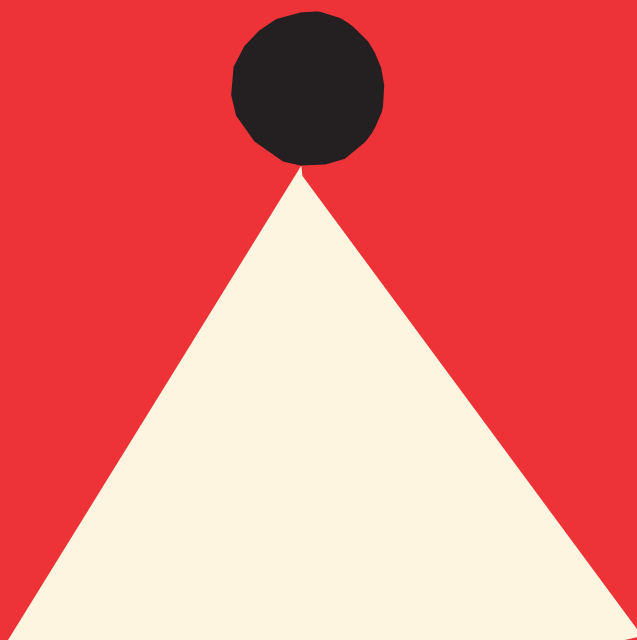


**WYPALENIE ZAWODOWE  
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII  
DESK RESEARCH 2019/2020**



**PODSUMOWANIE BADANIA DESK RESEARCH  
NA TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO  
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII  
2019/20**

Monika Stec (Polska)

**Współpraca:**

Piotr Grabowski (Polska)

Marina Milković (Chorwacja)

Andreja Petrovčič (Słowenia)

**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)

**Projekt i skład:**

Agnieszka Głód / Waclaw Marat

FUNDACJA  
**CULTURESHOCK**



Projekt współfinansowany w  
ramach programu Unii Europejskiej  
Erasmus+



Wsparcie Komisji Europejskiej dla produkcji tej publikacji nie stanowi poparcia dla treści, które odzwierciedlają jedynie poglądy autorów, a Komisja nie może zostać pociągnięta do odpowiedzialności za jakiegokolwiek wykorzystanie informacji w niej zawartych.

6

**WPROWADZENIE DO TEMATU  
WYPALENIA ZAWODOWEGO**

**OBECNY STAN BADAŃ NAD  
WYPALENIEM ZAWODOWYM  
W POLSCE, CHORWACJI  
I SŁOWENII**

11

15

**OBECNOŚĆ PROBLEMATYKI  
WYPALENIA ZAWODOWEGO  
W DISKURSYE PUBLICZNYM  
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII**

**WYPALENIE ZAWODOWE  
I AKTYWISTYCZNE W TRZECIM  
SEKTORZE W POLSCE,  
CHORWACJI I SŁOWENII**

20

**WNIOSKI**

26

28

**BIBLIOGRAFIA**

W 2019 r. trzy organizacje pozarządowe: Fundacja Culture Shock z Polski, Common Zone z Chorwacji i City of Women ze Słowenii zainicjowały projekt Burnout Aid w ramach programu Erasmus+. Działanie ma na celu zbadanie specyfiki wypalenia zawodowego w organizacjach pozarządowych w naszych krajach, tak aby móc zapewnić wsparcie online w zakresie prewencji i przeciwdziałania zjawisku. Desk research był pierwszym etapem projektu. W każdym z trzech krajów szukaliśmy danych na temat wypalenia zawodowego pozwalających przeanalizować:

- / *obecny stan badań nad wypaleniem zawodowym,*
- / *obecność tematyki wypalenia zawodowego w dyskursie publicznym,*
- / *problematykę wypalenia zawodowego i aktywistycznego w trzecim sektorze.*

---

*Niniejsze podsumowanie opiera się na ustaleniach z krajowych badań desk research i odnosi się do źródeł dostępnych na przełomie roku 2019 i 2020.*

---

A large, stylized number '1' in a light beige color, slanted to the right. It has a thick, blocky appearance with a slight shadow effect. A solid black circle is positioned at the bottom right of the number's vertical stem.

**WPROWADZENIE DO TEMATU  
WYPALENIA ZAWODOWEGO**

**Termin „wypalenie zawodowe” został po raz pierwszy użyty przez amerykańskiego psychologa Herberta J. Freudenbergera w 1974 r.** Badał on wypalenie wśród pracowników samopomocowych instytucji wsparcia dla osób w kryzysie psychicznym (*alternative institutions*) i napisał: „Słownik definiuje czasownik »wypalać się« jako »odnieść niepowodzenie, wyczerpać się poprzez nadmierne wykorzystanie energii, siły lub zasobów«. I dokładnie tak się dzieje, gdy członek personelu samopomocowej instytucji terapeutycznej wypala się z jakichkolwiek powodów i przestaje realizować swoje zamiary i cele.” (Freudenberger 1974). Psycholog wymienił także oznaki wypalenia: fizyczne (zmęczenie, wyczerpanie, utrzymujące się przeziębienie, częste bóle głowy, zaburzenia żołądkowo-jelitowe, bezsenność i duszności) oraz behawioralne (wybuchy gniewu, okazywanie rozdrażnienia i frustracji, trudności w opanowaniu emocjonalnych reakcji, podejrzliwość, ryzykowne zachowania spowodowane nadmierną pewnością siebie, nadużywanie środków uspokajających i barbituranów, upór i nieelastyczne podejście do innych, zwerbalizowane negatywne nastawienie, wygląd i działanie zdradzające przygnębienie; poświęcanie pracy coraz większej ilości czasu przy spadającej efektywności).

---

*Od 1970 r. wypaleniu zawodowemu poświęcono ponad 5500 badań i książek (Falba 2015).*

---

**Jedną z pionierek badań nad wypaleniem zawodowym jest amerykańska psycholożka społeczna, Christina Maslach.** Według jej pierwotnej definicji wypalenie to zjawisko wyczerpania emocjonalnego, depersonalizacji i obniżonego poczucia dokonań osobistych, które może wystąpić u osób pracujących w określony sposób z innymi ludźmi (Maslach 1981). Badaczka później zmodyfikowała swoją koncepcję i obecnie na trójwymiarowy model wypalenia składają się: wyczerpanie, cynizm i brak efektywności. W 1981 r. Christina Maslach wraz z Susan E. Jackson stworzyły narzędzie diagnozy wypalenia zawodowego – Maslach Burnout Inventory (MBI). Test pierwotnie przeznaczony był dla pracowników socjalnych, lekarzy, ratowników i pielęgniarek. W kolejnych latach Maslach zmodyfikowała kwestionariusz, aby objąć nauczycieli, a następnie wszystkie środowiska zawodowe (zmodyfikowany MBI 1996 r.).

Alternatywnie do wielowymiarowego modelu wypalenia Maslach, psycholożka kliniczna i społeczna Ayala M. Pines stworzyła jednowymiarową koncepcję tego zjawiska, opartą na wyczerpaniu. Pines przedstawiła egzystencjalną koncepcję wypalenia zawodowego jako stanu wyczerpania fizycznego, emocjonalnego i psychicznego spowodowanego długotrwałym zaangażowaniem w sytuacje emocjonalnie obciążające. Koncepcji towarzyszy kwestionariusz badający wypalenie (The Burnout Measure, BM; Pines i Aronson 1988, z późniejszymi modyfikacjami).

Zgodnie z koncepcją amerykańskiego psychologa Cary'ego Chernissa to brak równowagi między zasobami pracownika a wymaganiami pracodawcy 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. Podczas gdy Pines postrzega to doświadczenie w kategoriach utraty sensu życia (którego poszukiwano poprzez pracę), Cherniss widzi je w kontekście wyuczonej bezradności (Błaszczak, Rowicka 2019).



**Maslach**

/ wyczerpanie  
/ cynizm  
/ brak efektywności



**Pines**

wyczerpanie:  
/ fizyczne  
/ psychiczne  
/ emocjonalne



**Cherniss**

/ wyuczona bezradność

**1. Koncepcje wypalenia zawodowego (opracowanie własne)**

Polska badaczka Stanisława Tucholska sklasyfikowała objawy wypalenia zawodowego na trzech poziomach: indywidualnym, interpersonalnym oraz zawodowym / organizacyjnym. Na każdym poziomie objawy można zaobserwować w obszarach: afektywnym, kognitywnym, behawioralnym i motywacyjnym, a na poziomie indywidualnym także w sferze somatycznej. Przykłady często wskazywanych objawów to: wyczerpanie fizyczne i emocjonalne, lęk, obniżony nastrój i niższa samoocena, bezsenność, bóle głowy, irytacja, cynizm, obojętność, zmniejszona inicjatywa i pogorszenie relacji społecznych.

