie relacje z głównymi opiekunami, nierówności, poczucie niemocy lub braku wpływu albo niezrealizowane potrzeby.

Podczas terapii moja praca z klientami polega na wysłuchaniu zarówno tych pierwszoplanowych, jak i mniej dostrzegalnych doświadczeń; na zrozumieniu, jak były one odczuwane w kategoriach zagrożenia; oraz na pomocy w uświadomieniu ich negatywnego wpływu na reakcje emocjonalne i strategie radzenia sobie z problemami. Często zdanie sobie sprawy z tego, że pozornie nieszkodliwe wydarzenie pozostawiło bliznę, która towarzyszy nam przez całe dorosłe życie, przynosi ulgę.

W ostatnich latach w psychologii, szczególnie w dziedzinie traumy, utrzymywał się trend polegający na uważnym wsłuchi-  
waniu się w mądrość naszego ciała oraz przyzwoleniu, by prowa-  
dziło nas ono do tego, czego nam potrzeba. Jeżeli wsłuchamy się  
w siebie i pomożemy naszemu ciału poczuć się bezpiecznie, może  
to nas pokrzepić, przynieść spokojniejsze myśli i uczucia, czego  
łaknie tak wiele osób zgłaszających się na terapię. To podejście  
przyświecające również tej książce. Opieram się głównie na dwóch  
modelach. Pierwszym jest teoria poliwalgalna (ang. *polyvagal  
theory*, PVT) Stephena W. Porges<sup>5</sup>, która pomaga nam dostrzec,  
co dzieje się z układem nerwowym w stanie przewlekłego stresu.  
Zrozumienie tego daje motywację, aby regularnie stosować tech-  
niki dbania o siebie, co przyspiesza zmianę. (Oryginalny model  
reakcji stresowej zachodzącej w układzie nerwowym stosowany  
w psychoterapii opierał się wyłącznie na dwóch gałęziach układu  
nerwowego: układzie przywspółczulnym lub trybie zielonym oraz  
współczulnym lub trybie żółtym. Choć może to wyjaśniać niektó-  
re problemy związane z wypaleniem, jak na przykład wpadanie  
w szal lub irytację, opis trzeciej grzbietowej gałęzi nerwu błędne-  
go, czyli nerwu błędnego grzbietowego, zapewnia nam dodatkowe  
pojęcia umożliwiające zrozumienie, w jakim zamknięciu i poczu-  
ciu beznadziei trwa wiele osób na późnym etapie wypalenia).

Z wypalenia nie da się jednak szybko wyjść. Aby zatem zrozu-  
mieć układ nerwowy, będziemy czerpać z mądrości terapii skon-  
centrowanej na współczuciu (ang. *compassion-focused therapy*,  
CFT)<sup>6</sup>. Jest ona mapą, która nie tylko pozwala dojść do przyczyn  
twojego stanu, ale także oferuje długoterminową drogę wyjścia.  
Dzięki pracy nad umiejętnościami samoukojenia i samowspółczu-  
cia, czyli ucieleśnionych doświadczeń stymulujących ścieżki neu-  
ronalne związane z poczuciem spokoju i z osobami z twojego oto-  
czenia, rozwijasz zdolność trzymania się strategii dbania o siebie,  
które – jak przecież *wiesz* – są pomocne, lecz często zaniedbywane.

## CZEGO SPODZIEWAĆ SIĘ PO TEJ KSIĄŻCE

Strukturę tej książki oparłam na schemacie, który psycholodzy stosują w terapii: ocena problemów, koncepcje z neuronauki potrzebne do zrozumienia siebie, zapewnienie szybkich narzędzi na start umożliwiających regulowanie układu nerwowego, a następnie skok na głęboką wodę – uczenie się, jak zerwać z powtarzającymi się podstawowymi wzorcami zachowań.

W części 1 (*Przytłoczony układ nerwowy – jak tłumi swoją zdolność myślenia i cieszenia się życiem*) przyjrzymy się problemom spowodowanym przez wypalenie i temu, jak rozpoznać je na różnych etapach, nim zatrzymają cię w pół drogi. Pokażę także, dlaczego wypalenie cię usidla i modyfikuje twoje zachowanie, emocje i perspektywę; potem wyjaśnię fizjologiczne przyczyny tych zmian. Część pierwszą zamyka rozdział 5, który da ci narzędzia do szybkiej regulacji rozstrojonego układu nerwowego.

