

# Wypalenie zawodowe i aktywistyczne w trzecim sektorze w Polsce, Chorwacji i Słowenii

**WSTĘP DO WYPALENIA AKTYWISTYCZNEGO**



## **PIOTR GRABOWSKI**

interwent kryzysowy, pracownik socjalny, prawnik, trener odporności psychicznej. Współlider Fundacji Culture Shock. Badacz i autor publikacji nt. wypalenia zawodowego i aktywistycznego. Współtwórca projektów promujących pozytywną kulturę pracy w NGO ([www.burnout-aid.eu/pl](http://www.burnout-aid.eu/pl)).



## **PAULINA JĘDRZEJEWSKA**

Trenerka, certyfikowana coach grupowa, socjolożka, animatorka kultury, aktywistka społeczna. Współautorka badania nt. wypalenia zawodowego w 3 sektorze, narzędzia mierzącego poziom wypalenia wraz z rozwiązaniami na poziomie indywidualnym i organizacyjnym, a także scenariuszy i materiałów edukacyjnych ([burnout-aid.eu](http://burnout-aid.eu)). Od 11 lat jest prezeską Fundacji Culture Shock, w której współtworzy wydarzenia na pograniczu nowych mediów, edukacji i kultury, eksperymentuje z nowymi technologiami, wspiera sektor organizacji społecznych oraz instytucje publiczne, zrealizowała kilkadziesiąt wydarzeń, spotkań, inicjatyw, aktywnie działa w środowisku na rzecz zmian społecznych i systemowych. Licencjonowana konsultantka kwestionariusza odporności MTQ, AQR International.

## **Abstrakt**

Artykuł prezentuje założenia i wyniki eksploracyjnego badania jakościowego dotyczącego wypalenia zawodowego i aktywistycznego w trzecim sektorze, przeprowadzonego przez międzynarodowy zespół, którego liderem była polska Fundacja Culture Shock. Tłem dla wskazanych treści jest historia badań nad wypaleniem zawodowym na świecie i w Polsce. Tekst odnosi się do sposobów definiowania wypalenia, doświadczeń wypaleniowych pracowników i pracowników sektora pozarządowego oraz uwarunkowań społeczno-politycznego i organizacyjnego rozwoju omawianego syndromu. Zawiera zebrane podczas badania rekomendacje eksperckie i formułuje postulaty dotyczące prowadzenia kolejnych badań w przyszłości. Inspiracją do powstania artykułu były wnioski z badania syndromu wypalenia zawodowego i aktywistycznego, przeprowadzonego przez międzynarodowy zespół w ramach projektu Burnout Aid (<https://burnout-aid.eu>), którego liderem jest polska organizacja – Fundacja Culture Shock. W tekście krótko zaprezentowano historię badań zjawiska wypalenia zawodowego i aktywistycznego na świecie i w Polsce, omówiono także zrealizowane badanie, stanowiące wielopłaszczyznową analizę syndromu w organizacjach pozarządowych w Polsce, Chorwacji i Słowenii. Odnosi się ono do specyfiki trzeciosektorowych zawodów pomocowych wykonywanych na rzecz rozwoju lub dobrostanu innych osób, działań aktywistycznych (szczególnie prowadzonych przez osoby aktywistyczne w sferze praw człowieka i społeczeństwa obywatelskiego) i zawodowych w trzecim sektorze. Wypalenie zawodowe – krótkie wprowadzenie Wypalenie zawodowe jest powodowanym przez wyczerpanie kryzysem aktywności zawodowej, złożonym zjawiskiem o konotacjach z pogranicza psychologii i socjologii. W literaturze przedmiotu wspomina się o „zespole” wypalenia, jego „syndromie” lub „zjawisku” (por. Sęk 2000, s. 8; Falba 2015, s. 9), takie terminy będą również stosowane wymiennie w niniejszym artykule. Wypalenie nie jest jednak uznawane za chorobę lub zaburzenie<sup>1</sup>. Pierwsze próby jego definiowania podjęto przed blisko półwieczem (por. Freudenberger 1974). Od tego czasu kolejne koncepcje, badania, analizy i wyjaśnienia dotyczące syndromu wypalenia były prezentowane w dyskursie naukowym, przede wszystkim amerykańskim (por. Freudenberger 1974, 1980; Maslach 1981), ale od przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku – także polskim (por. Sęk 1992). W ostatnich latach obserwujemy wzrost popularności tematyki okołowypaleniowej. Dyskusja o opisywanym zjawisku wyszła ze środowiska akademickiego i zatacza coraz szersze kręgi, angażując szczególnie działaczki społeczne i działaczy społecznych, a nawet artystki i artystów, jest wykorzystywana przez popkulturę, powoli trafia do codziennego imaginarium klasy średniej, również w Polsce. Mimo że pierwotnie zjawisko wypalenia definiowano w odniesieniu