Według chorwackiego psychologa Deana Ajdukovića istnieją dwie grupy źródeł stresu zawodowego i wypalenia osób pracujących w zawodach pomocowych: wewnętrzna i zewnętrzna (Ajduković 1996; w: Ajduković, Ajduković 1996). Źródła wewnętrzne obejmują w szczególności: nierealistyczne oczekiwania zawodowe, zbyt silną identyfikację z ludźmi potrzebującymi pomocy, potrzebę stałej i pełnej kontroli nad sytuacją, poczucie zawodowej niekompetencji oraz irracjonalne myślenie. Źródła zewnętrzne mogą być związane z warunkami pracy (np. nieodpowiednie miejsce pracy lub brak prywatności), organizacją pracy (np. brak jasnych planów działania, niedookreślona struktura organizacyjna i role zawodowe), relacjami z innymi osobami w organizacji (np. brak formalnego systemu wsparcia zawodowego, sztywne i autorytarne zarządzanie) lub szczególnymi aspektami pracy w zawodach pomocowych (np. duża liczba osób potrzebujących pomocy, skala problemów, które nie zostały rozwiązane w sposób zadowalający).

W ICD-11, najnowszej rewizji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób stworzonej przez Światową Organizację Zdrowia (WHO), wypalenie zawodowe zostało sklasyfikowane w części „Problemy związane z zatrudnieniem lub bezrobociem” w sekcji „Czynniki wpływające na stan zdrowia lub kontakt ze służbą zdrowia” jako „zjawisko zawodowe” (*occupational phenomenon*). Sekcja ta poświęcona jest innym przyczynom kontaktu ze służbą zdrowia niż rozpoznane choroby lub problemy zdrowotne. Według ICD-11: „Wypalenie zawodowe jest syndromem, który jest postrzegany jako wynik przewlekłego stresu w miejscu pracy, któremu nie udało się skutecznie zaradzić. Charakteryzuje się trzema wymiarami: 1) poczuciem utraty energii lub wyczerpaniem; 2) większym dystan-



sem mentalnym do pracy, negatywnym stosunkiem lub cynizmem w stosunku do pracy; oraz 3) zmniejszoną skutecznością zawodową. Wypalenie zawodowe odnosi się konkretnie do zjawisk w kontekście zawodowym i nie powinno być stosowane do opisywania doświadczeń w innych obszarach życia." **ICD - 11, definiujące wypalenie w powyższy sposób, wejdzie w życie 1.01.2022 r.**

Wypalenie zawodowe nie jest sklasyfikowane jako osobne zaburzenie w aktualnej edycji (2013) klasyfikacji zaburzeń psychicznych Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders (DSM-5) Amerykańskiego Towarzystwa Psychiatrycznego (APA).

A large, stylized question mark graphic in a light cream color, set against a teal background. The question mark is composed of a thick, rounded top and a stem that ends in a solid black circle. The graphic is partially overlaid by the text.

**OBECNY STAN BADAŃ NAD  
WYPALENIEM ZAWODOWYM  
W POLSCE, CHORWACJI  
I SŁOWENII**

A thick, horizontal yellow bar at the bottom of the page, which is slightly angled upwards from left to right.

Porównując historię badań wypalenia zawodowego w tych trzech krajach, można zauważyć, że inspiracja zawsze pochodziła z zagranicy, a temat pojawił się nieco wcześniej w polskim dyskursie publicznym niż w Słowenii i Chorwacji. W Chorwacji – ze względu na uwarunkowania historyczne i polityczne – wypalenie dotyczyło najpierw specyficznej grupy: specjalistów pomagających uchodźcom podczas chorwackiej wojny o niepodległość. **Najczęściej badanymi grupami zawodowymi w każdym z tych krajów są jednak te, które Maslach pierwotnie uznała za najbardziej podatne na wypalenie zawodowe: nauczyciele, personel medyczny, pracownicy socjalni.** Zakres badanych zawodów w każdym z trzech krajów stale się poszerza. Co ciekawe, ogólnokrajowe badania dotyczące wypalenia zawodowego przeprowadzane są wyłącznie w Słowenii. Różna jest również liczba dostępnych źródeł – wyraźnie rysuje się przewaga ilościowa polskich danych nad słoweńskimi i chorwackimi, co można częściowo wyjaśnić różną wielkością zarówno populacji, jak i społeczności naukowych w tych krajach.



### Polska

/ nauczyciele  
/ pracownicy służby  
zdrowia  
/ inne profesje:  
pracownicy socjalni,  
policjanci,  
menedżerowie etc.



### Chorwacja

/ zawody pomocowe  
/ nauczyciele  
/ pracownicy socjalni  
/ pracownicy służby  
zdrowia  
/ inne profesje:  
pracownicy banków  
etc.



### Słowenia

/ nauczyciele  
/ wojskowi  
/ pracownicy  
służby zdrowia  
/ wszystkie profesje  
(badania ogólnokrajowe)

#### 4. Zawody najczęściej badane w kontekście wypalenia zawodowego (opracowanie własne)

Temat wypalenia zapoczątkowano w Polsce pod koniec lat 80. Pionierką badań zjawiska była Helena Sęk, profesorka psychologii, która w latach 1996-2011 redagowała kolejne wznowienia pracy zbiorowej nad wypaleniem ("Wypalenie zawodowe: Psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania"); była również inicjatorką badań nad wypaleniem nauczycieli.

Nauczyciele to najdłużej badana grupa zawodowa pod względem wypalenia zawodowego w Polsce. Stanisława Tucholska przeprowadziła badania wypalenia zawodowego nauczycieli (2003, 2009) w różnych typach placówek oświatowych (przedszkole, szkoła podstawowa, liceum, szkoła specjalna). Drugą najczęściej badaną grupą zawodową w Polsce są pracownicy służby zdrowia – przede wszystkim pielęgniarki i lekarze. Liczba opracowań na ten temat systematycznie rośnie (streszczenie bibliograficzne tematu „wypalenie pielęgniarek” przygotowane w 2016 r. zawiera 158 pozycji). Badano także inne grupy zawodowe: pracowników socjalnych, policjantów, pracowników służb ratunkowych, menedżerów i inne. W badaniach Teresy Chirkowskiej-Smolak (2009) próba składała się z pracowników administracyjnych i biurowych, sprzedawców, przedstawicieli wolnych zawodów, robotników budowlanych, pracowników gastronomii, pracowników fizycznych, informatyków, nauczycieli. Zazwyczaj jednak badania nad wypaleniem obejmują przedstawicieli jednego rodzaju zawodu lub branży. Nie przeprowadzono ogólnopolskich badań naukowych na reprezentatywnej próbie Polaków, dlatego wiedza na temat skali zjawiska pochodzi albo z komercyjnych badań zbiorczych, albo jest szacunkiem opartym na wynikach innych badań ogólnopolskich, europejskich lub światowych.

***W Chorwacji problem wypalenia pojawił się po raz pierwszy w kontekście chorwackiej wojny o niepodległość (1991–1995), ponieważ wiele osób wykonujących zawody pomocowe (lekarze, psychologowie, pracownicy socjalni, nauczyciele, pielęgniarki) zaangażowało się w pracę z uchodźcami.*** Intensywnie badano konsekwencje wojny w odniesieniu do zdrowia psychicznego, psychologiczne wymiary wygnania i uwarunkowania dotyczące dostosowania psychospołecznego na uchodźctwie (Ajduković 1993). Ten czas pokazał, że przedstawiciele zawodów pomocowych (w tym wolontariusze) pracujący z osobami w kryzysie są szczególnie narażeni na wypalenie zawodowe. Specjaliści stworzyli program szkoleniowy „Pomoc i samopomoc dla ochrony zdrowia psychicznego pracowników pomocowych” oraz książkę zawierającą materiały z programu (Ajduković, Ajduković 1996). Od niedawna badania nad wypaleniem zawodowym w Chorwacji prowadzone są też w innym kontekście, koncentrując się nadal głównie na zawodach pomocowych, biorą jednak pod uwagę również inne grupy. Przeszukując centralny chorwacki portal czasopism naukowych

i zawodowych „Hrčak”, można znaleźć około 50 artykułów na temat wypalenia zawodowego. Badania dotyczące rozwoju zespołu wypalenia prowadzono na próbie pracowników reprezentujących różne zawody, odnosząc się do różnych predyktorów wypalenia, takich jak: cechy społeczno-demograficzne, zadowolenie z pracy, wsparcie społeczne i inne. Domović, Martinko i Jurčec (2010), Frančešević i Sindik (2014), Slišković, Burić i Knežević (2016) przeprowadzili badania wypalenia zawodowego wśród nauczycieli. Družić Ljubotina i Friščić (2014) zajmowali się pracownikami socjalnymi. Velimirović, Vranko, Ferić i Jendričko (2017) badali natomiast specjalistów pracujących w szpitalu psychiatrycznym, a Ožvačić Adžić i jej zespół (2013) – lekarzy rodzinnych w Chorwacji. Przeprowadzono również badania dotyczące zawodów innych niż pomocowe, np. badanie pracowników banków (Horvat, Tomašević, Leutar 2016).

