

**SINDROM SAGORIJEVANJA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA  
U POLJSKOJ, HRVATSKOJ I SLOVENIJI.**

**ZAKLJUČCI INTERVJUA  
SA STRUČNJACIMA  
I STRUČNJAKINJAMA**

**2020**



**SINDROM SAGORIJEVANJA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA  
U POLJSKOJ, HRVATSKOJ I SLOVENIJI.**

**ZAKLJUČCI INTERVJUA SA STRUČNJACIMA I STRUČNJAKINJAMA  
2020**

**Izvešće, koncepcija i koordinacija istraživanja:** Monika Stec (Poljska)

**Istraživački tim u Poljskoj:**

Piotr Grabowski, Paulina Jedrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

**Istraživački tim u Hrvatskoj:**

Gabrijela Ivanov, Marina Milković

**Slovensko istraživanje:** Tjaša Hauptman

**Djelomična izvješća:**

Tjaša Hauptman (Slovenija), Marina Milković (Hrvatska), Monika Stec (Poljska)

**Grafički dizajn / DTP:** Agnieszka Głód / Wacław Marat

***Burnout Aid***

Erasmus+ projekt

koordinatorice: Paulina Jedrzejewska i Piotr Grabowski

Culture Shock Fondacija, Poljska

K-zona, Hrvatska

Mesto žensk / City of Women, Slovenija

**Objavljeno pod licencom:**

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**5**  
**UVOD**

**7**  
**UZROCI SAGORIJEVANJA**

**12**  
**SINDROM SAGORIJEVANJA  
U TREĆEM SEKTORU**

**16**  
**PREVENCIJA I NOŠENJE  
SA SAGORIJEVANJEM**



**UVOD**

Kao dio istraživanja za projekt Burnout Aid, 2020. godine smo, uz intervju s predstavnicama nevladinih organizacija (NVO), provele i intervju s stručnjacima i stručnjakinjama temu sindroma sagorijevanja u profesionalnim i aktivističkim krugovima trećeg sektora. Intervjui su potvrdili mnoge zaključke do kojih smo došle prilikom istraživanja NVO-a, npr. povezanost sindroma sagorijevanja s nestabilnom financijskom situacijom, prevelike količine birokracije ili pretjerano poistovjećivanje s vrijednostima i misijom organizacije. Stručne osobe potvrdile su da u trećem sektoru postoji problem sagorijevanja i da je potrebno što prije adresirati i riješiti.

### Intervjuirane stručnjakinje bile su:

- / u Poljskoj: odvjetnica (specijalizirana za radno pravo, uz inkorporiranje pravnih i psiholoških aspekata svoju praksu); predstavnice NVO-a koji uspješno primjenjuju mjere protiv sagorijevanja; edukatorica i aktivistkinja protiv diskriminacije i sindroma sagorijevanja; psihijatar (PhD); trenerica, psihologinja i konzultantica koja provodi vlastite obuke;
- / u Hrvatskoj: psihologinja (PhD) koja se profesionalno bavi istraživanjem sindroma sagorijevanja i programa za sprječavanje sagorijevanja u pomagačkim zanimanjima; psihologinja (PhD) specijalizirana za dobrobit učitelja/ica; liječnica-specijalistkinja medicine rada i sportske medicine; predstavnica vladinog ureda za suradnju s nevladinim organizacijama; trenerica i konzultantica za organizacijski razvoj i strateško planiranje;
- / u Sloveniji: psihoterapeut koji radi s ljudima koji pate od sindroma sagorijevanja; edukatorica koja radi i na istraživanju traume; liječnica i psihoterapeutkinja (autorica knjige o sindromu sagorijevanja); psihoterapeutkinja i supervizorica; profesorica psihologije – specijalistkinja za sindrom sagorijevanja.

Ukupno je provedeno 15 intervjuova u tri zemlje. Profesionalni rad svih intervjuiranih osoba povezan je sa sindromom sagorijevanja na različite načine te ga svatko od njih analizira iz druge perspektive. Intervjuirane osobe bile su povezane s NVO-ima u prošlosti; neke su radile u njima, neke su surađivale s NVO timovima, a neke su imale samo pojedinačne kontakte s aktivistima/kinjama iz trećeg sektora. Neke od sugovornica imaju i osobno iskustvo sagorijevanja, što je neke od njih potaknulo da tom temom počnu baviti i profesionalno.



