



**WYNIKI BADANIA  
SPOŁECZNEGO**  
DOTYCZĄCEGO WYPALENIA ZAWODOWEGO  
W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH  
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII  
2020



**WYNIKI BADANIA SPOŁECZNEGO  
DOTYCZĄCEGO WYPALENIA ZAWODOWEGO  
W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH  
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII  
2020**

**Raport, koncepcja i koordynacja badań:** Monika Stec (Polska)

**Zespół realizujący badanie w Polsce:**

Piotr Grabowski, Paulina Jędrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

**Zespół realizujący badanie w Chorwacji:**

Tara Gudović, Gabrijela Ivanov, Marina Milković

**Zespół realizujący badanie w Słowenii:**

Tjaša Hauptman, Andreja Petrovčič

**Raporty częściowe:**

Piotr Grabowski (Polska), Tjaša Hauptman (Słowenia),  
Paulina Jędrzejewska (Polska), Marina Milković (Chorwacja),  
Andreja Petrovčič (Słowenia), Karolina Pluta (Polska), Monika Stec (Polska)

**Projekt i skład:** Agnieszka Głód / Wacław Marat

***Burnout Aid***

projekt finansowany w ramach programu Erasmus+  
koordynowany przez Paulinę Jędrzejewską i Piotra Grabowskiego

Fundacja Culture Shock, Polska

Common Zone, Chorwacja

City of Women, Słowenia

**Opublikowano na licencji:**

Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0)

**5** **WPROWADZENIE**

**ZAKRES BADANIA  
I METODOLOGIA** **8**

**11** **CZYM JEST WYPALENIE  
DLA AKTYWISTÓW I AKTYWISTEK  
TRZECIEGO SEKTORA**

**CO WYNIKA  
Z NASZEGO BADANIA?** **16**

**OCZEKIWANE WSPARCIE  
DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH  
W PRZECIWDZIAŁANIU WYPALENIU** **36**

**40** **PODSUMOWANIE**

A large, stylized number '1' in a light beige color, tilted to the right. The top horizontal bar of the '1' is slanted downwards from left to right. The vertical stem is also slanted to the right. At the bottom right of the stem, there is a solid black circle.

**WPROWADZENIE**

Tematem wypalenia zawodowego zajęliśmy się, ponieważ mamy osobiste doświadczenia wypalenia związane z pracą w trzecim sektorze. Postanowiliśmy sprawdzić, jak omawiany syndrom może wiązać się ze specyfiką pracy w tym środowisku. Byliśmy też ciekawi, czy sytuacja jest podobnie alarmująca w trzech krajach – Polsce, Chorwacji i Słowenii.

Od 2019 roku realizujemy międzynarodowy projekt „Burnout Aid” poświęcony wypaleniu zawodowemu w trzecim sektorze, w którym biorą udział organizacje pozarządowe z trzech krajów: Fundacja Culture Shock z Polski (wykorzystująca nowe technologie i nowe media w edukacji pozaformalnej, przełamuje bariery dostępu do świata cyfrowej kultury), Common Zone z Chorwacji (pracująca z kobietami i osobami LGBTQ+, działa w sferze kultury, na rzecz równości płci i praw pracowniczych oraz prowadzi niezależny portal informacyjny VoxFeminae.net) oraz Mesto Žensk/City of Women ze Słowenii (niezależna organizacja zajmująca się feminizmem i równością płci w sztuce i kulturze).

Na przełomie 2019 i 2020 roku przeprowadziliśmy badanie Desk Research (raport w czterech wersjach językowych jest dostępny na stronie: [www.burnout-aid.eu/pl/6](http://www.burnout-aid.eu/pl/6)). Wynika z niego, że w Polsce, Chorwacji i Słowenii badania nad wypaleniem zawodowym są prowadzone od około 30 lat i skupiają się głównie na aspektach psychologicznych i indywidualnych syndromu. Mało jest badań o wpływie wypalenia na całe organizacje, a na organizacje pozarządowe w szczególności.

Zależało nam, żeby zrozumieć charakter wypalenia zawodowego w środowisku NGO, wśród aktywistów i aktywistek, edukatorek i edukatorów, pasjonatów i pasjonatek, działaczek i działaczy – osób, które często nie stawiają granicy pomiędzy pracą zawodową a innymi dziedzinami życia. Efektem międzynarodowej współpracy jest zrealizowane w 2020 roku badanie jakościowe dotyczące świadomości problemu wypalenia w organizacjach pozarządowych, specyfiki tego problemu, wpływu wypalenia na organizację i środków zaradczych.

W każdym kraju zrealizowaliśmy 5 studiów przypadku obejmujących NGO pracujące z: seniorami/seniorkami, osobami z niepełnosprawnościami (OzN), kobietami, migrantami/migrantkami lub uchodźcami/uchodźczyniami oraz osobami LGBTQ+. W każdej organizacji przeprowadziliśmy 3 wywiady – z liderem/liderką, pracownikiem/pracownicą lub wolontariuszem/wolontariuszką.

## WPROWADZENIE

Łącznie w ramach 15 studiów przypadku w trzech krajach zrealizowaliśmy 45 indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI). Badane organizacje pozarządowe mają różny staż (5-74 lata funkcjonowania), są różnej wielkości pod względem liczby pracowników i pracownic (2-160 osób). Wszystkie korzystają z pracy wolontariackiej. Działają przede wszystkim lokalnie, rzadziej w skali regionu lub – jeszcze rzadziej – kraju. Są to zarówno fundacje, jak i stowarzyszenia. W próbie znalazły się wyłącznie organizacje miejskie (w Polsce – tylko warszawskie). Dodatkowo przeprowadziliśmy 5 IDI z ekspertami/ekspertkami w każdym z trzech krajów, a więc łącznie 15 wywiadów eksperckich. Wnioski z tych wywiadów zostały omówione w osobnym raporcie: <http://burnout-aid.eu/pl/6>.

Przeprowadzone badania są punktem wyjścia do naszych kolejnych działań – stworzymy platformę internetową Burnout Aid, zawierającą: narzędzie umożliwiające oszacowanie czynników sprzyjających i zapobiegających wypaleniu po stronie jednostki i po stronie organizacji, scenariusze warsztatów prewencji wypalenia dla organizacji pozarządowych, a także materiały video oraz rekomendacje i dobre praktyki. Wszystkie te narzędzia będą dostępne na stronie: <http://burnout-aid.eu/> w czterech wersjach językowych – po polsku, chorwacku, słoweńsku i angielsku.

The image features a large, stylized white number '2' centered on a green background. The number is composed of two main parts: a top curved section and a bottom section that tapers to a point. A thick yellow horizontal bar is positioned at the bottom of the image, with a small black circle resting on it. The text 'ZAKRES BADANIA I METODOLOGIA' is written in bold, black, uppercase letters across the middle of the white number.

**ZAKRES BADANIA  
I METODOLOGIA**

Zależało nam, żeby zobaczyć, jakie są podobieństwa i różnice między organizacjami pozarządowymi w trzech krajach (Polsce, Chorwacji, Słowenii) oraz między organizacjami pracującymi z różnymi typami odbiorców: migrantami/migrantkami lub uchodźcami/uchodźczyniami, osobami LGBTQ+, seniorami/seniorkami, kobietami i osobami z niepełnosprawnością. W tym celu przygotowaliśmy hipotezy badawcze oraz scenariusze wywiadów. Wywiady obejmowały następującą tematykę:

1. Praca w organizacji pozarządowej: historia organizacji, specyfika jej działalności, sukcesy, kryzysy, organizacja pracy i zarządzanie organizacją, warunki pracy, zespół, relacje ze współpracownikami, specyfika pracy z konkretną grupą docelową.
2. Wyzwania i problemy: zewnętrzne i wewnętrzne wyzwania dla organizacji, problemy i ich rozwiązywanie. Wypalenie w organizacjach pozarządowych: objawy, konsekwencje dla jednostki i dla organizacji, przyczyny wypalenia, czynniki sprzyjające i zapobiegające wypaleniu.
3. Środki zaradcze: profilaktyka, zapobieganie wypaleniu, radzenie sobie z istniejącym wypaleniem, rola liderów/liderek i współpracowników/współpracowniczek, wsparcie w ramach organizacji (procedury lub programy) i wsparcie z zewnątrz.
4. Oczekiwane wsparcie dotyczące przeciwdziałania i radzenia sobie z wypaleniem: wewnętrzne wsparcie w ramach organizacji oraz wsparcie płynące z zewnątrz.

