




**REZULTATI DRUŠTVENOG  
ISTRAŽIVANJA SINDROMA  
SAGORIJEVANJA**

**U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA  
U POLJSKOJ, HRVATSKOJ I SLOVENIJI  
2020**

**BURN-  
OUT  
AID**



# **REZULTATI DRUŠTVENOG ISTRAŽIVANJA SINDROMA SAGORIJEVANJA U NEVLADINIM ORGANIZACIJAMA U POLJSKOJ, HRVATSKOJ I SLOVENIJI 2020.**

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

## **Istraživački tim u Poljskoj:**

Piotr Grabowski, Paulina Jędrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

## **Istraživački tim u Hrvatskoj:**

Tara Gudović, Gabrijela Ivanov, Marina Milković

## **Istraživački tim u Sloveniji:**

Tjaša Hauptman, Andreja Petrovčič

## **Djelomična izvješća:**

Piotr Grabowski (Poljska), Tjaša Hauptman (Slovenija),  
Paulina Jędrzejewska (Poljska), Marina Milković (Hrvatska),  
Andreja Petrovčič (Slovenija), Karolina Pluta (Poljska), Monika Stec (Poljska)

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

## ***Burnout Aid***

an Erasmus+ projekt

Koordinatorice: Paulina Jędrzejewska i Piotr Grabowski

Culture Shock Foundation, Poljska

K-zona, Hrvatska

City of Women, Slovenija

## **Objavljeno pod licencom:**

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**5**  
**UVOD**

**OPSEG I METODOLOGIJA  
ISTRAŽIVANJA**

**8**

**11**  
**ZNAČENJE „SAGORIJEVANJA”  
ZA AKTIVISTE I AKTIVISTKINJE  
IZ TREĆEG SEKTORA**

**ŠTO JE NAŠE  
ISTRAŽIVANJE  
POKAZALO?**

**16**

**OČEKIVANA PODRŠKA  
ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE  
U BORBI PROTIV SAGORIJEVANJA**

**35**

**39**  
**ZAKLJUČAK**



**UVOD**

Temom sagorijevanja na poslu odlučile smo se baviti potaknute našim osobnim iskustvima s ovim fenomenom tijekom rada u trećem sektoru. Željele smo saznati više o sagorijevanju u kontekstu nevladinih organizacija (NVO). Također nas je zanimalo je li situacija jednako zabrinjavajuća u zemljama iz kojih dolazimo – Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji.

Od 2019. godine provodimo međunarodni projekt „Burnout Aid“ posvećen sindromu sagorijevanja u trećem sektoru, u kojem sudjeluju nevladine organizacije iz tri zemlje: Culture Shock Foundation iz Poljske (koja koristi nove tehnologije i nove medije u neformalnom obrazovanju, rušeći prepreke u pristupu svijetu digitalne kulture), K-zona iz Hrvatske (koja radi prvenstveno sa ženama i LGBTQ+ zajednicom u području rodne ravnopravnosti, kulture i radničkih prava, te vodi neprofitni portal VoxFeminae.net) i Mesto žensk / City of Women iz Slovenije (nezavisna organizacija fokusirana na feminizam i rodnu ravnopravnost u umjetnosti i kulturi).

Krajem 2019. i početkom 2020. provele smo analizu postojeće dokumentacije (izvješće je dostupno na četiri jezika na stranici: <http://burnout-aid.eu>) koja je pokazala da istraživanja sindroma sagorijevanja u Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji postepeno napreduju u proteklih 30 godina, a usredotočena su prvenstveno na psihološke i individualne aspekte sindroma. No, posljedice sagorijevanja na čitave organizacije, osobito NVO-e, zasad su nedovoljno istražene.

Željele smo saznati kako izgleda sindrom sagorijevanja u nevladinom sektoru, među aktivistkinjama, edukatorima i entuzijastima – ljudima koji često ne postavljaju granice između posla i drugih područja života. Rezultat ove međunarodne suradnje je kvalitativno istraživanje provedeno 2020. godine o svijesti o problemu sagorijevanja u NVO-ima, specifičnostima tog problema, njegovom utjecaju na organizacije i korektivnim mjerama.

U svakoj zemlji provele smo pet studija slučaja u NVO-ima koji rade sa sljedećim skupinama: osobama starije životne dobi, osobama s invaliditetom, ženama, migrantima ili izbjeglicama te LGBTQ+ osobama. U svakoj organizaciji provele smo tri intervjua – s rukovodećom osobom, zaposlenikom/icom i/ili

## UVOD

volonterom/kom. U sklopu 15 studija slučaja u tri zemlje, ukupno smo napravile 45 pojedinačnih dubinskih intervjua (IDI). Obuhvaćeni NVO-i različitih su godina osnutka (postoje od 5 do 74 godine) i veličine (broj zaposlenih kreće se od 2 do 160). Sve organizacije imaju koristi od volonterskog rada. Najčešće djeluju lokalno, rjeđe regionalno, a najrjeđe na nacionalnoj razini. Riječ je o zakladama ili organizacijama. Uzorak je obuhvatio samo organizacije iz urbanih područja (u Poljskoj – samo iz Varšave). Uz to, provedeno je pet dubinskih intervjua sa stručnjacima/kinjama u svakoj od tri zemlje – ukupno 15 intervjua. Zaključci iz tih intervjua predstavljeni su u zasebnom izvješću: <http://burnout-aid.eu/hrv/6>.

Provedeno istraživanje bit će polazišna točka za naše daljnje aktivnosti – izradit ćemo online platformu Burnout Aid koja će uključiti alat za procjenu čimbenika koji pogoduju sagorijevanju ili ga sprječavaju kod pojedinaca i organizacija u cjelini, scenarije radionica za prevenciju sagorijevanja u NVO-ima, kao i video materijale, preporuke i primjere dobre prakse. Svi alati bit će dostupni na četiri jezika (poljski, hrvatski, slovenski i engleski) na stranici: <http://burnout-aid.eu>.



