MAJA ROZAN

ZA DUŻO NA JEDNĄ OSOBĘ



Przeciążenie i wypalenie zawodowe —
jak odzyskać wpływ, stawiać granice i zdecydować, co dalej

ĆWICZENIA • 30 DNI
ODZYSKIWANIA WPŁYWU

BEZPŁATNY FRAGMENT

Dwa rozdziały w całości

Rozdział 2 porządkuje obserwacje w trzech obszarach: wyczerpanie, stosunek do pracy i poczucie skuteczności. Mówi też, czego samodzielna ocena nie rozstrzygnie i kiedy warto pójść z tym do kogoś.

Rozdział 7 jest o obciążeniu, nie o odpoczynku. Rozmowa o priorytetach, dobranie jakości do zadania, oddanie części pracy i jeden bezpieczny eksperyment na dwa tygodnie. Z gotowym zdaniem na rozmowę o pojemności.

Dwie uwagi, zanim zaczniesz. To nie jest test na wypalenie i nie zastępuje konsultacji — rozdział 2 mówi wprost, gdzie kończy się samodzielna ocena i jakie sygnały wymagają rozmowy ze specjalistą.

Ćwiczenia na końcu rozdziałów są do wyboru, nie do odhaczenia. Możesz przeczytać sam tekst. Numeracja stron jest oryginalna, więc zgadza się ze spisem treści na końcu.

ROZDZIAŁ 2.
ZMĘCZENIE CZY WYPALENIE? NAUCZ SIĘ ROZPOZNAWAĆ RÓŻNICĘ

Dobry kierowca odróżnia zwykłe zmęczenie po długim okrążeniu od awarii, którą sygnalizuje deska rozdzielcza, zanim pomyli jedno z drugim.

Nie każde zmęczenie oznacza wypalenie. Jednocześnie przewlekłe wyczerpanie, dystans do pracy i spadek skuteczności zasługują na uwagę. Celem nie jest samodzielne stawianie diagnozy, lecz zauważenie wzorca i podjęcie bezpiecznych kroków.

> **W tym rozdziale:** Poznasz trzy główne wymiary wypalenia i sprawdzisz, czym różni się ono od zwykłego zmęczenia. Dowiesz się również, które sygnały wymagają zmiany warunków pracy, a które powinny skłonić do konsultacji ze specjalistą.

Trzy wymiary wypalenia

Światowa Organizacja Zdrowia opisuje wypalenie jako zjawisko zawodowe związane z przewlekłym stresem w pracy, z którym nie udało się skutecznie poradzić. Wskazuje wyczerpanie, rosnący dystans lub cynizm wobec pracy oraz obniżone poczucie skuteczności. Ten podział odpowiada trójwymiarowemu modelowi

wypalenia opisanemu przez Christinę Maslach, Wilmara Schaufeliego i Michaela Leitera (Maslach, Schaufeli i Leiter, 2001).

Wyczerpanie, dystans wobec pracy i spadek poczucia skuteczności mogą rozwijać się w różnym tempie. U Ciebie może dominować fizyczny brak sił, narastający cynizm albo utrata przekonania, że Twój wysiłek cokolwiek zmienia. Rozpoznanie dominującego wymiaru pomaga dobrać działanie zamiast stosować ogólną receptę na zmęczenie.

Oceń każdy z trzech obszarów w skali od 0 do 10 i dopisz jeden przykład z ostatniego tygodnia. Wysokie wyczerpanie wskazuje na potrzebę ograniczenia obciążenia i regeneracji. Narastający cynizm może sygnalizować konflikt wartości lub brak sprawiedliwości. Spadek skuteczności wymaga sprawdzenia priorytetów, zasobów i realności oczekiwań.

