GIDAS DARBDAVIAMS IR DARBUOTOJAMS

Grįžimas į darbą po perdegimo

Kaip pasiruošti, kaip apie tai kalbėtis ir kaip grįžti palaipsniui, kad grįžimas būtų tvarus

Ugnė Juodytė
Psichologė · ugnejuodyte.lt

Pritaikyta Lietuvos kontekstui · 2026 m. lapkritis

Gido struktūra sukurta remiantis Nyderlandų prekybos rūmų (KVK) gidu „Guideline for recovery and reintegration after a burnout“. Turinys perrašytas, papildytas mokslinių tyrimų duomenimis ir pritaikytas Lietuvos teisinei bei darbo praktikai.

PRADŽIA

Prieš pradedant

Kai žmogus išeina nedarbingumo dėl perdegimo, nesaugiai dažniausiai jaučiasi abi pusės. Vadovas nežino, ar rašyti, ar palikti ramybėje, ir bijo pasakyti netinkamą žodį. Žmogus bijo kolegų žvilgsnių ir to, kad sugrįš prie tų pačių užduočių, kurios jį išsekino.

Dažnai pirmas rimtas pokalbis įvyksta tik tada, kai grįžimo data jau paskirta, ir tuomet jis būna įtemptas. Šis gidas parašytas tam, kad grįžimas nebūtų atsitiktinis. Jis skirtas dviem skaitytojams, nes grįžimas pavyksta, kai dirba abu: darbdavys keičia sąlygas, o darbuotojas pasako, ko jam reikia ir kaip pastebi, kad krūvis per didelis.

Trys dalykai, kuriuos verta žinoti iš karto

1

Grįžimas vyksta etapais

Jis retai prasideda nuo pilnos darbo dienos ir retai eina tiesia linija. Dažniausiai tai kelių mėnesių kelias su atsitraukimais atgal.

2

Darbo sąlygos svarbios tiek pat, kiek žmogus

Jei po sveikimo žmogus grįžta į tą patį krūvį ir tą patį skubėjimą, ženklai tikėtinai sugrįš. Todėl dalis veiksmų čia skirta darbo vietai.

3

Tyrimų dar nedaug

Tvirtų išvadų apie tai, kas geriausiai padeda grįžti po perdegimo, kol kas nėra. Todėl gide rašoma „siejama“ ir „verta išbandyti“, o ne „įrodyta“.

Kaip naudotis gidu

Darbdaviams ir vadovams: kelias į grįžimą, situacija Lietuvoje, dešimt žingsnių, pokalbių pavyzdžiai.
Darbuotojams: kelias į grįžimą, aštuoni žingsniai, pokalbių pavyzdžiai ir ženklai, kada sulėtinti.
Abiem pusėms: grįžimo susitarimo pavyzdys gido pabaigoje, kurį galima užpildyti kartu.

Gidas yra informacinis ir nepakeičia gydytojo, psichologo ar teisininko konsultacijos. Daugiau apie tai ir apie informacijos patikrinimą rasite skyriuje „Kur kreiptis“.

PAGRINDAS

Kelias į grįžimą: šeši etapai

Suomijoje atliktame tyrime apie darbo sveikatos priežiūros praktiką aprašyti devyni veiksmai, kuriais remiamas grįžimas į darbą esant perdegimui (Kärkkäinen ir kt., 2018). Čia jie sujungti į šešis etapus. Etapai persidengia ir kartais grįžtama atgal, ir tai įprasta.

1 **Atsitraukti nuo darbo**

Pirmiausia gydytojas įvertina, kas vyksta. Žmogus nededa pastangų dirbti, o darbdavys nelaukia.

2 **Atsigauti**

Gydymas, poilsis, miegas, psichoterapija ar kita pagalba, kurią parenka specialistas ir pats žmogus. Trukmė labai skiriasi.

3 **Nusistatyti grįžimo tikslą**

Į kokį darbą grįžtama: tą patį, pakeistą ar kitą, ir kokiu krūviu. Tikslą galima keisti.

4 **Palaipsniui įsitraukti**

Mažiau valandų, aiškios užduotys, mažiau pertraukimų, daugiau laiko atsigauti po dienos.