**OPSEG  
I METODOLOGIJA  
ISTRAŽIVANJA**

Cilj je bio identificirati sličnosti i razlike između NVO-a u tri zemlje (Poljskoj, Hrvatskoj i Sloveniji) te između organizacija koje rade s različitim tipovima korisnika: migrantima ili izbjeglicama, LGBTQ+ osobama, osobama starije životne dobi, ženama i osobama s invaliditetom. U tu svrhu pripremile smo hipoteze i scenarije za intervjuje. Intervjui su obuhvatili sljedeće teme:

1. Rad u NVO-ima: povijest organizacije, konkretne aktivnosti, postignuća, krize, upravljanje organizacijom i procesom rada, radni uvjeti, timski rad, odnosi s kolegama, specifičnost rada s određenom ciljanom skupinom.
2. Izazovi i problemi: vanjski i unutrašnji izazovi za organizaciju, problemi i rješenja.
3. Sagorijevanje u NVO-ima: simptomi, posljedice za pojedinca i organizaciju, uzroci sagorijevanja, čimbenici koji pogoduju sagorijevanju i njegovom suzbijanju.
4. Postojeće protumjere: prevencija sagorijevanja, nošenje sa sagorijevanjem, uloge rukovodstva i kolega/ica, podrška unutar organizacije (politike, procedure i programi) i vanjska podrška.
5. Očekivana podrška u suzbijanju i tretiranju sagorijevanja: podrška unutar organizacije i vanjska podrška.

Kvalitativno istraživanje isprva je bilo zamišljeno na način da identificira i mapira prakse nevladinih organizacija vezane uz postojeće sagorijevanje, kao i potrebe organizacija u tom polju. Međutim, nakon što smo provele analizu dokumentacije, odlučile smo proširiti opseg istraživanja te uključiti teme organizacijske kulture i radnih uvjeta kako bismo stekle bolji uvid u organizacijski i društveni kontekst sagorijevanja. Sindrom sagorijevanja kao tema istraživanja bio je prilika da porazgovaramo o uvjetima rada u NVO-ima, kao i o osobnim iskustvima, uključujući ona teška – preopterećenost, stres, konflikti u timu, depresija, kronični umor.



Intervjui su snimani i transkribirani, a zatim su pripremljeni sažeci pojedinačnih studija slučaja. Ovo izvješće okuplja zaključke tih studija. Istraživanje je bilo kvalitativno i izviđajno, stoga se zaključci ne mogu generalizirati – treba ih najprije potvrditi u kvantitativnom istraživanju. Možda ćemo u budućnosti biti u prilici provesti i kvantitativno istraživanje stanja u NVO-ima u kontekstu profesionalnog i aktivističkog rizika od sagorijevanja.



**ZNAČENJE „SAGORIJEVANJA“  
ZA AKTIVISTE  
I AKTIVISTKINJE IZ  
TREĆEG SEKTORA**

Pri provedbi kvalitativnog istraživanja ispitanicama nismo ponudile nikakvu konkretnu definiciju sagorijevanja; pitale smo ih kako one subjektivno shvaćaju taj fenomen. Analizirajući njihove izjave primijetile smo da **ljudi koji su iskusili sindrom sagorijevanja ili su se susreli s njime na radnom mjestu navode više obilježja i elemenata sagorijevanja** (više od 40 jedinstvenih pojmova) od ljudi koji nisu imali takvo iskustvo (oko 20 pojmova). Samo su predstavnice prve skupine (one koje su iskusile sagorijevanje) navele:

- / **nemogućnost opuštanja** i distanciranja od poslovnih obaveza,
- / **depresija ili drugi poremećaji** kao posljedica sagorijevanja (iako su sveispitanice spomenule potištenost)
- / **dvostruka narav sagorijevanja** koja se manifestira, s jedne strane, kao nevoljkost za rad i gubitak motivacije, entuzijazma i posvećenosti, a druge kao pretjerana predanost poslu i osjećaj nezamjenjivosti

S iznimkom navedenog, među dvjema skupinama bilo je prisutno više sličnosti nego razlika. Najčešća obilježja sagorijevanja su: **umor (fizički i mentalni), stres i osjećaj uzaludnosti rada.**

*Obavljamo svoj posao pune energije, spremnosti, potpuno predano i s osjećajem da volimo to što radimo, da je to nešto smisljeno. Sagorijevanje je za mene trenutak kad neki od tih elemenata izostanu – iz nekog razloga nestane posvećenosti, nema vjere, osjećaja radosti ili smisla. [voditeljica organizacije za osobe s invaliditetom, Poljska]*

Stres se uglavnom percipira kao uzrok sagorijevanja, ali se ujedno pojavljuje na popisu simptoma. Neke ispitanice navode da ih stres motivira i pokreće – sam po sebi nije nužno negativan, već je ključno kako ćemo na njega reagirati. Međutim, dugoročni izraženi stres je nepovoljan i dovodi do sagorijevanja.

*Stres je kratkotrajan, dođe i ode, poput naleta adrenalina, dok sagorijevanje nije samo prolazni osjećaj, već trajno stanje. [zaposlenica organizacije koja radi s LGBTQ+ osobama, Slovenija]*

U definicijama sindroma koje su dale ispitanice, rjeđe spominjani aspekti bili su: manjak profesionalnog zadovoljstva (osjećaj neispunjenosti), manjak energije, neraspoloženost, malaksalost, preopterećenost, smanjena koncentracija, anksioznost, frustriranost, razdražljivost, snižena učinkovitost i sporiji tempo rada. Ispitanice koje imaju osobno iskustvo sagorijevanja dodale su sljedeće elemente: društvena izoliranost, gubitak sigurnosti, naglašenije emocionalne reakcije, pasivna agresija, ubrzani govor, nekonzistentnost (nekoherentnost), krivnja, gubitak svijesti o tijelu, odbojnost, nelagoda. Osobe koje nisu iskusile sindrom sagorijevanja navele su i neproduktivnost i otpor prema novim zadacima i projektima.