Część 2 (*Siły, przez które zmierzamy ku wypaleniu – i co sprawia, że w nim tkwimy*) wyjaśnia, dlaczego wypalenie to nie twoja wina. Dowiesz się, jak opracować ramy umożliwiające zrozumienie wzorców myślowych, nawyków i zachowań, które powodują wypalenie, na podstawie przeszłych doświadczeń oraz obecnych trudności. Odkryjesz, na czym się skupić, by zrozumieć przeszkody i móc je ominąć, zamiast dać im całkowicie sprowadzić się na manowce.

Część 3 (*Przywracanie równowagi, by dojść do siebie po wypaleniu*) omawia sposoby na usprawnienie samowspółczucia, by osiągnąć zdrową równowagę na dłużej. Pokażę także, jak stosować te idee w praktyce w twoim otoczeniu.

W części 4 (*Rozwój po wypaleniu*) pokażę nie tylko, jak unikać wypalenia w przyszłości, ale też jak uczyć się z negatywnych przeszłych doświadczeń związanych z wypaleniem i wykorzystać je do rozwoju, wzrostu i ochrony siebie.

W książce przywołuję opisy przypadków będące wynikiem połączenia historii klientów, z którymi pracowałam przez wiele lat. Zmieniłam ich imiona i nazwiska, niekiedy płeć, zawód oraz kontekst, by chronić ich tożsamość i zachować poufność. Koncentruję się w szczególności na czwórce bohaterów – wszystkim towarzyszy stres związany z pracą, ale także napięcia wewnętrzne, nad którymi można zwykle pracować podczas terapii u osób zmagających się z wypaleniem. Są to: Anika (starsza pielęgniarka pracująca w brytyjskiej państwowej służbie zdrowia), Scott (przedsiębiorca, który włożył wiele wysiłku w stworzenie swojego biznesu), Suraj (młodszy architekt zatrudniony w renomowanej firmie) oraz Sarah (nauczycielka, która nie pracuje z powodu stresu).

Główne przesłanie płynące z tej książki brzmi następująco: wypalenie to nie twoja wina. To wypadkowa wielu czynników, które możemy wspólnie zidentyfikować. Niemniej to od ciebie zależy, czy wprowadzisz pożądane zmiany – nawet te niewielkie mogą z biegiem czasu mieć pozytywny wpływ. A ta książka pokaże ci, jak to osiągnąć.

## CZĘŚĆ 1

**Przytłoczony układ nerwowy –**  
jak tłumi twoją zdolność myślenia  
i cieszenia się życiem

Wyobraź sobie, że dwoje ludzi kupuje ten sam model samochodu. Oboje są dobrymi kierowcami, ale pierwsza osoba to wykwalifikowany mechanik, a druga nie ma zielonego pojęcia, o tym, jak działają auta. Kiedy samochody zaczynają wydawać przerywany stukot, mechanik stara się ustalić, co to może być – natychmiast zjeżdża na pobocze, aby sprawdzić, co trzeba, i wprowadzić poprawki. Drugi kierowca początkowo nie słyszy tego dźwięku, ale kiedy w końcu dotrze on do jego świadomości, z nadzieją myśli: „Hmm, to irytujące, mam nadzieję, że wkrótce minie!”.

Kiedy rozumiemy, co dzieje się pod maską naszego układu nerwowego, i mamy narzędzia do przeprowadzenia niezbędnych napraw, możemy wychwycić problemy już przy ich pierwszych oznakach. W części 1 książki nauczysz się właśnie tego; wyposaży cię ona w to, czego ci potrzeba, by stać się swoim własnym mechanikiem od autonomicznego układu nerwowego.