Według zestawienia słoweńskich badań empirycznych (Sedlar, Novak i Šprah 2010) większość badań dotyczy personelu edukacyjnego, podczas gdy inne prowadzono w sektorach wojskowym i zdrowotnym. Košir, Licardo, Tement i Habe (2014) zajmowali się nauczycielami pracującymi z uczniami o specjalnych potrzebach. Niewiele badań przeprowadzono na reprezentatywnych próbach słoweńskiej populacji. **Pierwsze duże badanie ankietowe przeprowadzone w 2007 r. (1480 uczestników) wykazało, że tylko 40% Słoweńców nie przejawia oznak wypalenia, 30% miało objawy wyczerpania, 22% poczucie bycia uwięzionym, a 8% było wypalonych.** W latach 2013–2015 badanie powtórzono (3394 uczestników) i nie było istotnych różnic w porównaniu z badaniem z 2007 r. Pšeničny (2009) podaje, że różnice były widoczne w odniesieniu do statusu zatrudnienia – menedżerowie znajdowali się w bardziej zaawansowanych stadiach wypalenia zawodowego. Najwyższe poziomy wypalenia stwierdzono wśród kobiet – liderek i przedstawicielek wolnych zawodów. Wypalenie zawodowe stanowi największe zagrożenie dla menedżerów, uczniów szkół średnich i studentów, naukowców (biologów, fizyków), specjalistów technicznych, lekarzy, architektów, informatyków i pracowników świadczących usługi (handel, gastronomia).



**OBECNOŚĆ PROBLEMATYKI  
WYPALENIA ZAWODOWEGO  
W DISKURSYJNYM  
W POLSCE, CHORWACJI  
I SŁOWENII**

Porównując obecność tematów związanych z wypaleniem w dyskursie publicznym w tych trzech krajach, widać, że **zainteresowanie problemem przekroczyło wszelkie granice w Słowenii, podczas gdy w Chorwacji i Polsce jego popularność w środkach masowego przekazu stale rośnie, ale nie osiągnęła jeszcze podobnego poziomu.** Wspólną cechą narracji na temat wypalenia zawodowego są osobiste doświadczenia związane z omawianym syndromem, chociaż akcenty są różnorodnie rozłożone – w Chorwacji spotykamy głównie świadectwa przedsiębiorczyń, w Polsce – zajmujących się biznesem osób różnych płci, w Słowenii – celebrytów, którzy stali się samozwańczymi specjalistami od wypalenia zawodowego. Jakkolwiek różnorodny jest polski dyskurs na temat wypalenia, biorąc pod uwagę bogactwo źródeł, różnorodność i formę, a także jakość dostępnych materiałów, to jedynie w Chorwacji wypalenie zostało wyrażone artystycznie (poprzez przedstawienie teatralne), a tylko w Słowenii, pomimo powszechnej świadomości tematu, staje się doświadczeniem wyższej klasy średniej. **W każdym z trzech krajów rośnie problem wiarygodności ekspertów i źródeł danych oraz ograniczonego dostępu do bezpłatnego wsparcia dla potrzebujących.**



### **Polska**

- / grupy zawodowe (terapeuci, psychologowie, coachowie, trenerzy, doradcy zawodowi)
- / biznes (zarządzanie zespołem, HR)
- / rozwój osobisty (stres, równowaga między życiem zawodowym a prywatnym, mindfulness)
- / dzielenie się doświadczeniem



### **Chorwacja**

- / media
- / specjaliści zajmujący się zdrowiem psychicznym, psychiatrzy, psychologowie
- / artyści
- / stres w pracy
- / dzielenie się doświadczeniem



### **Słowenia**

- / media
- / słowo roku 2019
- / bestsellery książkowe
- / doświadczenie ludzi zamożnych

W ostatnich latach w Polsce doszło do prawdziwej „eksplozji” tematów związanych wypaleniem zawodowym w dyskursie publicznym. W katalogu Biblioteki Narodowej można znaleźć 242 książki lub artykuły z terminem „wypalenie zawodowe” w tytule i 2316 pozycji z tymi słowami w temacie. **Po wpisaniu po polsku słów „wypalenie zawodowe” w wyszukiwarce Google pojawia się 175 000 wyników (dane ze stycznia 2020 r.).** Obecny najpierw wśród społeczności akademickiej temat wypalenia zawodowego zaczął stopniowo przenikać do innych środowisk zawodowych i penetrować wiedzę potoczną, aby wreszcie pojawiać się samodzielnie lub obok takich tematów jak: stres, równowaga między pracą a życiem osobistym, *slow life*, uważność, a także zarządzanie zespołem, HR, budowanie zespołu i rozwój osobisty. O wypaleniu można przeczytać na stronach terapeutów, psychologów, coachów, trenerów, doradców biznesowych. Artykuły na ten temat pojawiają się na stronach internetowych instytucji i firm oferujących usługi biznesowe, np. szkolenia czy płatne materiały do samorozwoju. Problematyka wypalenia coraz częściej pojawia się nie tylko w materiałach pisemnych, ale także jako podcasty lub wykłady dostępne na Youtube. Wpisując do wyszukiwarki Youtube słowa „wypalenie zawodowe”, pojawia się kilkadziesiąt filmów i nagrań wideo – są to krótkie (do kilku minut) komunikaty, dłuższe wywiady (od kilku minut do pół godziny) oraz wykłady lub seminaria internetowe (jedna do półtorej godziny). Zakres i jakość powszechnie dostępnych materiałów o wypaleniu są różne. W wielu źródłach – w tym naukowych – powtarzane są nie raz te same podstawowe informacje: definicja zjawiska, opisy objawów i etapów syndromu. Dostępne materiały rzadko oferują możliwość samoewaluacji pod kątem ewentualnego wypalenia, nie przedstawiają też sprawdzonych narzędzi profilaktycznych, choć są wyjątki: kilka artykułów wysokiej jakości, poradników lub wykładów wideo dostępnych bezpłatnie online. Artykuły w mediach często przedstawiają świadectwa osób różnej płci, które doświadczyły wypalenia zawodowego. Są to w większości byli pracownicy korporacji, którzy w pewnym momencie powiedzieli „Dość!”. Czasami opisują również swoje doświadczenia związane z mobbingiem i opowiadają o późniejszych decyzjach, takich jak zmiana lub rezygnacja z pracy, udanie się w podróż lub praca w innym kraju lub zawodzie. Nie są to zwykle przedstawiciele „typowych” profesji podatnych na wypalenie zawodowe (nauczyciele, pielęgniarki, lekarze, przedstawiciele zawodów pomocowych itp.), ale przedsiębiorcy lub pracownicy sektora kreatywnego.



