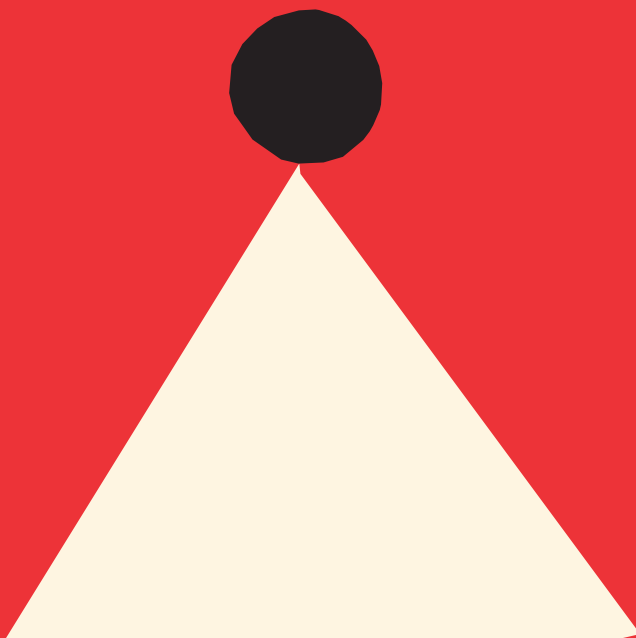


SAŽETAK ANALIZE
DOKUMENTACIJE O SAGORIJEVANJU
2019/20



**SAŽETAK ANALIZE
DOKUMENTACIJE O SAGORIJEVANJU
2019/20**

Monika Stec (Poljska)

Suradnice/i:

Piotr Grabowski (Poljska)

Marina Milković (Hrvatska)

Andreja Petrovčič (Slovenija)

Burnout ***Aid***

Erasmus + projekt

Koordinatori: Paulina Jędrzejewska i Piotr Grabowski

Culture Shock Foundation, Poljska

K-zona, Hrvatska

City of Women, Slovenija

6

**UVOD U TEMU SAGORIJEVANJA
NA POSLU**

**TRENUTNO STANJE ISTRAŽIVANJA
SINDROMA SAGORIJEVANJA U
POLJSKOJ, HRVATSKOJ
I SLOVENIJI**

15

**ZASTUPLJENOST TEMA VEZANIH UZ
SAGORIJEVANJE U JAVNOM
DISKURSU U POLJSKOJ,
HRVATSKOJ I SLOVENIJI**

**PROFESIONALNO/AKTIVISTIČKO
SAGORIJEVANJE U TREĆEM
SEKTORU U POLJSKOJ,
HRVATSKOJ I SLOVENIJI**

20

ZAKLJUČCI

26

28

BIBLIOGRAFIJA

Projekt Burnout Aid, podržan od strane programa Erasmus+, pokrenule su 2019. godine tri nevladine organizacije: Culture Shock Foundation (Poljska), Prostor rodne i medijske kulture 'K-zona' (Hrvatska) i Mesto žensk (Slovenija). Cilj je istražiti specifični fenomen sagorijevanja u nevladinim organizacijama u našim zemljama kako bismo pružili online podršku i osigurali prevenciju. Prva faza projekta bila je analiza dokumentacije. U svakoj od tri zemlje tražili smo podatke o sagorijevanju na poslu kako bismo mogli analizirati sljedeće:

- / trenutno stanje istraživanja fenomena sagorijevanja
- / prisutnost teme sagorijevanja u javnom diskursu
- / profesionalno/aktivističko sagorijevanje u trećem sektoru.

Ovaj sažetak temelji se na nacionalnim analizama dokumentacije i referira se na izvore dostupne u razdoblju 2019 i 2020.



**UVOD U TEMU
SAGORIJEVANJA NA POSLU**

Izraz "sagorijevanje" prvi je upotrijebio američki psiholog Herbert J. Freudenberger 1974. godine. Istraživao je sagorijevanje osoblja u zdravstvenim ustanovama i zapisao: "Rječnik definira glagol 'sagorjeti' (burn-out) kao 'propasti, izmoriti se ili iscrpiti uslijed neprekidnog ulaganja energije, snage ili resursa'. A upravo to se događa kada netko od osoblja sagori iz bilo kojeg razloga i postane nesposoban za daljnji rad." (Freudenberger 1974). Navodi i simptome sagorijevanja: fizičke (osjećaj iscrpljenosti i umora, zimica, česte glavobolje, problemi s probavom, nesanica i nedostatak daha) i bihevioralne (ispadi bijesa; osjećaj iritacije i frustracije; nemogućnost kontroliranja osjećaja; sumnjičavost; rizično ponašanje zbog pretjeranog samopouzdanja; pretjerana upotreba sredstava za smirenje i barbiturata; oštar, tvrdoglav i neumoljiv stav prema drugima; verbaliziranje negativnih stavova; depresivni dojam i ponašanje; provođenje sve više vremena na poslu, ali uz sve manju učinkovitost).

Od 1970. godine, sagorijevanju je posvećeno više od 5 500 istraživanja i knjiga (Falba 2015).