Początkowo badanie jakościowe zostało zaplanowane tak, żeby przede wszystkim mapować i rozpoznawać praktyki organizacji pozarządowych dotyczące zapobiegania wypaleniu i radzenia sobie z nim oraz potrzeby organizacji w tym zakresie. Jednak po zrealizowaniu badania Desk Research postanowiliśmy poszerzyć ten zakres o tematy kultury organizacyjnej i warunków pracy w organizacjach, aby lepiej uchwycić organizacyjno-społeczny kontekst syndromu. Temat wypalenia był okazją do rozmowy o warunkach pracy w NGO, a także o indywidualnych doświadczeniach, również tych trudnych – o pracy ponad siły, stresie, konfliktach w zespole, depresji, chronicznym zmęczeniu.



## **ZAKRES BADANIA I METODOLOGIA**

Wywiady były rejestrowane w formie audio, poddane transkrypcji, a następnie opracowano podsumowania z poszczególnych studiów przypadku. Niniejszy raport zbiera wnioski z tych opracowań. Badanie miało charakter jakościowy i eksploracyjny, dlatego wniosków nie można uogólniać – należałoby je zweryfikować w badaniu ilościowym. Być może w przyszłości uda nam się zrealizować także badanie ilościowe dotyczące sytuacji NGO w kontekście ryzyka wypalenia zawodowego i aktywistycznego.



**CZYM JEST WYPALENIE  
DLA AKTYWISTÓW  
I AKTYWISTEK  
TRZECIEGO SEKTORA**

Prowadząc badanie jakościowe, nie prezentowaliśmy osobom badanym żadnej konkretnej definicji wypalenia, do której miałyby się odnosić. Pytaliśmy o to, jak one same subiektywnie rozumieją to zjawisko. Analizując ich wypowiedzi można zauważyć, że **osoby, które doświadczyły wypalenia lub zetknęły się z syndromem w swoim miejscu pracy, podają więcej określeń (cech czy elementów) opisujących to zjawisko** (łącznie ponad 40 unikalnych określeń) niż osoby, które nie miały takich doświadczeń (około 20 określeń). Tylko przedstawiciele tej pierwszej grupy (z doświadczeniem wypalenia) zwrócili uwagę na:

- / **niemożność czy nieumiejętność odpoczywania**,  
oderwania się od obowiązków zawodowych,
- / konsekwencje wypalenia w postaci **depresji lub innych zaburzeń** (choć wszyscy mówili o smutku),
- / **podwójny charakter wypalenia**, które z jednej strony może objawiać się niechęcią do pracy oraz utratą motywacji, entuzjazmu i zaangażowania, a z drugiej – zbyt dużym zaangażowaniem i poczuciem bycia niezastąpionym lub niezastąpioną.

Poza tym jednak w obu grupach więcej jest podobieństw niż różnic. Najczęściej pojawiającymi się określeniami charakteryzującymi wypalenie, są: **zmęczenie (fizyczne i psychiczne), stres, utrata poczucia sensu wykonywanej pracy**.

*Wykonując tę pracę, robimy to z pełnią energii, pełnią chęci, pełnią zaangażowania i z taką wiarą, że lubię to, co robię i że robię coś sensownego. Wypalenie dla mnie to jest taki moment, w którym coś z tych elementów przestaje działać, czyli nie ma tego zaangażowania z jakiegoś powodu, nie ma tej wiary, poczucia radości i poczucia, że robię coś z sensem. [liderka organizacji pracującej z OzN, Polska]*

Stres jest traktowany raczej jako przyczyna wypalenia, chociaż pojawia się też na liście jego objawów. Niektóre osoby badane zwracały uwagę, że stres pomaga w mobilizacji, motywuje – sam w sobie nie jest negatywnym zjawiskiem, kluczowa jest nasza reakcja. Niekorzystny jest jednak stres długotrwały, silny, i to on prowadzi do wypalenia.

*Stres jest krótkotrwały, pojawia się i znika, jest jak chwilowy przyływ adrenaliny, podczas gdy wypalenie jest stanem nie tylko codziennym, ale trwałym. [pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Słowenia]*

W przytaczanych definicjach syndromu rzadziej pojawiały się takie aspekty jak: brak satysfakcji z pracy (brak spełnienia), brak energii, nieodczuwanie radości, złe samopoczucie, przeciążenie, spadek koncentracji, niepokój, frustracja, drażliwość, a także mniejsza wydajność pracy i mniejsze tempo pracy. Pojedyncze osoby z osobistym doświadczeniem wypalenia dodawały do tego opisu następujące elementy: izolacja społeczna, utrata bezpieczeństwa, silniejsze reakcje emocjonalne, bierna agresja, szybkie mówienie, niekonsekwencja (niespójność), poczucie winy, utrata kontaktu z ciałem, niechęć, dyskomfort. Z kolei osoby, które nie przeszły syndromu, wskazywały również na nieproduktywność czy opór przed nowymi zadaniami i projektami.

Subiektywne definicje wypalenia odnoszą się zarówno do objawów, jak i konsekwencji zjawiska. Mimo, że niekiedy trudno jest jednoznacznie oddzielić objawy od przyczyn czy konsekwencji (np. stwierdzić, czy zmęczenie jest przyczyną, objawem czy konsekwencją wypalenia), to bez wątpliwości osoby badane zauważają **negatywną zmianę w stosunku do pracy**. Staje się ona „męczącym obowiązkiem”, „wysiłkiem”, „nie jest już wyzwaniem, a raczej ciężarem”. Z drugiej strony – nieco paradoksalnie – „człowiek nie może oderwać się od zajęć”, nie pozwala sobie na odpoczynek. W jednej z definicji odwołano się do **mechanizmu błędnego koła**.

*Wypalenie to sytuacja, w której po prostu ma się zbyt wiele zadań do wykonania, co prowadzi do pogrążania się w stresie i poczuciu winy, gdy nie wszystko można zrobić na czas, nie udaje się pracować w dotychczasowym tempie, a jednocześnie nie można nic z tym zrobić, bo człowiek czuje się naprawdę źle. To jakieś błędne koło. [pracownik organizacji pracującej z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, Chorwacja]*

W niektórych definicjach uwagę zwraca podkreślenie **długotrwałego**,

**a nawet chronicznego charakteru wypalenia.** Jest to bardzo ważna jego cecha, odróżniająca wypalenie od zmęczenia, ponieważ objawy wtedy nie mijają mimo odpoczynku. A dodatkowo narasta poczucie braku sensu działań i utrata motywacji.

*Wypalenie to już jest coś długofalowego. Nie widzę już wtedy możliwości zmiany, nie wierzę, że cokolwiek się zmieni. Wiem, że nawet jeśli będę przez 2 miesiące odpoczywać na Karaibach, to i tak nie będę potem chciała wrócić do tej pracy, bo do tego stopnia jestem już obciążona fizycznie i psychicznie, że nawet dwumiesięczny urlop mi nie pomoże. I że już żadna wprowadzona zmiana nie jest w stanie mi pomóc. Zmęczenie, które sama wielokrotnie odczuwam, nawet skrajne zmęczenie, to jest jednak coś innego, bo cały czas mam przekonanie: "Róbmy to, bo to jest ważne". Jeśli się zregeneruję w którymś momencie, to będę w stanie działać dalej i będę chciała to dalej robić, widząc w tym sens. A człowiek wypalony ma takie poczucie, że to już nie ma sensu i nie ma jakiegokolwiek wewnętrznej motywacji do tego, żeby to robić dalej.*

*[pracownica organizacji pracującej z seniorami/seniorkami, Polska]*

Ważne jest także uznanie **wypalenia za proces**, a nie tylko pojedyncze wydarzenie.

*Nie postrzegam wypalenia jako jednostkowej sytuacji, ale bardziej jako coś, co trwa przez jakiś czas, kiedy jesteś pod wpływem tak dużego stresu. (...) Ta ilość stresu powoduje, że nie masz już więcej możliwości, aby działać dalej. Wtedy, moim zdaniem, to koniec. Wypalenie nie jest momentem, w którym to się dzieje, ale całym procesem poprzedzającym, kiedy możesz nie widzieć, co się z tobą dzieje. A potem, kiedy się zdarza, kiedy nie możesz już iść dalej i objawia się to fizycznie lub psychicznie - myślę, że to już koniec.*

*[lider organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Chorwacja]*

W toku badania Desk Research sięgnęliśmy do podstawowych definicji wypalenia. W koncepcji Pines kluczowe pojęcie to wyczerpanie – fizyczne, psychiczne i emocjonalne, a także utrata sensu życia – i te aspekty wyraźnie wybrzmiały w definicjach osób badanych, podobnie jak elementy wyuczonej bezradności, które są istotą koncepcji Chernissa. W koncepcji Maslach kluczowe pojęcia to: wyczerpanie, cynizm, brak efektywności. W definicjach osób badanych pojawiły się wyczerpanie i brak efektywności. Nikt jednak wprost nie mówił o cynizmie, chociaż wskazywano na obojętność, apatię, niemożność wyrażania uczuć, brak chęci do pracy, utratę motywacji, poczucie bezcelowości działań, bezradność czy bezsilność. I w tym kontekście niepokojąco brzmi definicja, w której **trzeci sektor został utożsamiony z kulturą wypalenia**.