W Chorwacji okazjonalnie wspomina się w mediach o wypaleniu, głównie poprzez podanie jego definicji i opisanie najczęstszych objawów oraz sugestie dotyczące samopomocy. Czasami artykuły w popularnych mediach odnoszą się do informacji podanych przez specjalistów ds. zdrowia psychicznego, psychiatrów lub psychologów. Źródła podają, że istnieje większe ryzyko wypalenia zawodowego w określonych grupach, na przykład u kobiet z pokolenia *millennials*, które są narażone na znacznie wyższe oczekiwania w porównaniu z pokoleniem ich matek i odczuwają presję, aby zawsze wiedzieć, uczyć się i pracować więcej. **Przykładem artystycznej formy poruszenia tematu jest chorwackie przedstawienie teatru forum „Superwoman!”, które pokazuje wypalenie zawodowe kobiet przytłoczonych zarówno pracą zawodową, jak i pracami domowymi, narażonych na większą presję codziennych obowiązków.** Ludzie biznesu dzielą się doświadczeniami wypalenia zawodowego, opowiadając w mediach o tym, jakie mieli objawy, jak zdali sobie sprawę, że przechodzą wypalenie, jak się czuli i co im pomogło. Co ciekawe, artykuły o wypaleniu zawodowym przedstawiały wyłącznie doświadczenia kobiet. Publiczny system opieki zdrowotnej nie oferuje wielu informacji na temat tego zjawiska ani nie podaje szczegółowych informacji na temat programów profilaktycznych lub leczniczych, ale istnieją publikacje Chorwackiego Instytutu Zdrowia Publicznego i Chorwackiego Funduszu Ubezpieczeń Zdrowotnych na temat stresu w pracy. Instytucje publiczne nie zapewniają wsparcia w zakresie możliwości lub sposobów uzyskania pomocy (tj. zwolnień lekarskich z powodu wypalenia zawodowego lub usług profesjonalistów specjalizujących się w leczeniu wypalenia zawodowego). Szukając warsztatów lub wykładów na temat wypalenia, można znaleźć okazjonalne wydarzenia, takie jak międzynarodowe warsztaty dla pracowników służby zdrowia czy wykład na temat zapobiegania wypaleniu wśród studentów. Można również wziąć udział w płatnych warsztatach i seminariach profilaktycznych.

W Słowenii obecność wypalenia zawodowego w dyskursie publicznym znacznie wzrosła w ciągu ostatnich kilku lat. **Na liście 100 najlepiej sprzedających się książek w 2019 roku w Słowenii książki o wypaleniu zawodowym zajęły 1. i 3. pozycję.** Najlepiej sprzedającą się książką roku stała się w ciągu zaledwie 2 miesięcy pozycja „Kako izgoreti ... in vzeti življenje v svoje roke”

(„Jak się wypalić... i wziąć życie w swoje ręce”). Autor Aljoša Bagola, jeden z najbardziej rozpoznawalnych i najczęściej nagradzanych słoweńskich dyrektorów kreatywnych, opowiada swoją historię wypalenia zawodowego. Trzecim bestsellerem 2019 roku była książka Tiny Bončiny zatytułowana „Izgorelost: si upate živetu drugače?” (“Wypalenie: czy odważysz się żyć inaczej?”). W tym swoistym podręczniku autorka – lekarka i psychoterapeutka – doradza i odpowiada na pytania związane z wypaleniem. Niemal każdego dnia można znaleźć nowy artykuł, felieton, wpis na blogu na temat syndromu wypalenia zawodowego. O zjawisku dyskutuje się w mediach i na portalach społecznościowych. Wpływowo osoby analizują objawy wypalenia, jego przyczyny i konsekwencje, dają rady, jak z nim walczyć lub mu zapobiegać. Felieton Mihiy Mazziniego, pisarza, reżysera i antropologa, opublikowany w styczniu 2020 r. na portalu Siol, stał się najczęściej klikanym artykułem, udostępnionym ponad 2750 razy w ciągu zaledwie pięciu dni. Refleksję na temat obecnego stanu wypalenia zawodowego w Słowenii dobrze podsumował Mazzini we wstępie do tekstu: „Wypalenie to słowo ubiegłego roku (2019). Wystarczy spojrzeć na okładki czasopism, oferty kursów i warsztatów, najlepiej sprzedające się książki, programy telewizyjne i radiowe, a zrozumiecie, że nie możemy już sobie z tym poradzić. Ludzie są wyczerpani. Potrzebujemy pomocy, a także otrzymujemy ją masowo (choć nie jest to pomoc skuteczna)”. Jednak na początku 2020 r. w sferze publicznej, zwłaszcza w mediach społecznościowych, zaczęto podkreślać, że przy omawianiu tematu wypalenia zawodowego zbyt wiele mówi się o osobach zamożnych, a brakuje świadectw tych, którzy wypalili się, walcząc o przetrwanie.



**WYPALENIE ZAWODOWE  
I AKTYWISTYCZNE W TRZECIM  
SEKTORZE W POLSCE,  
CHORWACJI I SŁOWENII**

Wypalenie w trzecim sektorze do niedawna nie było postrzegane jako priorytetowy temat, pomimo, a może właśnie z powodu trudnej sytuacji organizacji pozarządowych w każdym z trzech krajów. Główne zidentyfikowane problemy tego środowiska to: niewystarczające finansowanie (w Słowenii 92% organizacji pozarządowych nie zatrudnia pracowników na podstawie umów o pracę), niekorzystne otoczenie społeczne i polityczne (populistyczne rządy prawicowe) oraz dyskryminacja lub brak wsparcia dla grup mniejszościowych (osoby LGBT+, uchodźcy). **W trzech badanych krajach specyficzny etos pracy społecznej i aktywistycznej sprawia, że wypalenie jest niewidoczne lub postrzegane jako nieunikniony element takiej pracy.** Jednak sytuacja ta stopniowo się zmienia. W Polsce środowisko pozarządowe rozpoczęło debatę na temat wypalenia zawodowego – aktywiści i aktywistki przyznają, że cierpieli z powodu syndromu, coraz głośniej mówi się o niepożądanych praktykach w organizacjach pozarządowych. Badania kondycji polskiego trzeciego sektora prowadzone są od lat, ale dopiero na początku 2020 r. przeprowadzono pierwsze ogólnopolskie badanie poświęcone wypaleniu zawodowemu i kryzysowi psychicznemu w sektorze NGO. W Chorwacji wypalenie zawodowe było częścią innych badań, dotyczących równości płci. W Słowenii dotychczas nie przeprowadzono badań wypalenia zawodowego w trzecim sektorze, a jedyne dostępne dane pochodzą z analizy sytuacji wolontariuszy i specjalistów zapewniających wsparcie uchodźcom.



### Polska

- / narracje typu „coming-out”
- / nowe inicjatywy: dyskusje, grupy wsparcia
- / pierwsze badanie poświęcone wypaleniu w NGO w 2020 r.
- / w przeszłości: badania nad sytuacją w sektorze NGO, obecna jedynie perspektywa liderów



### Chorwacja

- / badania nad równością płci w NGO
- / problemy finansowe, przeciążenie pracą, brak chętnych do pracy w NGO
- / warsztaty poświęcone wypaleniu



### Słowenia

- / dominacja pracy wolontariackiej w NGO
- / problemy finansowe, przeciążenie pracą, brak chętnych do pracy w NGO
- / brak danych o wypaleniu w NGO
- / badania nad osobami pracującymi z uchodźcami

#### 6. Wypalenie zawodowe w organizacjach pozarządowych (opracowanie własne)

W Polsce w ciągu ostatniego roku na portalu ngo.pl, który jest podstawowym źródłem informacji dla polskich organizacji pozarządowych, pojawiło się kilka artykułów i wywiadów na temat wypalenia zawodowego, w tym „wypalenia aktywistycznego” (Paluszek 2019, Grigoryan 2019, Trawińska 2019, Charycka 2019, Grzymała-Moszczyńska, Górska, Besta, Jaśko 2019). Nowością są publiczne „coming outy” osób z sektora NGO, powstawanie grup wsparcia i procesy sieciowania, podnoszenia świadomości i upowszechnianie problemu wypalenia aktywistów i aktywistek. Działaczka społeczna, trenerka, badaczka i konsultantka Natalia Sarata (Sarata 2019) stworzyła inicjatywę „RegenerAkcja” oraz prowadzi grupy wsparcia i rozwoju dla „zmęczonych” aktywistów i aktywistek. Portal ngo.pl wraz z „RegenerAkcją” zachęcali do wypowiedzi na ten temat – do tej pory osoby związane z trzecim sektorem opublikowały kilka tekstów z serii „Wyczerpane aktywistki, zmęczeni działacze, czyli o wypaleniu”, a niedawno opublikowano wywiad z psycholożką Moniką Winek na temat wypalenia typowego dla osób pracujących pomocowo w trzecim sektorze (Łojkowska 2019). Stowarzyszenie Klon-Jawor prowadzi cykliczną ogólnopolską ankietę „Kondycja III sektora” dotyczącą problemów polskich