Subjektivne definicije sagorijevanja uključuju i simptome i posljedice ovog fenomena. Iako je ponekad teško razlikovati simptome od uzroka ili posljedica (npr. kako bi se utvrdilo je li umor uzrok, simptom ili posljedica sagorijevanja), ispitanice su nedvojbeno primijetile **negativnu promjenu u svom odnosu prema poslu**, koji postaje „naporna dužnost“, „mukotrpan“, „nije više izazov, već teret“. S druge strane – pomalo paradoksalno – „ne možeš se odvojiti od svojih obaveza“ niti si dopustiti odmor. U jednoj od danih definicija spominje se **mehanizam začaranog kruga**.

*Mislim da je burnout situacija u kojoj je osoba u takvom stanju da jednostavno ima previše obaveza za izvršiti i da jednostavno potone stanje u kojem ne stiže sve i osjeća se krivom što ne stiže i jednostavno ne funkcionira i ne izvršava obaveze tim tempom kojim je nekada izvršavala, a to ne može baš zbog toga što se osjeća jako loše. Znači nekakav začarani krug.*

*[zaposlenica organizacije koja radi s izbjeglicama i migrantima, Hrvatska]*

U nekim definicijama naglasak je stavljen na **dugotrajni ili čak kronični karakter sindroma** sagorijevanja. Ova vrlo važna karakteristika razlikuje sagorijevanje od umora jer se simptomi nastavljaui nakon što se osoba odmori. Uz to, osjećaj besmislenosti raste, a motivacija se smanjuje.

*Sagorijevanje je dugotrajni fenomen. Dolazi do toga da više ne vidim mogućnost promjene, ne vjerujem da će se išta promijeniti. Znam da čak i ako odem na odmor na Karibe na dva mjeseca, neću se htjeti vratiti na ovaj posao jer sam toliko fizički i mentalno iscrpljena da mi ni dva mjeseca odmora neće pomoći. Ništa se ne može poduzeti. Umor, koji često osjećam, čak i ekstremni zamor, je nešto drugo jer tada još uvijek osjećam angažiranost: "Hajdemo to napraviti jer je važno". Kad se oporavim [od umora], znam da ću moći nastaviti raditi jer vidim smisao u tome. Ali osoba koja je sagorjela ima taj osjećaj da ništa više nema smisla i nema unutrašnje motivacije za rad.*  
*[zaposlenica organizacije koja radi s osobama starije životne dobi, Poljska]*

Također je važno razmotriti **sagorijevanje kao proces**, a ne samo izdvojeni događaj.

*Ne vidim burnout kao nešto jednokratno, nego više kao nešto što traje jedno vrijeme u kojem si ti pod tolikim stresom. (...) Ta količina stresa uzrokuje da nemaš više kapaciteta za dalje. Tada je po meni već kraj. Burnout nije trenutak kada se to dogodi, nego cijeli taj proces prije gdje ti možda ne vidiš da ti se to događa. A onda, kad se dogodi da više ne možeš dalje pa se to manifestira fizički ili psihički – mislim da je to već kraj.*  
*[voditeljica organizacije koja radi s LGBTQ+ osobama, Hrvatska]*

Pri analizi dokumentacije oslanjale smo se na osnovne definicije sagorijevanja. Prema Pines, iscrpljenost je ključna – fizička, mentalna i emocionalna, kao i gubitak smisla života – i isti aspekti prisutni su i u definicijama ispitanica, kao i elementi naučene bespomoćnosti, koja čini srž Chernissovog koncepta. Prema Maslach, ključni elementi su iscrpljenost, cinizam i neučinkovitost. U definicijama ispitanica pojavljujuse iscrpljenost i neučinkovitost; međutim, nitko nije izravno govorio o cinizmu iako spominju indiferentnost, apatiju, nemogućnost iskazivanja osjećaja, nevoljkost za rad, gubitak motivacije, osjećaj uzaludnosti, bespomoćnosti i nemoći. Ono što je zabrinjavajuće je da jedna od dobivenih definicija čitav treći sektor poistovjećuje s kulturom sagorijevanja.

*Burnout je za mene kada izgoriš od tolike količine posla kojeg voliš da ga počneš mrziti. Jednostavno preopterećenost na poslu i svim vezano za posao, kojoj se ne vidi izlaz, koja je neka-ko krug iz kojeg se teško izvući. A isto tako mislim da u NGO dosta njeguju tu kulturu burnouta i da je zapravo prilično kul biti u burnoutu i tko je više u burnoutu, tko je jučer radio do ponoći, tko je radio do tri ujutro, tko uopće nije spavao i takve stvari.*

*[zaposlenica organizacije koja radi s izbjeglicama i migrantima, Hrvatska]*



**ŠTO JE NAŠE  
ISTRAŽIVANJE POKAZALO?**

1:

## **Rad u NVO-ima pogoduje sagorijevanju - više zbog organizacijskog i društveno-političkog konteksta u kojem organizacije djeluju nego zbog tipa korisnika/ca kojima se bave**

Naša prva hipoteza sastojala se od tri dijela.

a. Prvo, pretpostavile smo da su „ljudi koji rade u NVO-ima izloženi riziku od sagorijevanja zbog specifičnih aktivnosti koje provode i prirode posla, npr. rad s migrantima, izbjeglicama, LGBTQ+ osobama, osobama starije životne dobi, ženama i osobama s invaliditetom.”