Jedna od pionirki istraživanja sagorijevanja je američka socijalna psihologinja Christina Maslach. Prema njenoj izvornoj definiciji, sagorijevanje je fenomen emocionalne iscrpljenosti, depersonalizacije i smanjenog osjećaja osobnog postignuća koji mogu iskusi ljudi koji na određeni način rade s drugim ljudima (Maslach 1981.). Kasnije je modificirala koncept i, prema konačnoj definiciji, sagorijevanje obuhvaća tri dimenzije: iscrpljenost, cinizam i neučinkovitost. Godine 1981. Maslach je zajedno sa Susan E. Jackson izradila Maslachin inventar sagorijevanja (MBI). Izvorno je test bio namijenjen socijalnim radnicima, liječnicima, spasiocima i medicinskim sestrama, no Maslach ga je naknadno modificirala kako bi uključila nastavnike, a zatim i sva poslovna okruženja (modificirani MBI iz 1996.).

Suprotno Maslachinom višedimenzionalnom modelu sagorijevanja, klinička i socijalna psihologinja Ayala M. Pines osmislila je jednodimenzionalni, egzistencijalni koncept zasnovan na iscrpljenosti. Za Pines, sagorijevanje je

stanje fizičke, emocionalne i mentalne iscrpljenosti koja je posljedica dugotrajne izloženosti emocionalno zahtjevnim situacijama. Izrađen je i alternativni inventar sagorijevanja (Upitnik sagorijevanja, BM; Pines i Aronson 1988, s kasnijim modifikacijama).

Prema američkom psihologu Caryju Chernissu, riječ je o nedostatku ravnoteže između resursa zaposlenika i zahtjeva poslodavca, koji aktivira mehanizam koji dovodi do sagorijevanja utoliko što pobuđuje osjećaj neučinkovitosti na radnom mjestu i gubitka kontrole nad međuodnosom osobnih ideala i realnih okolnosti i obaveza u poslovnom okruženju. Dok Pines to iskustvo promatra u okviru gubitka smisla života (koji tražimo kroz posao), Cherniss ga vidi u okviru naučene bespomoćnosti (Błaszczak, Rowicka 2019).



Maslach

/ iscrpljenost
/ cinizam
/ neučinkovitost



Pines

iscrpljenost:
/ fizička
/ mentalna
/ emocionalna



Cherniss

/ naučena bespomoćnost

1. Koncepti sagorijevanja (vlastiti prikaz)

Poljska istraživačica Stanisława Tucholska klasificirala je simptome sagorijevanja u tri različite skupine: individualni, interpersonalni i profesionalni/organizacijski. Simptomi se mogu primijetiti na svakoj od tih razina u afektivnom, kognitivnom, bihevioralnom i motivacijskom polju, a na individualnoj razini i na fizičkom polju. Primjeri često navođenih simptoma su: fizička i emocionalna iscrpljenost, anksioznost, loše raspoloženje i nisko samopoštovanje, nesanica, glavobolja, iritacija, cinizam, ravnodušnost, nepreuzimanje inicijative i pogoršanje društvenih odnosa.

Prema hrvatskom psihologu Deanu Ajdukoviću, postoje dvije skupine izvora stresa i sagorijevanja na poslu kod ljudi koji se bave pomagačkim zanimanjima: unutarnji i vanjski (Ajduković 1996; u Ajduković, Ajduković 1996). U unutarnje stresore spadaju: nerealna očekivanja od posla, pretjerana identifikacija s ljudima koji trebaju pomoć, potreba za neprekidnom i potpunom kontrolom situacije, osjećaj profesionalne nekompetentnosti ili iracionalno razmišljanje. Vanjski stresori mogu biti povezani s radnom okolinom (npr. neprimjereni radni prostor ili nedostatak privatnosti), organizacijom rada (npr. manjak jasnih akcijskih planova, nedefinirana organizacijska struktura i podjela odgovornosti), odnosima s drugim ljudima u organizaciji (npr. nepostojanje formalnog sustava profesionalne podrške, kruto i autoritarno vodstvo) ili specifičnim značajkama rada u pomagačkim profesijama (npr. velik broj ljudi koji trebaju pomoć, nagomilani neriješeni problemi).

U 11. reviziji Međunarodne klasifikacije bolesti (ICD-11) Svjetske zdravstvene organizacije (WHO), sagorijevanje je klasificirano kao "profesionalni fenomen" pod "Probleme vezane uz zaposlenost i nezaposlenost" u odjeljku "Faktori koji utječu na zdravstveni status ili kontakt sa zdravstvenim službama." Taj odjeljak obuhvaća razloge koji se ne odnose na poznate bolesti ili zdravstvena stanja za koja ljudi traže kontakt sa zdravstvenim službama. Prema ICD-11: "Sagorijevanje je sindrom koji se smatra posljedicom kroničnog stresa na radnom mjestu kojim nije uspješno upravljano. Karakteriziraju ga tri dimenzije: 1. osjećaj nedostatka energije ili iscrpljenosti; 2. povećana mentalna distanca prema poslu ili osjećaj negativnosti ili cinizma prema poslu; 3. smanjena profesionalna učinkovitost.