*Wypalenie jest dla mnie stanem, kiedy wypalasz się w pracy, którą kochasz, i zaczynasz jej nienawidzić. To po prostu sytuacja przeciążenia w pracy i wszystkim, co z nią związane, z której nie ma wyjścia, która jest jakimś kręgiem, z którego ciężko się wydostać. Myślę też, że organizacje pozarządowe bardzo pielęgnują kulturę wypalenia, i że u nas [w trzecim sektorze] to w zasadzie fajnie jest być wypalonym i konkurować, kto jest bardziej wypalony, kto pracował wczoraj do północy, a kto do trzeciej nad ranem, kto w ogóle nie spał itp. [pracownik organizacji pracującej z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, Chorwacja]*



**CO WYNIKA  
Z NASZEGO BADANIA?**

1:

## **Praca w NGO sprzyja wypaleniu - raczej ze względu na kontekst organizacyjny oraz społeczno-polityczny funkcjonowania organizacji niż bezpośrednio ze względu na typ odbiorców działań**

Pierwsza z naszych hipotez była trzyczęściowa.

a. Po pierwsze założyliśmy, że „Ludzie pracujący w organizacjach pozarządowych są narażeni na wypalenie z powodu specyfiki działalności organizacji i charakteru pracy, np. z migrantami/migrantkami lub uchodźcami/uchodźczyniami, osobami LGBTQ+, seniorami/seniorkami, kobietami i osobami z niepełnosprawnościami”. Hipotezę tę można nazwać „zerową”, ponieważ była jednocześnie założeniem badania – do udziału w nim rekrutowaliśmy organizacje ze względu na typ odbiorców ich działań oraz wskazywaliśmy, że tematem badania jest wypalenie zawodowe. Warunkiem uczestnictwa w badaniu nie było to, czy w organizacji ktoś wcześniej doświadczył wypalenia, jednak **w blisko połowie z 15 badanych organizacji nasi rozmówcy i rozmówczynie znali i znały wypalenie z autopsji – byli i były w przeszłości wypaleni i wypalone (dotyczy to zarówno pracowników i pracownic, jak i liderów i liderów) albo inne osoby w organizacji tego doświadczyły. Potwierdza to więc związek specyfiki działalności organizacji i charakteru pracy z wypaleniem.**

*Widziałem, jak wiele osób w organizacji przechodzi wypalenie, ale są jak kamikadze. Będą pracować, dopóki fizycznie nie padną. Nie jestem pewien, w jakim stopniu zdają sobie sprawę, że wysyłają przez to sygnał: „Jestem wypalony i nadal pracuję, a skoro sam mogę, to ty powinienesz robić tak samo, zawsze”. [pracownik organizacji pracującej z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, Chorwacja]*



Bez wątpienia typ odbiorców jest istotnym elementem charakterystyki organizacji i stanowi o jej specyfice – inaczej pracuje się z nieznanymi języka migrantami/migrantkami, osobami z zespołem Aspergera czy kobietami doświadczającymi przemocy. Chociaż badani i badane opisywali i opisywały pracę z odbiorcami i odbiorczyniami swoich działań (np. z seniorami i seniorkami, osobami z niepełnosprawnościami) jako trudną i czasami męczącą, to ogólnie rzecz biorąc **praca z określonym typem odbiorców i odbiorczyń jest dla nich raczej źródłem satysfakcji niż czynnikiem wypalającym**. Jednocześnie czynnikami ryzyka wypalenia, a na pewno źródłem stresu, są takie aspekty jak:

- / praca z osobami, które doświadczyły traumatycznych przeżyć (we wszystkich trzech krajach wskazywali i wskazywały na to przedstawiciele i przedstawicielki organizacji wspierających kobiety, które doznały przemocy, a w Chorwacji również osoby pracujące z uchodźcami/uchodźczyniami), czego konsekwencją może być trauma zastępcza,
- / zetknięcie się z homofobią, rasizmem, nietolerancją,
- / stres mniejszościowy odczuwany na co dzień przez pracujące w NGO osoby LGBTQ+, które pracę wykonują bezpośrednio na swoich tożsamościach, a sytuację zawodową odbierają również na poziomie osobistym,
- / niezrozumienie problemu i skali potrzeb grupy mniejszościowej (na co zwracała uwagę np. organizacja pracująca z dorosłymi osobami z autyzmem w Słowenii).

*Faktem jest, że większość osób pracujących z ofiarami ciężkich traumatycznych przeżyć spełnia kryteria diagnostyczne zespołu stresu pourazowego. To jest główny problem. Wiesz, wypalenie brzmi dla mnie zaledwie jak piosenka lub wierszyk w porównaniu z wtórnym stresem pourazowym. [liderka organizacji pracującej z kobietami, Chorwacja]*

Zdarzało się, że osoby badane nie uznawały pracy ze swoją grupą odbiorców i odbiorczyń za czynnik wypalenia, a zamiast tego wskazywały na inne grupy docelowe jako bardziej narażające na wypalenie, np. przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pracującej z seniorami i seniorkami zwracali

i zwracały uwagę na dużo większe obciążenie związane z pracą z osobami bezdomnymi, a organizacji pracującej z OzN dawali i dawały przykład pracy z ofiarami przemocy.

**Tym, co sprzyja wypaleniu, jest specyfika pracy w trzecim sektorze, która w trzech krajach wygląda podobnie.** Składają się na nią takie wymiary jak: zbyt duża ilość pracy, zbyt mało ludzi do pracy, poczucie, że rezultaty są niesatysfakcjonujące w porównaniu do podjętych działań oraz duża biurokratyzacja pracy (najczęściej związana z koniecznością spełnienia wymagań stawianych przez grantodawców). To wszystko prowadzi do przepracowania, stresu, przemęczenia ludzi trzeciego sektora, co w połączeniu z niewystarczającą profilaktyką i interwencją w odniesieniu do wypalenia składa się na duże ryzyko rozwoju syndromu.

*Największym wyzwaniem dla nas jest wykonanie konkretnej ilości pracy przy tej liczbie osób, którą mamy. Realizujemy średnio 16 projektów rocznie, zatrudniając 9 pracowników, z czego 2 osoby zajmują się finansami, więc nie uczestniczą w realizacji działań. [pracownica organizacji pracującej z kobietami, Chorwacja]*

b. Druga część hipotezy brzmiała: „Społeczno-polityczne okoliczności nie są korzystne dla sektora organizacji pozarządowych”. To stwierdzenie można różnie interpretować – w zależności od przyjętej perspektywy.

Można skupić się na ogólnej niestabilności sektora NGO – niezmiennej od lat – związanej ze **sposobem finansowania organizacji pozarządowych**. Problem finansowania, a raczej niedofinansowania organizacji pozarządowych, w istotny sposób wpływa na to, jak te organizacje działają: nie mogą zatrudnić wystarczającej liczby pracowników, a czasami kontynuują działania mimo braku finansowania – koło się zamyka.

*Działamy w dużym stresie, nie wiedząc, co będzie za rok – czy będą pieniądze. Zawsze jest tak, że na koniec roku są już problemy, bierzemy duże pożyczki. Choć ostatni rok był bardziej stabilny pod tym względem, to oczywiście gdzieś z tyłu głowy pojawia się myśl, że nie wiadomo, jak*

*będzie w przyszłym roku i jeszcze w kolejnym, bo to nie jest tak do końca zależne od nas. My możemy podejmować różne starania, żeby mieć pieniądze, ale jaki będzie efekt, to nigdy nie wiadomo. Chyba, że są dłuższe projekty, to wtedy siadamy i mówimy „Uff to teraz chwila oddechu, bo mamy projekt dwuletni” i przynajmniej takie podstawowe działania mamy zapewnione.*  
*[liderka i pracownica organizacji pracującej z kobietami, Polska]*

Innym aspektem jest **klimat społeczno-polityczny**. Tutaj także nie jest zaskoczeniem, że – niezależnie od kraju – niektóre typy działań lub odbiorców i odbiorczyń, zwłaszcza grupy mniejszościowe, są ignorowane lub – delikatnie mówiąc – niemile widziane przez rządzących (np. osoby LGBTQ+, migranci/migrantki i uchodźcy/uchodźczynie), inne są akceptowane (np. seniorzy/seniorki, OzN), co nie znaczy, że działania na ich rzecz są wystarczająco wspierane.