To možemo nazvati našom „nultom hipotezom” jer je ujedno bila pretpostavka istraživanja – birale smo organizacije po tipu korisnika/ca i istaknule da je tema istraživanja sindrom sagorijevanja. Prethodno iskustvo sagorijevanja nije bilo uvjet za sudjelovanje, ali **u gotovo pola od ukupno 15 ispitanih organizacija naše sugovornice znale su za sagorijevanje – ili su ga same doživjele (i voditeljice i zaposlenice) ili netko drugi u organizaciji, što potvrđuje poveznicu između specifičnih aktivnosti kojima se organizacija bavi i prirode posla i sagorijevanja.**

*Na dosta osoba u organizaciji sam vidjela da proživljavaju burnout, ali su kamikaze. Radit će dok ne padnu, dok fizički ne padnu s nogu. Nisam sigurna u kojoj su mjeri svjesni da odašilju poruku “Ja sam u burnout-u pa i dalje radim pa se i od vas očekuje isto da radite tako do zauvijek.”*  
*[zaposlenica organizacije koja radi s izbjeglicama i migrantima, Hrvatska]*

Nema sumnje da je tip korisnika/ca važan element organizacije i određuje njenu specifičnost – nije isto raditi s migrantima koji ne govore vaš jezik, osobama s Aspergerovim sindromom ili ženama žrtvama nasilja. Iako su ispitanice rad s korisnicima njihovih usluga i aktivnosti (npr. osobe starije životne dobi ili osobe



s invaliditetom) opisale kao zahtjevan i ponekad naporan, općenito govoreći, **rad s određenom ciljanom skupinom za njih je izvor zadovoljstva, a ne čimbenik koji doprinosi sagorijevanju**. Istovremeno, sljedeći aspekti su faktori rizika od sagorijevanja, a ujedno i uzročnici stresa:

- / rad s ljudima koji su preživjeli traumatična iskustva (u sve tri zemlje na to su ukazale predstavnice organizacija koje pomažu ženama žrtvama nasilja, a u Hrvatskoj i organizacija koje rade s izbjeglicama), što može dovesti do posredovane traume,
- / izloženost homofobiji, rasizmu, netoleranciji,
- / manjinski stres koji svakodnevno doživljavaju LGBTQ+ osobe u NVO-ima koje se izravno bave svojim identitetom i percipiraju poslovne situacije na osobnoj razini,
- / nerazumijevanje problema i potreba pripadnika/ca manjinske skupine (što je navela organizacija koja se bavi osobama s poremećajima iz autističnog spektra u Sloveniji).

*Činjenica je da većina osoba koje rade sa žrtvama teških traumatskih iskustava i sama zadovoljava dijagnostičke kriterije za posttraumatski stresni poremećaj. To je glavni problem. Znaš, burnout meni izgleda kao pjesmica i recitacija u odnosu na sekundarni traumatski stres. [voditeljica organizacije koja radi sa ženama, Hrvatska]*

Neke ispitanice rad s ciljanom skupinom ne smatraju čimbenikom koji pogoduje sagorijevanju, već upozoravaju da su druge ciljane skupine pod većim rizikom od sagorijevanja; npr. ljudi koji rade s osobama starije životne dobi ukazuju na puno veći rizik u radu s beskućnicima, ili ljudi koji rade s osobama s invaliditetom navode kako je rad sa žrtvama nasilja puno teži i podložniji sagorijevanju.

**Ono što doprinosi sagorijevanju su specifičnosti rada u trećem sektoru, a one su slične u sve tri zemlje.** Riječ je o sljedećim dimenzijama: previše posla, premalo zaposlenika, osjećaj da su rezultati nezadovoljavajući u usporedbi s uloženim trudom, te kompleksna birokracija (najčešće povezana s potrebom da se zadovolje zahtjevi donatora). Sve navedeno dovodi do preopterećenosti,

stresa i umora kod voditeljica, zaposlenica i volonterki, što u kombinaciji s nedostatnom prevencijom i intervencijom stvara visoki rizik od sagorijevanja.

*Nama je najveći izazov odraditi tu količinu posla s ovoliko ljudi koje imamo. Godišnje provodimo u prosjeku 16 projekata, s 9 zaposlenih, od čega su 2 osobe zadužene za financije, dakle ne sudjeluju u provedbi aktivnosti na terenu. [zaposlenica organizacije koja radi sa ženama, Hrvatska]*

b. Drugi dio hipoteze glasio je: „Društveno-političke okolnosti nisu naklonjene NVO sektoru.“ Ta izjava može se protumačiti na različite načine – ovisno o perspektivi.

Možemo se fokusirati na opću nestabilnost trećeg sektora – što je aspekt koji se nije promijenio već godinama – u smislu načina na koji se NVO-i financiraju. Problem financiranja, odnosno nedostatnog financiranja, NVO-a ima ogroman utjecaj na njihovo funkcioniranje: ne mogu zaposliti dovoljan broj ljudi i ponekad nastavljaju raditi usprkos manjku sredstava – začarani krug se zatvara.

*Pod velikim smo stresom, ne znamo što će biti iduće godine – hoćemo li imati sredstava. Krajem godine uvijek imamo problema, posuđujemo novac, iako je prošla godina bila stabilna u tom pogledu, ali naravno negdje u pozadini uvijek je prisutna misao da ne znamo kako će biti za godinu dana, za dvije godine, jer to ne ovisi u potpunosti o nama.*

*Mi se možemo potruditi prikupiti novac na različite načine, ali ne možemo biti sigurne u rezultat. Osim kada imamo dulje projekte, tada možemo sjesti i predahnuti jer imamo osigurana sredstva iz projekta za dvije godine pa su nam barem neke osnovne aktivnosti pokriveno.*

*[voditeljica i zaposlenica organizacije koja radi sa ženama, Poljska]*

Još jedan važan aspekt **jedruštveno-politička klima u kojoj NVO-i djeluju**. Ne iznenađuje da su u sve tri zemlje određene aktivnosti ili skupine korisnika, osobito manjine, ignorirane ili – blago rečeno – nepoželjne od strane vlade (npr. LGBTQ+ osobe, migranti i izbjeglice), dok su druge skupine prihvaćenije (npr. osobe starije životne dobi ili osobe s invaliditetom), ali ni to nužno ne znači da dobivaju dostatnu financijsku podršku.

*Prije svega, moramo razgovarati o tome, suočiti [donositelje odluka] s nužnošću većeg zapošljavanja u NVO-ima. Kad god nas pitaju koliko korisnika imamo, njih zanima samo brojka, ali ne shvaćaju da su tu i braće i sestre, roditelji, djedovi i bake, škola i izvannastavne aktivnosti. Radi se o tome da mi stvaramo mrežu, ali njih [donositelje odluka] to ne zanima.*

*[voditeljica organizacije koja se bavi osobama s invaliditetom, Slovenija]*

**Društveno-politička situacija općenito otežava funkcioniranje nevladinih organizacija koje smo istraživale, a jedna od posljedica tog negativnog učinka često je upravo sagorijevanje.** Primjerice, trenutna politička klima u Poljskoj nije naklonjena radu s migrantima i izbjeglicama, LGBTQ+ osobama i ženama žrtvama nasilja.