do osób wykonujących społecznie istotne zawody pomocowe (por. Freudenberger 1974, 1980; Maslach 1981), to od niedawna (por. Chen, Gorski 2015) analizuje się syndrom wypalenia bezpośrednio w wymiarze pracy i aktywizmu podejmowanych w trzecim sektorze. Specyfika takich działań, prowadzonych w ramach fundacji, stowarzyszeń czy ruchów nieformalnych, a także przez osoby niezależne, obejmuje wypalające wyzwania organizacyjne, finansowe czy logistyczne związane z rzeczywistością funkcjonowania organizacji pozarządowych. W wypadku osób aktywistycznych prowadzących działania w zakresie sprawiedliwości społecznej i ochrony praw człowieka ma jednak niebezpieczny charakter, przekraczający granice zjawiska wypalenia zawodowego. Aktywność społeczna takich osób wiąże się zwykle ze zwiększoną inwestycją emocjonalną (praca z silnie zinternalizowanym poczuciem misji), nierzadko także z narażeniem na przewlekły stres – wywołany niepewnością zatrudnienia lub przez groźby werbalne, przemoc symboliczną, psychiczną i fizyczną, stosowaną również przez aparat państwowy. Aby podkreślić odrębność tej grupy osób, używa się terminu „wypalenie aktywistyczne”. Podstawowym przedmiotem analizy w niniejszym artykule będzie syndrom wypalenia zawodowego pracownic i pracowników, wolontariuszek i wolontariuszy oraz liderów i liderów organizacji pozarządowych, a także wypalenie aktywistyczne osób działających w sektorze obywatelskim. Historia badań nad wypaleniem zawodowym

Analizując genezę badań nad zjawiskiem wypalenia, prowadzonych od lat siedemdziesiątych XX wieku, możemy zaobserwować sukcesywne dodawanie nowych grup zawodowych – od personelu służby zdrowia i instytucji terapeutycznych przez kadry służb ratowniczych czy mundurowych po pracowników oświatowych – „w których bliska, zaangażowana interakcja z drugim człowiekiem stanowi istotę profesjonalnego działania i warunkuje powodzenie w danym zawodzie, sukces i rozwój” (Sęk 2000, s. 8). Badaczki i badacze zjawiska są zgodni co do tego, że proces wypalenia rozpoczyna się od psychofizycznego wyczerpania. Pierwszy raz terminu „wypalenie zawodowe” użył w 1974 roku Herbert J. Freudenberger, amerykański psycholog, który zdefiniował wypalenie jako „stan psychicznego i fizycznego wyczerpania spowodowanego życiem zawodowym” (Freudenberger 1974, s. 159–165). Ayala M. Pines, psycholożka kliniczna i społeczna, stworzyła kwestionariusz badający zjawisko jednowymiarowo – jako proces oparty na wyczerpaniu fizycznym, emocjonalnym i psychicznym, spowodowany stałym zaangażowaniem w sytuacje emocjonalnie obciążające, będący konsekwencją utraty egzystencjalnego znaczenia pracy (Pines, Aronson 1988). Badania prowadzone przez amerykańską psycholożkę społeczną Christinę Maslach wyodrębniły następujące składowe procesy wypalania się: dystansowanie się, wycofywanie się, depersonalizację, cynizm (w obronie przed emocjonalnym przeciążeniem), a także obniżone poczucie dokonań osobistych (Sęk 2000, s. 9). W 1981 roku Christine Maslach stworzyła wraz