*Przed wszystkim należy o tym porozmawiać, odpowiedzieć [przez decydentów] na zapotrzebowanie na większą liczbę pracowników w organizacjach pozarządowych. Gdziekolwiek nas pytają, ilu mamy podopiecznych, interesuje ich tylko liczba, ale nie widzą, że osoby te mają rodzeństwo, rodziców, dziadków, szkolne otoczenie i zajęcia rekreacyjne, na które uczęszczają. Chodzi nam właśnie o to, że tworzymy sieć, ale oni [decydenci] tak naprawdę nie są nią zainteresowani.* *[lider organizacji pracującej z OzN, Słowenia]*

**Sytuacja społeczno-polityczna jest na ogół ograniczeniem dla funkcjonowania organizacji pozarządowych, które badaliśmy. Konsekwencją tego negatywnego wpływu często jest m.in. wypalenie.** W Polsce bieżąca polityka nie sprzyja pracy z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, osobami LGBTQ+ oraz kobietami doświadczającymi przemocy.

*Cały czas żyjemy w świecie przemocy, przykrym świecie, w świecie, który nie rozumie albo wtórnie wiktyimizuje, wtórnie rani, w systemie, który nie działa, jesteśmy cały czas temu poddawane, bom-*

***bardowane negatywnymi informacjami; plus to, że nasz rząd oczywiście jest rządem konserwatywnym, a my jesteśmy organizacją feministyczną. [liderka organizacji pracującej z kobietami, Polska]***

Organizacja chorwacka obawia się, że ich działania zostaną wstrzymane, że praca wolontariuszy pomagających uchodźcom i uchodźczyniom będzie karalna, że będą wytaczane procesy sądowe. Wskazują też na przykłady naruszeń i niechęci ze strony policji, w skrajnych przypadkach stosującej przemoc wobec uchodźców i uchodźczyń. Rząd Słowenii także nie jest przychylny organizacjom pozarządowym, a część społeczeństwa negatywnie postrzega pracę z mniejszościami, np. migrantami/migrantkami czy osobami LGBTQ+ (choć są też środowiska, które je wspierają i doceniają wagę pracy takich podmiotów).

***Największy problem widzę w tym, że wykonujemy dużo pracy, którą powinny zajmować się niektóre instytucje państwowe, ale jednocześnie nie jest to doceniane i nie jesteśmy wspierani.***

*[pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Słowenia]*

Co więcej, zmiana władzy na szczeblu centralnym lub lokalnym na ogół powoduje zmianę sytuacji organizacji pozarządowych – jest tak np. w przypadku organizacji LGBTQ+ we wszystkich badanych krajach. Dodatkowo w Polsce zdarzają się fizyczne ataki na organizacje, „szpiegostwo” publicznej telewizji, co powoduje duże napięcia w zespole i prowadzi do nieporozumień.

***Mamy w Polsce trudną, skomplikowaną sytuację społeczno-polityczną. Obserwujemy nieprzychylność władz centralnych, ale też lokalnych przyjmujących uchwały „anty-LGBT”. Atmosfera społeczna istotnie wpływa na zaangażowanie, motywację, chęci do działania zespołu. Podtrzymywanie tej motywacji jest teraz dużym wyzwaniem. [lider organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Polska]***

Do tego dochodzą kryzysy zewnętrzne: klimatyczny, uchodźczy, zagrożenia demokracji. Krótko mówiąc, atmosfera nie jest korzystna.

c. Ostatnie zdanie hipotezy mówiło o tym, że „Dodatkowym utrudnieniem jest przeświadczenie osób niezwiązanych z trzecim sektorem, że praca w NGO nie jest profesjonalna, że jest to hobby”.

Pogląd, że zatrudnienie w trzecim sektorze nie jest „prawdziwą pracą” wyrażany jest przez osoby spoza środowiska w Polsce (doświadczyła tego organizacja pracująca z seniorami i seniorkami) i w Chorwacji – przedstawiciele i przedstawicielki organizacji pracującej z osobami LGBTQ+ spotykają się z przekonaniem, że w trzecim sektorze pracują tylko osoby, którym nie udało się znaleźć innej pracy.

*Gdy mówię, że pracuję w fundacji i zajmujemy się tym i tym, to słyszę: „Aaa, czyli to jest wolontariat. A czy masz jakąś pracę?” Jest to [praca w fundacji] odbierane jako jakieś działanie w ramach wolontariatu, które właściwie nie niesie ze sobą większej siły sprawczo-społecznej, trochę bagatelizowane są te działania. Do tego dochodzi jeszcze to poczucie, że mnie się zdaje, że robię ważne rzeczy, a ktoś to podważa, mówiąc, że to jest nieistotne, bo sam jest np. menadżerem IT w korporacji i robi mega ważne rzeczy, a tu jest jakaś tam fundacja, która coś tam robi ze staruszkami. [pracownica organizacji pracującej z seniorami i seniorkami, Polska]*

Niezależnie od tego badania i badane skarżyli i skarżyły się na to, że ich **praca jest niedoceniana** – dotyczy to wszystkich typów badanych organizacji w trzech krajach. Przykładem może być słoweńska organizacja pracująca z OzN, której przedstawiciele i przedstawicielki skarżą się na niezrozumienie ze strony społeczeństwa, systemu, grantodawców, ale także ze strony rodziców ich podopiecznych, którzy oczekują, że pracownicy i pracownice będą przez cały czas dyspozycyjni.

*Problemem jest ogólne nastawienie społeczeństwa do NGO. Trudno mi rozmawiać z ludźmi o pracy, bo ludzie mają negatywny stosunek do takich organizacji. Czytamy o tym w mediach i w komentarzach pod artykułami o stowarzyszeniach. Myślę, że wpływa to również na percepcję społeczną, motywację, zwłaszcza u młodych ludzi, do angażowania się w pracę organizacji pozarządowych. [pracownik organizacji pracującej z seniorami i seniorkami, Chorwacja]*

To, co napawa nadzieją, to przekonanie wyrażone przez przedstawiciela polskiej organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, że zespoły NGO nie są jednak trwale skazane na doświadczanie wypalenia, a dzięki odpowiedniej strukturze wsparcia w organizacji i stosowanym środkom zaradczym, wypalenie może być procesem przejściowym, po którym można prowadzić satysfakcjonującą pracę zawodową i aktywistyczną. Zespół naszego projektu także podziela tę nadzieję.

2:

## ***Praca w NGO zapewnia mniejsze bezpieczeństwo w porównaniu z sektorem prywatnym i publicznym***

Hipoteza 2. brzmiała: „Praca w trzecim sektorze zapewnia mniejsze bezpieczeństwo w porównaniu z pracą w sektorze publicznym lub prywatnym ze względu na: niskie wynagrodzenie lub jego brak, brak ciągłości zatrudnienia, pracę w projektach, dominację umów »śmieciowych«, brak płatnego urlopu, brak zwolnień lekarskich”. **W trzech badanych krajach sytuacja organizacji pozarządowych jest podobna i zbieżna z tym, co opisano w hipotezie** – przede wszystkim ze względu na niedostateczne finansowanie trzeciego sektora, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności. Nie znaczy to, że w sektorze publicznym czy w biznesie sytuacja jest idealna, ale niektóre aspekty są charakterystyczne dla trzeciego sektora, a najważniejsze z nich to:

- / brak stałych źródeł finansowania i niepewna sytuacja organizacji,
- / brak ciągłości zatrudnienia i brak ciągłości działań (co związane jest ze specyfiką pracy przy projektach grantowych), a także brak możliwości długofalowego planowania działań,
- / niskie wynagrodzenia, niestabilność zatrudnienia (umowy cywilno-prawne lub wolontariackie), niestabilność zespołu (duża rotacja pracowników),
- / uzależnienie od polityki, administracji rządowej i samorządowej lub od grantodawców i sponsorów,
- / uciążliwość procedur administracyjnych związanych z rozliczaniem projektów grantowych,

- / nieoptymalna organizacja pracy i zarządzanie zespołem, brak wewnętrznych standardów i procedur, ograniczone możliwości rozwoju czy awansu,
- / trudność z oddzieleniem życia prywatnego i zawodowego,
- / brak wymiernych efektów, frustracja związana z niepowodzeniem niektórych działań.