## ROZDZIAŁ 1

# Jak odczuwa się wypalenie

Anika zgłosiła się do mnie kilka miesięcy po tym, jak trafiła na zwolnienie chorobowe w związku ze złym samopoczuciem fizycznym i atakami paniki. Pracowała jako starsza pielęgniarka na oddziale. Stopniowo wspinała się po szczeblach kariery. Poprosiłam ją, by opisała swój typowy dzień w pracy.

Powiedziała mi, że wstaje o piątej trzydzieści, żeby przed wyjściem posprzątać dom, a po przekazaniu zmiany, kiedy wszyscy wychodzą, ona wraca na oddział, wiedzona nieustannym poczuciem winy i obowiązku oraz potrzebą skończenia wszystkiego, co zaczęła, zamiast oddelegować na wpół ukończone zadania współpracownikom. Nieuniknione było to, że gdy wracała na oddział, utykała tam na dobre i wykonywała także nowe zadania, a jej współpracownicy zapominali, że pracuje po godzinach. Kiedy w końcu docierała do domu, był już późny wieczór. Jej dzień kończył się tak, jak się zaczynał – spowity w ciemnościach. Rodzina była już po posiłku. Anika odgrzewała sobie kolację i bez żadnego czasu na odpoczynek czy pobycie z partnerem i dziećmi, wyczerpana, szła do łóżka. Umysł wciąż jej buzował, a ona kładła się, brała do ręki telefon i zanim to sobie uświadomiła, zdążyła kupić kolejnych pięć ciuchów, których nie potrzebowała.

Anika mówiła o sobie, że jest jak łabędź, który macha nogami pod wodą jak szalony, choć wydaje się spokojny. Tak bardzo przyzwyczaiła się do wysokiego poziomu stresu i rekompensowania sobie go przez przepracowywanie się, że zdawała się nie dostrzegać tego, jak bardzo jest przeciążona.

– Nigdy nie uważałam, że robię wszystko, co w mojej mocy – wyznała mi. – Zawsze było coś jeszcze, dlatego nawet nie myślałam, że mogłabym się zatrzymać. Szczerze mówiąc, brakowało mi wolnej przestrzeni w głowie dla partnera i dzieci. Nie miałam już pojęcia, czym się zajmowali. Życie zawodowe pochłonęło mnie całkowicie, bo byłam tak zajęta potrzebami pacjentów i upewnianiem się, żeby nie stracić pracy.

Obowiązki domowe wykonywała jak we śnie, a w szpitalu porywał ją nurt nagłych wypadków, rutynowych kontroli i niekończącej się biurokracji, którymi naznaczone były jej dni. Kierowała się poczuciem obowiązku i głęboko zakorzenionym przekonaniem, że jest niezbędna. Życiowe bolączki, te małe, ciągle pojawiające się problemy, które kiedyś wydawały się możliwe do rozwiązania, teraz wisały nad nią niczym topór, spotęgowane troskami. Organizowanie otaczającej ją przestrzeni i opróżnianie skrzynki mailowej, które kiedyś dawało jej poczucie kontroli pośród chaosu i ukojenie, nie zapewniało już ulgi. Zaczęła sięgać po szybkie poprawiacze nastroju, które – o czym wiedziała – były mniej zdrowe, ale nie mogła się opanować: spożywała większe ilości alkoholu, kompulsywnie przeglądała media społecznościowe albo robiła zakupy przez internet. Po kilkumiesięcznej przerwie od pracy zaczęła się czuć lepiej, jej organizm stopniowo się odblokowywał i otrzęsał z uczucia przytłoczenia.

Dlaczego Anice nie udawało się dostrzec, jak bardzo zestresowana była przez długi czas? Dlaczego nie była w stanie zrobić sobie przerwy, nim wymusił to na niej jej organizm?