*Živimo u svijetu nasilja, bolnom svijetu, svijetu koji ne razumije, već vrši sekundarnu viktimizaciju, ozljeđuje; u sustavu koji ne funkcionira. Neprekidno smo tome izloženi, bombardirani negativnim informacijama; uz to, naša vlada je konzervativna, a mi smo feministička organizacija, tako da... [voditeljica organizacije koja se bavi ženama, Poljska]*

Jedna od anketiranih hrvatskih organizacija strahuje da će im aktivnosti biti obustavljene, da će rad volontera koji pomažu izbjeglicama biti kažnjiv i da će im prijetiti tužbe. Također ukazuju na primjere kršenja ljudskih prava i procedura od strane policije, npr. upotreba nasilja nad izbjeglicama. Ni slovenska vlada nije naklonjena NVO-ima i dio društva negativno percipira rad s manjinama, npr. migrantima ili LGBTQ+ osobama (iako postoje krugovi koji podržavaju njihov rad i svjesni su važnosti NVO-a).

**Zaista je uznemirujuće da velik dio posla koji bi trebale obavljati državne institucije pada na naša leđa, a istovremeno se naš rad ne cijeni i ne podržava. To je zapravo najveći problem.**

*[zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Slovenija]*

Nadalje, promjena vlasti na nacionalnoj ili lokalnoj razini najčešće utječe i na položaj NVO-a – to se dogodilo LGBTQ+ organizacijama u sve tri zemlje. Uz

to, u Poljskoj su organizacije suočene s fizičkim napadima, progonom na javnoj televiziji, što uzrokuje veliku napetost u timu i dovodi do daljnjih nesporazuma.

*U Poljskoj imamo tešku, kompleksnu društvenu i političku situaciju. Svjedočimo animozitetu središnje vlade, ali i lokalne vlasti koja usvaja "anti-LGBT" rezolucije. Društvena atmosfera značajno utječe na predanost, motivaciju i spremnost tima na djelovanje. Zadržati motivaciju je pravi izazov. [voditeljica LGBTQ+ organizacije, Poljska]*

Osim toga, javljaju se i vanjske krize vezane uz klimatske promjene, izbjeglice i prijetnje demokraciji. Ukratko, situacija nije povoljna.

c. Zadnji dio hipoteze glasi: „Dodatni problem je učestali stav ljudi koji nisu povezani s trećim sektorom da rad u NVO-u nije profesionalan, da je to tek hobi.“

Stav ljudi koji nemaju kontakt s nevladinim okruženjem da rad u trećem sektoru nije „pravi posao“ prisutan je u Poljskoj (u organizaciji koja radi s osobama starije životne dobi) i Hrvatskoj – predstavnice LGBTQ+ organizacije susrele su se s predrasudom da oni koji rade u trećem sektoru naprosto nisu uspjeli pronaći drugi posao.

*Kad kažem da radim u zakladi koja se bavim time i time, čujem: "Ah, znači volontiraš. Ali imaš li posao?" To se percipira kao neka vrsta volonterstva koje zapravo nema neki veći društveni i uzročni značaj, takve aktivnosti se podcjenjuju. Ja smatram da radim nešto važno, a drugi to propituju, kažu da je nebitno, jer oni rade kao npr. IT menadžeri u korporaciji i rade ultravažne stvari, a ja sam u ovoj maloj zakladi i bavim se starim ljudima. [zaposlenica organizacije koja radi s osobama starije životne dobi, Poljska]*

Bez obzira na to, ispitanice se žale da je njihov rad podcijenjen – što vrijedi za sve vrste organizacija u sve tri zemlje. Na primjer, predstavnice slovenske organizacije koja radi s osobama s invaliditetom žale se na nerazumijevanje društva, sustava, donatora, ali i od strane roditelja njihovih korisnika, koji očekuju da zaposlenici budu dostupni u svakom trenutku.

*Problem je nekakav generalni stav javnosti prema udrugama. Teško mi je razgovarati s ljudima o poslu zato što ljudi imaju stav o udrugama kakav imaju. O tome možemo čitati u medijima, pogotovo tko ima volje čitati komentare ispod članaka o bilo kojoj udruzi. Mislim da i to utječe na motivaciju, na percepciju i ljudi, pogotovo mladih, da se uključe u rad udruga. [zaposlenica organizacije koja radi s osobama starije životne dobi, Hrvatska]*

Ono što daje nadu je mišljenje predstavnice poljske LGBTQ+ organizacije da NVO-ovi nisu osuđeni na neprekidno stanje sagorijevanja. Uz pomoć odgovarajuće strukture podrške u organizaciji i primjene korektivnih mjera sagorijevanje može biti privremeni proces koji može dovesti do novog osjećaja zadovoljstva u profesionalnom i aktivističkom djelovanju. Naš projektni tim također gaji nadu da je to moguće.

2:

## **Rad u nevladinoj organizaciji pruža manje sigurnosti u odnosu na rad u privatnom i javnom sektoru**

Hipoteza 2 glasi: „Rad u trećem sektoru pruža manje sigurnosti u odnosu na rad u javnom ili privatnom sektoru, i to zbog sljedećeg: niske ili nikakve plaće, manjak kontinuiteta u zapošljavanju, projektni rad, prevlast ugovora na određeno ili ugovora o djelu, bez plaćenog godišnjeg odmora, bez bolovanja“. **U tri zemlje koje smo analizirale situacija u NVO-ima je slična i u skladu s onim što stoji u hipotezi** – uglavnom zbog nedostatnog financiranja trećeg sektora, bez obzira na vrstu aktivnosti. To ne znači da je u privatnom ili javnom sektoru situacija idealna, ali neki aspekti su specifični za treći sektor, od koji su najvažniji ovi:

- / nedostatak stalnih izvora financiranja i nesiguran položaj organizacije,
- / nedostatak kontinuiteta u zapošljavanju i kontinuiteta aktivnosti (što je vezano uz specifičnost projektnog rada), kao i nemogućnost dugoročnog planiranja aktivnosti,
- / niske plaće, nestabilnost radnog mjesta (volonterski ugovori ili ugovori na određeno/ugovori o djelu), nestabilnost tima (velika fluktuacija zaposlenika),
- / ovisnost o politici, lokalnoj i nacionalnoj vlasti ili donatorima i sponzorima,
- / opterećujuće administrativne procedure u pravdanju bespovratnih sredstava,
- / nedostatna organizacija rada i upravljanje timom, manjak internih standarda i procedura, ograničene prilike za razvoj ili napredovanje,
- / poteškoće u razdvajanju privatnog i poslovnog života,
- / manjak opipljivih rezultata, frustracija izazvana neuspjehom određenih aktivnosti.