Sagorijevanje se odnosi konkretno na fenomene u profesionalnom kontekstu i ne može se koristiti za opisivanje iskustava u drugim područjima života." ***ICD-11, koji uključuje ovu definiciju sagorijevanja, stupa na snagu 1. siječnja 2022.***

Sagorijevanje nije prepoznato kao zasebni poremećaj u aktualnoj verziji (2013.) Dijagnostičkog i statističkog priručnika za mentalne poremećaj (DSM-5) koji izdaje Američko udruženje psihijatara (APA).



**TREKUTNO STANJE
ISTRAŽIVANJA
SINDROMA
SAGORIJEVANJA U
POLJSKOJ, HRVATSKOJ
I SLOVENIJI**

Ako usporedimo povijest istraživanja sagorijevanja u ove tri zemlje, uočićemo da je poticaj uvijek dolazio izvana, a tema se pojavila u poljskom diskursu nešto ranije nego u Sloveniji i Hrvatskoj. U Hrvatskoj – zbog povijesnih i političkih okolnosti – sindrom sagorijevanja odnosio se na specifičnu skupinu: osobe koje su pomagale izbjeglicama i prognanicima za vrijeme Domovinskog rata, no, općenito govoreći, **najproučavanije skupine u sve tri zemlje su upravo one koje je Maslach identificirala kao najizložnije sagorijevanju (nastavnici, medicinsko osoblje, socijalni radnici)**. Raspon istraživanih profesija u svakoj od zemalja neprestano se proširuje. Zanimljivo je da su upitnici o sagorijevanju na nacionalnoj razini provedeni samo u Sloveniji. Također, varira broj dostupnih izvora – Poljska ima uočljivu kvantitativnu prednost u odnosu na Sloveniju i Hrvatsku, što se dijelom može objasniti veličinom naših društava, kao i veličinom znanstvenih zajednica.



Poljska

/ nastavnici
/ zdravstveni djelatnici
/ drugi: socijalni radnici,
policija, rukovoditelji,
itd.



Hrvatska

/ pomagačka zanimanja
/ nastavnici
/ socijalni radnici
/ zdravstveni radnici
/ drugi:
zaposlenici banaka



Slovenija

/ nastavnici
/ vojska
/ zdravstveni djelatnici
/ sva zanimanja
(nacionalni upitnik)

4. Najzastupljenija zanimanja u istraživanjima sagorijevanja (vlastiti prikaz)

Tema sagorijevanja u Poljskoj je pokrenuta kasnih 1980-ih. Pionirka istraživanja ovog područja bila je Helena Sek, profesorica psihologije koja je od 1996. do 2011. uređivala izdanja kolektivnih istraživanja sagorijevanja i inicijatorica je istraživanja sagorijevanja kod nastavnika. **Nastavnici su najdulje proučavana profesionalna skupina što se tiče sagorijevanja u Poljskoj.** Stanisława

Tucholska provela je istraživanja sagorijevanja kod nastavnika (2003., 2009.) u različitim vrstama obrazovnih ustanova (vrtićima, osnovnim i srednjim školama, posebnim školama). Druga najproučavanija skupina su zdravstveni djelatnici – prvenstveno medicinske sestre i liječnici. Broj poljskih istraživanja o ovoj temi neprestano raste. Na primjer, bibliografski sažetak za temu "sagorijevanje kod medicinskih sestara" iz 2016. sadrži 158 jedinica. Proučavane su i druge profesionalne skupine: socijalni radnici, policajci, djelatnici hitnih službi, rukovoditelji i drugi. Primjerice, u istraživanju Terese Chirkowske-Smolak (2009.) uzorak su činili uredsko i administrativno osoblje, prodavači, freelanceri, građevinari, djelatnici u polju gastronomije, fizički radnici, IT stručnjaci, nastavnici. Ipak, istraživanja sagorijevanja najčešće obuhvaćaju jednu vrstu zanimanja ili područja. Ne postoji znanstveno istraživanje na nacionalnoj razini na reprezentativnom uzorku Poljaka i Poljakinja, stoga znanje o razmjerima ovog fenomena nalazimo ili u komercijalnim skupnim studijama ili u procjenama koje se temelje na rezultatima drugih istraživanja provedenih na nacionalnoj razini, europskim ili inozemnim podacima.