organizacji pozarządowych. Problem „wypalenia liderów” dotknął 31% organizacji pozarządowych w 2010 r., 30% w 2012 r., 36% w 2015 r. i 47% w 2018 r. Częściej występuje w stowarzyszeniach niż fundacjach, w organizacjach dłużej działających (zwłaszcza powyżej 10 lat) w porównaniu z młodszymi (do 5 lat), dotyczy nie tylko organizacji z dużych miast, ale także z mniejszych i ze wsi (Charycka 2019). Do końca 2019 r. żadne inne dane dotyczące wypalenia zawodowego w polskich organizacjach pozarządowych nie były dostępne. Na początku 2020 r. Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich wspólnie z Uniwersytetem SWPS i Fundacją Stabilo przeprowadziło ankietę online „Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych” (918 uczestników, wśród nich 75% z organizacji pozarządowych, 25% z nieformalnych ruchów społecznych). Wyniki pokazują (Cypryańska-Nezlek 2020), że stres jest częstym problemem (43% uczestników czuło się zestresowanych bardzo lub ekstremalnie), podobnie jak wyczerpanie fizyczne (doświadczane często lub bardzo często w ciągu ostatnich 7 tygodni przez 46% respondentów, z czego 8% czuło się tak prawie każdego dnia). **Okolo 38% badanych z NGO i ruchów nieformalnych czuje się wypalonych często lub bardzo często, z czego 9% każdego dnia.** Poziom wypalenia zawodowego jest silnie powiązany z poziomem stresu i presji w pracy (45–49% respondentów odczuwa presję, aby pracować więcej) i poczuciem nieefektywności, szczególnie w kontaktach z systemem, administracją i w zderzeniu z brakiem aktywności społecznej (39% badanych czuje się, jakby „walili głową w mur”). Wypalenie zawodowe jest dodatnio skorelowane z poziomem wrogości w pracy i poziomem zastraszania. Badani odczuwają wrogość ze strony nieznanym, administracji publicznej i polityków. Nagonka medialna stanowi duży problem (36% respondentów z nieformalnych ruchów i 22% z organizacji pozarządowych doświadczają jej często lub prawie codziennie). Tylko 16% uczestników badania było w jakikolwiek sposób przeszkolonych lub poinformowanych o tym, jak radzić sobie z różnymi potencjalnymi zagrożeniami związanymi z ich działalnością, takimi jak nienawiść, przemoc, problemy emocjonalne. Jedynie 7% potwierdziło, że „w organizacji wypracowane/ustalone zostały jakiegokolwiek procedury pomocowe dla osób, które doświadczają przemocy lub są w kryzysie psychicznym”. Tylko 20% wie, do kogo w organizacji należy się zwrócić, jeśli doświadczyło się przemocy lub przechodzi kryzys psychiczny związany z pracą.

W 2014 r. pięć organizacji pozarządowych z pięciu chorwackich miast przeprowadziło badanie równości płci w kontekście oceny pracy i zadowolenia z pracy w organizacjach pozarządowych (Juretić, Jakovčić i LORI 2014). Wyniki pokazały, że 56% respondentów doświadczyło wypalenia raz lub kilka razy w ciągu ostatnich pięciu lat. Potwierdzono również, że brak wsparcia finansowego jest dużym problemem dla organizacji pozarządowych, ponieważ prowadzi do braku pracowników i przeciążenia pracą. Pomimo tych problemów 59% badanych było zadowolonych ze swojej pracy. Można to tłumaczyć faktem, że większość z nich kieruje się motywacjami wewnętrznymi (np. chęcią działania na rzecz zmiany społecznej, lepszej przyszłości lub pomagania innym). W chorwackich organizacjach pozarządowych nie ma systematycznych i ciągłych programów zapobiegania i leczenia wypalenia zawodowego, chociaż świadomość problemu rośnie. Warsztaty na temat wypalenia aktywistów zostały przeprowadzone przez inicjatywę LGBTQ+ na Wydziale Humanistyczno-Społecznym AUT Uniwersytetu w Zagrzebiu, warsztaty na temat wypalenia wśród tłumaczy zorganizowane zostały przez Zagrzebskie Stowarzyszenie Głuchych i Niedosłyszących, odbywają się też warsztaty prowadzone przez Stowarzyszenie MI ze Splitu. Liczba takich zdarzeń jest jednak znikoma. Dobrym przykładem organizacji wprowadzającej środki zapobiegające wypaleniu jest „The Brave Phone”. **Głównym problemem przy przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu w sektorze organizacji pozarządowych, ale także w innych sektorach zawodowych w Chorwacji, jest fakt, że potencjalne działania zaradcze zwykle kończą się na etapie podnoszenia świadomości, bez wdrażania rozwiązań ani stałych programów zapobiegawczych i terapeutycznych.** Niepokojące ponadto jest to, że w trzecim sektorze dominuje przeświadczenie, że wypalenie jest czymś nieuniknionym, a nawet pożądanym, tak jakby bez niego nie działało się wystarczająco dobrze, nie było odpowiednio zaangażowanym.

W Słowenii prawie cała praca w organizacjach pozarządowych wykonywana jest wolontariacko. Potwierdzają to statystyki zebrane w CNVOS (Centrum Informacji, Współpracy i Rozwoju Organizacji Pozarządowych 2020), z których wynika, że aż 92,07% organizacji pozarządowych w 2017 r. nie zatrudniało pracowników na podstawie umów o pracę na cały etat. Większość osób pracujących w NGO w pełnym wymiarze czasu pracy jest zatrudniona w oparciu

o elastyczne formy zatrudnienia (czasowe umowy projektowe, samozatrudnienie). Pracownicy i wolontariusze w NGO nie koncentrują się zwykle na chęci osiągnięcia zysku i zapewnienia sobie zabezpieczenia społecznego. Ich praca opiera się przede wszystkim na wartościach i pasji do tego, co robią. Wolontariusze zatem tym bardziej angażują się w pracę, co zwiększa ryzyko wypalenia zawodowego. Niemniej jednak **do tej pory nie przeprowadzono badań dotyczących wypalenia zawodowego w trzecim sektorze w Słowenii**. Można wspomnieć jedynie o pracy magisterskiej autorstwa Veliščka (2017), w której autor badał (na małej próbie i stosując niestandardowy kwestionariusz), czy istnieją różnice w poziomie obciążenia emocjonalnego między profesjonalistami a wolontariuszami zapewniającymi pomoc psychospołeczną dla uchodźców. Velišček zakładał, że profesjonalści wykażą więcej oznak wyczerpania emocjonalnego niż wolontariaccy asystenci psychospołeczni, ale wyniki nie wykazały statystycznie istotnej różnicy. Autor tłumaczy to tym, że specjaliści mają większą wiedzę i więcej umiejętności radzenia sobie ze stresem, dlatego wyczerpanie emocjonalne i inne emocjonalne oznaki wypalenia zawodowego nie będą występować wśród profesjonalistów częściej. Autor uważa również, że specjaliści w ramach swoich organizacji otrzymują więcej wsparcia od kolegów, a także innych zorganizowanych działań, które redukują stres (superwizje, regularne spotkania, nadzór) niż wolontariusze. Profesjonaliści są również mniej zaangażowani emocjonalnie i osobiście w swoją pracę niż wolontariusze, co zapobiega rozwojowi wyczerpania emocjonalnego.



# 5

**WNIOSKI**

Badania nad wypaleniem zawodowym prowadzone są w Polsce, Chorwacji i Słowenii od co najmniej 30 lat. Większość z nich koncentruje się na aspektach psychologicznych i indywidualnych, i nie ma wielu badań opisujących wpływ kultury organizacyjnej na wypalenie zawodowe i wpływ wypalenia zawodowego na organizacje (a nie tylko osoby tam pracujące). Pomimo dość długiej tradycji tych badań, dopiero w ciągu ostatnich kilku lat obserwujemy rosnące zainteresowanie wypaleniem w trzecim sektorze. W tym czasie zauważamy większą obecność tematu wypalenia zawodowego w mediach. Napotykamy przykłady działań zapobiegawczych lub naprawczych, jednak ich skala jest bardzo ograniczona i najczęściej jest to płatne wsparcie. Tego rodzaju programy zwykle nie są skierowane do organizacji pozarządowych. Nie ma też na ogół ani systemowych (zewnętrznych), ani wewnętrznych standardów działania w organizacjach, dotyczących zapobiegania lub radzenia sobie z syndromem wypalenia lub innymi trudnymi zjawiskami, jak kryzysy psychiczne pracowników czy konflikty w zespole. ***Powoli, ale konsekwentnie wypalenie w organizacjach pozarządowych przestaje jednak być tematem tabu - prowadzone są pierwsze badania, tworzone są grupy wsparcia, ale to dopiero początek procesu podnoszenia świadomości.***

Projekt Burnout Aid jest próbą wypełnienia tej luki. Badanie desk research było jego pierwszym etapem, kolejny to badanie jakościowe dotyczące problemu wypalenia zawodowego w organizacjach pozarządowych. Następnie chcemy wykorzystać zgromadzoną wiedzę do stworzenia platformy internetowej, na której dostępne będą narzędzia pomagające zidentyfikować objawy wypalenia zawodowego i oferujące rozwiązania (np. scenariusze warsztatów dla NGO), przeznaczone dla liderów, pracowników, wolontariuszy i organizacji - dla NGO.