*Ulažemo 70% energije na to što se događa u našem timu - na tenzije, konflikte. Ne postoji strategija rješavanja prijetnji i izazova u takvim situacijama. Ipak, mi se dosta oslanjamo na procedure u usporedbi s drugim NVO-ima. Fluktuacija se povećala. Ljudi odlaze, novi dolaze. Novi zaposlenici moraju učiti posao, promatrati; puno vremena se gubi na taj način.*

*[zaposlenica LGBTQ+ organizacije u Poljskoj]*

Ugovori o radu na neodređeno nisu uobičajeni (pogotovo u manjim organizacijama). Zaposlenost ovisi o mogućnosti da se osigura uzastopno financiranje, što ne podrazumijeva nužno i dobre radne uvjete. No, koliko god financije bile raširen problem, postoje organizacije (npr. poljske koje rade s osobama s invaliditetom i LGBTQ+ osobama te hrvatska koja radi s migrantima) kojima taj aspekt nije problematičan budući da uživaju financijsku podršku stranih, a ne domaćih donatora. Ipak, predstavnice tih organizacije svjesne su da su u drugačijem položaju od ostalih NVO-a u zemlji.

U nekim organizacijama, ako - zbog vrste ugovora - zaposlenica nema pravo na plaćeni godišnji odmor ili bolovanje, takva pitanja mogu se urediti neformalnim propisima. U slučaju da osoba iz opravdanog razloga mora uzeti slobodno, organizacija to omogućuje. Međutim, posebno u manjim organizacijama, usprkos dobrim namjerama, nije uvijek moguće osigurati zamjenu jer je zaposlenih premalo, a posla previše. Pored toga - osobito u Poljskoj - ljudi koji rade u NVO-ima smatraju da ne bi trebali prečesto pribjegavati takvim neslužbenim rješenjima. Nedostatak formalne sigurnosti na tržištu rada (kao posljedica nepostojanja ugovora o radu na neodređeno) je jedan problem, a nesigurnost vezana uz blisku ili daleku budućnost same organizacije je pak drugi problem. Hoćemo li osigurati sredstva? Hoće li se pravila promijeniti? Kakav će biti odnos vlasti prema NVO-ima? - to su uobičajena razmišljanja unutar nevladinih organizacija.

*Donatori bi trebali biti svjesni da postoji problem sagorijevanja u nevladinom sektoru i da organizacije moraju planirati, također financijski, svoju reakciju na sagorijevanje - ne možete samo srljati naprijed i provoditi projekt za projektom. Donatori bi trebali razmotriti veću otvorenost i fleksibilnost financiranja, omogućiti organizacijama da promijene svoje planove ovisno o situaciji u kojoj se u datom trenutku*

*nalaze. Održivost financiranja je od ključne važnosti. Provođenje projekta u kojem ne možete promijeniti nešto što ne funkcionira također doprinosi sagorijevanju. [voditeljica LGBTQ+ organizacije, Poljska]*

Ponekad su problemi puno elementarnije prirode –npr. slovenska LGBTQ+ organizacija nema svoj uredski prostor, sve rade od kuće, što doprinosi općem osjećaju nestabilnosti. U Poljskoj i Hrvatskoj osjećaj nesigurnosti u NVO-ima dodatno je pojačan ponašanjem donatora, npr. dugim čekanjem na rezultate natječaja, nezainteresiranošću za radne uvjete korisnika bespovratnih sredstava (npr. potplaćenost i podcijenjenost uloge koordinatora/ice ili administratora/ice projekta).

3:

### **Sagorijevanje se smatra kompleksnim problemom i njegovo se izvorište prepoznaje prvenstveno na organizacijskoj i društvenoj razini**

Hipoteza 3 glasi: „Prema uobičajenom shvaćanju, za razvoj sindroma sagorijevanja odgovoran je pojedinac i njegove/njezine predispozicije, a ne organizacija u kojoj radi. Socijalni i organizacijski čimbenici su podcijenjeni, a psihološki su prenaplašeni”. **Pretpostavile smo da će mišljenje da je osoba koja pati od sindroma sagorijevanja sama odgovorna za svoje stanje biti rašireno, ali ispostavilo se da nije. Naše sugovornice svjesne su da je sagorijevanje najvećim dijelom uzorkovano društveno-političkim ili organizacijskim čimbenicima.** U samo dvije organizacije – poljskoj i hrvatskoj koje rade sa ženama – voditeljice, koje su inače svjesne ozbiljnosti problema sagorijevanja i pružaju superviziju svojim timovima, vjeruju da bi zaposlenice same trebale prepoznati simptome i reagirati na problem, a ne poslodavac. No, odgovornost se najčešće ne raspodjeljuje na taj način. Koji organizacijski čimbenici su spomenuti? Kao prvo, ranije navedeni sistemski problemi trećeg sektora (nestabilno i nesigurno financiranje, manjak zaposlenika, niske plaće, previše posla, nedostatak organizacijskih procedura ili njihova nedovoljna formalizacija, negativna društvena percepcija organizacije), ali i loši odnosi s kolegama, neučinkovita komunikacija, neučinkoviti hijerarhijski procesi ili manjak supervizije.