> **Przykład:** Nadal wykonujesz obowiązki, a jednocześnie czujesz pustkę, irytację i narastające przekonanie, że Twoja praca nie ma sensu.
>
> **Krok do wykonania:** Przez dwa tygodnie zapisuj energię, nastawienie do pracy i odczuwaną skuteczność.
>
> **Pytanie do refleksji:** Który z trzech wymiarów jest u Ciebie najbardziej widoczny?

Kiedy odpoczynek nie wystarcza

Zwykłe zmęczenie zazwyczaj zmniejsza się po śnie, spokojnym weekendzie albo zmianie obciążenia. Przy utrwalonym przeciążeniu krótki odpoczynek może przynosić tylko niewielką ulgę.

Odpoczynek pomaga uzupełniać zasoby, ale nie usuwa warunków, które codziennie je odbierają. Weekend może przynieść chwilową ulgę, lecz jeśli w poniedziałek wracasz do niewykonalnego zakresu, chaosu i ciągłej dostępności, poprawa szybko znika. To ważna informacja: regeneracja jest potrzebna, ale sama nie zastąpi zmiany sposobu pracy.

Przeprowadź prosty test. Zauważ, jak długo utrzymuje się poprawa po wolnym dniu. Jeśli napięcie wraca już podczas sprawdzania poczty albo po pierwszym spotkaniu, zapisz konkretny wyzwalacz. Dzięki temu zamiast planować kolejny odpoczynek możesz pracować nad źródłem: zakresem, priorytetem, relacją lub przewidywalnością dnia.

> **Przykład:** Po wolnym dniu Twoje ciało jest spokojniejsze, lecz sama myśl o poniedziałku natychmiast przywraca napięcie.
>
> **Krok do wykonania:** Nie oceniaj sytuacji po jednym dobrym lub złym dniu; szukaj powtarzalnego trendu.
>
> **Pytanie do refleksji:** Czy po odpoczynku wraca energia, czy tylko zdolność do dalszego zaciskania zębów?

Sygnały w ciele i zachowaniu

Problemy ze snem, napięcie, bóle głowy, trudności z koncentracją i drażliwość mogą towarzyszyć przeciążeniu, ale mają wiele możliwych przyczyn. Nie należy ich automatycznie przypisywać wypaleniu.

Ciało często reaguje wcześniej niż świadoma myśl. Napięta szczęka, ból głowy, kołatanie serca, problemy żołądkowe czy

płytki oddech mogą pojawiać się zanim nazwiesz stres. Zmiany zachowania – odkładanie prostych zadań, izolowanie się, częstsze sięganie po alkohol lub bezmyślne przewijanie telefonu – również bywają próbą poradzenia sobie z przeciążeniem.

Wybierz trzy własne sygnały wczesnego ostrzegania i określ reakcję na każdy z nich. Przykład: gdy trzeci wieczór z rzędu pracuję po godzinach, następnego dnia proszę o ponowne ustalenie priorytetów. Sygnał staje się użyteczny dopiero wtedy, gdy łączy się z wcześniej przygotowanym działaniem.

> **Przykład:** Coraz częściej sięgasz po telefon i kofeinę oraz pracujesz do późna, żeby podtrzymać funkcjonowanie, choć efekty są coraz słabsze.
>
> **Krok do wykonania:** Jeżeli objawy są nasilone, długotrwałe lub niepokojące, skonsultuj je z lekarzem albo specjalistą zdrowia psychicznego.
>
> **Pytanie do refleksji:** Co zmieniło się w Twoim śnie, ciele i codziennych nawykach?

Wypalenie a depresja

Wypalenie i depresja mogą mieć podobne elementy, na przykład wyczerpanie, trudności z koncentracją czy obniżony nastrój. Nie są jednak pojęciami zamiennymi i rozróżnienie wymaga profesjonalnej oceny.

Wypalenie jest związane z kontekstem pracy, natomiast depresja może obejmować całe życie. Granica nie zawsze jest jednak wyraźna: długotrwałe wyczerpanie może wpływać na sen, relacje,

zainteresowania i obraz siebie. Dlatego samodzielna etykieta nie powinna zastępować profesjonalnej oceny, zwłaszcza gdy cierpienie nie znika poza pracą.