Doświadczenia Aniki odpowiadają trzem wymiarom wypalenia zawodowego, zgodnie z definicją amerykańskiej psycholożki społecznej profesor Christiny Maslach, która zainteresowała się „zdystansowaną troską”, jaką obserwowała u osób wykonujących zawody opiekuńcze. Jej praca miała zasadnicze znaczenie dla współczesnej konceptualizacji wypalenia i określenia jego wymiarów:

1. **Wyczerpanie fizyczne i emocjonalne** – uczucie wyczerpania, wycieńczenia lub letargu. Możesz odczuwać ociężałość, ospałość lub wycucie z emocji – jakby brakowało ci zasobów, by dać z siebie cokolwiek. Ludzie w stanie wypalenia często mówią, że czują się zestresowani i przytłoczeni, poirytowani lub przygnębieni. Może to także się przerodzić w demotywyację lub utratę zapału do pracy.
2. **Poczucie oddalenia (określane mianem depersonalizacji)** – doświadczenie braku zaangażowania w pracę lub życie, znane jako „zmęczenie współczuciem” albo bardziej uogólniona trudność z „odczuwaniem”: odrętwienie. To właśnie Maslach określiła mianem „zdystansowanej troski”; stan ten może także przypominać cynizm lub unikanie emocji.
3. **Mniejsze dokonania osobiste lub poczucie nieefektywności** – twoja skuteczność w zakresie obowiązków może się zmniejszyć w związku z powyższymi problemami; na przykład wyczerpanie i mgła mózgowa mogą utrudnić koncentrację lub zaburzyć jasność myślenia. Większa skłonność do prokrastynacji\* może sprawić, że zaczniesz unikać zadań, a pośpiech będzie pociągać za sobą błędy. Cynizm i wyczerpanie emocjonalne mogą oznaczać, że robisz to, co do ciebie należy, ale nie koncentrujesz się za bardzo na szczegółach

\* Prokrastynacja, czyli odkładanie wszystkiego na później, które przyjmuje formę nałogu (przyj. tłum.).

albo idziesz po linii najmniejszego oporu, obierając taką strategię radzenia sobie z trudnościami. Możesz także uważać, że brakuje ci kompetencji, i bardzo krytycznie podchodzić do swoich starań i swojej pracy.

Opis Maslach stanowi podstawę współczesnej oficjalnej definicji Światowej Organizacji Zdrowia. Pionierska praca badaczki przyczyniła się także do dalszych analiz autorstwa psychiatry klinicznego profesora Gordona Parkera oraz jego współpracowników z Sydney, których wyniki opublikowano w 2021 roku. Badanie przeprowadzone na 1019 uczestnikach zmagających się z wypaleniem uwzględniało osoby wykonujące pracę odpłatną, ale także nieodpłatną – rodziców i nieformalnych opiekunów. Naukowcy opracowali listę najczęściej zgłaszanych problemów fizycznych i emocjonalnych charakterystycznych dla wypalenia<sup>1</sup>:

- **wyczerpanie** (wskazywane przez 69% osób objętych próbą badawczą) – doświadczane jako znużenie, zmęczenie, letarg i poczucie wycieńczenia,
- **lęk** (51%) – odczuwany jako stres, zmartwienie i przytłoczenie, niezdolność zrelaksowania się lub odcięcia, ruminalacje\* na temat pracy po wyjściu z niej, doświadczanie strachu, niemożność usiedzenia w miejscu lub nerwowość,
- **obojętność** (47%) – doświadczana jako brak empatii, zainteresowania albo przyjemności z pracy lub zajęć spoza sfery zawodowej, cynizm, apatia, wycofanie, pozbawienie uczuć – zamiast tego po prostu „zachowywanie pozorów”,
- **depresja** (38%) – obniżony nastrój, smutek, poczucie beznadziei i bezradności, zaniżone poczucie własnej

\* Ruminacje, czyli obsesyjne, dręczące myśli na jakiś temat (przyp. tłum.).

wartości, zwątpienie w siebie, a nawet (choć rzadko) myśli samobójcze,

- **poirytowanie i złość** (35%) – często opisywane jako zniecierpliwienie, wzburzenie, frustracja i gniew,
- **zaburzenia snu** (34%) – pod postacią albo braku snu, albo nadmiernej senności,
- **brak motywacji lub zapału** (33%) – doświadczane jako brak satysfakcji z życia osobistego lub zawodowego, poczucie, że nasza praca nic nie zmienia albo jest bezcelowa, bądź osłabiony zapał do niej,
- **problemy poznawcze** (32%) – w tym problemy z koncentracją, uwagą i pamięcią, „mgła mózgowa” lub chaotyczne myślenie, trudności z planowaniem lub podejmowaniem decyzji oraz dezorientacja,
- **obniżona wydajność** (26%) – objawiająca się spadkiem produktywności, niższą jakością pracy, popełnianiem większej liczby błędów, unikaniem odpowiedzialności i prokrastynacją,
- **zachowania antyspołeczne** (25%) – poszukiwanie skutecznego schronienia i wycofywanie się z życia rodzinnego, odsuwanie się od przyjaciół, współpracowników oraz klientów.

