

39 | 职业倦怠：如何应对？

2018-10-31 胡峰



从今天起，咱们专栏即进入第 4 个大主题——“徘徊：道中彷徨”。成长的途中，我们总会面临很多的困扰与惶惑，这些困扰和彷徨很多都关乎选择，只有了解并认清这类困惑，我们才可能做出最合适的选择。

职业生涯的路上，每个人都会碰到**职业倦怠期**，我也不例外。曾经好几次，我都陷入其中。如今从中摆脱出来后，我就想尝试搞清楚这样一种状态的根源，思考一种方法来缩短它持续的时间，或者说增加它出现的时间间隔。

那职业倦怠到底是怎样的一种感受呢？

倦怠感

1974年，美国临床心理学家弗洛伊登贝格尔（Herbert J. Freudenberger）首次提出“**职业倦怠**”的概念，用来指人面对过度工作时产生的身体和情绪的极度疲劳。

职业倦怠感想必你也不陌生，一般将可以明显感知到的分为两种。

一种是**短期的倦怠感**。它出现的状态，可以用两个英文单词来形象地表达：**Burnout**（燃尽，精疲力尽）和 **Overwhelm**（难以承受）。

作为程序员的我们想必最能感知这样的状态，因为我们处在现代信息工业时代的最前沿，快节奏、高压、大变化的环境很是常见。应对这样的环境，我们就需要更多的“燃料”和更强的承

受力。但有时，环境压力突然增加，短期内超出了我们的负载能力，难免出现“燃尽”（Burnout）的时刻，并感到难以承受（Overwhelming）。

此时，就进入了短时的倦怠期。这种短期的倦怠感觉其实和感冒差不多常见，年年都能碰上一两次，应对的办法其实也很简单：休个年假，脱离当前的环境，换换节奏，重新补充“燃料”，恢复精力。就像感冒，其实并不需要什么治疗，自然就能恢复。人，无论生理还是心理，都是一个“反脆弱”体，“凡不能打垮我的，必使我更强大”。

另一种更可怕的倦怠感是长期的，它与你对当前工作的感受有关。

有些人把“上班”看作工作的全部，那么这样的人去上班一般都是被动的、勉强的。这样的人就是普遍存在的“混日子”的上班族，虽不情愿，但又没有别的办法，毕竟不能失去这份工作的收入。而这种“混日子”的状态，其实就是处在一种长期的职业倦怠期。

其实真正的工作，应该是一种积极的、有目标的事情，它能让我们实现对自我和他人的价值，并且乐在其中。但即使一开始我们是在做这类真正的“工作”，时间久了后，也难免碰到职业倦怠感，这时我们可能会困惑：难道我已不再热爱现在的工作了？对于这种状态，有一个说法是这样的：

倦怠，意味着你在这一关打到头了，而新的一关的钥匙，就在你手上。

遇到这种情况的本质，其实是我们自己的“工作区”发生了转移和变化，从而脱离了原来的“工作态”，碰到了倦怠感。

当倦怠感出现时，“工作态”就隐退了；而为了消除倦怠感，我们就需要找回“工作态”。

工作态

工作态，如其名，是一种工作的状态，一种让我们在工作中感觉到美好的状态（beautiful state）；是做我们喜欢的工作时表现出来的一种状态。

每周我们有五个工作日，但不代表我们每个工作日的工作时间都能处在“工作态”。甚至很多时候我们都无法处在“工作态”，但却又必须在某个时间点前完成工作。这样的日子久了，就难免会滋生倦怠。

据说有一半的人，每天下班回家上床睡觉前，都会想想诗和远方，早上起床都有一种不想再去上班的冲动；当感到这种冲动时，差不多就进入了工作倦怠期，并对当前的工作产生了倦怠感。

去年有部电影叫《魅影缝匠》，主角是一名裁缝。他每天起床后，从早餐时刻开始就进入了他的“工作态”，排除和避免一切干扰，专注于他的服装设计工作。其实，这个电影本身的故事并不算吸引我，只是电影中这位缝匠的“工作态”深深地打动了我。也许，这就是一种同为创作性工作带来的共情吧。