Zwróć uwagę, czy ulga pojawia się w wolnym czasie i czy nadal potrafisz odczuwać przyjemność w innych obszarach. Utrzymujący się smutek, beznadzieja, utrata zainteresowań, znaczące zaburzenia snu lub apetytu oraz myśli o śmierci wymagają konsultacji. Szukanie pomocy nie oznacza przesady – oznacza reagowanie na ważne sygnały.

> **Przykład:** Beznadzieja, utrata zainteresowań i brak sił zaczynają obejmować całe Twoje życie, a nie tylko pracę. To sygnał, że potrzebujesz profesjonalnej pomocy.
>
> **Krok do wykonania:** Nie używaj e-booka jako testu diagnostycznego; potraktuj go jako narzędzie do rozmowy ze specjalistą.
>
> **Pytanie do refleksji:** Czy trudność dotyczy głównie pracy, czy przeniosła się na wszystkie obszary życia?

Czerwone flagi

Sygnałami wymagającymi szybkiej reakcji są między innymi utrata zdolności do codziennego funkcjonowania, nasilone objawy fizyczne, nadużywanie substancji oraz poczucie, że nie ma wyjścia.

Niektórych objawów nie warto obserwować w nieskończoność. Gwałtowne pogorszenie funkcjonowania, wiele nocy bez snu, ataki paniki, utrata kontroli nad używkami, niemożność

wykonywania podstawowych czynności lub myśli o skrzywdzeniu siebie oznaczają, że potrzebne jest szybkie wsparcie, a nie kolejna technika produktywności.

Przygotuj plan bezpieczeństwa zanim będzie potrzebny. Zapisz numer do lekarza, specjalisty, zaufanej osoby i lokalnej pomocy kryzysowej. Ustal, kto może z Tobą zostać i które obowiązki można natychmiast przekazać. W sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia skontaktuj się z lokalnymi służbami ratunkowymi lub udaj się do najbliższego szpitalnego oddziału ratunkowego.

Przykład: Przez wiele dni nie jesteś w stanie wstać z łóżka, regularnie jeść, spać ani wykonywać podstawowych obowiązków. Zauważasz, że Twój stan wyraźnie się pogarsza i nie jesteś już w stanie samodzielnie zadbać o swoje podstawowe potrzeby.

Krok do wykonania: Nie czekaj na dalsze pogorszenie. Skontaktuj się z lekarzem, psychologiem, psychiatrą lub lokalnym ośrodkiem interwencji kryzysowej. Jeżeli wykonanie telefonu jest dla Ciebie zbyt trudne, poproś zaufaną osobę, aby zrobiła to razem z Tobą lub pomogła Ci dotrzeć do miejsca udzielającego pomocy. W sytuacji bezpośredniego zagrożenia życia skontaktuj się z lokalnymi służbami ratunkowymi lub udaj się do najbliższego szpitalnego oddziału ratunkowego.

Pytanie do refleksji: Do kogo możesz zwrócić się o natychmiastową pomoc, jeśli Twój stan wyraźnie się pogorszy?

Ćwiczenie kończące rozdział

Zatrzymaj się na dziesięć minut. Nie próbuj udzielać odpowiedzi, które brzmią mądrze. Zapisz to, co jest prawdziwe dzisiaj. Jeżeli nie znasz odpowiedzi, wpisz „nie wiem" i wróć do pytania po odpoczynku.

1. Jak oceniam dziś w skali od 0 do 10 wyczerpanie, dystans do pracy i poczucie skuteczności? Który z tych trzech wymiarów jest najbardziej widoczny?