z Susan E. Jackson pierwszą całościową definicję wypalenia, wyróżniającą trzy komponenty: wyczerpanie, depersonalizację/cynizm i brak efektywności, a także zaproponowała pierwsze narzędzie diagnozy – Maslach Burnout Inventory, MBI (por. Maslach 1981). Cary Cherniss wśród czynników zespołu wypalenia podkreślał z kolei wpływ miejsca pracy, w którym oczekiwania pracodawcy są niewspółmierne do możliwości i zasobów pracowników – brak równowagi uruchamia mechanizm odpowiedzialny za rozwój wypalenia zawodowego, ponieważ prowadzi do niskiej wiary we własną skuteczność i poczucia utraty kontroli w zderzeniu ideałów z rzeczywistymi warunkami i wymaganiami środowiska zawodowego (por. Stec i in. 2020). Pierwsze polskie badania w podejściu społeczno-poznawczym, prowadzone pod koniec lat osiemdziesiątych przez Helenę Sęk i Stanisławę Tucholską, obejmujące kadry nauczycielskie, podkreślały indywidualny, interpersonalny i organizacyjny wymiar wypalenia. Proces wypalenia definiuje się tutaj jako zespół objawów pojawiających się u osób wykonujących zawody, w których bliski kontakt interpersonalny, pełen zaangażowania, a także cechy osobowości profesjonalisty, stanowią podstawowe składowe decydujące o stosunku do wykonywanej pracy zawodu, sukcesów i niepowodzeń zawodowych (Sęk 2000, s. 84). Badania ilościowe i jakościowe dotyczące wypalenia zawodowego i aktywistycznego w trzecim sektorze uwzględniające sytuację w Polsce W Polsce nadal nie prowadzi się całościowych badań ilościowych ukazujących skalę problemu wypalenia w organizacjach pozarządowych, jego determinanty, związki z innymi zjawiskami zachodzącymi w miejscu pracy czy czynniki przeciwdziałające. Posiłkując się jednak dostępnymi raportami badawczymi, można wskazać pewne okoliczności charakterystyczne dla omawianego syndromu. Wypalenie zawodowe zostało wskazane jako jeden z kluczowych problemów związanych z zatrudnieniem dotyczących kadry trzeciego sektora (por. Charycka, Gumkowska, Arczewska 2020), obok między innymi nadmiernego stosowania umów cywilnoprawnych, braku pewności i stabilności zatrudnienia, mobbingu, dyskryminacji i niskich zarobków. Głównym punktem odniesienia przy identyfikowaniu trudności w sektorze pozarządowym pozostaje dla badanych brak środków na działalność, a co za tym idzie – na pozyskiwanie kadr. Do głównych stresorów w miejscu pracy zalicza się z kolei: przeciążenie, brak precyzyjnego określenia obowiązków i odpowiedzialności, brak wsparcia ze strony kierownictwa i współpracowników, brak możliwości rozwoju (Charycka, Gumkowska, Arczewska 2020). Spory odsetek osób zatrudnionych w organizacjach pozarządowych oraz działaczy ruchów nieformalnych odczuwa duży stres związany ze swoją pracą i – często – wyczerpanie fizyczne (Cypryańska 2020). Jednocześnie analiza statystyczna badań przeprowadzonych w 2019 roku w grupie osób zajmujących stanowiska kierownicze wykazała najwyższy poziom wypalenia zawodowego wśród menedżerów trzeciego sektora w porównaniu z organizacjami działającymi dla zysku i publicznymi (Seiler, Bortnowska 2021).

Doświadczenie pandemii dodatkowo pogorszyło sytuację organizacji pozarządowych. Większość fundacji i stowarzyszeń deklarowała niższe przychody w 2020 roku, blisko połowa zawiesiła działania sprzed pandemii, a kłopoty beneficjentów negatywnie oddziałują na dobrostan zespołów organizacji (Charycka, Gumkowska 2020/2021). Problem wypalenia w trzecim sektorze staje się zatem coraz poważniejszy. Międzynarodowe badanie jakościowe Fundacji Culture Shock W 2020 roku zespół Fundacji Culture Shock przeprowadził międzynarodowe badanie jakościowe (koordynowane przez Monikę Stec), będące podstawą kolejnych działań w ramach projektu Burnout Aid poświęconego wypaleniu zawodowemu w organizacjach pozarządowych w Polsce, Słowenii i Chorwacji. Raport z badań opisuje charakter wypalenia zawodowego w środowisku trzeciego sektora. Celem badania było zgromadzenie materiału pozwalającego stworzyć w ramach projektu Burnout Aid narzędzia i rozwiązania przeciwdziałające wypaleniu. Na podstawie wyników przeprowadzonego badania kolejny projekt Fundacji Culture Shock odnosił się już do wielopoziomowego wsparcia dotyczącego sfer: indywidualnej, organizacyjnej i sektorowej<sup>2</sup>. Realizację badania jakościowego poprzedziła na przełomie 2019 i 2020 roku analiza danych zastanych (desk research) dotyczących wypalenia (Stec i in. 2020). Pozwoliła ona dostrzec także inne niż dominujące dotąd w odbiorze społecznym, indywidualne i psychologiczne aspekty problemu. Poszerzyliśmy nasze podejście do badanej tematyki o obszar kultury organizacyjnej i warunków pracy w trzecim sektorze, aby lepiej uchwycić organizacyjno-społeczne uwarunkowania występowania syndromu wypalenia. Badanie jakościowe objęło zarówno identyfikowanie zjawiska wypalenia w organizacjach i praktyk dotyczących zapobiegania rozwojowi syndromu, jak i analizę kultury organizacyjnej i warunków pracy w trzecim sektorze (w tym wpływu sytuacji społeczno-politycznej). Celem badania było także zidentyfikowanie potrzeb po stronie działaczek i działaczy w zakresie oczekiwanego wsparcia w przeciwdziałaniu wypaleniu w organizacjach (por. Stec 2020). Na podstawie przeprowadzonej analizy danych zastanych i dziesięcioletniego doświadczenia pracy w sektorze pozarządowym postawiliśmy następujące hipotezy wytyczające obszar badawczy w trzech poddanych badaniu krajach: Hipoteza pierwsza: osoby pracujące w organizacjach pozarządowych są narażone na wypalenie z powodu specyfiki zarówno prowadzonej działalności, jak i grupy docelowej, na rzecz której działają. Społeczno-polityczne okoliczności działalności nie są obecnie korzystne dla sektora organizacji pozarządowych, a dodatkowym utrudnieniem jest przeświadczenie osób niezwiązanych z trzecim sektorem, że praca w organizacjach społecznych nie jest profesjonalna, że jest to hobby. Hipoteza druga: praca w trzecim sektorze zapewnia mniejsze bezpieczeństwo w porównaniu z pracą w innych sektorach (na przykład ze względu na brak wynagrodzenia lub niskie wynagrodzenie, pracę projektową, brak ciągłości zatrudnienia, dominację „umów śmieciowych”, brak zabezpieczenia