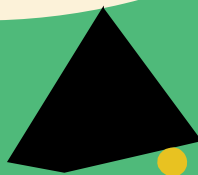
U Hrvatskoj se problem sagorijevanja izvorno pojavio u kontekstu Domovinskog rata (1991.-1995.) zbog činjenice da su mnogi ljudi u pomagačkim profesijama (liječnici, psiholozi, socijalni radnici, nastavnici, medicinske sestre) bili uključeni u rad s izbjeglicama i prognanicima. Posljedice rata na mentalno zdravlje, psihološki aspekti izgnanstva i odrednice psihosocijalne prilagodbe u izgnanstvu intenzivno su proučavani (Ajduković, 1993.). Pokazalo se da su pomagači, ljudi koji rade ili volontiraju s ljudima s problemima ili u kriznoj situaciji osobito izloženi riziku od sagorijevanja pa su stručnjaci izradili program obuke "Pomoć i samopomoć u skrbi za mentalno zdravlje pomagača" i knjigu s popratnim materijalima (Ajduković, Ajduković 1996.). U novije vrijeme, istraživanja sindroma sagorijevanja u Hrvatskoj provode se u drugačijem, mirovnom kontekstu, uzimajući u obzir različite, no i dalje uglavnom pomagačke profesije. Pretragom Centralnog portala hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa "Hrčak" može se pronaći 50-ak članaka o sagorijevanju. Istraživanja se uglavnom bave rasprostranjenošću sagorijevanja na uzorku radnika/ca koji predstavljaju različita zanimanja i različite prediktore kao što su sociodemografska obilježja, zadovoljstvo poslom, socijalna podrška i drugo. Domović, Martinko i Jurčec

(2010.), Frančešević i Sindik (2014.), Slišković, Burić i Knežević (2016.) provele su istraživanja sagorijevanja kod nastavnika; Družić Ljubotina i Friščić (2014.) proučavale su socijalne radnike; Velimirović, Vranko, Ferić i Jendričko (2017.) bavile su se djelatnicima psihijatrijske bolnice; a Ožvačić Adžić i njezin tim (2013.) obiteljskim liječnicima u Hrvatskoj. Provedena su i neka istraživanja osoba u nepomagačkim profesijama, npr. zaposlenicima banke (Tomašević, Leutar 2016).

Prema pregledu slovenskih empirijskih istraživanja (Sedlar, Novak i Šprah, 2010.) većina slovenskih istraživanja provedena je na uzorku obrazovnih djelatnika, a ostala u vojnom i zdravstvenom sektoru. Košir, Licardo, Tement i Habe (2014.) istraživale su nastavnike koji rade s učenicima s posebnim potrebama. Postoji vrlo malo istraživanja provedenih na reprezentativnom nacionalnom uzorku. ***Prvi veliki upitnik, proveden 2007. (1480 sudionika), otkrio je da samo 40% Slovenaca i Slovenki ne pokazuje znakove sagorijevanja; 30% sudionika se osjećalo iscrpljeno, 22% imalo je osjećaj zarobljenosti, a 8% je imalo sindrom sagorijevanja. Između 2013. i 2015. upitnik je ponovljen (3394 sudionika) i nije bilo značajnih razlika u odnosu na ranije istraživanje. Pšeničny (2009.) navodi da su razlike bile očigledne u odnosu na poziciju – rukovoditelji su imali uznapredovali stadij sagorijevanja.*** Najsnažnije sagorijevanje bilo je prisutno kod žena na rukovodećim pozicijama i freelancera/samozaposlenih. Sagorijevanju su posebno skloni rukovoditelji, srednjoškolci i studenti, znanstvenici i tehnički stručnjaci, liječnici, arhitekti, informatičari i djelatnici u uslužnom sektoru (trgovina, ugostiteljstvo).



**ZASTUPLJENOST TEMA VEZANIH
UZ SAGORIJEVANJE U JAVNOM
DISKURSU U POLJSKOJ,
HRVATSKOJ I SLOVENIJI**



Ako usporedimo prisutnost sagorijevanja u javnom diskursu u ove tri zemlje, vidjet ćemo da **je tema privukla neočekivano veliku pozornost u Sloveniji, dok u Hrvatskoj i Poljskoj njena popularnost u masovnim medijima polako raste, ali nije još dosegla istu razinu.** Ono što narativi o sagorijevanju u sve tri zemlje imaju zajedničko je referiranje na osobna iskustva, iako se fokus razlikuje – u Hrvatskoj prevladavaju iskustva poslovnih žena, u Poljskoj izjave poslovnih ljudi različitih spolova, a u Sloveniji ispovijesti slavnih osoba koje su postale samoprovane stručnjakinje i stručnjaci za sindrom sagorijevanja. Ma koliko raznolik bio poljski diskurs o sagorijevanju, imajući na umu bogate izvore i različite oblike i kvalitetu dostupnih materijala, samo u Hrvatskoj, gdje se o sagorijevanju progovorilo umjetnički (kroz kazališnu izvedbu), i samo u Sloveniji, usprkos raširenoj svijesti o ovoj temi, sagorijevanje se veže uz višu srednju klasu. **Sve tri zemlje suočene su s problemom pouzdanosti stručnjaka/inja i izvora podataka te ograničenom dostupnošću besplatne podrške.**



Poljska

- / stručnjaci (psihoterapeuti, psiholozi, treneri, poslovni savjetnici)
- / biznis (vođenje timova, ljudski resursi)
- / osobni razvoj (stres, uravnoteženost privatnog i poslovnog života, osvještavanje)
- / dijeljenje iskustva



Hrvatska

- / mediji
- / stručnjaci za mentalno zdravlje, psihijatri, psiholozi
- / umjetničko polje
- / stres na poslu
- / dijeljenje iskustva