   _____

   _____.

2. Jak długo utrzymuje się u mnie ulga po dobrym dniu lub weekendzie, zanim napięcie wraca?

   _____

   _____.

3. Jakie sygnały z ciała, emocji lub zachowania pojawiają się u mnie najczęściej w ostatnich tygodniach?

   _____

   _____.

4. Czy trudność, którą odczuwam, dotyczy głównie pracy, czy rozlała się na inne obszary mojego życia?

   _____

   _____.

5. Czy zauważam u siebie którykolwiek sygnał z listy czerwonych flag? Jeśli tak, do kogo się zwrócę i kiedy?

   _____

   _____.

ROZDZIAŁ 7.
ODZYSKAJ WPŁYW: ROZMOWY, PRIORYTETY I STANDARD WYSTARCZAJĄCO DOBRZE

Strategia wyścigu rzadko polega na jeździe na pełnym gazie przez każde okrążenie – zespół decyduje, kiedy oszczędzać opony, a kiedy atakować.

Kiedy zasoby są ograniczone, nie da się jednocześnie zrobić wszystkiego szybciej, lepiej i bez kosztu. Odzyskiwanie wpływu zaczyna się od nazwania ograniczeń, wyboru priorytetów i prowadzenia rozmów opartych na faktach.

> **W tym rozdziale:** Nauczysz się rozmawiać o realnej pojemności, ustalać priorytety i dobierać poziom jakości do znaczenia zadania. Przećwiczysz delegowanie oraz małe eksperymenty, które pozwalają odzyskiwać wpływ bez podejmowania gwałtownej rewolucji.

Pojemność zamiast bohaterstwa

Dobra organizacja pracy nie może zależeć od stałego ratowania sytuacji po godzinach. Bohaterstwo ukrywa niewydolność systemu.

Stałe ratowanie terminów własnym wieczorem ukrywa prawdziwą pojemność zespołu. Projekt wygląda na wykonalny, więc w kolejnym cyklu zakres rośnie. Bohaterstwo może przynieść uznanie w krótkim okresie, ale długofalowo utrwala system zależny od nadgodzin i odbiera możliwość uczciwego planowania.

Pokazuj nie tylko wykonany rezultat, lecz także jego koszt. Zapisz czas, zadania przesunięte i pomoc, która była potrzebna. Gdy pojawia się nowa prośba, nie odpowiadaj automatycznie „zrobię". Powiedz, co obecnie realizujesz i zapytaj, co ma zostać zastąpione. Pojemność jest ograniczeniem projektowym, nie wadą charakteru.

Przykład: Kończysz projekt w weekend, dlatego plan wygląda na realistyczny. W następnym miesiącu otrzymujesz jeszcze więcej zadań.

Krok do wykonania: Pokazuj pełny koszt wykonania: czas, nadgodziny, przesunięte zadania i ryzyko jakości.

Pytanie do refleksji: Co dziś działa tylko dlatego, że dopłacasz własną energią?

Rozmowa o priorytetach

Zamiast pytać, jak zmieścić wszystkie zadania, zapytaj, które z nich ma pierwszeństwo i co można odłożyć.

Priorytet ma znaczenie tylko wtedy, gdy wpływa na kolejność i powoduje odsunięcie czegoś innego. Lista dziesięciu zadań oznaczonych jako pilne nie jest priorytetyzacją, lecz przeniesieniem

konfliktu na wykonawcę. Rozmowa powinna zakończyć się decyzją, co robisz teraz, co później i czego nie robisz.

Przyjdź z krótką listą: zadanie, termin, szacowany czas i konsekwencja przesunięcia. Użyj zdania: „Do piątku mam pojemność na dwa z tych trzech elementów. Które wybieramy?". Po rozmowie podsumuj ustalenia pisemnie. Dzięki temu priorytet nie zmienia się po cichu, gdy pojawi się kolejna prośba.