społecznego). Hipoteza trzecia: wypalenie jest postrzegane jako złożony problem, a jego źródła należy szukać przede wszystkim po stronie czynników organizacyjnych i społecznych. W powszechnym rozumieniu wypalenia zawodowego to jednostka i jej predyspozycje są odpowiedzialne za powstanie syndromu wypalenia, a nie organizacja. Czynniki socjologiczne i organizacyjne są niedoceniane, a psychologiczne – przeceniane. Hipoteza czwarta: liderki i liderzy organizacji mają niską świadomość tego, w jaki sposób mogą skutecznie przeciwdziałać wypaleniu. Hipoteza piąta: proces lub poziom wypalenia w organizacjach pozarządowych zależy od stażu pracy. Hipoteza szósta: proces i (lub) poziom wypalenia w organizacji pozarządowej zależy od presji na osiągnięcie celów organizacji (celów nadrzędnych). W przeprowadzonym badaniu temat wypalenia łączył się ściśle z warunkami pracy w organizacjach pozarządowych, a także z trudnymi indywidualnymi doświadczeniami osób z sektora: pracy ponad siły, w stresie, konfliktów w zespole, doświadczeń chronicznego zmęczenia, a nawet depresji. Badanie miało charakter jakościowy i eksploracyjny, dlatego należałoby przeprowadzić badania ilościowe, aby uogólnić wnioski na próbie ogólnopolskiej czy międzynarodowej. Metoda badawcza Badanie obejmowało czterdzieści pięć indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) zrealizowanych w fundacjach, stowarzyszeniach i ruchach nieformalnych w Polsce, Chorwacji i Słowenii – w każdym kraju w pięciu organizacjach w ramach piętnastu studiów przypadku. Badane organizacje pozarządowe miały zróżnicowany staż (od pięciu do siedemdziesięciu czterech lat funkcjonowania), były zróżnicowane pod względem liczby zatrudnionych (od dwóch do stu sześćdziesięciu osób), działały przede wszystkim lokalnie (rzadziej regionalnie lub w skali kraju), wszystkie korzystały z pracy wolontariackiej. W próbie znalazły się wyłącznie organizacje miejskie. Dodatkowo przeprowadzono piętnaście wywiadów z ekspertkami i ekspertami – po pięć w każdym z trzech badanych krajów – z których wnioski opublikowano w oddzielnym raporcie (Stec 2020). Szukano podobieństw i różnic podmiotów trzeciego sektora w trzech badanych krajach, również z punktu widzenia beneficjentów ich działań. W każdym kraju zrealizowano pięć studiów przypadku, obejmujących organizacje pracujące z osobami zdefiniowanymi wcześniej jako szczególnie mocno wpływające na wystąpienie wypalenia zawodowego u zajmujących się nimi kadr organizacji (seniorki i seniorzy, osoby z niepełnosprawnościami, kobiety, migrantki i migranci, uchodźczynie i uchodźcy, osoby LGBTQ+). W każdej badanej organizacji przeprowadziliśmy trzy wywiady – z kadrą zarządzającą, pracownicą lub pracownikiem, wolontariuszką lub wolontariuszem albo z osobą pracującą w niepełnym wymiarze godzin). Wywiady dotyczyły: historii organizacji, charakteru jej działalności, stosowanych modeli zarządzania, specyfiki pracy z konkretną grupą docelową, wyzwań i problemów zewnętrznych i wewnętrznych, sposobów ich rozwiązywania, występowania zjawiska wypalenia (przyczyn,