**UZROCI  
SAGORIJEVANJA**

Neke stručnjakinje naglašavaju **utjecaj iskustava iz ranog djetinjstva na proces izgradnje samopouzdanja** – ponekad ona rezultiraju nesvjesnim psihološkim mehanizmima koji tjeraju osobu da neprestano radi, neovisno o iscrpljenosti. Njihov osjećaj vrijednosti počinje ovisiti o subjektivnoj percepciji vlastitih postignuća prema principu: "Nisam dovoljno dobra ako ne radim puno i brzo, ako sam nesavršena i radim greške, ako se ne mogu prilagoditi drugima." Za takve osobe besprijekorno obavljanje posla postaje važnije od toga da vode uravnotežen život. Ostale sugovornice ističu **ulogu stresa**, koji – ako je kroničan – prestaje biti "saveznik" i postaje destruktivna sila. Prvo osjećamo nalet adrenalina, a nakon toga kortizol, zbog čega može doći do problema s pamćenjem, koncentracijom, određivanjem prioriteta, planiranjem i izvođenjem aktivnosti. Neke stručnjakinje smatraju da je uzrok stresa **neučinkovito vođenje tima i neuspješnost čelne osobe tima** ili – kao što rana istraživanja o sindromu sagorijevanja navode – **specifični, intenzivni tip rada u korist drugih**, pogotovo u pomagačkim zanimanjima (liječnice, medicinski tehničari, socijalneradnice, zaposlenici NVO-a, nastavnice, policajci). Bez obzira na to gdje se stavlja naglasak u poimanju uzroka sindroma sagorijevanja, važno je primijetiti da se ono javlja povezano s izvođenjem profesionalnih i društvenih uloga.

*Dobro radno okruženje prilagodljivo je osobnim zaprekama zaposlenih.*

*Ako radim u osjetljivom okruženju, moji nadležni će znati koju količinu tereta mogu podnijeti. Uzet će u obzir individualne uvjete zaposlenika pri raspodijeli zaduženja. Nikoga neće izložiti čimbenicima koji doprinose sagorijevanju. U takvim situacijama radno okruženje kompenzira za osobne nedostatke. Ovdje uglavnom govorim o pomagačkim zanimanjima – liječnice, medicinskitehničari, psihologinje.*

*[psihijatar, Poljska]*

Neke stručnjakinje upozorile su da se analiza ne bi smjela ograničiti na psihološke uzroke i odrednice sindroma sagorijevanja jer bi to moglo dovesti do zaključka da je osoba koja pati od sagorijevanja sama odgovorna za svoje stanje. **Sagorijevanje je kompleksno stanje koje je bitno sagledati u cijelosti – uključujući individualnu, organizacijsku te društveno-kulturnu razinu.**

## Što doprinosi sagorijevanju?

### Individualni čimbenici:

- / prekomjerna predanost poslu (prekovremenirad, osjećaj da morate biti stalno dostupni),
- / nedostatak navike odmora ili nemogućnost odmora,
- / nemogućnost nošenja sa stresom,
- / nisko samopouzdanje,
- / velike ambicije,
- / traženje osjećaja vrijednosti kroz profesionalna postignuća,
- / nepravilno upravljanje emocijama, (npr. prekomjerna kontrola, potiskivanje)
- / perfekcionizam,
- / prekomjerna marljivost i točnost,
- / idealizam,
- / poteškoće u postavljanju granica,
- / neurotičnost,
- / opsesivno-kompulzivni poremećaj,
- / anksioznost,
- / snažan osjećaj odgovornosti,
- / nemogućnost procjene što je unutar, a što izvan naše kontrole,
- / prekomjerna potreba za kontrolom.