> **Przykład:** Masz trzy zadania z tym samym terminem i czas wystarczający na dwa. Próbujesz zmieścić wszystkie, chociaż oznacza to pośpiech, nadgodziny i większe ryzyko błędów.
>
> **Krok do wykonania:** Przygotuj listę zadań, szacowany czas i konsekwencje przesunięcia.
>
> **Pytanie do refleksji:** Czy Twój przełożony widzi całą listę, czy tylko pojedyncze prośby?

Perfekcjonizm a wystarczająco dobrze

Perfekcja ma sens tylko tam, gdzie dodatkowa jakość rzeczywiście zmienia rezultat. W pozostałych zadaniach może być kosztowną formą unikania oceny.

Standard jakości powinien zależeć od ryzyka i przeznaczenia zadania. Raport dla regulatora wymaga innej kontroli niż wewnętrzna notatka. Stosowanie najwyższego poziomu do wszystkiego zużywa czas bez proporcjonalnej korzyści i utrudnia rozpoznanie zadań, w których precyzja naprawdę chroni ludzi lub wynik.

Przed pracą wybierz poziom: roboczy, standardowy albo krytyczny. Dla każdego określ kryteria zakończenia i liczbę rund poprawek. Jeśli pojawia się chęć dalszego dopracowywania, zapytaj: kto zauważy różnicę i jak zmieni ona decyzję? Brak konkretnej odpowiedzi jest sygnałem, że zadanie prawdopodobnie jest już wystarczająco dobre.

Przykład: Przygotowujesz krótką wewnętrzną notatkę, ale poprawiasz układ i sformułowania tak, jakby był to raport dla zarządu. Dodatkowa praca nie zmienia decyzji odbiorcy, lecz zabiera Ci cały wieczór.

Krok do wykonania: Ustal trzy poziomy jakości: roboczy, standardowy i krytyczny.

Pytanie do refleksji: Jaki poziom jakości jest naprawdę potrzebny w tym zadaniu?

Delegowanie i odpuszczanie kontroli

Delegowanie nie polega na przekazaniu zadania i późniejszym wykonaniu go ponownie po swojemu. Wymaga jasnego rezultatu, zakresu decyzji i punktu kontrolnego.

Delegowanie nie polega na przekazaniu czynności bez prawa do decyzji. Jeśli druga osoba musi konsultować każdy krok, obciążenie pozostaje u Ciebie, a dodatkowo pojawia się kontrolowanie. Skuteczne przekazanie obejmuje rezultat, kryteria jakości, termin, dostępne zasoby i granice samodzielności.

Wybierz zadanie o umiarkowanym ryzyku i ustal jeden punkt kontrolny zamiast ciągłego podglądania. Powiedz, które decyzje

wykonawca może podjąć sam. Po zakończeniu oceń rezultat według wcześniej uzgodnionych kryteriów, nie według tego, czy został wykonany dokładnie Twoim sposobem. Inność nie oznacza automatycznie niższej jakości.

Przykład: Przekazujesz zadanie osobie z zespołu, ale wymagasz konsultowania każdego kroku, wielokrotnie sprawdzasz postęp i ostatecznie poprawiasz rezultat po swojemu.

Krok do wykonania: Deleguj rezultat, kryteria i granice, nie każdy pojedynczy ruch.

Pytanie do refleksji: Co trzymasz przy sobie wyłącznie dlatego, że szybciej zrobisz to sam?

Eksperyment zamiast rewolucji

Wyczerpany umysł może widzieć tylko dwie opcje: znosić wszystko albo natychmiast odejść. Mały eksperyment pozwala zebrać dane i odzyskać poczucie wpływu.

W stanie wyczerpania duże decyzje mogą wydawać się jedyną drogą do ulgi, ale trudno wtedy przewidzieć wszystkie konsekwencje. Krótki eksperyment zmniejsza ryzyko i dostarcza danych. Pozwala sprawdzić, czy problem reaguje na zmianę granicy, zakresu lub sposobu współpracy, zanim uznasz, że nic nie da się zrobić.