objawów, konsekwencji dla jednostki i organizacji), stosowanej profilaktyki przeciwdziałającej wypaleniu (rola liderów i liderów, zespołów, pomoc z zewnątrz). Wśród badanych ekspertek i ekspertów znalazły się następujące osoby: • w Polsce: prawniczka zajmująca się prawem pracy z uwzględnieniem jego aspektów psychologicznych, przedstawicielki organizacji pozarządowej skutecznie wdrażającej politykę antywypaleniową, aktywistka i edukatorka antydyskryminacyjna i antywypaleniowa, doktor nauk medycznych – psychiatra, trenerka, psycholożka i konsultantka prowadząca autorskie programy szkoleniowe, • w Chorwacji: doktor psychologii prowadząca badania nad programami zapobiegania wypaleniu zawodowemu wśród pracowników zawodów pomocowych, doktor psychologii zajmująca się dobrostanem nauczycieli, doktor medycyny pracy i medycyny sportowej, przedstawicielka kierownictwa rządowego biura do spraw współpracy z organizacjami pozarządowymi, trenerka i konsultantka do spraw rozwoju organizacyjnego i planowania strategicznego, • w Słowenii: psychoterapeuta pracujący z osobami z syndromem wypalenia, edukatorka i badaczka traumy, lekarka i psychoterapeutka (autorka książki o wypaleniu), psychoterapeutka i superwizorka, profesor psychologii zajmująca się wypaleniem (por. Stec 2020). Wnioski z badania Badane osoby podkreślały zwykle w związku ze zjawiskiem wypalenia następujące syndromy: zmęczenie (fizyczne i psychiczne), stres lub utrata poczucia sensu wykonywanej pracy. Samo zjawisko definiowały przede wszystkim jako niemożność i nieumiejętność odpoczynania, kojarzyły go ze stanami depresyjnymi. Podkreślały „podstępny” charakter wypalenia, mogącego objawiać się zarówno utratą motywacji, jak i nadmiernym zaangażowaniem w pracę. Omawiane zjawisko widziano jako problem złożony, mający charakter procesu, choć bezpośrednio związany z pracą, obecny na styku obszaru indywidualnego i społecznego. Badanie we wszystkich trzech krajach wykazało, że to przede wszystkim kultura organizacyjna i uwarunkowania społeczno-polityczne prowadzonych działań, w mniejszym zaś stopniu osobisty stosunek do pracy i wyznawane wartości, determinują rozwój procesów wypaleniowych lub zapobieganie im. Podstawowa wydaje się również rola liderów i liderów, zwykle świadomych zachodzących w organizacjach zjawisk (w tym wypalenia), a nawet znających środki zaradcze, nie zawsze jednak umiejących wdrożyć je w strukturze macierzystej organizacji – barierą jest brak czasu, zasobów ludzkich i finansowych oraz motywacji czy wiedzy operacyjnej (Stec 2020). Jedno z pytań badawczych służyło ustaleniu, czy zatrudnieni w organizacjach pozarządowych są narażeni na wypalenie z powodu specyfiki działalności organizacji i charakteru pracy, na przykład z migrantkami lub osobami LGBTQ+ albo osobami z niepełnosprawnością. Spośród piętnastu badanych podmiotów ponad połowa odnotowała doświadczenie wypalenia (choć nie był to warunek uczestnictwa w badaniu). Występuje tu zatem istotna zależność między specyfiką beneficjentów organizacji i

charakterem pracy a badanym zjawiskiem. Jednocześnie osoby badane podkreślały, że praca z określoną grupą odbiorczyń i odbiorców jest dla nich bardziej źródłem satysfakcji niż czynnikiem wypalającym (Stec 2020, s. 17). Szczególnymi czynnikami związanymi z ryzykiem wypalenia i stanowiącymi najczęstsze źródło stresu, wyróżnionymi przez osoby badane, były następujące aspekty (por. Stec 2020, s. 17):

- praca z osobami, które doświadczyły traumatycznych przeżyć (we wszystkich trzech krajach wskazywali to zatrudnieni w organizacjach wspierających kobiety, które doznały przemocy, a w Chorwacji również osoby pracujące z uchodźcami), czego konsekwencją może być trauma zastępcza (wtórny zespół stresu pourazowego), zetknięcie się z homofobią, rasizmem, nietolerancją,
- stres mniejszościowy, odczuwany na co dzień przez pracujące w trzecim sektorze 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 na przykład organizacja pracująca z dorosłymi osobami z autyzmem w Słowenii).