Slovenija

- / mediji
- / riječ godine 2019.
- / najprodavanije knjige
- / iskustva bogatih

U proteklih nekoliko godina Poljska je doživjela "eksploziju" teme sagorijevanja. U katalogu Poljske nacionalne knjižnice postoje 242 knjige ili članka koji u naslovu sadrže riječi "sagorijevanje na poslu" i čak 2316 jedinica u kojima se taj izraz navodi kao tema. *Kada upišete "sagorijevanje na poslu" u poljsku verziju Google tražilice, dobit ćete 175 000 rezultata (siječanj 2020.)*. Počevši od akademske zajednice, tema sagorijevanja postepeno je ušla u profesionalna okruženja i opće znanje te sada funkcionira samostalno ili prati teme kao što su: stres, usklađivanje poslovnog i privatnog, usporeno življenje, pomnost, upravljanje timom, ljudski resursi u organizacijama, jačanje tima i osobni razvoj. Sagorijevanje se spominje na mrežnim stranicama terapeuta, psihologa, trenera, poslovnih savjetnika. Članci o sindromu sagorijevanja objavljuju se na mrežnim stranicama institucija ili kompanija koje nude poslovne usluge, npr. edukaciju ili materijale za samorazvoj. Tema se javlja se samo u pisanom obliku, već i u podcastima ili predavanjima na YouTubeu.

Kada u YouTubeovu tražilicu upišete "sagorijevanje na poslu" na poljskom, izlistat će se nekoliko desetaka filmova i videa, od kojih su neki kratke poruke (do par minuta), dulji intervjui (do pola sata) te predavanja i webinar i (jedan ili jedan i pol sat). Raspon i kvaliteta široko dostupnog materijala vezanog uz sagorijevanje variraju. U mnogim izvorima – uključujući znanstvene – ponavljaju se iste osnovne informacije: definicija fenomena, simptomi i faze. Dostupni materijali rijetko nude mogućnost samoprocjene sagorijevanja ili sadrže pouzdane savjete za prevenciju, iako postoje iznimke: nekolicina kvalitetnih članaka, vodiči ili video-predavanja dostupna besplatno online. Članci u medijima često iznose svjedočanstva ljudi oba spola koji su doživjeli sagorijevanje. Uglavnom je riječ o bivšim zaposlenicima korporacija, koji su u jednom trenutku kazali "Dosta je!". Ponekad opisuju i svoje iskustvo mobbinga te govore o odlukama koje su uslijedile, kao što je promjena posla, otkaz, odlazak na godišnji ili rad u drugoj zemlji ili profesiji. Općenito govoreći, to nisu predstavnici zanimanja u kojima se sagorijevanje najčešće javlja (nastavnici, medicinske sestre i tehničari, liječnice, socijalne službe, itd.), već poslovni ljudi ili radnici u kreativnom sektoru.

U Hrvatskoj se sagorijevanje sporadično spominje u medijima, najčešće navođenjem definicije i opisivanjem najčešćih simptoma te pružanjem sugestija za samopomoć. Novinski članci ponekad sadrže informacije koje su dali

stručnjaci za mentalno zdravlje, psihijatrice ili psiholozi. U izvorima se navodi da je rizik od sagorijevanja viši među određenim skupinama, primjerice 'mileni-jalkama' koje su izložene većim očekivanjima nego što su to bile njihove majke i neprestano osjećaju pritisak da uče, znaju i rade više. *Primjer umjetničkog bavljenja ovom temom je "Superžena!", hrvatska predstava u formi forum teatra koja tematizira iskustva žena preopterećenih poslovnim i privatnim obavezama, koje su više izložene pritisku svakodnevnih zadataka.* Poduzetnice i korporativne radnice dijele svoje iskustvo u medijima, opisuju svoje simptome, kako su shvatile da pate od sindroma sagorijevanja, kako su se pritom osjećale i što im je pomoglo. Zanimljivo je da su sva ta svjedočanstva od žena. Sustav javnog zdravstva ne nudi puno informacija o ovom fenomenu niti detalja o prevenciji ili terapiji, ali postoje neke objave i publikacije Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo i Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje o stresu na poslu općenito. Javne ustanove ne nude nikakvu podršku (npr. u vidu bolovanja ili savjetovanja sa stručnjacima koji se bave sindromom sagorijevanja). Ponekad se mogu naći radionice ili predavanja ili druga događanja posvećena ovoj temi; primjerice, međunarodna radionica za zdravstvene djelatnike ili predavanje o sprječavanju sagorijevanja kod studentske populacije, a mogu se naći i radionice i seminari o sagorijevanju koji se plaćaju.