5 **Stebėti, ar darbas ir žmogus dera**

Reguliarios peržiūros. Krūvis didinamas tik tada, kai žmogus išlaiko esamą.

6 **Išlaikyti arba keisti kryptį**

Jei sena vieta netinka, ieškoma alternatyvos, o ne kaltininko.

Ką sako tyrimai

- **Laikas turi reikšmę.** Ilgėjant nedarbingumui, grįžimo tikimybė mažėja: po 3-6 mėnesių nedarbingumo ji mažesnė nei 50 proc. (Lambreghts ir kt., 2023). Tai nereiškia, kad reikia skubėti, bet verta nuo pat pradžių išlaikyti ryšį ir galvoti apie planą.
- **Darbo vieta atrodo svarbi.** Intervencijos, apimančios darbo vietą (pvz., į darbą orientuota kognityvinė elgesio terapija ar dialogas su darbdaviu), atrodo pagerina grįžimą, tačiau kokybiškų tyrimų nedaug ir poveikis nedidelis (Wallensten ir kt., 2019). Dauguma tyrimų apima ne vien perdegimą, todėl juos verta laikyti kryptimi, o ne garantija.

TEISINIS IR PRAKTINIS KONTEKSTAS

Kaip tai veikia Lietuvoje

Nedarbingumo pažymėjimas	Elektroninį nedarbingumo pažymėjimą išduoda ir pratęsia gydantis gydytojas (ar gydytojų konsultacinė komisija). Psichologas ar koučingo specialistas jo išduoti negali.
Kas moka išmoką	Už pirmąsias dvi kalendorines dienas, sutampančias su darbo grafiku, ligos išmoką moka darbdavys. Nuo trečios dienos moka Sodra, šiuo metu paprastai 62,06 proc. kompensuojamojo uždarbio. Dydžiai keičiasi, todėl tikslius duomenis tikrinkite sodra.lt.
Kiek tai gali trukti	Gydytojas gali išduoti ir pratęsti pažymėjimą iki 122 kalendorinių dienų iš eilės arba iki 153 dienų su pertraukomis per 12 mėnesių. Tuomet gydantis gydytojas siunčia pacientą į gydytojų konsultacinę komisiją (GKK), kuri vertina būklę, nedarbingumo tęsimą ar darbingumo lygį.
Dalinis nedarbingumas	Teisės aktuose numatytas dalinis laikinasis nedarbingumas: kai žmogus negali dirbti savo profesijos darbo, bet laikinai gali dirbti kitą darbą arba tą patį darbą kitomis sąlygomis. Ar jis tinka konkrečiu atveju, sprendžia gydytojas, todėl verta paklausti.
Profesinė reabilitacija	Kai darbingumas sutrinka ilgesniam laikui, Neįgalumo ir darbingumo nustatymo tarnyba nustato profesinės reabilitacijos poreikį, o paslaugas organizuoja Užimtumo tarnyba.
Apsauga nuo atleidimo	Pagal Darbo kodeksą darbuotojas negali būti atleidžiamas dėl ligos nedarbingumo laikotarpiu. Terminus ir išimtis pasitikslinkite pas teisininką ar Valstybinėje darbo inspekcijoje.
Psichosocialiniai veiksniai	Darbdavys turi vertinti profesinę riziką, o Valstybinė darbo inspekcija tikrindama klausia ir apie psichosocialinių rizikos veiksnių vertinimą (darbo krūvį, vaidmenų aiškumą, vadovų paramą, santykius). Čia grįžimo po perdegimo patirtis gali virsti darbo organizavimo pokyčiais.

Informacija surinkta iš viešų šaltinių 2026 m. lapkritį. Išmokų dydžiai ir sąlygos keičiasi, todėl prieš remdamiesi jais patikrinkite Sodros ir Teisės aktų registro (e-tar.lt) svetainėse.