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że specyfika pracy w trzecim sektorze sprzyja wypaleniu w Polsce, Słowenii i Chorwacji. Ponadnarodowo identyfikowane aspekty wypalające to: zbyt duża ilość pracy, zbyt małe zasoby kadrowe, poczucie, że rezultaty są niesatysfakcjonujące w porównaniu z podjętymi działaniami, zbyt duża biurokratyzacja, najczęściej związana z wymaganiami stawianymi przez grantodawców. To wszystko prowadzi do przepracowania, stresu i przemęczenia osób z trzeciego sektora, co w połączeniu z niewystarczającą profilaktyką i interwencją w odniesieniu do wypalenia składa się na duże ryzyko rozwoju syndromu (Stec 2020, s. 18). Zdaniem osób badanych, sposób finansowania organizacji pozarządowych prowadzi – niezmiennie od lat – do niestabilności sektora i istotnie wpływa na sposób działania organizacji, które nie mogą zatrudnić wystarczającej liczby pracowników, a czasami kontynuują działania w dużym stresie mimo braku finansowania lub uczestniczą w tak zwanej grantozie. Sytuacja społeczno-polityczna w trzech badanych krajach, mających w ostatnich latach doświadczenia rządów prawicowo-populistycznych, jest na ogół ograniczeniem dla funkcjonowania organizacji pozarządowych, wiąże się bowiem z wrogim nastawieniem władz do niezależności i samorządności trzeciego sektora, powodując nierzadko (co podkreślały zwłaszcza osoby z polskich organizacji) niechętnie i agresywne reakcje w stosunku do działań tych podmiotów. Zauważalną konsekwencją tego negatywnego oddziaływania często jest między innymi właśnie wypalenie. Badane osoby skarżyły się na to, że ich praca jest niedoceniana przez ogół społeczeństwa – dotyczy to wszystkich typów badanych organizacji w trzech analizowanych krajach. Związek działania w organizacjach pozarządowych z rozwojem syndromu wypalenia jest w większym stopniu zakorzeniony w uwarunkowaniach organizacyjnych oraz



społeczno-politycznych, niż bezpośrednio wynika z typu beneficjentów działań. Dodatkowo, przede wszystkim ze względu na niedostateczne finansowanie trzeciego sektora, praca w organizacjach w niewystarczającym stopniu zapewnia bezpieczeństwo socjalne osobom aktywistycznym, co utrudnia później na przykład założenie rodziny lub wzięcie kredytu. Wypalenie jest postrzegane jako problem złożony, a jego źródeł należy szukać przede wszystkim po stronie czynników organizacyjnych i społecznych. Czynniki indywidualne są postrzegane bezpośrednio w wymiarze systemowym. Liderki i liderzy doświadczający wypalenia mają większą świadomość istnienia zjawiska oraz możliwości zapobiegania jego wystąpieniu, na co jednak brakuje zwykle czasu i motywacji. Wypalenie to proces, który nie zachodzi jednakowo u osób go doświadczających, nie ma typowego przebiegu (choć występowanie wielu jego cech jest wspólne dla badanej grupy) ani stałego momentu zaistnienia na ścieżce rozwoju zawodowego (aktywistycznego). Pojawienie się syndromu wymaga upływu czasu, chociaż nie jest bezpośrednio związane ze stażem pracy. O wypaleniu mówiły zarówno osoby pracujące w sektorze dziesięć lat i więcej, jak i osoby z dużo krótszym doświadczeniem. Czynnikiem szczególnie często powodującym wypalenie jest presja na osiągnięcie celów. Przeważnie wynika ona z zadań wyznaczonych przez grantodawców oraz z konieczności rozliczenia wskaźników projektowych. Rekomendacje i oczekiwane wsparcie

Oczekiwane wsparcie sugerowane przez badane osoby aktywistyczne zakłada:

- Potrzebę stałego, długofalowego finansowania organizacji, zmiany nastawienia grantodawców na rzecz otwartości, elastyczności finansowania, możliwości wprowadzania zmian w projektach, finansowania działań administracyjnych, ewaluacji, superwizji, a także działań pozaprojektowych, na przykład rozwoju i integracji zespołu, reagowania na kryzysy psychiczne czy właśnie profilaktyki wypalenia.
- Potrzebę wprowadzenia standardów (polityk, procedur) regulujących zasady pracy, obowiązujących wewnątrz organizacji, ale umocowanych w rozwiązaniach prawnych i systemowych dla trzeciego sektora.
- Potrzebę propagowania dobrych praktyk w trzecim sektorze (przykłady organizacji pozarządowych, które skutecznie radzą sobie z wypaleniem, i konkretnych rozwiązań, z jakich można skorzystać).
- Potrzebę edukowania o wypaleniu zawodowym (zaangażowanie do współpracy z organizacjami ekspertek i ekspertów zajmujących się prowadzeniem szkoleń i treningów, superwizją, doradztwem, rozwojem i edukacją, oferujących coaching, wsparcie psychologiczne lub terapię).
- Szczególną ofertę edukacyjną i operacyjną dla liderki i liderów jako osób odpowiedzialnych za dobrostan zespołów. Rozmowy z ekspertkami i ekspertami potwierdziły wiele wniosków z badania organizacji pozarządowych, na przykład związek wypalenia z niestabilnymi finansami czy dużą biurokracją w trzecim sektorze, a także z nadmierną identyfikacją z wartościami i misją organizacji. Z wywiadów z tą grupą wynika, że dostępne wsparcie jest za małe –

zaniedbuje się zwłaszcza działania profilaktyczne, tymczasem to właśnie zapobieganie wypaleniu jest kluczowe (Stec 2020). Propozycje eksperckich rozwiązań systemowych przewidują (por. Stec 2020):