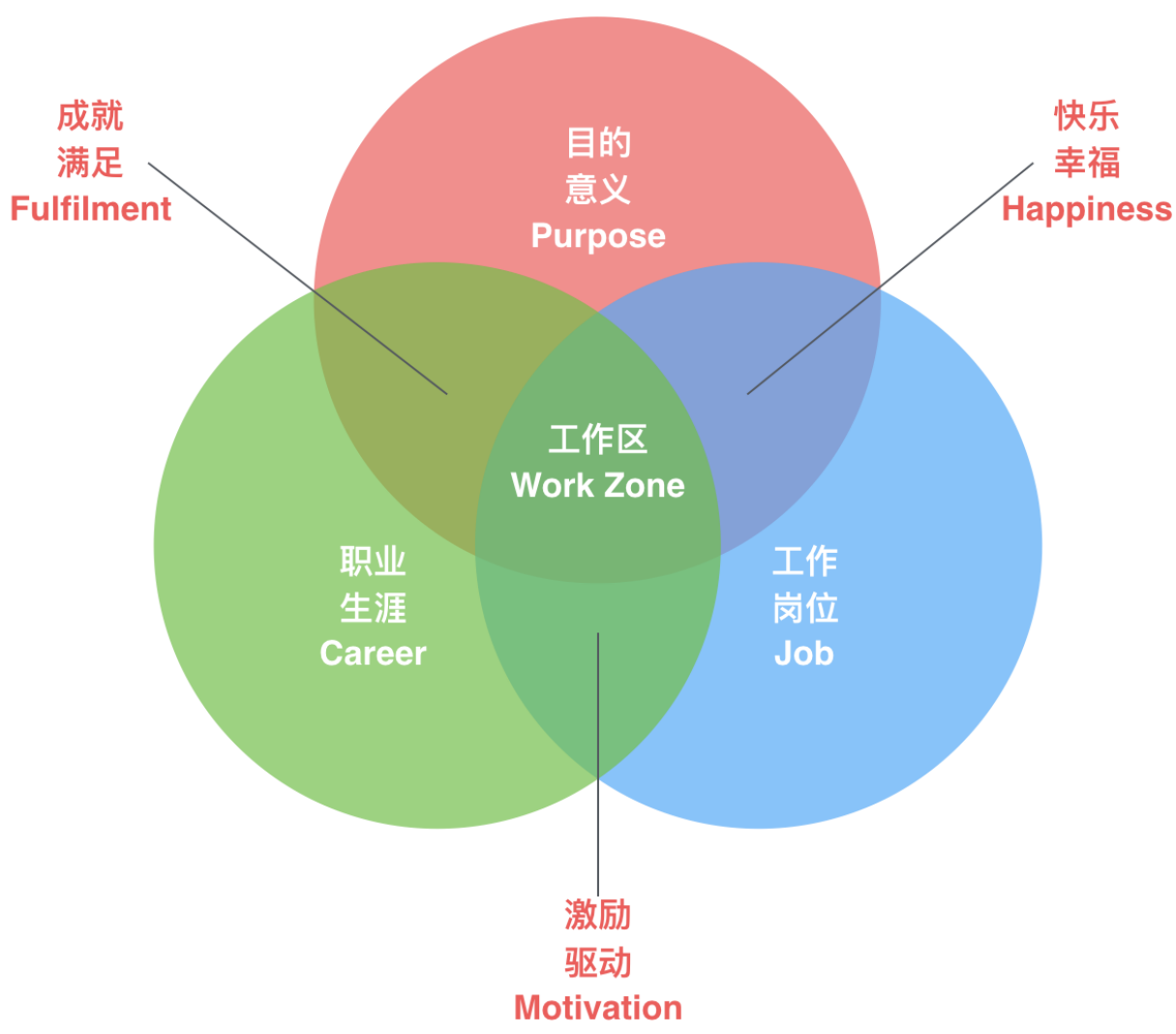
现代心理学上有个概念叫 Flow，一般译作“心流”，也是一种工作状态，它是人在专注进行某些行为时所表现出的心理状态，比如艺术家创作时的状态。在此状态下的人们，通常不愿被打扰，也比较抗拒中断，个人的精神力将完全投注在某种活动上，同时还会伴随高度的兴奋与充实感。