*70% naszej energii poświęcamy na to, co dzieje się u nas w zespole - na napięcia, konflikty. Brakuje strategii, jak możemy w takich sytuacjach sobie skutecznie poradzić z zagrożeniami i wyzwaniem. A i tak jesteśmy mocno oprocudowani w porównaniu z innymi NGO. Fluktuacja się zwiększyła. Ludzie odchodzą, przychodzą nowi. Nowi pracownicy uczą się pracując, obserwując, traci się na to dużo czasu.*

*[pracownica organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Polska]*

Stałe umowy nie są standardem (szczególnie w małych organizacjach). Zatrudnienie jest uzależnione od możliwości zdobycia kolejnych grantów, a te nie są na tyle wysokie, by zapewnić komfort pracy. Jednak chociaż niepewność finansowania jest dość powszechnym problemem, to są organizacje (np. w Polsce pracujące z OzN czy osobami LGBTQ+, a w Chorwacji z migrantami i migrantkami), dla których ten aspekt nie jest kluczowym problemem, ponieważ np. korzystają z dotacji zagranicznych, a nie krajowych. Jednak przedstawiciele tych organizacji zdają sobie sprawę, że pod tym względem są wyjątkiem w porównaniu z innymi organizacjami pozarządowymi.

Jeśli ze względu na rodzaj umowy, pracownikowi lub pracownicy nie przysługuje płatny urlop wypoczynkowy czy zwolnienie lekarskie, w niektórych organizacjach takie sprawy są załatwiane na mocy wewnętrznych ustaleń – jeśli ktoś potrzebuje wziąć wolne, organizacja w tym pomaga. Jednak zwłaszcza w mniejszych organizacjach mimo dobrych chęci nie zawsze jest możliwość zorganizowania zastępstwa, ponieważ pracy jest zbyt dużo, a pracowników i pracowniczek zbyt mało. Poza tym – zwłaszcza w Polsce – osoby związane z NGO czują, że nie powinny zbyt często korzystać z takich nieoficjalnych rozwiązań. Brak formalnego bezpieczeństwa na rynku pracy (związanego z umową o pracę) to jedno, a drugie to niepewność związana z bliższą czy dalszą przyszłością organizacji: Czy dosta-

niemy dofinansowanie? Czy przepisy się zmieniają? Jakie będzie stanowisko rządu wobec NGO? – to są typowe dylematy organizacji pozarządowych.

*Grantodawcy, darczyńcy powinni mieć świadomość, że jest problem wypalenia w sektorze NGO, i że organizacja musi planować, również finansowo, reakcję na wypalenie – nie można jedynie jechać ślepo na projektach. Grantodawcy powinni przemyśleć większą otwartość i elastyczność finansowania, możliwość zmiany planów w zależności od sytuacji, w której znajduje się organizacja. Długotrwałość finansowania jest też kluczowa. Wypalające jest realizowanie projektu rocznego, w trakcie którego nie można zmienić rzeczy, które nie działają.*

*[lider organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Polska]*

Czasami problemy mają bardziej podstawowy charakter – słoweńska organizacja LGBTQ+ nie ma własnego biura, praca odbywa się z domu, co jest kolejnym czynnikiem powodującym niestabilność. W Polsce i Chorwacji na brak poczucia bezpieczeństwa organizacji pozarządowych składa się też postawa grantodawców, np. długi czas oczekiwania na rozstrzygnięcie konkursów, brak dbałości o warunki pracy grantobiorców (np. niedofinansowana i niedoceniana rola koordynatora czy administracji projektu).

3:

### **Wypalenie jest postrzegane jako złożony problem, a jego źródła należy szukać przede wszystkim po stronie czynników organizacyjnych i społecznych**

Hipoteza 3. mówiła o tym, że: „W powszechnym rozumieniu wypalenia zawodowego to jednostka i jej predyspozycje są odpowiedzialne za powstanie syndromu wypalenia, a nie organizacja. Czynniki socjologiczne, organizacyjne są niedoceniane, a psychologiczne są przeceniane”. **Wydawało się nam, że przekonanie mówiące o tym, że to wypalona jednostka jest uznawana za winną swojego stanu, będzie powszechne, jednak tak nie jest. Nasi rozmówcy**



**i rozmówczynie są świadomi i świadome, że do wypalenia prowadzą w dużej mierze lub przede wszystkim czynniki społeczno-polityczne lub związane z kulturą organizacyjną.** Tylko w dwóch organizacjach – polskiej i chorwackiej pracującymi z kobietami – liderki, skądinąd świadome wagi problemu wypalenia i zapewniające swoim zespołom np. superwizje, uważają, że odpowiedzialność za przeciwdziałanie syndromowi i zidentyfikowanie jego objawów leży głównie po stronie pracownika i pracownicy, a nie pracodawcy.

Zasadniczo jednak akcenty są rozłożone inaczej. Jakie czynniki organizacyjne wymieniano? Przede wszystkim systemowe problemy trzeciego sektora, o których była mowa wcześniej (niestabilne i niepewne finansowanie, zbyt mało personelu, zbyt niskie zarobki, zbyt dużo pracy, brak procedur organizacyjnych lub ich niewystarczające sformalizowanie, negatywny odbiór społeczny działań organizacji), ale dodano do tego także złe relacje w zespole, nieskuteczną komunikację, hierarchiczny sposób podejmowania decyzji w organizacji czy brak dostępu do superwizji.

Rozmówcy i rozmówczynie na ogół są świadomi i świadome, na czym polega wypalenie, i postrzegają je jako efekt połączonych procesów, a więc nie tylko wymagań pracodawcy i wykonywanej pracy, ale także osobistych oczekiwań i cech osobowościowych jednostki. Podkreślają, że wypalenie to długotrwałe, chroniczne narażenie na stresujące okoliczności, na które wpływa wiele czynników, zarówno w miejscu pracy, jak i w życiu prywatnym. **Czynniki indywidualne są więc obecne w dyskursie o wypaleniu, jednak nie są przeceniane.**

Pojedyncze osoby wskazywały na cechy indywidualne sprzyjające wypaleniu. Na ogół ich wypowiedzi nie odnosiły się do konkretnych osób, tylko była to ogólna refleksja nad mechanizmem wypalenia. Jednak czasami wynikały z obserwacji kogoś z otoczenia albo – co ciekawe – z obserwacji samego lub samej siebie. Na liście poniżej dodatkowo zaznaczono (podkreślono) te cechy, które osoby badane rozpoznawały u siebie jako objawy lub czynniki sprzyjające wypaleniu, takie jak:

- / wysoka wrażliwość emocjonalna, nierozwiązane problemy osobiste lub traumatyczne doświadczenia,
- / brak mechanizmów radzenia sobie ze stresem, nieumiejętność odpoczynania,

- / zbyt duże zaangażowanie w pracę, niedbanie o równowagę między pracą a życiem prywatnym,
- / problemy psychiczne (niezależne od wypalenia),
- / branie na siebie zbyt dużej odpowiedzialności połączone z perfekcjonizmem i krytyczną oceną swojej pracy, wysoka motywacja i zaangażowanie, przymus ciągłego wykonywania pracy (co może wynikać także z wzorców przekazywanych w rodzinie czy w szkole),
- / nadmierna potrzeba kontroli, nastawienie na indywidualne osiągnięcia, a nie pracę zespołową, nieumiejętność delegowania zadań i pracy zespołowej,
- / nieumiejętność stawiania i egzekwowania granic,
- / brak otwartości i niedzielenie się problemami z innymi,
- / krytyczne podejście do siebie, nieumiejętność nagradzania się za dobrze wykonaną pracę.