Przyczyna tych powszechnych doświadczeń leży w reakcji naszego układu nerwowego na długotrwały, utrzymujący się stres. Z dwóch kolejnych rozdziałów dowiemy się, dlaczego zachowuje się on w taki sposób oraz jaki jest związek między traumą a wypaleniem. Najpierw przyjrzymy się jednak powszechnym sytuacjom, które prowadzą do wyczerpania.

## JAK ROZUMIEĆ ZMĘCZENIE WSPÓŁCZUCIEM

„Zmęczenie współczuciem” to termin, którego często używa się w kontekście drugiego wymiaru wypalenia (poczucia oddalenia), zwłaszcza w odniesieniu do osób zawodowo opiekujących się innymi i spędzającymi czas z cierpiącymi jednostkami. Wielu psychologów nie zgadza się jednak z tym, twierdząc, że współczuciem nie da się zmęczyć, oraz że w rzeczywistości koncept ten ma związek z empatią.

Empatię określa się jako odczuwanie pozytywnych lub negatywnych emocji innych osób. Towarzystwo innym w cierpieniu emocjonalnym przez długi czas może być zatem męczące i przytłaczające. Współczucie jest natomiast pragnieniem poprawy obecnego stanu rzeczy dzięki ciepłemu, życzliwemu i nieoceniającemu podejściu. Samowspółczucie to reagowanie na własne cierpienie w taki sposób. Empatia to jeden z aspektów współczucia, ale sama w sobie jest męcząca i wyczerpująca emocjonalnie. Jeżeli bierzesz na swoje barki cierpienie innych, nie realizując jednocześnie własnych potrzeb emocjonalnych (nie stosując samowspółczucia), to takie działanie prowadzi do przeciążenia, które może powodować poczucie przygnębienia i bezradności.

Z tego powodu „zmęczenie empatycznym cierpieniem” to bardziej adekwatna nazwa dla tego doświadczenia.

## CZYNNIKI WYZWALAJĄCE WYPALENIE I JEGO ISTNIEJĄCE WZORCE

Badania profesora psychologii i pedagogiki Barry’ego Farbera nad wypaleniem wśród terapeutów i nauczycieli doprowadziły do odkrycia trzech dominujących wzorców reakcji na stres związany

z pracą<sup>2</sup> – trzech podtypów wypalenia (choć badacz podkreśla, że w różnych okresach możemy skłaniać się ku każdemu z nich):

- wypalenie klasyczne,
- wypalenie z powodu braku wyzwań,
- wypalenie przez wyczerpanie.

Wedle badań najpowszechniej występuje wypalenie klasyczne, choć wiele osób, z którymi pracowałam, doświadcza tych trzech typów jednocześnie.

Przyjrzyjmy się każdemu z nich po kolei.

## **Wypalenie klasyczne**

To wzorzec, w którym w reakcji na stres pracuje się coraz ciężej. Dzieje się tak, gdy oczekiwania zawodowe przewyższają zasoby potrzebne do wykonywania zadań w sposób komfortowy – i pojawia się ambicja, by zrobić je dobrze. Dochodzi wówczas do zachwiania równowagi między życiem osobistym i zawodowym, a praca pochłania całkowicie. Osoby, które bardzo pasjonują się tym, co robią, znajdują się w grupie podwyższonego ryzyka, zwłaszcza w sytuacjach, gdzie cięcia budżetowe i obniżane marże prowadzą do braków kadrowych, a tych, którzy pozostają, wyciska się jak gąbkę; dodatkowo – jak przekonamy się w rozdziale 7 – pojawia się presja społeczna, by postrzegać ten wzorzec wypalenia jako normę. Zwyczajowo charakteryzuje się on wysokim poziomem lęku i poirytowania, następnie dochodzi wyczerpanie fizyczne oraz uogólnione emocjonalne odrętwienie, co skutkuje poczuciem oderwania od swojego otoczenia, a później – generalnie cynicznym podejściem. Osoby, które dopiero zaczynają nową pracę lub karierę, są szczególnie podatne na ten typ wypalenia.