那么“工作态”和心流有何不同？“工作态”，其实是我自己发明的一个概念，它的定义覆盖的期限更长久，就像长跑中的节奏；而心流的定义更像是一种“工作态”的局部过程表现，像一次短程冲刺。你没法长时间地处于心流状态，但在相当长的一段时间周期内，你可以处在“工作态”中，就像电影中那位缝匠，几十年如一日的，每天早晨都会自动进入那样一种“工作态”。

职业倦怠期，显然是与“工作态”互斥的一种状态。所以，要脱离职业倦怠期，最有效的方式就是进入“工作态”；而进入“工作态”，最核心的地方在于找到自己的“工作区”。

工作区

关于工作区，我想借用下面一张图来展示。



工作的“三区域”图

“工作区”的概念不是我发明的，其原始概念图来自[国外一个站点](#)，我将其翻译和重绘了一下。其

中定义了关于工作的三个区域，也就是说每一份工作都包含了这三个方面：

- 目的意义 Purpose
- 职业生涯 Career
- 工作岗位 Job

目的意义，这是工作的终极之问。它决定了你的很多选择，以及你接受什么、拒绝什么，是工作愿景背后的灵魂所在。每个人工作都会有自己的目的与意义，而且还会随着工作过程发生变化（或者说进化更合适些）。追寻目的与意义，这可能是你、我一生的工作。

职业生涯，是个人一生职业愿望的追寻过程。它由长期目标驱动，是追寻“目的意义”的一条你所期望的路径。而这条路径并不唯一，它因人而异，因你的“目的意义”而异。它构建在你工作过程中的所有经历、经验、决策、知识、技能与时运的基础之上。

工作岗位，这不过是你现在上班的地方，包括了位置、角色、关系、职责与薪酬的总和。

这三个区域会有交集，这里我举个实际的例子。假如你工作的“目的意义”非常现实，就是希望有更多的收入改善家庭生活，住更大的房子，开更好的车。而现在的“工作岗位”能够提供这样让你满意的收入水平，那么你就会感到“快乐幸福”。

而若你对“职业生涯”路径的期望是从程序员到架构师，甚至再到 **CTO**，当前的“工作岗位”能提供这样的发展路径，那你就会充满“激励驱动”。显然，职业生涯一路达到 **CTO**，收入水平会更高，与你的现实“目的意义”相符合，那你就会感到“成就满足”。

如图中所示，这三者相交的那个位置，就是你的“工作区”。在这个区域内，工作让你有驱动力，感到快乐，充满成就感。找到了“工作区”，很自然就会进入“工作态”。

当职业倦怠时，自然是远离了工作区，这时很容易产生的一个决策是：换一份工作。我曾经就做过这样的决策。换一份工作没有对错好坏之分，它能改变你的工作岗位，甚至也能改变你的职业生涯路径，但它唯一不能改变的就是你对“目的意义”的思考与认识。

做自己所爱，是对的；爱上自己所做，也是对的，关键就是要找到什么在真正驱动你前进。

丹麦哲学家索伦·克尔凯郭尔（Søren Kierkegaard）说过一句话：

Life can only be understood backwards; but it must be lived forwards.

只有向后回首时才能理解生活，但生活却必须向前。

当你回首职业生涯的来路时，终于理解了职业倦怠，但前路之上，还会碰到它，而你已经知道该如何面对它了，对吧？

程序员进阶攻略

每个程序员都应该知道的成长法则

胡峰 京东成都研究院 技术专家