U Sloveniji se zastupljenost teme sagorijevanja u javnom diskursu značajno povećala u proteklih nekoliko godina. *Od 100 najprodavanijih knjiga u Sloveniji 2019., one o sagorijevanju bile su na prvom i trećem mjestu.* U samo dva mjeseca, najprodavanija knjiga godine postala je "Kako izgoreti ... in vzeti življenje v svoje roke" ("Kako sagorijeti... i uzeti život u svoje ruke"), u kojoj autor Aljoša Bagola, jedan od najpriznatijih i najnagrađivanijih slovenskih kreativnih direktora u marketingu, priča svoju priču o sagorijevanju. Treća najprodavanija knjiga 2019. bila je "Izgorelost: si upate živeti drugače?" ("Sagorijevanje: usuđujete li se živjeti drugačije?"). U ovom priručniku autorica, inače liječnica i psihoterapeutkinja, daje savjete i odgovore na pitanja vezana uz sagorijevanje. Gotovo svaki dan možete naići na novi članak, kolumnu, blog ili raspravu u medijima ili među influencerima na društvenim mrežama o sindromu sagorijevanja, njegovim simptomima, uzrocima i savjetima o terapiji ili prevenciji. Kolumna pisca, režisera i antropologa Mihe Mazzinija, objavljena 16. siječnja

2020. na portalu Siol, odmah je postala najposjećeniji članak, koji je podijeljen 2750 puta u samo pet dana. Mazzini je u uvodu kolumne dobro sažeo trenutnu situaciju u Sloveniji: "Sagorijevanje je bila riječ godine (2019.). Pogledajte samo naslovnice časopisa, tečajeve i radionice koje se nude, najprodavanije knjige, televizijske i radijske emisije, i bit će vam jasno da se više ne možemo nositi s time. Ljudi su iscrpljeni. Treba nam pomoć, i dobivamo je obilato (iako nije učinkovita)." Međutim, početkom 2020. u javnom prostoru, posebno na društvenim mrežama, počelo se naglašavati da se u raspravi o sagorijevanju previše prostora posvećuje problemima imućnih, dok priče onih koji su sagorjeli boreći se za puko preživljavanje ostaju nevidljive.



**PROFESIONALNO/AKTIVISTIČKO
SAGORIJEVANJE U TREĆEM
SEKTORU U POLJSKOJ,
HRVATSKOJ I SLOVENIJI**

Sagorijevanje u nevladinom sektoru dosad nije bilo percipirano kao prioritetna tema usprkos, ili možda upravo zbog, teškog položaja nevladinih udruga (NVO) u ove tri zemlje. Neki od glavnih problema su: nedostatan financiranje (u Sloveniji 92% NVO-a nema zaposlenih na puno radno vrijeme), nepovoljna društvena i politička klima (populističke desničarske vlade) i diskriminacija ili nedostatak podrške manjinskim skupinama (LGBT+ osobe, izbjeglice). ***U sve tri zemlje, zbog specifičnog sustava vrijednosti aktivističkog angažmana, sagorijevanje ostaje nevidljivo ili se smatra sastavnim aspektom takvog rada.*** Međutim, stvari se postepeno mijenjaju. U Poljskoj su nevladine zajednice započele raspravu o sagorijevanju – aktivisti/kinje priznaju da su pogođene ovim sindromom, i sve se više razgovara o nepoželjnim praksama u NVO-ima. Istraživanja o stanju poljskog trećeg sektora provode se već godinama, ali tek je početkom 2020. provedeno prvo nacionalno istraživanje posvećeno sagorijevanju i krizi mentalnog zdravlja u nevladinom sektoru. U Hrvatskoj je sagorijevanje bilo uključeno u druga istraživanja rodne ravnopravnosti. U Sloveniji zasad nije bilo istraživanja na ovu temu; jedini dostupni podaci mogu se naći u analizama volontera i stručnjaka koji rade s izbjeglicama.



Poljska

- / aktivistički diskurs „autanja“
- / nove inicijative: diskusije, grupe podrške
- / prvo istraživanje o sagorijevanju u NVO-ima 2020 .
- / u prošlosti: opća istraživanja o NVO-ima, iz perspektive rukovoditelja



Hrvatska

- / istraživanje rodne ravnopravnosti u NVO-ima
- / financijski problemi, preopterećenost, manjak zaposlenika
- / radionice o sagorijevanju



Slovenija

- / volonterski rad u NVO-ima
- / financijski problemi, preopterećenost, manjak zaposlenika
- / nema podataka o sagorijevanju u NVO-ima
- / istraživanje o volonterima i stručnjacima koji rade s izbjeglicama

6. Sagorijevanje u NVO-ima (vlastiti prikaz)

Prošle godine u Poljskoj na portalu ngo.pl, koji je osnovni izvor informacija za poljske NVO-e, objavljeno je nekoliko članaka i intervjua o sagorijevanju, uključujući "aktivističko sagorijevanje" (Paluszek 2019, Grigoryan 2019, Trawińska 2019, Charycka 2019, Grzymała-Moszczyńska, Górska, Besta, Jaško 2019). "Autanje" aktivističkih narativa je nova pojava, kao i razvoj podrške i grupa za umrežavanje, podizanje svijesti i povećanje vidljivosti problema aktivističkog sagorijevanja. Aktivistkinja, trenerica, istraživačica i konzultantica Natalia Sarata (Sarata 2019) pokrenula je inicijativu "RegenerAkcija" ("RegenerAkcija") te vodi grupe podrške i razvoja za "umorne" aktiviste/kinje. Portal ngo.pl i "Regenerakcija" zajedno potiču i druge da progovore o ovoj temi – dosad je objavljeno nekoliko tekstova koje su napisali ljudi iz trećeg sektora u seriji naslovljenoj "Iskrpljeni aktivisti, umorni aktivisti, drugim riječima: o sagorijevanju". Nedavno je objavljen je intervju s psihologinjom Monikom Winek o sagorijevanju tipičnom za pomagačke profesije u trećem sektoru (Łojkowska 2019). Udruženje Klon-Jawor provodi cikličko istraživanje na nacionalnoj razini pod nazivom