Dobry eksperyment ma jedną zmianę, czas trwania i mierzalne kryterium. Przykład: przez dwa tygodnie nie odpowiadasz na zwykłe wiadomości po 18 i notujesz reakcje oraz poziom napięcia. Po terminie podejmujesz decyzję: utrzymuję, modyfikuję lub

rezygnuję. Nie zmieniaj kilku rzeczy naraz, bo nie dowiesz się, co zadziałało.

Przykład: Wyczerpanie podpowiada Ci dwie możliwości: nadal odpowiadać na każdą wiadomość po godzinach albo natychmiast odejść z pracy. Nie widzisz jeszcze bezpiecznego sposobu sprawdzenia mniejszej zmiany.

Krok do wykonania: Wybierz jedną zmianę, określ czas testu i kryterium oceny.

Pytanie do refleksji: Jaki bezpieczny eksperyment da Ci najwięcej informacji?

Ćwiczenie kończące rozdział

Zatrzymaj się na dziesięć minut. Nie próbuj udzielać odpowiedzi, które brzmią mądrze. Zapisz to, co jest prawdziwe dzisiaj. Jeżeli nie znasz odpowiedzi, wpisz „nie wiem” i wróć do pytania po odpoczynku.

1. Co dziś działa tylko dlatego, że dopłacam do tego własną energią lub czasem po godzinach?

   _____

   _____.

2. Czy osoba, która ustala moje priorytety, widzi pełną listę moich zadań, czy tylko pojedyncze prośby?

   _____

   _____.

3. Które zadanie mogę wykonać na poziomie wystarczająco dobrym zamiast perfekcyjnym i co bym przez to zyskała lub zyskał?

   _____

   _____.

4. Co trzymam wyłącznie przy sobie, ponieważ szybciej zrobię to sama lub sam, niż komuś to przekażę?

   _____

   _____.

5. Jaki jeden bezpieczny eksperyment mogę przeprowadzić w najbliższych dwóch tygodniach?

   _____

   _____.

Spis treści

Wprowadzenie 4

ROZDZIAŁ 1. Zanim zgaśniesz: dlaczego warto zatrzymać się wcześniej 6

ROZDZIAŁ 2. Zmęczenie czy wypalenie? Naucz się rozpoznawać różnicę 13

ROZDZIAŁ 3. Skąd bierze się przeciążenie: twoja mapa ryzyka..... 21

ROZDZIAŁ 4. Granice w świecie pracy zdalnej i stałej dostępności..... 29

ROZDZIAŁ 5. Relacje, wsparcie i bezpieczne rozładowanie napięcia..... 36

ROZDZIAŁ 6. Regeneracja: zatrzymaj się, żeby jechać dalej..... 44

ROZDZIAŁ 7. Odzyskaj wpływ: rozmowy, priorytety i standard wystarczająco dobrze 52

ROZDZIAŁ 8. Zostać, zmienić czy odejść: decyzja bez paniki 60

ROZDZIAŁ 9. 30 dni odzyskiwania wpływu: realistyczny plan zmiany 68

Zakończenie praca ma mieścić się w życiu 80

Źródła 82

Odpoczynek to część odpowiedzi. Ważne jest też to, do czego wracasz w poniedziałek.

Dwa rozdziały to początek. Reszta książki jest o warunkach.

W pełnej książce znajdziesz mapę źródeł przeciążenia, rozdziały o dostępności po godzinach, o wsparciu i o regeneracji, a także przygotowanie do decyzji: zostać, zmienić warunki czy odejść.

Na końcu jest 30-dniowy plan, który rozkłada to wszystko na mniejsze kroki.

CAŁA KSIĄŻKA

Zobacz pełną książkę „Za dużo na jedną osobę”

Ćwiczenia i 30-dniowy plan odzyskiwania wpływu. PDF i EPUB, dostęp od razu po zakupie.

lifelessonstudio.pl/products/za-duzo-na-jedna-osobe

Maja Rozan