- Edukację zatrudnionych w trzecim sektorze w zakresie technik regulacji emocji, technik relaksacyjnych i medytacyjnych, treningu asertywności, rozwijania kompetencji interpersonalnych, komunikacji, rozwiązywania konfliktów w zespole. Tu szczególnie istotna jest praca na wszystkich poziomach wypalenia: zapobieganie wyczerpaniu fizycznemu i emocjonalnemu, zapobieganie depersonalizacji oraz praca nad poczuciem własnej skuteczności.
- Edukację liderów i liderki w odniesieniu na przykład do komunikacji, zarządzania, przyjmowania odpowiedzialności i delegowania zadań, rozwiązywania konfliktów, zasad bezpieczeństwa i higieny pracy – także pod kątem dobrostanu psychicznego.
- Programy profilaktyczne, obejmujące na przykład uważność (mindfulness) w organizacji.
- Tworzenie grup wsparcia.
- Prowadzenie superwizji, mentoringu i coachingu.
- Przygotowanie wytycznych i procedur dla trzeciego sektora, także dotyczących profilaktyki zdrowia psychicznego.
- Konsultacje psychiatryczne, psychologiczne czy z zakresu medycyny pracy oraz zasobów ludzkich.

Wśród badanych ekspertek i ekspertów nie było zgody, czy tego rodzaju interwencje rzeczywiście mogłyby mieć charakter systemowy i w jaki sposób miałyby nastąpić skuteczne wdrożenie takiego systemu. Wskazano jednak możliwość stworzenia platformy, sieci wsparcia dla trzeciego sektora, związku lub niezależnego biura, w którym organizacje pozarządowe mogłyby uzyskać informację i pomoc, na przykład w organizacji szkoleń i warsztatów. Inicjatywa leży tu po stronie sektora pozarządowego, ale wsparcie powinno być zewnętrzne i interdyscyplinarne (por. Stec 2020). Tematyka wypalenia zawodowego i aktywistycznego w trzecim sektorze – coraz lepiej poznawana – pozostawia jednak wciąż wiele do odkrycia. Do tej pory nie przeprowadzono w Polsce badań ilościowych skupiających się pierwszoplanowo na rozwoju wypalenia u osób działających w organizacjach pozarządowych, bez względu na typ zaangażowania, a także poświęconych wpływowi tego zjawiska na działalność całych organizacji oraz wiążących wypalenie z warunkami pracy i aktywizmu w organizacjach pozarządowych, relacjami na linii organizacja – grantodawca czy oddziaływaniem otoczenia społeczno-politycznego. Trudno więc rzetelnie analizować skalę tego zjawiska. Taka sytuacja utrudnia formułowanie postulatów i zaleceń na poziomie systemowym – w zakresie zmian prawa lub instytucjonalnych praktyk działania w trzecim sektorze. Brakuje również międzynarodowych badań jakościowych i ilościowych, pozwalających spojrzeć na proces wypalenia zawodowego w Polsce na tle sytuacji w krajach europejskich o dłuższej tradycji działalności społecznej.

bibliografia  
Chen, Cher Weixia, Gorski, Paul C. 2015. Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications. *Journal of Human Rights Practice*, 7(3): 366–390.  
Cherniss, Cary. 1980. Staff