ORIENTACINIS KALENDORIUS

Kas kada vyksta

Ko Lietuvoje, regis, nėra

Nyderlanduose, kurių gidu remtasi, įstatymas nustato grįžimo plano žingsnius su terminais (po 6, 8, 42 savaičių ir kt.). Lietuvoje, kiek pavyko nustatyti iš viešų šaltinių, tokio specialaus žingsnių grafiko grįžimui po nedarbingumo nėra. Todėl žemiau pateiktas kalendorius jungia tai, ką numato tvarka, su tuo, ką rekomenduojame kaip gerą praktiką. Jis orientacinis, kiekvienas atvejis skirtingas.

1-2 diena	**Tvarka:** ligos išmoką už pirmąsias dvi kalendorines dienas moka darbdavys. **Rekomenduojame:** paskirti kontaktinį asmenį, pasakyti, kad dabar svarbiausia sveikti, ir kada ketinate parašyti.
Nuo 3 dienos	**Tvarka:** ligos išmoką moka Sodra, jei žmogus turi reikiamą ligos socialinio draudimo stažą. **Rekomenduojame:** neprašyti darbo perdavimo ir neskubinti: pirmosios savaitės skirtos sustoti.
1-2 savaitė	**Rekomenduojame:** pirmas trumpas ryšys be darbo klausimų: „Kaip tau, ar ko nors reikia iš manęs?“
4-6 savaitė	**Rekomenduojame:** pokalbis apie sveikimo eigą (tiek, kiek darbuotojas nori pasakyti) ir apie tai, ką darbe verta keisti. Čia pradedamas galvoti apie grįžimo planą.
Kas 4-6 savaites	**Rekomenduojame:** trumpa plano peržiūra ir užrašas: kas pavyko, ką keičiame.
Iki 122 dienų	**Tvarka:** gydytojas gali išduoti ir pratęsti pažymėjimą iki 122 kalendorinių dienų iš eilės, po to sprendžia gydytojų konsultacinė komisija. **Rekomenduojame:** iki to laiko turėti aiškų bendrą planą, taip pat atsakymą, ką darote, jei grįžimas į ankstesnį darbą neįmanomas.

DARBDAVIAMS IR VADOVAMS

Dešimt žingsnių

Žingsniai sudėlioti pagal laiką: pirmosios savaitės, sveikimo laikotarpis, prieš grįžimą ir po jo.

PIRMOSIOS SAVAITĖS

1 **Paskirkite vieną kontaktinį asmenį**

Tegul su žmogumi bendrauja vienas asmuo: tiesioginis vadovas, žmogiškųjų išteklių atstovas ar tas, kuriuo darbuotojas pats pasitiki. Paklauskite, kas jam priimtina. Kai žinutės ateina iš penkių pusių, net geri ketinimai sukuria spaudimą.

2 **Klauskite atvirai ir be vertinimo**

„Kaip tau dabar?“ ir „Ko tau iš manęs reikia?“ veikia geriau nei „Ar tikrai taip blogai?“ ar „Kada tikėtis tavęs?“. Pavargęs žmogus linkęs atsakyti tai, kas tinka klausiančiajam, o ne tai, kas tiesa jam pačiam.

3 **Rodykite rūpestį be prašymo atsakyti**

Atvirukas ar žinutė veikia, jei jos pabaigoje nėra užuominos apie grįžimą ir nelaukiama atsakymo. Iš anksto susitarkite, kada ir kaip skambinsite: netikėtas skambutis, nors ir geranoriškas, gali sukelti įtampą. Nesiųskite darbo klausimų „tik trumpam pažiūrėti“.

4 **Saugokite privatumą**

Diagnozės neklauskite ir jos nereikalaukite. Sveikatos duomenys yra ypatingų kategorijų asmens duomenys, o planui sudaryti pakanka žinoti apribojimus (valandų skaičių, užduočių pobūdį). Kolegoms pasakykite tik tai, ką darbuotojas leido.

KOL ŽMOGUS SVEIKSTA

5 **Pažvelkite, kas vyko darbe**

Tai ne kaltininko paieška. Peržiūrėkite krūvį, vaidmenų aiškumą, terminus, vadovų palaikymą ir santykius komandoje. Įtraukite darbuotojų saugos ir sveikatos specialistą, jei toks yra. Be pokyčių sugrįžęs žmogus atsidurs toje pačioje vietoje, kurioje išsekė.