---

***Więcej informacji: [burnout-aid.eu](http://burnout-aid.eu)***

---

# ***BIBLIOGRAFIA***

1. *Ajduković D. (1993), Psychological Dimensions of Exile. Zagreb: Alinea*
2. *Ajduković D. (1996), Sources of professional stress and burnout among helpers, w: Ajduković, M. and Ajduković D. (1996) "Mental health care of helpers", Zagreb: Society for psychological assistance*
3. *Ajduković M., Ajduković D. (1996), Mental health care of helpers, Society for psychological assistance, Zagreb 1996*
4. *Anczewska M., Roszczyńska-Michta J. (2004), Jak uniknąć objawów wypalenia w pracy z chorymi*
5. *Bajko M. (2015), Źródła i poczucie stresu organizacyjnego pielęgniarek i kobiet lekarzy oraz ich sposoby radzenia sobie, w: "Pieniądze i Więż: kwartalnik naukowy poświęcony problematyce ekonomicznej, prawnej i społecznej", R. 18, nr 3 (2015), s. 131-150 Katowice - Biblioteka Uniwersytetu Śląskiego - Czytelnia CINIbA*
6. *Bajt M., Jeriček Klanšček H. J. Britovšek K. (2015), Duševno zdravje na delovnem mestu ([https://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz\\_na\\_delovnem\\_mestu.pdf](https://www.nijz.si/files/publikacije-datoteke/dz_na_delovnem_mestu.pdf), dostęp 13 maja 2020)*
7. *Bartkowiak G. (2002), Stres i wypalenie zawodowe pracowników ochrony zdrowia w świetle wyników badań, w: "Przewodnik Menedżera Zdrowia", 2002, nr 4*
8. *Basińska B., Wilczek-Rużyczka E. (2011), Zespół wypalenia zawodowego i zmęczenie w kontekście pracy zmianowej i stresu zawodowego wśród pielęgniarek chirurgicznych, w: "Przegląd Psychologiczny", 2011, T. 54, nr 1*
9. *Bielan O., Kurnatowska O., Kurnatowska A. J. (2011), Wypalenie zawodowe wśród studiujących pielęgniarek, w: "Psychiatria i Psychologia Kliniczna", T. 11, nr 3 (2011)*
10. *Błaszczak I., Rowicka A. (2019), Wypalenie zawodowe nauczycieli – prezentacja wybranych koncepcji i badań, w: „Studia z teorii wychowania” 2019, Tom X Nr 2 (27), s. 67-91*
11. *Bončina T. (2019), Izgorelost – si upate živeti drugače? Ljubljana: Mladinska knjiga*

12. Boštjančič E. w: Koračin N. (2011), "Spremembe ob vrnitvi na delovno mesto po sindromu izgorelosti – ovire in priložnosti", HRM, 44 (<http://hrm-storitve.si/clanki/razvoj-zaposlenih/spremembe-ob-vrnitvi-na-delovno-mesto-po-sindromu-izgorelosti-ovire-in-priloznosti/>, dostęp 13 maja 2020)
13. Burn-out 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/) (28 maja 2019, dostęp 13 maja 2020)
14. CNVOS (2019), Nvo sektor: dejstva in številke, <https://www.cnvos.si/nvo-sektor-dejstva-stevilke/>, dostęp 13 maja 2020
15. Charycka B. (2019), Odpowiedzialni, osamotnieni, wypaleni (<https://publicystyka.ngo.pl/odpowiedzialni-osamotnieni-wypaleni>, dostęp 13 maja 2020)
16. Charycka B., Gumkowska M. (2019), 2018 Kondycja organizacji pozarządowych, Stowarzyszenie Klon/Jawor
17. Chen W. Ch., Gorski P. C. (2015), Burnout in Social Justice and Human Rights Activists: Symptoms, Causes and Implications, w: „Journal of Human Rights Practice” 2015 volume 7 No. 3, s. 366-390
18. Cherniss C. (1980), Staff burnout in the human service organizations, Praeger, New York 1980
19. Chirkowska-Smolak T. (2009), Organizacyjne czynniki wypalenia zawodowego, w: "Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny", ROK LXXI, 4 (2009)
20. Cox L. (2011), How do we keep going? Activist burnout and personal sustainability in social movements, National University of Ireland Maynooth, PDF version: Into-ebooks (<http://into-ebooks.com>), Helsinki, 2011
21. Cypryańska-Nezlek M. (2020), Raport z badania Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych ([https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%20z%20badania%20Marzena%20Cyprya%C5%84ska-Nezlek\\_0.pdf](https://www.rpo.gov.pl/sites/default/files/Raport%20z%20badania%20Marzena%20Cyprya%C5%84ska-Nezlek_0.pdf), dostęp 13 maja 2020)
22. Depolli Steiner, K. (2011), Analiza izvorov stresa osnovnošolskih učiteljev. Psihološka obzorja, 20(3), s. 121-138

23. Dębska G., Cepuch G. (2008), Wypalenie zawodowe u pielęgniarek pracujących w zakładach podstawowej opieki zdrowotnej, w: *Problemy Pielęgniarstwa*. T. 16, nr (3) (2008)
24. Dłużewska M. (2012), Eksploracja uwarunkowań w powstawaniu procesu wypalenia zawodowego - analiza na podstawie badań własnych, w: *Pielęgniarstwo Polskie*. 2012, nr (2)
25. Domović V., Martinko J. and Jurčec L. (2010), Factors of Teacher Work Burnout. *Napredak*, 151, 3 - 4, s. 350 - 369
26. Družić Ljubotina O., Friščić Lj. (2014), The Occupational Stress in Social Workers: Sources of Stress and Burnout. *Ljetopis socijalnog rada*, 21, 1, s. 5-32
27. Falba A. (2015), Zespół wypalenia zawodowego wśród personelu medycznego oddziałów chirurgicznych. Rozprawa doktorska. Gdański Uniwersytet Medyczny Wydział Nauk o Zdrowiu z Oddziałem Pielęgniarstwa i Instytutem Medycyny Morskiej i Tropikalnej. Gdańsk 2015, s. 49
28. Frančešević, D. and Sindik, J. (2014), The Relationship between the Experience of Job Burn-Out, Emotional Competence and Job Characteristics of Preschool Children's Teachers. *Acta Iadertina*, 11, s. 1-21
29. Freudenberg H. (1974), Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 1, s. 159-165
30. Golińska L., Świętochowski W. (1998), Temperamentalne i osobowościowe uwarunkowania wypalenia zawodowego u nauczycieli. *Psychologia Wychowawcza*, 5, t. XLI (LV)
31. Grigoryan G. (2019), Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. *Migrancy działacze i działaczki pod podwójną presją*
32. Grzymała-Moszczyńska J., Górską P., Besta T., Jaśko K. (2019), Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. *Dbanie o siebie to czynność rewolucyjna!* (<https://publicystyka.ngo.pl/wyczerpane-aktywistki-wypaleni-dzialacze-dbanie-o-siebie-to-czynnosc-rewolucyjna>, dostęp 13 maja 2020)
33. Hart R. (2013), *Widening Circles of Care: Exploring Self-Care with Activists Using Ecological Drama Therapy*, Degree of Master of Arts Concordia University Montreal, Quebec, Canada 2013