burnout in the human service organizations. New York: Praeger. Freudenberger, Herbert J. 1974. Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30(1): 159–165. Freudenberger, Herbert J. 1980. Burnout: The High Cost of High Achievement. Norwell: Anchor Press. Maslach, Christina. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2): 99–113. Ostrowska, Martyna, Michcik, Aneta. 2014. Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie. *Bezpieczeństwo Pracy – Nauka i Praktyka*, 5: 12–15. Pines, Ayala, Aronson, Elliot. 1988. Career burnout: Causes and cures. Detroit: Free Press. Pines, Ayala. 2009. Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej, [w:] Helena Sęk (red.), Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. Sęk, Helena. 1992. Perceived social support and competence in coping with stress and teacher burnout, [w:] Helena Sęk (red.), Readings in health and preventive psychology. Poznań: Wydawnictwo K. Domke. Sęk, Helena. 2000a. Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. Sęk, Helena. 2000b. Uwarunkowania i mechanizmy wypalenia zawodowego w modelu społecznej psychologii poznawczej. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. źródła internetowe Burn-out is an occupational phenomenon. 2020. International Classification of Diseases, [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/en/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/en/) [dostęp: 25 września 2021 roku]. Charycka, Beata, Gumkowska, Marta. 2018. Kondycja organizacji pozarządowych. Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/108904> [dostęp: 25 września 2021 roku]. Charycka, Beata, Gumkowska, Marta, Arczewska, Magdalena. 2020. ZaTRUDnienie. Problemy personelu organizacji pozarządowych z perspektywy pracowniczej, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, <https://api.ngo.pl/media/get/137381> [dostęp: 25 września 2021 roku]. Charycka, Beata, Gumkowska, Marta. 2020/2021. Rok w pandemii Raport z badań organizacji pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor, <https://api.ngo.pl/media/get/160530> [dostęp: 25 września 2021 roku]. Cypriańska, Marzena. 2020. Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania, [https://www.researchgate.net/publication/341282367\\_Wyzwania\\_i\\_zagrozenia\\_pracy\\_w\\_NGO\\_i\\_nieformalnych\\_ruchach\\_spoecznych\\_Raport\\_z\\_badania](https://www.researchgate.net/publication/341282367_Wyzwania_i_zagrozenia_pracy_w_NGO_i_nieformalnych_ruchach_spoecznych_Raport_z_badania) [dostęp: 25 września 2021 roku]. Falba, Agnieszka. 2015. Zespół wypalenia zawodowego wśród personelu medycznego oddziałów chirurgicznych. Rozprawa doktorska, Gdańsk. Gdański Uniwersytet Medyczny, Wydział Nauk o Zdrowiu z Oddziałem Pielęgniarstwa i Instytutem Medycyny Morskiej i Tropikalnej, <https://pbc.gda.pl/Content/51297/doktorat%20FALBA%20Agnieszka.pdf> [dostęp: 25 września 2021 roku]. Seiler, Bartosz, Bortnowska, Hanna. 2021. Wypalenie zawodowe kadry

zarządzającej polskich organizacji non profit, działających dla zysku oraz publicznych, Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania, <http://31.186.81.235:8080/api/files/view/1638904.pdf> [dostęp: 25 września 2021 roku]. Siebert, Darcy Clay. Personal and Occupational Factors in Burnout Among Practicing Social Workers, [https://www.researchgate.net/publication/261653712\\_Personal\\_and\\_Occupational\\_Factors\\_in\\_Burnout\\_Among\\_Practicing\\_Social\\_Workers](https://www.researchgate.net/publication/261653712_Personal_and_Occupational_Factors_in_Burnout_Among_Practicing_Social_Workers) [dostęp: 25 września 2021 roku]. Stec, Monika, współpraca Grabowski, Piotr, Milković, Marina, Petrovčič, Andreja. 2019/2020. Wypalenie zawodowe w Polsce, Chorwacji i Słowenii desk research, Fundacja Culture Shock, [https://burnout-aid.eu/uploads/podsumowanie\\_desk\\_research\\_burnout\\_aid-608bcd3f59182.pdf](https://burnout-aid.eu/uploads/podsumowanie_desk_research_burnout_aid-608bcd3f59182.pdf) [dostęp 25 września 2021 roku]. Stec, Monika. 2020. Wyniki badania społecznego dotyczącego wypalenia zawodowego w organizacjach pozarządowych w Polsce, Chorwacji i Słowenii, Fundacja Culture Shock, [https://burnout-aid.eu/uploads/wyniki\\_badania\\_spolecznego\\_burnout\\_aid-608bcd4e26aaf.pdf](https://burnout-aid.eu/uploads/wyniki_badania_spolecznego_burnout_aid-608bcd4e26aaf.pdf) [dostęp: 25 września 2021 roku]. Stec, Monika. 2020. Wnioski z wywiadów eksperckich na temat wypalenia zawodowego w organizacjach pozarządowych w Polsce, Chorwacji i Słowenii, Fundacja Culture Shock, [https://burnout-aid.eu/uploads/wnioski\\_z\\_wywiadow\\_eksperckich\\_burnout\\_aid-608bcd5a49c7b.pdf](https://burnout-aid.eu/uploads/wnioski_z_wywiadow_eksperckich_burnout_aid-608bcd5a49c7b.pdf) [dostęp: 25 września 2021 roku]. Wyczerpane aktywistki, zmęczeni działacze, czyli o wypaleniu. 2019. Ngo.pl, <https://publicystyka.ngo.pl/kategoria/wyczerpane-aktywistki-zmeczeni-dzialacze-czylio-wypaleniu> [dostęp: 25 września 2021 roku].

---

**Wypalenie zawodowe i aktywistyczne w trzecim sektorze  
w Polsce, Chorwacji i Słowenii**



Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele  
– Fundusz Krajowy, finansowanego z Funduszy EOG

FUNDACJA  
**CULTUREshock**