6 **Pasiūlykite papildomą pagalbą**

Eilės pas psichoterapeutą ar psichiatrą kartais būna ilgos. Psichologo ar koučingo konsultacijos gali padėti greičiau pradėti dirbti su sveikimu, o Nyderlandų gide teigiama, kad tai gali sutrumpinti nedarbingumą. Tai papildoma pagalba, ne gydymo pakaitalas, todėl pasiūlykite ir leiskite žmogui nuspręsti pačiam.

Dešimt žingsnių (tęsinys)

PRIEŠ GRĮŽIMĄ

7 Kartu parašykite grįžimo planą

Kai gydytojas ar kitas specialistas pasako apribojimus, susėskite su darbuotoju ir užrašykite: valandas, užduotis, kas keičiama darbe, kaip didinsite krūvį ir kada peržiūrėsite. Pavyzdys pateiktas gido pabaigoje. Planas gali būti labai kuklus, pavyzdžiui, kava su komanda kartą per savaitę ar dvi pusdienės. Svarbiausia, kad jį sudarytumėte kartu ir kad darbuotojas galėtų užrašyti savo nuomonę apie susitarimus.

8 Pritaikykite darbą konkrečiai

- mažesnis valandų skaičius pirmąsias savaites;
- aiškūs prioritetai ir realūs terminai;
- mažiau susitikimų ir pertraukimų;
- nuotolinis ar lankstus darbas, jei jis žmogui tinka;
- laikinas dalies atsakomybių perdavimas kitam;
- sutarta, ką daryti, kai darbuotojas pasako, kad per daug.

Krūvis didinamas tik tada, kai žmogus išlaiko esamą.

PO GRĮŽIMO

9 Peržiūrėkite planą kas 4-6 savaites ir užrašykite

Trumpas įrašas: kas susitarta, kas pavyko, ką keičiame. Peržiūrai galite pasikviesti žmogų iš šalies, pavyzdžiui, darbo sveikatos specialistą, koučą ar žmogiškųjų išteklių atstovą. Nuo jo dažnai priklauso, ar po kelių mėnesių dar prisiminsite, kas buvo sutarta.

10 Jei sena vieta netinka, ieškokite kito kelio

Kartais grįžimas į ankstesnį vaidmenį neįmanomas, nes būtent jis buvo pagrindinė priežastis. Tuomet kartu apsvarstykite kitas užduotis, kitą komandą ar kitą vaidmenį. Jei vidinių galimybių nėra, pokalbis apie kitus kelius turi vykti sąžiningai ir be spaudimo išeiti.

Kada verta stabtelėti

Jei grįžęs žmogus vėl dirba viršvalandžius, nebeatsako į žinutes, nuolat atrodo išsekęs ar vengia kontakto, tai dažniausiai ne asmeninė nesėkmė, o signalas, kad krūvis ar sąlygos dar per sunkios. Pirmas žingsnis: pokalbis, ne vertinimas. Antras: krūvio sumažinimas, kol situacija nusistovės.

DARBUOTOJAMS

Aštuoni žingsniai

Jei skaitai tai būdamas nedarbingumo, nebūtina perskaityti viską iš karto. Pasirink vieną žingsnį, kuris dabar atrodo įveikiamas.

1

Pasakyk tiek, kiek nori

Darbdaviui nereikia diagnozės. Pakanka pasakyti, kad tau reikia laipsniško grįžimo ir aiškaus krūvio. Su gydytoju ar psichologu apsvarstyk, kokius apribojimus verta įvardyti: valandas, užduočių pobūdį, susitikimų skaičių.

2

Grįžimas gali prasidėti mažu žingsniu

Tai nebūtinai pilna darbo diena. Kartais pirmas žingsnis yra pokalbis su vadovu ar kava su komanda. Kada pradėti, sprendžia gydytojas ir tu pats, o ne kalendorius.

3

Pasižiūrėk, kas tave išsekino

Užsirašyk tris dalykus darbe, kurie labiausiai ėmė energiją (nuolatinis skubėjimas, neaiškūs vaidmenys, konfliktai, per didelis krūvis), ir tris, kurie padėdavo. Tai pagrindas pokalbiui su vadovu.