34. Horvat G., Tomašević S. and Leutar Z. (2016), Burn Out Syndrome with the Banking Industry Employees Working Directly with Clients. *Socijalne teme*, 1, 3, s. 31-47
35. Hudek-Knežević J. Krapić N. and Kardum I. (2006), Burnout in Dispositional Context: The Role of Personality Traits, Social Support and Coping Styles. *Review of Psychology*, 13, 2, s. 65-73
36. Institut za razvoj človeških virov (b.d). Kratko o izgorelosti. (<https://www.psihoterapija-ordinacija.si/dusevne-motnje/izgorelost/kratko-o-izgorelosti>, dostęp 13 maja 2020)
37. Jałocho M. (1998), Trzy stopnie wypalenia, „Remedium” 1998 nr 2
38. Juretić J., Jakovčić I. and Lesbian organisation Rijeka „LORI” (2014), Gender Equality in Work Evaluation and Work Satisfaction in Civil Society Organizations
39. Karpeta J. (2017), Co wypala nas w pracy? Jest coś gorszego niż tyranizujący szef i przerost ambicji (<https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,115167,22716304,co-wypala-nas-w-pracy-jest-cos-gorszego-niz-tyranizujacy.html>, dostęp 13 maja 2020)
40. Kędra E., Sanak K. (2013), Stres i wypalenie zawodowe w pracy pielęgniarek, w: „Pielęgniarstwo i Zdrowie Publiczne”, T. 3, nr (2) (2013)
41. Kędracka E. (1998), Wypalenie się zawodowe nauczycieli. „Szkoła Zawodowa” 1998 nr 4
42. Klandermans B. (2005), „Une psychologie sociale de l'exit” in Olivier Fillieule (ed.), *Le désengagement militant*. Paris: Belin 2005, s. 95 - 110
43. Kliś M., Kossewska J. (1998), Cechy osobowościowe nauczycieli a syndrom wypalenia zawodowego, w: „Psychologia Wychowawcza”, nr 2 (1998)
44. Košir K., Licardo M., Tement S. w: Habe K. (2014) „Doživljanje stresa in izgorelosti, povezanih z delom z učenci s posebnimi potrebami pri učiteljih v osnovni šoli”. *Psihološka obzorja*, 23, s. 110-124
45. Krawulska-Ptaszyńska A. (1992), Analiza czynników wypalenia zawodowego u nauczycieli szkół średnich, w: „Przegląd Psychologiczny” 1992 nr 3
46. Krawulska-Ptaszyńska A. (1996), Wypalenie zawodowe u nauczycieli, w: „Problemy opiekuńczo-wychowawcze”, 1996, nr 8, s. 9-12

47. Kurowska K., Kotusiak I. (2010), *Poczucie koherencji (SOC) a wypalenie zawodowe wśród pielęgniarek pracujących w jednostkach penitencjarnych*, w: "Przegląd Więziennictwa Polskiego" Nr 69 (2010)
48. Kurowska K., Zuza-Witkowska A. (2011), *Empatia a wypalenie zawodowe u pielęgniarek onkologicznych*, w: "Nowiny Lekarskie", T. 80 (2011), nr (4)
49. Lewandowska A., Litwin B. (2009), *Wypalenie zawodowe jako zagrożenie w pracy pielęgniarki*, w: "Roczniki Pomorskiej Akademii Medycznej" (Szczecin), T. 55 (2009), nr 3
50. Lipowska J. (2016), *Wypalenie zawodowe a motywacja do pracy i czynniki ją wzmacniające u kadry pedagogicznej instytucji opiekuńczo-wychowawczych (praca doktorska, UAM)*
51. Lubrańska A. (1997), *Analiza zjawiska wypalenia się na przykładzie badań w grupie doradców zawodowych*, w „Szkola Zawodowa”, 5, s. 5-9
52. Lubrańska A. (2011), *Klimat organizacyjny a doświadczanie wypalenia zawodowego*, w „Medycyna Pracy”, 6, s. 623-631
53. Lubrańska A. (2012), *Środowisko pracy a wypalenie zawodowe - analiza wzajemnych relacji na przykładzie badań reprezentantów różnych obszarów aktywności*, w: "Acta Universitatis Lodzianis. Folia Psychologica" 16 (2012)
54. Łojek E., Bereda J., Sęk H. (2001), *Zespół wypalenia zawodowego u pielęgniarek pracujących z osobami zakażonymi wirusem HIV*, w: "Problemy HIV i AIDS", T. 7, nr 1-2 (2001)
55. Maslach Ch. (2009), *Burnout in a multidimensional perspective*, w: (red.) H. Sęk "Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2009, s. 13-31
56. Maslach Ch. (2011), *Engagement research: Some thoughts from a burnout perspective*, w: „European Journal of Work and Organizational Psychology” 2011 No. 20, s. 47-52
57. Maslach Ch., Leiter M. P. (2005), *Banishing Burnout: Six Strategies for Improving Your Relationship with Work*, 2005
58. Maslach Ch., Goldberg J. (1998), *Prevention of burnout: new perspectives*, w: „Applied and Preventive Psychology”, 1998, No. 7, s. 63-74
59. Maslach Ch. (1988, 1994). *Wypalenie się: utrata troski o*



- człowieka, w (red.): Zimbardo P. G., Ruch F. L. "Psychologia i życie", Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN
60. Maslach Ch., Leiter M. P. (2010), Pokonać wypalenie zawodowe: sześć strategii poprawienia relacji z pracą; przeł. Katarzyna Braksal, Wyd. Wolters Kluwer Polska
  61. Maslach Ch., Leiter M. P. (2011), Prawda o wypaleniu zawodowym: co robić ze stresem w organizacji przeł. Małgorzata Guzowska-Dąbrowska; red. nauk. wyd. pol. Helena Sęk
  62. Mazzini M. (2020), Ne zmoremo več. Narod je izčrpan. Potrebujemo pomoč (<https://siol.net/siol-plus/kolumne/miha-mazzini-ne-zmoremo-vec-narod-je-izcrpan-potrebujemo-pomoc-516331>, dostęp 13 maja 2020)
  63. Mikrut A. (2003), Syndrom wypalenia zawodowego a błędy wychowawcze pedagogów specjalnych, w „Szkoła Specjalna” 2003, nr 2
  64. Mojs E., Głowacka D. (2005), Wypalenie zawodowe u polskich pielęgniarek, w: „Nowiny Lekarskie”, T. 74 (2005), nr (2)
  65. NIJZ (b.d.). Podatkovni portal ([https://podatki.nijz.si/Menu.aspx?px\\_tableid=SPP\\_TB26a.px&px\\_path=&px\\_language=sl&px\\_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=216e91a7-b201-4772-b988-77a3f75a511e](https://podatki.nijz.si/Menu.aspx?px_tableid=SPP_TB26a.px&px_path=&px_language=sl&px_db=NIJZ%20podatkovni%20portal&rxid=216e91a7-b201-4772-b988-77a3f75a511e), dostęp 13 maja 2020)
  66. Nusdorfer J. (2007), Izobraževanje za preprečevanje poklicne izgorelosti - Kaj vpliva na nastanek poklicne izgorelosti? Za boljše prakso, s. 78-88
  67. Ogińska J., Żuralska R. (2010), Wypalenie zawodowe wśród pielęgniarek pracujących na oddziałach neurologicznych, w: „Problemy Pielęgniarstwa”, T. 18 (2010), nr (4)
  68. Ogińska-Bulik, N., Kafli-Pieróg, M. (2006). Stres zawodowy w służbach ratowniczych, Wyd. WSH-E, Łódź
  69. Ogińska-Bulik N. (2004), Wsparcie społeczne jako bufor chroniący menedżerów przed negatywnymi skutkami stresu w pracy, w: „Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi (Psychologia Zdrowia)”, 2004/1
  70. Ogińska-Bulik N. (2002), Radzenie sobie ze stresem u funkcjonariuszy policji, w: „Zeszyty Naukowe WSHE w Łodzi (Psychologia)”, 1, s. 7-15