## Wypalenie z powodu braku wyzwań

Wypalenie pojawia się nie tylko wskutek nadwężenia. Monotonna lub pozbawiona perspektyw praca nie jest stymulująca. Jeżeli wykonujesz powtarzalne zadania, twoim obowiązkom brakuje różnorodności, może to doprowadzić do wypalenia z powodu braku wyzwań, ponieważ nie masz zapewnionej stymulacji intelektualnej. Typowa trajektoria tego rodzaju wypalenia wygląda tak: monotonia sprawia, że nabierasz cynicznego stosunku do pracy, co skutkuje wyczerpaniem i poczuciem oddalenia, a przez to twoja efektywność spada – na przykład nie zależy ci na tym, by być przygotowanym, lub zapominasz wykonać obiecane zadania. Taka forma depersonalizacji może objawiać się obojętnością względem rzeczy, na których kiedyś ci zależało.

Rodzic lub opiekun zajmujący się podopiecznymi o wysokich potrzebach, odtwarzający w kółko cykl przygotowania posiłków, sprzątania i opieki, może odczuwać monotonię i brak stymulacji intelektualnej, co oznacza, że nie ma zapewnionej wystarczającej dawki „zdrowego” stresu, by dobrze wykonywać swoją pracę. (Tematowi zdrowego i szkodliwego stresu przyjrzymy się bliżej w rozdziale 2). Do takiej sytuacji może dojść także w środowisku zawodowym, nawet jeśli praca wydaje się pozornie wymagająca intelektualnie. Moja przyjaciółka, lekarka weterynarii specjalizująca się w kardiologii, wyznała, że jej codzienne przypadki stały się do siebie tak podobne, że zaangażowała się w dodatkowe projekty badawcze, by uchronić się przed powtarzalnym wzorcem w przyjmowaniu pacjentów. Osoby osiągające wysokie wyniki mogą znajdować się w grupie podwyższonego ryzyka rozwoju tego rodzaju wypalenia, ponieważ mają tendencję do szukania wyzwań i dobrze radzą sobie w sytuacjach dużego napięcia.

## Wypalenie przez wyczerpanie

Nie chodzi tu o ilość pracy ani o to, jak bardzo jest ona stymulująca. Ten typ wypalenia ma raczej związek z tym, jak bardzo praca odzwierciedla twoje osobiste wartości albo w jakim stopniu zapewnia ci poczucie spełnienia. Jeśli na przykład pracujesz w dziale stworzonym po to, by pomagać ludziom w poprawie ich zdrowia psychicznego dzięki terapii, ale możesz zapewnić tylko sześć sesji terapeutycznych klientowi, choć wiesz, że jest zapotrzebowanie na szesnaście, to rodzi się konflikt między twoimi wartościami a możliwościami czerpania satysfakcji z pracy. Sytuacja się pogarsza, jeśli nikt nie docenia twoich wysiłków. Trajektoria takiego wyczerpania zwykle zaczyna się od zmęczenia emocjonalnego i gorszego samopoczucia fizycznego. Przez dłuższy czas jest to dla ciebie ciężarem, dlatego radzisz sobie, starając się podchodzić do sytuacji z dystansem i unikać nadmiernego przejmowania się. Istnieje większe prawdopodobieństwo wystąpienia tego podtypu u bardziej doświadczonych pracowników.