***Pewne wzorce są przekazywane w rodzinie,  
np. kiedy twoi rodzice zachęcają cię, żeby pracować jak  
najwięcej i angażować się w wiele rzeczy, zamiast odpoczywać  
i dbać o siebie. To wpływa również na wzorce w późniejszym życiu.  
[pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Słowenia]***

***Wywieram więc na siebie dużą presję, ponieważ cały czas  
mam poczucie, że rzeczy nie zostaną zrobione  
wystarczająco szybko, wystarczająco dobrze.  
[pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Słowenia]***

***Kiedy pracuję, czuję się znacznie lepiej psychicznie niż wtedy, gdy nie  
pracuję, ale oczywiście nie jest to zdrowy nawyk.  
[pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Słowenia]***

*Myślę, że jakoś od dzieciństwa, od przedszkola i przez szkołę podstawową, przez liceum, wszyscy cię tego uczą – trzeba być posłusznym, dobrym pracownikiem, operatywnym. I nikt nie uczy, jak dbać siebie.*

*[pracownik organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Chorwacja]*

4:

## **Liderzy i liderki, którzy i które doświadczyli i doświadczyły wypalenia, mają większą świadomość tego, na czym ono polega i jak mu zapobiegać**

W hipotezie 4. założyliśmy, że „Liderzy i liderki organizacji mają niską świadomość tego, w jaki sposób mogą skutecznie przeciwdziałać wypaleniu”, jednak nie spodziewaliśmy się, jak wiele osób kierujących organizacjami, z którymi rozmawialiśmy (choć nie wszyscy), osobiście doświadczyło wypalenia lub miało z nim do czynienia w swojej organizacji. Dotyczyło to liderów i liderek wszystkich typów badanych organizacji, chociaż nie we wszystkich badanych krajach.

*Jak odpowiadam na twoje pytania, to zastanawiam się, czy oni [pracownicy i pracownice organizacji] są już wypaleni, czy jeszcze nie. Wcześniej się nad tym nie zastanawiałam. [liderka organizacji pracującej z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, Polska]*

**Świadomość wypalenia dotyczy przede wszystkim uznawania takiego zjawiska za ważne i znajomości jego objawów. Jest jednak dość niska, jeśli chodzi o konkretną wiedzę czy umiejętności z zakresu profilaktyki czy radzenia sobie z wypaleniem.** Na ogół ta wiedza jest skromna i raczej opiera się na intuicji, nie pochodzi z profesjonalnych źródeł. Przykładem może być tworzenie okazji do rozmowy i dzielenia się problemami – na pewno jest to cenna praktyka (obecna w wielu badanych organizacjach). Ważne jest otwarte nastawienie lidera czy liderki, słuchanie pracowników i pracownic, reagowanie na bieżące problemy, dbanie o osoby, z którymi się pracuje, docenianie ich pracy i wspólne świętowanie sukcesów.

*Ważne jest, żeby w pewnym momencie każdy dostał energetycznego kopa, np. przy okazji sukcesów – chodzi o to, aby podkreślić, że jest to wspólny sukces, a nie sukces jednej osoby. Ważne jest dla mnie podkreślanie tego, że każda osoba ma wkład w działanie organizacji. Sukces to nie tylko zasługa ekipy, która pracowała bezpośrednio nad projektem, ale także osób, które umożliwiły tę pracę, ogarniając np. papiery i sprawy administracyjne. [liderka organizacji pracującej z uchodźcami/uchodźczyniami i migrantami/migrantkami, Polska]*

Tego typu działania są ważne i konieczne, ale czasami niewystarczające. Na przykład w jednej z organizacji pracującej z OzN liderka uważa, że regularne spotkania mają charakter superwizji, ale w opinii zespołu nie pełnią takiej funkcji.

5:

## **Więszym problemem jest brak możliwości i motywacji do skutecznego zapobiegania wypaleniu niż brak wiedzy liderów i liderek, jak to robić**

Hipoteza 5. brzmiała: „Nawet bardziej świadome osoby zarządzające organizacją nie wiedzą, w jaki sposób mogą zapobiec wypaleniu lub jak sobie z nim poradzić”. Tutaj także spodziewaliśmy się, że sytuacja będzie gorsza niż jest w rzeczywistości, jednak wnioski są dalekie od optymizmu. **Po pierwsze, nawet świadomi i świadome liderzy i liderki (tj. z doświadczeniem wypalenia), mając pewne pomysły, jak zapobiegać wypaleniu, i wprowadzając je do praktyki organizacji, nie zawsze są skuteczni i skuteczne w tych działaniach.** W wywiadach padały te same przykłady, m.in. spotkania, kształtowanie dobrych relacji w zespole, superwizje. Jednak mimo podejmowania tych działań wypalenie się wydarza, więc czegoś brakuje, żeby mu skutecznie zapobiegać.

*W pracy najważniejsze są relacje – jeśli nie ma dobrych relacji, to jest też większe prawdopodobieństwo wypalenia. Jeśli relacje są złe i pojawia się brak zaufania, nie wiesz, kto i co robi, wszyscy „pilnują swojego podwórka”, to pojawiają się tarcia. Jako liderka musisz cały czas zwracać na to uwagę. [liderka organizacji pracującej z kobietami, Słowenia]*

Po drugie, **nawet, jeśli liderzy i liderki wiedzą, jakie działania profilaktyczne lub interwencyjne mogłyby i mogłyby wprowadzić do praktyki organizacji, to tylko niektórym udało się skutecznie coś zmienić.** Nieliczne podmioty stosują działania profilaktyczne, np. organizacje pracujące z migrantami/migrantkami w Słowenii i Chorwacji oraz organizacje działające na rzecz kobiet w Polsce, Chorwacji i Słowenii oferują pracownikom i pracownicom superwizję, a dodatkowo w Słowenii powołano zespół zajmujący się dobrotanem (dbanie o zdrowie, właściwa dieta, ćwiczenia fizyczne), a w Chorwacji i Słowenii umożliwiono dostęp do bezpłatnej pomocy psychologa. Osoby z polskiej i chorwackiej organizacji pracującej z kobietami brały udział w warsztatach dotyczących wypalenia zawodowego.

W wielu badanych organizacjach superwizja (indywidualna lub zespołowa) uznawana jest za środek zapobiegający wypaleniu, jednak w niewielu z nich wprowadzono tę metodę do praktyki działalności na stałe. **Na ogół jednak barierą wprowadzania na stałe różnego rodzaju środków zaradczych jest brak czasu (nie tylko pracowników i pracownic, ale też osób zarządzających organizacją), zbyt mały zespół i niedostateczne środki finansowe.**

*Stowarzyszenie nie ma tego komfortu, aby – tak, jak duża prywatna firma – mieć managera, który opiekuje się całym 20-osobowym zespołem, i wie, czy ktoś jest przeciążony, czy nie. W moim zespole wszystko opiera się na zaufaniu. Wierzę, że powiedzą mi, kiedy pracy jest dla nich za dużo, że są świadomi okoliczności, w których się znajdują, że są odpowiedzialni i nie podejmą się zadania, którego realnie nie mogą wykonać, że nie podejmą się go w sytuacji wypalenia zawodowego. [lider organizacji pracującej z OzN, Chorwacja]*

Niepokojące jest również to, że nawet jeśli liderzy i liderki uznają wypalenie za problem, to nie jest to najpilniejsza sprawa do rozwiązania w organizacji – mówiąc kolokwialnie, odkładają to na później, albo po prostu muszą walczyć o przetrwanie organizacji. Czasami brakuje usystematyzowania działań lub długofalowej strategii w tym zakresie (włączenia elementów wsparcia pracowników i pracownic do polityki zarządzania organizacją) albo kompetencje kadry zarządzającej są ograniczone. Zdarza się, że działania zapobiegawcze były podejmowane w przeszłości, a obecnie są zawieszane lub organizowane okazjonalnie. Innym przykładem są godziny pracy – w niektórych organizacjach skutecznie dba się o to, żeby nie pracować w nadgodzinach lub odbierać je jako wolne dni, natomiast czasami tego typu rozwiązania istnieją tylko w teorii.

*Cały nasz zespół ma dużo nadgodzin. Wprowadziliśmy więc zasadę, że będziemy brać dzień wolny w zamian za nadgodziny. To jest świetne w teorii, ale w rzeczywistości nie masz czasu na wykorzystanie tego dnia wolnego, ponieważ jest tak dużo do zrobienia. Rzadko z tej możliwości korzystamy. [pracownica organizacji pracującej z kobietami, Chorwacja]*

6:

## **Wypalenie to proces - wymaga czasu, chociaż dłuższy staż pracy nie musi oznaczać, że wypalenie jest bardziej prawdopodobne**

Odniesienie się do hipotezy 6. („Proces lub poziom wypalenia w organizacjach pozarządowych zależy od stażu pracy.”) także zależy w dużym stopniu od indywidualnej sytuacji organizacji lub konkretnej osoby, z którą rozmawialiśmy. Dla niektórych organizacji ta hipoteza jest prawdziwa – **dla osób pracujących ze społecznością LGBTQ+ w Polsce i Chorwacji dłuższy staż pracy wiąże się z większym ryzykiem wypalenia, podobnie jeśli chodzi o chorwacką organizację pracującą z seniorami i seniorkami czy polską pracującą z kobietami.** W innych badanych organizacjach hipoteza nie została potwierdzona lub trudno ją było zweryfikować, np. wszyscy rozmówcy i rozmówczynie mają taki sam staż

pracy i żadne z nich nie doświadczyło wypalenia albo wszyscy go doświadczyli, a staż pracy mają różny. Niektóre badane osoby zwróciły uwagę na inne aspekty, które w ich opinii bardziej wiążą się z wypaleniem niż staż pracy: starszy wiek pracownika lub pracowniczki, nieoptymalny zakres obowiązków, wykonywanie powtarzalnych działań (zbyt duża rutyna, brak wyzwań) lub wykonywanie zadań, których nikt inny nie chciał się podjąć – często niedopasowanych do kwalifikacji lub umiejętności (poniżej kwalifikacji lub niezgodnie z kwalifikacjami). Takim czynnikiem może być też wiek (staż) samej organizacji lub etap jej rozwoju.