"Stanje trećeg sektora" o problemima poljskih NVO-a. Problem "sagorijevanja voditelja" pogađao je 31% NVO-a 2010. godine, 30% 2012. godine, 36% 2015. godine i 47% 2018. godine. Češće se javlja u udrugama nego zakladama, u dugovječnijim organizacijama (posebno onima koje postoje više od 10 godina), i pogađa organizacije ne samo u velikim gradovima, već i manjim mjestima (Charycka 2019). Drugih podataka o sagorijevanju u poljskim NVO-ima nema sve do početka 2020. kada su Ured pravobraniteljstva, Sveučilište SWPS i Zaklada Stabilo proveli online upitnik "Izazovi i prijetnje radu u NVO-ima i neformalnim društvenim pokretima" (918 ispitanika/ca, 75% iz NVO-a, 25% iz neformalnih pokreta). Rezultati pokazuju (Cyprianska-Nezlek 2020.) da je stres uobičajeni problem (43% ispitanika/ca izjavilo je da su pod velikim ili ekstremnim stresom), kao i fizička iscrpljenost (46% ispitanika/ca izjavilo je da su bili iscrpljeni često ili vrlo često u proteklih 7 tjedana, a od toga ih je 8% bilo iscrpljeno gotovo svaki dan). ***Oko 38% ispitanika/ca izjavilo je da pate od sagorijevanja često ili vrlo često, a od toga 9% njih svaki dan.*** Intenzitet sagorijevanja usko je povezan s količinom stresa i pritiska na poslu (45-49% ispitanika/ca osjeća pritisak da rade više) i osjećajem neučinkovitosti, posebno u odnosu na sustav, administraciju, društvenu neaktivnost (39% ispitanika/ca se osjeća "kao da udaraju glavom o zid"). Sagorijevanje je u pozitivnoj korelaciji s razinom neprijateljske atmosfere i zastrašivanja na poslu. Najviše neprijateljstva dolazi od stranaca, javne uprave i političara. Visoka razina medijskog ostracizma predstavlja veliki problem (36% ispitanika/ca iz neformalnih pokreta i 22% iz NVO-a susreću se s averzijom često ili gotovo svaki dan). Samo 16% ima bio kakve informacije ili edukaciju iz toga kako se nositi s različitim potencijalnim prijetnjama vezanim uz njihov rad, kao što su mržnja, nasilje, emocionalni problemi. Samo 7% ispitanika kazalo je da je "njihova organizacija razvila bilo kakvu vrstu protokola za podršku osobama koje su doživjele nasilje ili im je narušeno mentalno zdravlje". Samo 20% ih zna kome se unutar organizacije mogu obratiti ukoliko su doživjeli nasilje ili mentalne poteškoće vezane uz posao.

Pet NVO-a iz pet hrvatskih gradova 2014. godine provelo je istraživanje o rodnoj ravnopravnosti u vrednovanju rada i zadovoljstvu radom u organizacijama civilnog društva (Juretić, Jakovčić i LORI 2014.). Rezultati su pokazali da je 56% zaposlenika koji su sudjelovali u istraživanju doživjelo sagorijevanje

jednom ili više puta u proteklih pet godina. Također, pokazalo se da je nedostatak financijske podrške veliki problem u NVO-ima jer dovodi do manjeg broja zaposlenika i preopterećenja poslom. Unatoč tome, 59% ispitanika/ca navodi da su zadovoljni poslom, a razlog tome možemo pronaći u činjenici da većina njih ima intrinzičnu motivaciju (npr. ostvarivanje društvenih promjena, stvaranje bolje budućnosti ili pomaganje drugima). U Hrvatskim NVO-ima ne postoje sustavni, kontinuirani programi prevencije i terapije za sagorijevanje, iako svijest o ovom problemu raste. Radionice o aktivističkom sagorijevanju organizirala je LGBTIQ inicijativa Filozofskoga fakulteta AUT, radionice o sagorijevanju kod prevoditelja organizirao je Savez gluhih i nagluhih grada Zagreba, a radionice u Splitu Udruga MI. Međutim, broj takvih događanja je gotovo zanemariv. Dobar primjer uvođenja mjera prevencije sindroma sagorijevanja je Hrabri telefon. **Glavni problem s načinom na koji se nevladin sektor i drugi sektori u Hrvatskoj nose sa sagorijevanjem je to što djelovanje najčešće ostaje na podizanju svijesti o problemu, bez ponuđenih rješenja ili kontinuirane prevencije i terapije.** Uz to, zabrinjava što je u nevladinom sektoru prisutno uvjerenje da je sagorijevanje nešto neizbježno ili čak poželjno, u smislu da osoba ne radi ili ne mari dovoljno ako nije doživjela sagorijevanje.