Na samym końcu tego rodzaju wypalenia znajduje się krzywdą moralną – reakcja na poważny epizod: doświadczenie czegoś, z czym się nie zgadzasz, albo oczekiwania, że zachowasz się w sposób niezgodny ze swoim kodeksem moralnym. Wskutek tego dochodzi do zmiany twoich podstawowych przekonań na temat siebie lub świata – może objawiać się to poczuciem obrzydzenia samym sobą lub utratą zaufania do innych. Początkowo obserwowano ten problem u personelu wojskowego, ale także u osób pracujących w służbach ratowniczych i środowiskach medycznych w czasie pandemii, co jest tylko kolejnym dowodem na to, jak wiele grup doświadcza takich trudności.

## **STANOWISKA OBARCZONE WIĘKSZYM RYZYKIEM WYPALENIA**

Istnieje kilka ról życiowych, których przyjmowanie może przyczynić się do wypalenia, ponieważ wiąże się z nadmierną dawką stresu. Wyróżniłam następujące z nich:

### **Rodzicielstwo**

Rodzicielstwo wiąże się z ogromem stresu i monotonii; ciężar z tym związany jest największy, gdy dzieci są małe i mają szczególnie duże potrzeby. Niemniej trudności związane z byciem rodzicem utrzymują się w miarę rozwoju dzieci i nabieraniem przez nie większej niezależności – pojawiają się też coraz to nowsze wyzwania. Wypalenie rodzicielskie objawia się w trzech wymiarach wskazanych przez Maslach: wymownym oznakom wyczerpania emocjonalnego towarzyszy poczucie oddalenia od dzieci/dziecka – na przykład z ust rodzica często będą padały takie słowa: „Kocham moje dzieci, ale nie mogę wytrzymać w ich towarzystwie”. Dochodzi do tego ciągle poczucie ponoszenia klęski wychowawczej. Badania nad temperamentem rodziców<sup>3</sup> sugerują, że osobom o wyższym ryzyku wypalenia rodzicielskiego brakuje umiejętności radzenia sobie z silnymi emocjami, trudno im szybko manewrować między zadaniami, a nadmierna stymulacja – taka jak hałas i dziecięce żądania – utrudniają im przetwarzanie informacji. Do czynników ochronnych należą: silna tożsamość rodzicielska (na przykład poczucie, że zawsze chciało się być rodzicem), wsparcie rodziny, a także obecność bliskiej grupy przyjaciół będących rodzicami.

## Opieka nad innymi

W 2019 roku około 13% dorosłych w wieku powyżej pięćdziesięciu lat przynajmniej raz w tygodniu świadczyło nieformalną opiekę wobec innej osoby dorosłej, a w obliczu starzejącej się populacji skala tego zjawiska wzrośnie. Ciężar związany z pielęgnacją<sup>4</sup>, a zatem i przedłużający się stres nasilają się, im dłużej się kimś opiekujesz, im bardziej zależna od ciebie jest ta osoba i im gorsze są twoje relacje z pracownikami służby zdrowia. Czynnikiem, które chronią nieformalnych opiekunów przed wypaleniem, są silne wsparcie społeczne oraz pozytywna relacja z osobą, nad którą sprawują pieczę. Pewne choroby, w których osoby zależne stosują przemoc, sprawiają opiekunom dodatkowe problemy. Badania przeprowadzone w Polsce, które dotyczyły potrzeb nieformalnych opiekunów osób przebywających w warunkach domowych, wykazały, że mieli oni *więcej* niezrealizowanych potrzeb niż ich podopieczni oraz że zwiększało to ryzyko wypalenia<sup>5</sup>.

## Studiowanie

W przypadku wypalenia u studentów istnieje silny związek między liczbą wymagań (takich jak terminy, zaliczenia) a brakiem zasobów, by sobie z nimi radzić (jak wsparcie nauczycieli, opieka duszpasterska, techniki radzenia sobie ze stresem czy obecność grupy rówieśniczej). Studenci medycyny to bardzo dobrze przebadana grupa, w której odsetek wypalenia wynosi od 7,3% do 75,2% (w zależności od kraju i przyjętych metod badawczych)<sup>6</sup>. Uważa się, że odpowiada za to wysoce wymagający charakter tych studiów: regularne oceny, praktyczne zadania oraz praca w dynamicznych środowiskach medycznych, które również zmuszają do wysiłku.