*Po prostu my sobie zbyt dużo endorfin w pewnym momencie wytworzyliśmy i się zmęczyliśmy w tym wszystkim. Jednocześnie uwierzyliśmy w ten etos – żeby coś zrobić, żeby było fajnie, żeby organizacja szła do przodu, żebyśmy czuli satysfakcję z tego, co robimy, to jednak musi być ta krew, pot, łzy i tak trzeba działać.*

*[lider organizacji pracującej z seniorami i seniorkami, Polska]*

Co ciekawe, **dłuższy staż organizacji może działać w dwie strony** – jeśli w organizacji od lat istnieją niezdrowe rozwiązania, to wcześniej czy później doprowadzi to do wypalenia. Jednak jeśli wcześniej w organizacji doszło do wypalenia lub innych problemów w zespole, a liderzy i liderki mieli i miały okazję zareagować i wdrożyć środki naprawcze, to organizacja jest mniej zagrożona wypaleniem. Przykładem jest chorwacka organizacja pracująca z seniorami i seniorkami, która ma dobrze zorganizowaną pracę i przejrzystą strukturę, a zasady dotyczące dyspozycyjności i godzin pracy są przestrzegane, chociaż nie zawsze tak było.

7:

## **Wypalająca presja na osiągnięcie celów jest nie tylko zewnętrzna, ale też wewnętrzna – jest zinternalizowana przez liderów i liderki, pracowników i pracownice trzeciego sektora**

Hipoteza 7. („Proces lub poziom wypalenia w organizacji pozarządowej zależy od presji na osiągnięcie celów organizacji, celów nadrzędnych.”) została potwierdzona, jednak wymaga zniuansowania. **Z jednej strony ta presja może wynikać z celów wyznaczonych przez grantodawcę lub lidera, liderkę organizacji albo z konieczności rozliczenia wskaźników projektowych.** Badane osoby wymieniały wiele przykładów takiej presji, którą uznają za niepotrzebną, nadmierną, a czasami nieadekwatną do celów (sic!) i wartości organizacji. Może chodzić o wspomnianą wcześniej nadmierną biurokratyzację działań (zwłaszcza w odniesieniu do rozliczania grantów i raportowania), w sytuacji, gdy na działania administracyjne na ogół i tak brakuje czasu, dlatego robi się je po godzinach albo kosztem działań merytorycznych, co zawsze jest źródłem stresu. Do tego dochodzi rozczarowanie, że – zdaniem badanych – dla grantodawców ważniejsze jest formalne rozliczenie projektu (np. zebranie list uczestników) niż sama realizacja i wysoka jakość działań. Przedstawiciele i przedstawicielki organizacji nie dostają też pozytywnej informacji zwrotnej – grantodawcy skupiają się głównie na formalnym rozliczeniu projektów.

*Z reguły co miesiąc mamy co najmniej dwa raporty z projektów. Niektóre z nich mają rozmiar dwóch ogromnych segregatorów. Na przykład raporty z projektów unijnych mają rozmiar 15 dużych folderów w 2 kartonach, ponieważ prowadzimy sieć 11 organizacji. [liderka organizacji pracującej z kobietami, Chorwacja]*

Presja związana z zapewnieniem finansowania organizacji skutkuje podejmowaniem zbyt wielu działań, niewielkimi zespołami organizacji, zlecaniem wolontariuszom i wolontariuszkom dodatkowych zadań, żeby odciążyć stały



zespół (kiedy brakuje środków na działania), ale też realizacją zbyt wielu projektów naraz albo pisanem wniosków i realizacją projektów niezwiązanych bezpośrednio z misją organizacji – jeśli nie ma innych możliwości zdobycia środków finansowych. **Tzw. grantozą to nie tylko polski problem – doświadczają jej też organizacje chorwackie i słoweńskie.** W chorwackiej organizacji działającej na rzecz osób LGBTQ+ działania rozpoczęte w ramach projektów (np. warsztaty w szkołach) są kontynuowane bez finansowania, a inne projekty są uruchamiane w celu zapewnienia ciągłości funkcjonowania organizacji.

*Nasz problem polega na tym, że zawsze bierzemy na siebie więcej niż możemy. (...) Każdego roku mówimy, że musimy to zmienić, ale nigdy się to nie zdarza, więc nie wiem, czy w ogóle jesteśmy do tego zdolni.*

*[lider organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Chorwacja]*

Presja zewnętrzna może też dotyczyć **oczekiwań ze strony otoczenia czy opinii publicznej**, np. że przedstawicielki organizacji kobiecej zawsze będą interweniować w nagłych, bieżących sprawach, albo że będą aktywne w mediach społecznościowych, czy będą brały udział w różnych wydarzeniach, takich jak protesty i konferencje. Podobnie w przypadku pracy z dziećmi z niepełnosprawnościami – ich rodzice oczekują większej i bardziej kompleksowej pomocy niż słoweńska organizacja może udzielić.

Z drugiej strony **presja może mieć charakter wewnętrzny i wiązać się z motywacją pracownika, pracowniczki, lidera lub liderki, a szerzej – ze zinternalizowaną przez nich misją organizacji**, z potrzebą niesienia pomocy, ogromnym poczuciem odpowiedzialności i misji. Wszystkie osoby badane podkreślały to, jak dużo zaangażowania i energii wkładają w pracę na rzecz odbiorców, na których im zależy – często kosztem życia prywatnego. Słoweńska organizacja pracująca z migrantami i migrantkami chciałaby pomagać im całościowo, a nie tylko w ramach działań zaplanowanych w projekcie, co wywołuje dodatkową presję i stres. Realizacja tych celów jest dla osób badanych powodem do satysfakcji i źródłem sensu, jednak presja (której tak nie nazywają – mówią raczej o „odpowiedzialności”) bywa tak duża, że zapominają o własnych potrzebach – potrzeby odbiorców stają się nadrzędne.

*Od jednej osoby dostałam taką fajną analizę – to, co sobie robimy cały czas naszą aktywnością, narażaniem się wręcz na wypalenie, że to jest przemocowe, że to ma element przemocy i śmiałyśmy się z tego, że my ekspertki od przemocy wobec siebie tę przemoc stosujemy, że szewc bez butów chodzi. [liderka organizacji pracującej z kobietami, Polska]*

Dotyczy to wszystkich badanych typów organizacji, których cele są zgodne z osobistymi przekonaniem pracowników i pracownic, ale szczególnie organizacji i osób LGBTQ+, które walczą także o swoje prawa. Taka praca opiera się na poczuciu misji, zaangażowaniu emocjonalnym, często bazuje na własnej tożsamości, niwelując bariery oddzielające pracę od sfery prywatnej oraz potęgując odczuwany stres.

*Dominuje podejście: my pracujemy na misji, nie możemy się zatrzymać. Dziedziczymy tę kulturę pracy po neoliberalnym podejściu, akcentującym: skuteczność, efektywność, indywidualizm. Prześiłekamy normami z zewnątrz, bo nie mamy jako organizacja wypracowanej alternatywnej narracji. [pracownica organizacji pracującej z osobami LGBTQ+, Polska]*

Negatywną konsekwencją zbyt silnego zaangażowania w misję i utożsamiania się z wartościami organizacji jest utrata motywacji i poczucia sensu w przypadku, kiedy nie udaje się osiągnąć zaplanowanych celów. Z jednej strony identyfikacja z misją organizacji jest oczywiście potrzebna, żeby realizować się w trzecim sektorze, ale nadmierne skupienie na niej może prowadzić do wypalenia.