Sugovornice su načelno svjesne sindroma sagorijevanja i vide ga kao rezultat kombinacije više čimbenika i procesa, ne samo onih vezanih uz zahtjeve poslodavca i samog posla, već i onih koji proizlaze iz osobnih očekivanja i osobina ličnosti pojedinca. Ispitanice navode da je sagorijevanje dugotrajna, kronična izloženost stresnim okolnostima, pod utjecajem brojnih čimbenika na radnom mjestu i privatnom životu. **Individualni čimbenici su, dakle, prisutni u diskursu o sagorijevanju, ali nisu prenaplašeni.**

Neke od ispitanica navele su pojedinačne osobine koje pogoduju sagorijevanju. Njihove izjave nisu se odnosile na konkretne osobe, već predstavljaju općenito promišljanje mehanizma sagorijevanja. Međutim, u nekim slučajevima ta su opažanja rezultat nečega čemu su svjedočile u svojoj okolini ili – što je zanimljivo – samoanalize. Na popisu u nastavku podcrtane su osobine koje su sugovornice prepoznale kao simptome ili čimbenike koji doprinose njihovom sagorijevanju, kao što su:

- / visoka osjetljivost, neriješeni osobni problemi ili traumatična iskustva,
- / nedovoljno razvijen mehanizam za suočavanje sa stresom, nemogućnost opuštanja,
- / prevelika angažiranost i predanost poslu, zanemarivanje ravnoteže između privatnog i poslovnog života,
- / psihičke poteškoće (nevezane uz sagorijevanje),
- / preuzimanje previše odgovornosti u kombinaciji s perfekcionizmom i kritičnošću prema vlastitom radu, naglašena motivacija i angažiranost, kompulzivni rad (što može biti posljedica obrazaca usvojenih u obitelji ili u školi),
- / pretjerana potreba za kontrolom, fokus na individualna postignuća umjesto timski rad, nemogućnost delegiranja zadataka ili rada u timu,
- / nemogućnost postavljanja i poštivanja granica,
- / zatvorenost i izbjegavanje razgovora o problemima s drugima,
- / samokritičnost, nemogućnost da se nagradimo za dobro obavljen posao.

*Neke obrasce smo preuzeli od obitelji – kada nas roditelji potiču da puno radimo, da se uključimo u različite aktivnosti, umjesto da se odmorimo i pobrinemo za sebe. A to onda oblikuje naše ponašanje kasnije u životu. [zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Slovenija]*

*Vršim veliki pritisak na sebe jer neprestano imam osjećaj da neću napraviti stvari na vrijeme ili dovoljno dobro. [zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Slovenija]*

*Osjećam se puno bolje mentalno kad radim nego kad ne radim, ali naravno da to nije zdrava navika. [zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Slovenija]*

*Mislim nekako da od našeg djetinjstva, od vrtića i kroz osnovnoškolski sustav, srednjoškolski sustav, svi te uče o tome – moraš bit poslušan, dobar radnik, operativan. A nitko te ne uči o brizi za sebe. [zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Hrvatska]*

## 4:

### **Rukovoditeljice koje su same doživjele sagorijevanje bolje razumiju sindrom i znaju kako ga se može spriječiti**

U hipotezi 4 pretpostavile smo da „voditeljice organizacija imaju nisku svijest o tome kako učinkovito spriječiti sagorijevanje“. Stoga nas je iznenadila spoznaja da je većina anketiranih čelnica NVO-a osobno iskusila sagorijevanje ili netko drugi u njihovoj organizaciji. To je bio slučaj s voditeljicama svih vrsta organizacija obuhvaćenih istraživanjem, iako ne u sve tri zemlje.

*U ovom trenutku, dok odgovaram na vaša pitanja, pitam se jesu li [zaposlenici] već sagorjeli ili još nisu. Prije nisam razmišljala o tome.*

*[voditeljica organizacije koja radi s migrantima, Poljska]*

**Svijest o sindromu sagorijevanja prvenstveno se ogleda u shvaćanju ovog fenomena kao ozbiljnog problema i prepoznavanju njegovih simptoma. No, nedostaje konkretnih znanja ili vještina u području prevencije ili suzbijanja.** Općenito je to znanje ograničeno i utemeljeno na intuiciji, a ne profesionalnim izvorima, npr. stvaranje prilika za razgovor o problemima – što je svakako vrijedna praksa (prisutna u mnogim od anketiranih organizacija). Važno je da osoba koja vodi organizaciju ima otvoren stav, da sluša zaposlenike, reagira na poteškoće, brine o ljudima s kojima radi, cijeni njihov rad i da zajedno slave uspjehe.

*Bitno je da u nekom trenutku svi dobiju taj osjećaj postignuća i motivacije – npr. kad nešto uspješno napravimo, treba istaknuti da je to zajednički uspjeh, a ne samo jedne osobe. Mislim da je bitno naglasiti da svaka osoba doprinosi funkcioniranju naše organizacije. Ostvareni uspjeh nije zasluga samo tima koji je radio na tom projektu, već svih onih koji su taj rad učinili mogućim, npr. obavljanje papirologije i bavljenje administrativnim zadacima. [voditeljica organizacije koja radi s migrantima, Poljska]*

Ta vrsta djelovanja je važna i potrebna, ali nije uvijek dovoljna. Na primjer, voditeljica jedne od organizacija koje rade s osobama s invaliditetom smatra da redoviti sastanci vrše funkciju supervizije, no njezin tim se s time ne slaže.

## 5:

## **Nedostatak prilika za voditelje organizacijai motivacije da se učinkovito prevenira sagorijevanje predstavljaju veći problem od neznanja voditelja kako to učiniti**

Hipoteza 5 glasi: „Čak ni informirani ljudi na čelu organizacije ne znaju kako spriječiti ili suzbiti sagorijevanje“. I ovdje smo očekivale da će situacija biti gora nego što zapravo jest, no zaključci nisu osobito optimistični. **Kao prvo, čak i voditeljice koje su svjesne problema (npr. zahvaljujući vlastitom iskustvu), koje imaju ideje kako spriječiti sagorijevanje te ih primjenjuju, nisu uvijek uspješne u tome.** Neki od primjera iz intervjua su: sastanci, dobri odnosi s timom i supervizija. Međutim, sagorijevanje se događa usprkos tim mjerama, što znači da i dalje nešto nedostaje kako bi prevencija bila učinkovita.