Većina rada u nevladinim udrugama u Sloveniji odvija se volonterski, što potvrđuju i statistički podaci Centra za informiranje, suradnju i razvoj (CNVOS 2020.), prema kojima u 2017. godini čak 97,2% NVO-a nije imalo nijednu osobu zaposlenu na puno radno vrijeme. Većina zaposlenih u NVO-ima angažirani su putem prekarnih oblika rada (projektno financiranje i ugovori na određeno) ili su samozaposleni. Radna učinkovitost zaposlenika/ca i volontera/ki u NVO-ima najčešće nije usmjerena na zaradu i pružanje socijalne sigurnosti, već se temelji na vrijednostima i strasti prema poslu. Posljedično, volonteri su posvećeniji poslu i samim time izloženi većem riziku od sagorijevanja. **Međutim, u Sloveniji dosad nije bilo istraživanja posvećenih sagorijevanju u nevladinom sektoru.** Usprkos malom uzorku i korištenju nestandardiziranog upitnika, vrijedi spomenuti magistarski rad Tine Velišček (2017.), koja je istraživala postoje li razlike u razini emocionalne preopterećenosti između profesionalaca i volontera koji pružaju psihosocijalnu podršku izbjeglicama. Velišček je pretpostavila da će

profesionalci iskazivati više znakova emocionalne iscrpljenosti nego volonteri, no rezultati nisu pokazali statistički značajne razlike. Autorica je to objasnila time što profesionalci imaju više znanja i kompetencija za nošenje sa stresom, zbog čega se emocionalna iscrpljenost i drugi emocionalni znakovi sagorijevanja ne pojavljuju češće kod profesionalaca. Autorica također smatra da profesionalci dobivaju više potpore nego volonteri od drugih kolega u organizaciji te sudjeluju u aktivnostima koje smanjuju stres (redoviti sastanci, supervizija, intervizija). Uz to, profesionalci su u pravilu manje emotivno/osobno angažirani u radu od volontera, što sprječava nastanak emocionalne iscrpljenosti.

5

ZAKLJUČCI

ZAKLJUČCI

Sindrom sagorijevanja istražuje se u Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji barem 30 godina. Većina istraživanja fokusirana je na psihološke i individualne aspekte i nema puno istraživanja koja opisuju kako organizacijska kultura utječe na sagorijevanje i kako sagorijevanje utječe na organizacije (a ne samo pojedince koji tamo rade). Unatoč relativno dugoj tradiciji istraživanja ovog fenomena, tek se u posljednjih nekoliko godina pojavio interes za sagorijevanje u trećem sektoru. U tom periodu svjedočili smo sve većoj zastupljenosti ove teme u medijima. Danas možete pronaći primjere i savjete za prevenciju i terapiju, iako je dostupna podrška vrlo ograničena i uglavnom se plaća. Takvi programi najčešće nisu namijenjeni NVO-ima. U većini slučajeva organizacije nemaju vanjske (sustavne) ni interne standarde postupanja po pitanju prevencije ili nošenja sa sindromom sagorijevanja i drugih negativnih fenomena kao što su mentalne poteškoće ili konflikti unutar tima. ***Ipak, polako ali sigurno sagorijevanje u NVO-ima prestaje biti tabu – provode se prva istraživanja, pokreću se grupe podrške, ali to je tek početak procesa podizanja svijesti.*** Projekt Burnout Aid predstavlja pokušaj popunjavanja te praznine. Analiza postojeće dokumentacije bila je prva faza, a iduća je kvalitativno istraživanje sagorijevanja u NVO-ima. Zatim namjeravamo iskoristiti stečene uvide za kreiranje web aplikacije koja će vam pomoći da prepoznate simptome sagorijevanja i ponuditi rješenja za pojedince (voditelje/ice, zaposlenike/ce i volontere/ke) i organizacije (npr. radionice za NVO-e).

Više informacija na: burnout-aid.eu

BIBLIOGRAFIJA

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, 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/ (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*, in: „*Journal of Human Rights Practice*” 2015 volume 7 No. 3, pp. 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, 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. Frančesević, 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>)
 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. Inštitut 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 Lodziensis. 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 przekł. 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, dostęp 13 maja 2020)
66. Nusdorfer J. (2007), Izobraževanje za preprečevanje poklicne izgorelosti - Kaj vpliva na nastanek poklicne izgorelosti? Za boljšo 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-malomiesteczkowa-wypalona-aktywistka-z-ciezki-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, 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. (Eds.) (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-analitični 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.) "Kolokwia 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 Lodzensis. Folia Oeconomica", Tom 282 (2013)
 100. Szmagałski J. (2004), *Stres i wypalenie zawodowe pracowników socjalnych*, Wyd. Instytut Rozwoju Służb Społecznych
 101. Świętochowski W. (2006), *Organizational stress*, w: "Acta Universitatis Lodzensis. 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: „Szkola 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, 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 Syrian, CMS, Refugees Welcome.*