**OCZEKIWANE WSPARCIE  
DLA ORGANIZACJI POZARZĄDOWYCH  
W PRZECIWDZIAŁANIU WYPALENIU**

Oczekiwania wobec wsparcia dla NGO w związku z przeciwdziałaniem wypaleniu dotyczą nie tylko działań związanych *stricto* z syndromem, ale przede wszystkim takich, które dadzą szansę na poprawę sytuacji i warunków pracy organizacji pozarządowych, co jest zrozumiałe w kontekście opisywanych wyżej problemów, z jakimi mierzą się one na co dzień. Poprawa kondycji trzeciego sektora byłaby najskuteczniejszą profilaktyką wypalenia.

**Wsparcie na poziomie sektora** powinno zacząć się od zapewnienia organizacjom **stałego, długofalowego finansowania** (np. na 2-3 lata zamiast na niespełna 1 rok, jak często ma to miejsce obecnie) oraz **zmiany nastawienia grantodawców czy darczyńców na rzecz**: otwartości, elastyczności finansowania, możliwości wprowadzania zmian w projektach, finansowania działań administracyjnych, ewaluacji, superwizji, a także działań pozaprojektowych, np. rozwoju i integracji zespołu, reagowania na kryzysy psychiczne czy właśnie profilaktyki wypalenia. Pomogłoby to w tworzeniu regeneracyjnego systemu pracy, sprzyjającego większej jej higienie, bezpieczeństwu i zdrowiu fizycznemu i psychicznemu pracowników i pracownic. Można wprowadzić także specjalne **fundusze wsparcia** – dla organizacji, ale także dla indywidualnych osób (np. znajdujących w kryzysie, potrzebujących zrobić sobie przerwę albo przygotowujących się do zmiany miejsca czy charakteru pracy).

Kolejnym krokiem powinno być wprowadzenie **standardów (polityk, procedur) regulujących zasady pracy**, obowiązujących wewnątrz organizacji, ale umocowanych w kontekście rozwiązań prawnych i systemowych dla trzeciego sektora, stanowiących istotny punkt odniesienia dla pracowników i pracownic organizacji pozarządowych, do których zawsze można się odwołać. Pożądana byłaby **promocja dobrych praktyk w NGO** (przykłady organizacji pozarządowych, które skutecznie radzą sobie z wypaleniem, i konkretnych rozwiązań, z których można skorzystać), a także stworzenie przestrzeni do wymiany dobrych praktyk i doświadczeń między organizacjami, poprzez inicjowanie i moderowanie procesów sieciowania i tworzenie płaszczyzn współpracy.

**Wsparcie na poziomie organizacji powinno obejmować**: tworzenie i wdrażanie procedur zarządzania sytuacjami kryzysowymi i konfliktowymi w organizacji oraz procedur zapobiegania wypaleniu, prowadzenie szkoleń wprowadzających do pracy w trzecim sektorze oraz mentoringu dla wolontariuszy i wolontariuszek oraz nowych pracowników i pracownic, organizację

grup wsparcia, superwizji (indywidualnej i grupowej), dostępu do bezpłatnej pomocy psychologicznej. Szeroko rozumiana, dostępna w różnych formach i wykorzystująca rozmaite narzędzia (np. online i offline) **edukacja o wypaleniu zawodowym** ma tutaj znaczenie podstawowe, dając możliwość rozpoznania objawów wypalenia (w tym również poprzez narzędzia autodiagnostyczne), oferując działania profilaktyczne i zaradcze, obejmujące dostęp do materiałów informacyjnych o wypaleniu i miejscach, w których można szukać pomocy.

**Wsparcie dla liderów i lidererek** – jako szczególny rodzaj wsparcia dla NGO – powinno prowadzić do rozwoju kompetencji tych osób w zakresie zarządzania zespołem, wspierania pracowników i pracownic i planowania strategicznego, także w kontekście wypalenia. Takie wsparcie może obejmować **warsztaty i szkolenia**, których celem będzie podniesienie świadomości problemu wypalenia zawodowego, a także bardziej **kompleksowe programy**, np. długoterminowe szkolenia połączone z konsultacjami eksperckimi, zakończone wdrożeniem wypracowanych rozwiązań w organizacji.

**Kluczowym warunkiem zapewnienia skutecznego wsparcia dla NGO jest zaangażowanie do współpracy z organizacjami ekspertów i ekspertek** zajmujących się prowadzeniem szkoleń i treningów, superwizją, doradztwem, rozwojem i edukacją, oferujących coaching, wsparcie psychologiczne lub terapię.

Osoby biorące udział w badaniu miały różne wizje tego, kto na poziomie instytucjonalnym powinien oferować takie wsparcie – padały przykłady istniejących instytucji publicznych i pozarządowych lub postulowano powołanie nowych „ciał” – np. nowego wydziału w istniejącej instytucji albo zupełnie nowej organizacji. W Polsce podawano przykłady organizacji parasolowych, takich jak stowarzyszenia: BORIS i Klon/Jawor, a także grantodawczych, np. Fundacja Batorego. W Chorwacji postulowano powołanie nowej instytucji, z którą organizacje pozarządowe mogłyby się komunikować, konsultować, otrzymywać od niej wsparcie, która określałaby standardy i warunki pracy w organizacjach pozarządowych. W Polsce i Chorwacji proponowano również, aby tematem wypalenia w większym stopniu zajmowały się jednostki samorządu terytorialnego, które oferują granty dla organizacji pozarządowych. W Słowenii podano przykład Izby Lekarskiej i Ministerstwa Zdrowia. Część działań mogłaby być realizowana przez podmioty prywatne (np. szkolenia, superwizje, psycho-

terapia), a finansowana ze środków publicznych (krajowych, europejskich) lub prywatnych, dostępnych choćby w formie grantów, tak aby zapewnić wsparcie dla wszystkich potrzebujących organizacji. Często wskazywano na to, że wypaleniem powinny się zajmować jednocześnie różnego rodzaju podmioty. Niezależnie od przyjętej formuły, takiemu wsparciu należy nadać charakter systemowy, aby mogło być realizowane na kilku poziomach: administracji publicznej (państwo, region, gmina lub inna jednostka samorządowa współpracująca z NGO), trzeciego sektora, grantodawców, aż do poziomu konkretnych organizacji pozarządowych wprowadzających zdrowe standardy pracy.

Warsztaty i scenariusze działań do samodzielnego prowadzenia, artykuły i inne publikacje, psychotesty, analizy, konferencje, seminaria, webinaria, grupy wsparcia, doradztwo, konsultacje, superwizja i inne dobre praktyki – są to wszystko potencjalne elementy pożądanego zestawu antywypaleniowego dla NGO, zdaniem przedstawicieli i przedstawicielek organizacji, uczestniczących w badaniu. Niektóre z tych rozwiązań planujemy zaoferować w ramach naszego projektu Burnout Aid.



**PODSUMOWANIE**

Osoby badane najczęściej opisują wypalenie używając takich terminów jak: zmęczenie (fizyczne i psychiczne), stres czy utrata poczucia sensu wykonywanej pracy. Rozmówcy i rozmówczynie mający i mające osobiste doświadczenie wypalenia dodają do tego: niemożność i nieumiejętność odpoczywania, zaburzenia depresyjne oraz "podstępny" charakter wypalenia, które może objawiać się zarówno utratą motywacji czy zaangażowania, jak i nadmiernym zaangażowaniem w pracę. Syndrom wypalenia jest postrzegany jako problem złożony, mający charakter procesu i bezpośrednio związany z pracą w organizacji, którego źródła leżą na styku tego, co indywidualne i społeczne. Osobisty stosunek do pracy oraz wyznawane wartości, ale przede wszystkim kultura organizacyjna oraz kontekst społeczno-polityczny są rezerwuarem zarówno dobrych, jak i złych praktyk, które mogą sprzyjać wypaleniu lub mu przeciwdziałać. Niektórzy badani liderzy i niektóre badane liderki mają świadomość, jakie rozwiązania profilaktyczne można wprowadzić, jednak nie zawsze udaje się je wdrożyć w organizacji. Bariery są: brak czasu, brak zasobów ludzkich i finansowych, ale także brak motywacji czy wiedzy operacyjnej. Nasz projekt ma na celu wsparcie organizacji pozarządowych – ich liderów i liderki, pracowników i pracownic, wolontariuszy i wolontariuszek w skutecznym zapobieganiu wypaleniu zawodowemu i aktywistycznemu oraz w radzeniu sobie z istniejącym już w organizacjach syndromem. Wiedza zdobyta w toku prezentowanych w niniejszym raporcie badań będzie podstawą dalszych naszych działań. W oparciu o nią opracujemy narzędzia, z których będą mogły skorzystać organizacje polskie, chorwackie, słoweńskie, a także z innych krajów, którym zależy na dobrostanie swoich zespołów.