### Organizacijski čimbenici:

- / nestabilna financijska situacija udruge,
- / nesposobno vodstvo,
- / nekompetentno i neučinkovito vođenje i planiranje,
- / neravnomjerna raspodjela zadataka,
- / nejasne uloge i odgovornost,
- / nejasne upute za dodijeljene zadatke,
- / zadavanje kompleksnih zadataka neiskusnim i nepripremljenim zaposlenicima,
- / nedostatak podrške,
- / nedostatak autonomije na poslu,
- / preveliki opseg rada,
- / neparticipativan proces donošenja odluka,
- / stroga hijerarhija i standardi preuzeti iz poslovnog sektora,
- / pritisak da se radi brzo,
- / nedostatak povratnih informacija,
- / podcjenjivanje postignuća od strane kolega i nadređenih,
- / rad s ljudima pogođenima traumom,
- / veliki fokus na misiju organizacije, požrtvovnost, zahtijevanje prekomjerne predanosti,
- / premalo zaposlenih u odnosu na broj aktivnosti i korisnika,
- / kolotečina,
- / povrede dostojanstva zaposlenih: mobbing, diskriminacija, seksualno uznemiravanje.



*Nevladine organizacije su izrazito usredotočene na rezultate koje žele postići. Žele te rezultate što je prije moguće i misle da moraju savladati svu nepravdu odjednom. Ne mogu se nositi s činjenicom da neke stvari moraju pustiti, da ne mogu dobiti svaku bitku.*

*Mislim da se radi o nemogućnosti određivanja prioriteta i biranja onoga za što se isplati boriti. [psihologinja koja se profesionalno bavi istraživanjem sagorijevanja, Hrvatska]*

*Upravljam svojim emocijama kako bismo ostali mirni pred našim klijentima, što je vrlo zahtjevno. Postoje razne strategije koje koristimo za upravljanje vlastitim emocijama. Neke su od njih prilagodljive, a neke su prilično negativne, neprilagodljive i vode sagorijevanju i brojnim drugim štetnim posljedicama.*

*[psihologinja, specijalistkinja za dobrobit učitelja/ica, Hrvatska]*

*Ono što je najbitnije je kultura rada u organizaciji - radi li se, na primjer, o kulturi požrtvornosti, koja je karakteristična za treći sektor u Poljskoj s obzirom na nedostatak financiranja i na to da se svi zadaci smatraju hitnima i na svima se radi istovremeno. Organizacije pokušavaju uskladiti te nedostatke i izazove s onime što imaju na raspolaganju, dakle, ljudskim radom po principu „svi na palubu“. I taj je oblik rada prisutan gotovo uvijek. Uvijek je premalo zaposlenih, uvijek se radi pod pritiskom rokova. Uz to, često je teško odrediti radno vrijeme i postaviti prioritete na način da ljudi stignu predahnuti, ostati predani i iskusiti „tijek“ rada. Sve to funkcionira kao prevencija sagorijevanja. [edukatorica i aktivistkinja protiv diskriminacije i sindroma sagorijevanja, Poljska]*

Upitane opoveznici između roda i sagorijevanja, stručnjakinje su istaknule **odnos roda i drugih faktora**, npr. činjenice da žene češće zaposlene u pomagačkim zanimanjima, a muškarci žele da ih se smatra jakim, zbog čega traže pomoć kasnije nego žene. Rod možda ima utjecaj na razvoj sindroma budući da je

## **UZROCI SAGORIJEVANJA**

povezan s društvenim ulogama (npr. u društvu se smatra da se žene bolje nose s frustracijom).

**Dob je također povezana s ostalim čimbenicima** kao što su radno iskustvo – manje iskusni (obično mlađi) ljudi mogu biti podložniji sagorijevanju. S druge strane, rizik od sagorijevanja povećava se oko 40. godine života – nakon desetak godina radnog staža.



**SINDROM  
SAGORIJEVANJA  
U TREĆEM SEKTORU**

Stručnjakinje se slažu da je posljednjih godina tema sagorijevanja počela dobivati više prostora u javnom diskursu, što je dovelo do šire, ali i dalje nedovoljne svijesti o ovom problemu. Prvo što se mora promijeniti je stav ljudi koji pate od sagorijevanja na poslu, zatim dolazi osvještavanje problema u široj javnosti, a nakon toga bi trebale uslijediti sustavne mjere, uključujući zakonodavstvo.