4

Pasiruošk pokalbiui. Ko galima prašyti:

- mažesnio valandų skaičiaus pirmąsias savaites ir aiškių prioritetų;
- mažiau pertraukimų ir susitikimų, jokių viršvalandžių;
- sutarto signalo, kai pajunti, kad per daug, ir žinojimo, ką tada daroma;
- nuotolinio darbo, jei jis tau padeda, ir ribų dėl laiškų ne darbo metu.

5

Parašyk savo nuomonę apie planą

Jei kas nors atrodo neįveikiama, pasakyk dabar, o ne po mėnesio. Užrašyta nuomonė padeda, kad tavo balsas liktų plane.

6

Turėk planą B

Kam paskambinsi, kai sunku? Ką sumažinsi pirmiausia? Koks tavo pirmas ženklas, kad krūvis per didelis (miegas, dirglumas, vengimas, nuolatinės mintys apie darbą, kūno įtampa)? Užsirašyk.

7

Tikėkis netiesaus kelio

Dienos bus sunkesnės. Olandų tyrime žmonėms, grįžusiems palaipsniui, pasitaikydavo trumpų atkryčių, tačiau jie nebuvo pastovūs (Lagerveld ir kt., 2012). Sunki savaitė savaime nereiškia nesėkmės, bet verta apie ją pasakyti ir peržiūrėti krūvį.

8

Žinok savo teises

Dėl nedarbingumo pabaigos sprendžia gydantis gydytojas, ne darbdavys. Jei jautiesi spaudžiamas grįžti anksčiau, nei leido gydytojas, ar kyla klausimų dėl išmokų ir sutarties, gali kreiptis į Valstybinę darbo inspekciją, profesinę sąjungą ar teisininką.

ABIEM PUSĖMS

Kas padeda ir kas spaudžia

Žodžiai, kuriuos laikome palaikančiais, kartais skamba kaip skubinimas. Keli pavyzdžiai, kuriuos galima pritaikyti ir kalbant su kolega, ir kalbant su savimi.

Dažniausiai padeda

„Kaip tau šiandien?“

„Ko tau dabar labiausiai reikia iš manęs?“

„Į šią žinutę atsakyti nebūtina.“

„Kai būsi pasiruošęs, kartu pažiūrėsime, ką darbe verta keisti.“

„Jei kas nors taps per daug, pasakyk, ir sumažinsime.“

Dažniausiai spaudžia

„Ar tikrai dar negali grįžti?“
Skamba kaip abejonė žmogaus patirtimi.

„Visi esame pavargę.“
Sumenkina tai, kas vyksta.

„Komandai be tavęs sunku.“
Užkrauna kaltę.

„Kada tavęs laukti?“
Data tampa spaudimu, net jei klausiama iš rūpesčio.

„Gal tiesiog dar pailsėk.“
Atrodo kaip rūpestis, bet atsakomybę perkelia žmogui, nors dažnai problema yra darbe.

Kada grįžimą verta sulėtinti

Jei kelias dienas iš eilės pastebi kelis iš šių ženklų, verta sumažinti krūvį ir pasitarti su vadovu bei gydytoju. Tai ne ženklas, kad padarei kažką ne taip.

- keletą naktų iš eilės prastėja miegas arba atsibundi su mintimis apie darbą;
- darbas užima vakarus ir savaitgalius, nebelieka jėgų niekam kitam;
- atsiranda vengimas, atsitraukimas ar cinizmas, kurie buvo prieš išeinant nedarbingumo;
- kūnas reaguoja: galvos skausmai, įtampa, virškinimo sutrikimai;
- jauti, kad turi kažką įrodyti, todėl neprašai sumažinti.

Jei kyla minčių pasitraukti iš gyvenimo ar jautiesi nesaugiai, nelaukite pokalbio su vadovu: skambinkite bendruoju pagalbos numeriu 112 arba Vilties linijai 116 123 (visą parą, nemokamai).