71. Ogińska-Bulik N. (2003), *Stres zawodowy u policjantów. Źródła – Konsekwencje – Zapobieganie*. Łódź: Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej
72. Ogińska-Bulik N. (2006), *Stres zawodowy w zawodach usług społecznych: źródła, konsekwencje, zapobieganie*, Wyd. Difin
73. Ogińska-Bulik N. (2008), *Stres zawodowy i jego konsekwencje w grupie pracowników sektora usług społecznych – rola inteligencji emocjonalnej*, w: "Przegląd psychologiczny", 2008, TOM 51, nr 1 (2008), s. 69-85
74. Ožvačić Adžić Z., Katić M., Kern J., Soler J. K., Cerovečki V., Polašek O. (2013), *Is Burnout in Family Physicians in Croatia Related to Interpersonal Quality of Care?* *Arhiv za higijenu rada i toksikologiju*, 64, s. 255-264
75. Paluszek B. (2019), *Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. Małomiasteczkowa wypalona aktywistka z ciężkim bagażem* (<https://publicystyka.ngo.pl/wyczerpane-aktywistki-wypaleni-dzialacze-malomiasteczkowa-wypalona-aktywistka-z-ciezkim-bagazem>, dostęp 13 maja 2020)
76. Pilar Moreno-Jiménez M., Carmen Hidalgo Villordes M. (2010), *Prediction of Burnout in Volunteers*, w "Journal of Applied Social Psychology" July 2010, No. 40(7) s. 1798 - 1818
77. Pines A. M. (2009), *Wypalenie w perspektywie egzystencjalnej* w: (red.) H. Sęk "Wypalenie zawodowe. Przyczyny i zapobieganie", Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw 2009, s. 32-57
78. Plummer M. (brak daty), *Jak chronić najlepszych pracowników przed wypaleniem?*, (<https://www.hbrp.pl/b/jak-chronic-najlepszych-pracownikow-przed-wypaleniem/Ppfk0S6GN>, dostęp 13 maja 2020)
79. Płotka A., Pitek A., Makara-Studzińska M. (1999), *Zespół wypalenia zawodowego w grupie pielęgniarek oddziałów psychiatrycznych*, w: "Pielęgniarstwo 2000: magazyn dydaktyczno-medyczny" 1999 nr (6)
80. Płotka A., Pitek A., Makara-Studzińska M. (1998), *Stres a zespół wypalenia zawodowego*, w: "Pielęgniarstwo 2000: magazyn dydaktyczno-medyczny", 1998, Nr (5)
81. Poraj G. (2009), *Osobowość jako predyktor zawodowego wypalania się nauczycieli*, w "Medycyna Pracy", 60 (4), s. 273-282

82. Pšeničny, A. (2008). *Prepoznavanje in preprečevanje izgorelosti. Didaktika* ([https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost20poljudni/08\\_11Didaktalzgorelost.pdf](https://www.burnout.si/uploads/clanki/izgorelost20poljudni/08_11Didaktalzgorelost.pdf), dostęp 13 maja 2020)
83. Pšeničny A. (2009), *Razširjenost izgorelosti v Sloveniji. Delo in varnost*, 54(1), s. 23-30
84. Ramuszewicz M., Krajewska-Kułak E., Rolka H., Łukaszuk C., Kułak W. (2005), *Problem wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek operacyjnych*, w: "Chirurgia Polska" 2005, nr 7 (4)
85. Sarata N. (2019), *Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. Nie wypalamy się w próżni!* (<https://publicystyka.ngo.pl/wyczerpane-aktywistki-wypaleni-dzialacze-nie-wypalamy-sie-w-prozni>, dostęp 13 maja 2020)
86. Schaufeli W. B., Maslach Ch., Marek T. (red.) (1993), *Professional Burnout: Recent Developments w: "Theory and Research"*, Washington DC: Taylor and Francis
87. Scheepers RA, Emke H., Epstein RM, Lombarts KMJM (2019), *The impact of mindfulness-based interventions on doctors' well-being and performance: A systematic review*, w "Medical Education" 2019, 00, s. 1-12 (<https://doi.org/10.1111/medu.14020>, dostęp 13 maja 2020)
88. Sedlar N., Novak T. in: Šprah, L. (2010), *"Izgorelost zaposlenih v Sloveniji: meta-analični pregled korelatov izgorelosti"*, Ljubljana: Družbenomedicinski inštitut, Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti
89. Sęk H. (red). (1996, 2002), *Wypalenie zawodowe: Psychologiczne mechanizmy i uwarunkowania*
90. Sęk H. (red.). (2000, 2004, 2007, 2011), *Wypalenie zawodowe – przyczyny, mechanizmy, zapobieganie*
91. Sęk H. (red.). (2004, 2006, 2009, 2010), *Wypalenie zawodowe – przyczyny i zapobieganie*
92. Sęk H. (1994), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Społeczne i podmiotowe uwarunkowania*, w: J. Brzeziński, L. Witkowski (red.), "Edukacja wobec zmiany społecznej"
93. Sęk H. (1992), *Perceived social support and competence in coping with stress and teacher burnout*. W. H. Sęk (red.), *Readings in health and preventive psychology*, Wyd. K. Domke

94. Sęk H., Beisert M., Pasikowski T., Ścigała I. (1997), Mechanizmy stresu i wypalenia zawodowego w modelu poznawczo-kompetencyjnym, w: Tokarz A., Nęcka E., (red.) "Kollokwia psychologiczne. Psychologia poznawcza w Polsce. Koncepcje, analizy, badania" s. 167-194). Warszawa: Wyd. Instytutu Psychologii PAN
95. Shumba S. (2016), Causes of Burnout: Lessons from Non Governmental Organizations Responding to Emergencies in the Midlands Region of Zimbabwe, w: "Journal Of Humanities And Social Science" Volume 21, Issue 6, Ver. 8 (czerwiec. 2016) s. 14-21
96. Slišković A., Burić I. and Knežević I. (2016), Job Satisfaction and Burnout in Teachers: The Importance of Perceived Support from Principal and Work Motivation. Društvena istraživanja, 3, s. 371-392
97. Solińska L., Świętochowski W. (1998), Temperamentalne i osobowościowe determinanty wypalenia zawodowego u nauczycieli w: "Psychologia Wychowawcza" 1998 nr 5
98. Szaton M., Harazin B. (2013), Wypalenie zawodowe w wybranych zespołach ratownictwa medycznego w województwie śląskim, w: "Annales Academiae Medicae Silesiensis", T. 67 (2013), nr 1
99. Szymankiewicz M. J. (2013), Stres i wypalenie zawodowe w pracy wolontariuszy organizacji pozarządowej, w: "Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica", Tom 282 (2013)
100. Szmagański J. (2004), Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych, Wyd. Instytut Rozwoju Służb Społecznych
101. Świętochowski W. (2006), Organizational stress, w: "Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Psychologica", nr 10, s. 81-93
102. Świętochowski W. (2011), Wypalenie zawodowe nauczycieli akademickich. Medycyna Pracy
103. Świętochowski W. (1995), Wypalenie zawodowe u nauczycieli - co to jest i jak się przed nim obronić? w: „Szkoła Zawodowa” 1995 nr 10
104. Trawińska M. (2019), Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. Aktywizm jest pracą! (<https://publicystyka.ngo.pl/wyczerpane-aktywistki-wypaleni-dzialacze-aktywizm-jest-praca>, dostęp 13 maja 2020)

105. Tucholska S. (2003), *Wypalenie zawodowe u nauczycieli. Psychologiczna analiza zjawiska i jego osobowościowych uwarunkowań*, (5. wydanie), Wydawnictwo KUL, Lublin 2009, s. 58-60
106. Tucholska S. (2004), *Ryzyko wypalenia w zawodzie nauczyciela w: "Psychologia w Szkole"*, 2004, 2, s. 95-108
107. Tucholska S. (2001). *Maslach koncepcja wypalenia zawodowego w: "Przegląd Psychologiczny"* 2001, 3, s. 301-317
108. Uchmanowicz I., Jankowska-Polańska B., Bronowicka G. (2013), *Zjawisko wypalenia zawodowego wśród pielęgniarek pracujących na oddziałach onkologicznych - badanie wstępne*, w: *"Problemy Pielęgniarstwa"*, T. 21, nr (4) (2013)
109. Velimirović I., Vranko M., Ferić M., Jendričko, T. (2017), *Burnout Syndrome in Mental Health Professionals: psychiatric hospital setting*, w: *"Alcoholism and Psychiatry Research"*, 53, s. 123-138
110. Velišček T. (2017), *Čustvena preobremenjenost psihosocialnih pomočnikov beguncem (Magistrska naloga)*. Ljubljana: Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici ([http://www.fuds.si/sites/default/files/custvena\\_preobremenjenost\\_psihosocialnih\\_pomocnikov\\_beguncem\\_veliscek.pdf](http://www.fuds.si/sites/default/files/custvena_preobremenjenost_psihosocialnih_pomocnikov_beguncem_veliscek.pdf), dostęp 13 maja 2020)
111. *Wypalenie zawodowe pielęgniarek: zestawienie bibliograficzne w wyborze (2016)*, oprac. Marta Boszczyk, Pedagogiczna Biblioteka Wojewódzka w Kielcach, 2016 r.
112. *5th Report on Pushbacks and Violence from the Republic Of Croatia: Illegal Practices and Systemic Human Rights Violations at EU Borders (2019)*. Zagreb: Are you Syrious, CMS, Refugees Welcome