Saznanja o ovom sindromu i njegovoj prevenciji uglavnom se zadržavaju na individualnoj razini, a ne organizacijskoj razini. Osobe koje vode organizaciju često nisu kvalificirane za nošenje s ovim problemom i svakodnevno su previše usmjerene na neposredne rezultate aktivnosti, pritom zaboravljajući često zaboravljajući na potrebe zaposlenika. **Stoga je prije svega potrebno osvijestiti činjenicu da je promjena na razini organizacije od ključne važnosti, a tek onda ponuditi korektivne alate.** Jedan od sugovornika iz Slovenije naglašava da se u srži sagorijevanja nalaze sustavi vrijednosti – kao primjer navodi „**slovenski mentalitet**“ koji pozitivno vrednuje rad, trud i strpljenje, umjesto skladnog života i brige za sebe. Ako su požrtvornost i pomaganje drugima temeljna vrijednost, bit će teško postaviti granice na poslu. Nužno je preispitati vrijednosti i poduzeti prvi korak – svjesno odlučiti kada i kako raditi, a kada i kako se odmarati.

Većina intervjuiranih stručnjakinjaslaže se da rad u trećem sektoru pruža manje sigurnosti od rada u javnom ili privatnom sektoru, uglavnom zbog **nestabilnog financiranja NVO-a**. Posljedice nesigurne financijske situacije uključuju: niske plaće, preopterećenost poslom, prekovremeni rad, male timove (ili nedostatak osoblja), veliku fluktuaciju zaposlenika, provođenje premalo ili previše projekata ili nasumični odabir projekata (koji više ovisi o dostupnosti financiranja nego interesu) kako bi opstale.

**Ostali faktori rizika karakteristični za treći sektor su:**

- / emocionalno zahtjevan rad s ljudima u teškim životnim situacijama, pogotovo s ljudima suočenima s traumom; nepripremljenost za takav rad,
- / ciklički ritam rada u NVO-ima: nakon intenzivnog projektnog rada slijedi zatišje i nesigurnost u vezi budućnosti,
- / frustracija pri neuspjehu ostvarivanja zadanih ciljeva zbog činjenice da se društvene promjene događaju vrlo sporo,
- / agresija i mržnja koju osjećaju aktivisti/kinje,
- / pritisak da se ostvare ciljevi (s jedne strane preživljavanje usprkos financijskoj nestabilnosti, a s druge strane provođenje aktivnosti i misije organizacije),
- / podcjenjivanje rada nevladinih organizacija, loš ugled i nedostatna podrška od strane vlade i društva,
- / nedostatak organizacijskih pravila i zaštitnih mjera koje su dostupne u javnom i privatnom sektoru, npr. sindikati,
- / nejasna granica između poslovnog i privatnog života,
- / nedostatak profesionalne podrške, uključujući superviziju,
- / opsežne administrativne procedure i golema birokracija, trošenje vremena i energije na pisanje prijava na natječaje, pisanje izvještaja, itd.

Sugovornica iz Slovenije procjenjuje da 40% njenog rada u NVO-u otpada na administrativne zadatke, dok Socijalna komora propisuje normu od 20%.

Aktivistkinja iz Poljske ističe da je sagorijevanje proces koji pogađa ljude bez obzira na dob, obiteljski status i razdoblje života koje je relevantno za rad u trećem sektoru. Taj se proces može ilustrirati na sljedeći način:



Međutim, napominje da ne treba generalizirati – nemaju svi NVO-i organizacijsku kulturu koja dovodi do sagorijevanja.

Stručnjakinje smatraju da su sagorijevanju najpodložnije sljedeće skupine: **čelne osobe** (snose puno odgovornosti za organizaciju, zaposlenike i – neizravno – korisnike aktivnosti), **žene** (često više angažirane i pokazuju više empatije od muškaraca), **volonterke** (na bolan način iskuse jaz između ideala i stvarnosti), **aktivistkinje koje rade za manjinske organizacije ili s ljudima u kriznim situacijama** (nepokretnima, beskućnicima, osobama s invaliditetom, itd.).