PAVYZDYS UŽPILDYTI KARTU

Grįžimo į darbą susitarimas

Šabloną galima atsispausdinti ir užpildyti rankomis arba nukopijuoti į savo dokumentą. Tai ne teisinis dokumentas, o priemonė susitarti, ką ir kaip darome.

Darbuotojas / darbdavio atstovas	
Data	
Kontaktinis asmuo ir kaip bendraujame	
Specialisto rekomenduoti apribojimai (be diagnozės)	
Pirmųjų 2-4 savaičių planas: valandos, užduotys, susitikimai, nuotolinis darbas	
Kas keičiasi darbe, kad išsekimas nesikartotų (krūvis, vaidmuo, terminai, vadovavimas)	
Signalas, kad per daug, ir ką tada darome	
Kaip didiname krūvį (kada ir kokiomis sąlygomis)	
Peržiūros datos (kas 4-6 savaites) ir kas dalyvauja	
Darbuotojo nuomonė apie susitarimus	
Parašai	

PAGALBA

Kur kreiptis

Skubi pagalba	112 (visą parą)
Emocinė parama suaugusiems	Vilties linija 116 123, visą parą, nemokamai; pokalbis internetu: viltieslinija.lt
Jaunimui (16-35 m.)	Jaunimo linija 8 800 28888
Informacija apie psichologinę pagalbą	pagalbasau.lt
Ligos išmokos	Sodra: sodra.lt
Darbo teisės ir saugos klausimai	Valstybinė darbo inspekcija: vdi.lrv.lt · Teisės aktai: e-tar.lt
Grįžimas į darbą (lietuviškai)	Europos darbo saugos ir sveikatos agentūra (EU-OSHA): eguides.osha.europa.eu/all-ages/LT-lt/darbuotoju-sauga-ir-sveikata-ir-grizimas-i-darba

Svarbu žinoti

Gidas yra informacinis. Jis nepakeičia gydytojo, psichologo ar teisininko konsultacijos ir nenustato diagnozės. Teisinė informacija surinkta iš viešų šaltinių 2026 m. lapkritį, o įstatymai ir išmokų dydžiai keičiasi, todėl sumas, terminus ir sąlygas patikrinkite Sodros, Valstybinės darbo inspekcijos ar Teisės aktų registro (e-tar.lt) svetainėse.

PABAIGA

Šaltiniai

- KVK (Nyderlandų prekybos rūmai). Guideline for recovery and reintegration after a burnout, 2022 (atnaujinta 2023). kvk.nl/en/staff/guideline-for-recovery-and-reintegration-after-a-burnout
- Lambreghts C, Vandenbroeck S, Goorts K, Godderis L. Return-to-work interventions for sick-listed employees with burnout: a systematic review. Occup Environ Med. 2023;80(9):538-544. doi:10.1136/oemed-2023-108867
- Kärkkäinen R, ir kt. Occupational health care return-to-work practices for workers with job burnout. Scand J Occup Ther. 2018. doi:10.1080/11038128.2018.1441322
- Wallensten J, Åsberg M, Wiklander M, Nager A. Role of rehabilitation in chronic stress-induced exhaustion disorder: a narrative review. J Rehabil Med. 2019;51:331-342. doi:10.2340/16501977-2545
- Lagerveld SE, Blonk RWB, Brenninkmeijer V, ir kt. Work-focused treatment of common mental disorders and return to work: a comparative outcome study. J Occup Health Psychol. 2012.
- Sodra, Valstybinė darbo inspekcija, Visuotinė lietuvių enciklopedija (laikinasis nedarbingumas, nedarbingumo pažymėjimas, profesinė reabilitacija) ir viešai skelbiama informacija apie ligos išmokas, peržiūrėta 2026 m. lapkritį.

Apie autorę

Ugnė Juodytė yra psichologė (daugiau nei 13 metų praktikos), geštalt psichoterapijos praktikė, kognityvinės elgesio terapijos kursantė ir koučingo specialistė. Dirba su perdegimo, pervargimo ir streso įveika, veda mokymus, rašo apie emocinę sveikatą. Knygos „Perdegimo anatomija“ autorė. ugnejuodyte.lt

© 2026 Ugnė Juodytė