**PREVENCIJA I NOŠENJE  
SA SAGORIJEVANJEM**

Intervjuirane osobe slažu se da je dostupno premalo podrške, pogotovo za NVO-e. **Preventivne mjere su osobito zanemarene, a upravo je prevencija sagorijevanja ključna.**

*Posljednjih nekoliko godina razvijamo preventivne metode za poslodavce koji se do sad nisu susreli s ovakvom vrstom rizika – da bismo ih osvijestili ih da se doista isplati prevenirati mobbing i sagorijevanje. Nazivamo to „mekanom“ zaštitom na radu jer se odnosi na zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, uključujući mentalnu higijenu. Svrha toga je da ljudi počnu reagirati na signale, da razgovaraju o opasnostima i da ih netko sasluša, da budu svjesni kad se nešto negativno događa, da reagiraju što je prije moguće, da imaju mehanizme upozorenja.*

*[trenerica, psihologinja i konzultantica, Poljska]*

Važno je biti upoznat sa simptomima sagorijevanja i mehanizmom njegovog razvoja. Ljudi obično počinju raditi puni entuzijazma i energije, da bi se s vremenom pojavili problemi kao što su: frustracija, prekomjerna kritičnost prema vlastitom radu, povlačenje, izbjegavanje kontakta s drugima, bijes, netolerantnost i nijekanje loše situacije.

Individualne, organizacijske i sustavne strategije jednako su važne u prevenciji sagorijevanja i nošenja s ovim sindromom. Primjeri **individualnih strategija** uključuju: meditaciju, vođenje dnevnika, fizičku aktivnost, zdravu prehranu, uključivanje slobodnog vremena u dnevni raspored, vježbe pomnosti (mindfulness), dosljednost i samodisciplinu (npr. ne odgovarati na poruke i javljati se na pozive izvan radnog vremena). U slučaju sagorijevanja, može se posegnuti za psihoterapijom, a kad je potrebno i psihijatrijskim tretmanom i farmakoterapijom. Trenutno dostupna podrška uglavnom je usredotočena pojedinca. Ipak, pri planiranju intervencije i podrške za osobe koje su doživjele sagorijevanje važno je pripremiti cijelu organizaciju i provesti evaluaciju kako bi se vidjelo što je dovelo do sagorijevanja. Podrška koja se odnosi na tim ili organizaciju u cijelosti je najmanje razvijena. Kao primjer aktivnosti tog tipa navodi se pristup poznat kao **kolektivna skrb**, koja uključuje grupe podrške



koje pružaju prostor za izražavanje i omogućuju ljudima da budu saslušani. To su, primjerice, grupe za raspravu ili kampovi koje aktivisti organiziraju tijekom praznika. **Na razini organizacije** sagorijevanje se suzbija jasnom i transparentnom komunikacijom, iskrenošću, poštovanjem i dobrim međusobnim odnosima (prilika da se razgovara o osjećajima, boli, frustraciji i sagorijevanju), dobrom kulturom rada i organizacijom rada te vodstvom kojem je stalo do zaposlenih osoba i udruge.

Intervjuirane osobe ističu **važnost vodstva organizacije** u procesu prevencije i nošenja sa sagorijevanjem. Te osobe odlučuju na koji se način posao obavlja, oblikuju odnose unutar tima, odgovorne su za izgradnju povoljne klime i za poštivanje vrijednosti, stavova, mišljenja i osjećaja zaposlenika. Važno je stvoriti radno okruženje u kojem je moguće postaviti granice – izgraditi **organizacijsku kulturu koja ne smatra posao i hitnost izvršenja zadataka važnijim od međuljudskih odnosa i gdje je briga o odnosima jedan od glavnih zadataka**. Početak bitke protiv sagorijevanja često ovisi upravo o znanju i motivaciji voditelja ili voditeljice organizacije.

Jedan od problema s kojim se NVO-i suočavaju na organizacijskoj razini tiče se **promoviranja i nagrađivanja samo određenih odjela, timova ili osoba (doprinos drugih ostaje nezamijećen), dok organizacijske strukture nalikuju na obitelj**, zbog čega je teško uočiti greške u upravljanju i učinkovito reagirati na krizne situacije. Naglasak na odnose često podrazumijeva da se uzroci problema (najčešće problemi u odnosima) nalaze izvan same organizacije, dok bi se trebali sagledati kao dio unutarnje strukture i načina funkcioniranja **budući da se problem uglavnom javlja u međuljudskih odnosima unutar organizacije**. Takve se situacije mogu riješiti na način **da se članovi i članice različitih odjela ili sekcija organizacije osjećaju "međuovisnima"**: da se cijene sve osobe koje doprinose organizaciji; da se svim zaposlenicima posvećuje jednaka pažnja, bilo da se radi o programskom ili tehničkom/administrativnom timu. Opušteniji, neformalniji i međuovisni odnosi ponekad potiču sagorijevanje kada se pojave konflikti, suparništvo ili novi zaposlenici/e. Ali isto tako mogu štiti od sagorijevanja u smislu da budu referentna točka – drugačija od formalne strukture.

Ono što sprječava sagorijevanje je **uključivanje svih zaposlenica (kao i volonterki) u proces donošenja odluka u NVO-u i donošenje istih pravilaza** sve zaposlenice (uključujući one koji nisu zaposlene na puno radno vrijeme),

akoja se odnose na komunikaciju, pristup informacijama, pristup superviziji, pravo na godišnji odmor, ali i poticanje na sudjelovanje u proslavama unutar organizacije. Takva se rješenja mogu donijeti u obliku mjera, procedura ili unutarnjih propisa kao što su: pravilnici o radu, procedure protiv mobbinga, postupci medijacije (s jasno određenim pravilima o tome u kojim se situacijama obratiti za pomoć, kome i na koji način prijaviti kršenje pravila – bilo unutar ili izvan organizacije). Također može biti korisno izabrati jednu osobu ili oformiti tim zadužen za dobrobit zaposlenica ili pak omogućiti slobodno vrijeme u sklopu radnog vremena (npr. za brainstorming i kreativnost).

### **Koja su moguća sustavna rješenja?**

- 1.** Educiranje zaposlenih osoba u područjima emocionalne pribranosti, tehnika opuštanja i meditacije, vježbanja asertivnosti, razvoja međuljudskih vještina, ali i komunikacije i rješavanja konflikata unutar tima.

Važno je da ovakva vrsta podrške ne bude ograničena na sprječavanje i nošenje s fizičkom i emocionalnom iscrpljenošću, nego treba uključiti rad na osjećaju postignuća i sprječavanju depersonalizacije. Neke sugovornice preporučuju dodatne aktivnosti kao što su radionice upravljanja vremenom ili nošenja sa stresom, dok druge smatraju da takve aktivnosti doprinose organizacijskoj kulturi koja se koncentrira na individualizam, profit i trenutačne rezultate.

- 2.** Educiranje vodstva u području komunikacije, upravljanja organizacijom, prihvatanja odgovornosti i raspodjele zadataka, razrješavanja konflikata, zdravlja i zaštite na radu, ali i mentalne dobrobiti zaposlenih.
- 3.** Preventivni programi, npr. uvođenje pomnosti kao principa.
- 4.** Grupe podrške.
- 5.** Supervizija, mentoriranje i podučavanje.
- 6.** Smjernice i postupci za NVO-e, uključujući one koje se tiču mentalnog zdravlja.

- 7.** Konzultacije za timove NVO-a koje pružaju psihijatrice, psiholozi, specijalisti radne medicine, savjetnice za kadrovske poslove.

Među intervjuiranim stručnjakinjama ne postoji konsenzus o tome mogu li takve intervencije promijeniti stvari na razini sustava i na koji ih način uspješno primijeniti. Ipak, ističu mogućnost stvaranja platforme, mreže podrške za NVO-e, sindikat ili nezavisni ured koji bi NVO-ima omogućio pristup informacijama i podršci i preko kojeg bi se mogle organizirati radionice ili obuke. Inicijativa mora doći od trećeg sektora, ali **podrška bi trebala biti vanjska i interdisciplinarna.**