*Odnosi su najvažnija stvar na poslu – ako nema dobrih odnosa, veća je vjerojatnost sagorijevanja. Ako su odnosi loši i razvije se nepovjerenje – ne zna se tko će što učiniti, svi samo čuvaju svoje poziciju – tada se javljaju trzavice. Kao čelna osoba vi stalno morate voditi računa o tome.*

*[voditeljica organizacije koja radi sa ženama, Slovenija]*

Kao drugo, **čak i ako čelne osobe znaju koje preventivne ili interventne mjere se mogu uvesti u praksu organizacije, samo će nekolicina njih uspjeti učinkovito promijeniti situaciju.** Mali broj anketiranih organizacija primjenjuje preventivne mjere, npr. organizacije koje rade s migrantima u Sloveniji i Hrvatskoj te organizacije koje rade sa ženama u sve tri zemlje svojim zaposlenicamanude superviziju. Također, u Sloveniji je formiran tim koji je zadužen za dobrobit zaposlenika/ca (briga o zdravlju, pravilna prehrana, fizička aktivnost), a u Hrvatskoj i Sloveniji osiguran je pristup besplatnoj psihološkoj podršci. Zaposlenice poljskih i hrvatskih organizacija koje rade sa ženama sudjelovale su na radionicama o sagorijevanju.

Mnoge od anketiranih organizacija smatraju da je supervizija (pojedinačna

ili timska) dobra mjera za prevenciju sagorijevanja, ali tek ih nekolicina redovito primjenjuje ovu mjeru u praksi. **Glavne prepreke uvođenju kontinuiranih korektivnih mjera su manjak vremena (i kod rukovodstva i zaposlenika), premali timovi i nedostatna financijska sredstva.**

*Udruga nema luksuz da kao velike privatne tvrtke može imati menadžera koji brine o cijelom timu od 20 ljudi pa može znati je li netko opterećen ili nije. Moj tim se temelji na mom povjerenju prema njima da će mi reći kad im je nešto previše, da su dovoljno sposobni i svjesni okolnosti u kojima se nalaze, da su odgovorni pa neće prihvatiti neki zadatak za kojeg znaju da ga ne mogu odraditi do kraja, da se neće dovesti u tu situaciju da sagorijevaju.*

*[voditeljica organizacije koja radi s osobama s invaliditetom, Hrvatska]*

Također je zabrinjavajuće što čak i ako čelne osobe prepoznaju sagorijevanje kao problem, to nije prioritetna tema u organizaciji – obično je odgađaju ili su preokupirane borbom za opstanak organizacije. U tom području često ne postoje usustavljene aktivnosti ili dugoročna strategija (koja bi u upravljačku politiku organizacije uključila elemente podrške zaposlenicima) ili su kompetencije čelnih osoba ograničene. U nekim slučajevima preventivne mjere su bile poduzete, no sada se provode rijetko ili ne uopće. Radno vrijeme je još jedan primjer – u nekim organizacijama nije uobičajeno raditi prekovremeno ili u zamjenu uzeti slobodne dane, dok u nekima takva rješenja prostoje samo u teoriji.

*Zanimljivo je što imamo hrpu prekovremenih, cijeli tim općenito, i onda smo uveli u pravilnik da ćemo za svaki prekovremeni, uzimati slobodni dan. Što je u teoriji super, ali taj slobodni dan nemaš kad iskoristiti jer imaš toliko posla, tako da to rijetko koristimo.*

*[zaposlenica organizacije koja radi sa ženama, Hrvatska]*

6:

## **Sagorijevanje je proces – treba mu vremena da se razvije, iako dulji radni staž ne podrazumijeva nužno veću vjerojatnost da će doći do sagorijevanja**

Testiranje hipoteze 6 („Proces i/ili razina sagorijevanja u NVO-ima ovisi o duljini radnog staža“) uvelike ovisi o situaciji u pojedinoj organizaciji ili osobi koju smo intervjuirale. Za neke NVO-e hipoteza je točna – **za ljude koji rade s LGBTQ+ osobama u Poljskoj i Hrvatskoj dulji radni staž povezan je s većim rizikom od sagorijevanja, a isto vrijedi za hrvatsku organizaciju koja radi s osobama starije životne dobi i poljsku organizaciju koja radi sa ženama.** U ostalim organizacijama koje smo anketirale hipoteza nije potvrđena ili ju je bilo vrlo teško provjeriti, npr. u slučaju kada sve zaposlenice imaju jednaki radni staž i nijedna nije doživjela sagorijevanje, ili su pak sve iskusile sagorijevanje, ali trajanje radnog staža im se razlikuje. Neke ispitanice ukazale su na druge aspekte koje smatraju relevantnijima za sagorijevanje od staža: starija dob osobe, neoptimalan raspon dužnosti, opetovano obavljanje istih zadataka (previše rutine, manjak izazova) ili obavljanje zadataka koje nitko drugi nije htio preuzeti, a koji često nisu u skladu s kvalifikacijama ili vještinama osobe (osoba je prekvalificirana ili nema kvalifikacije potrebne za tu vrstu zadatka). Starost same organizacije ili stupanj njenog razvoja također može imati utjecaja.

*Naprsto smo proizvele previše endorfina u nekom trenutku i umorile se od svega. Istovremeno, vjerovale smo u taj sustav vrijednosti, da mora biti krvi, znoja i suza da bismo nešto napravile, da organizacija napreduje, da budemo zadovoljne onime što radimo.*

*[voditeljica organizacije koja radi s osobama starije životne dobi, Poljska]*

Ono što je zanimljivo je da **dulji radni staž može imati utjecaja u oba slučaja** – ako je organizacija godinama koristila neefikasna rješenja, prije ili kasnije doći će do sagorijevanja. Međutim, ako se organizacija ranije susrela sa sagorijevanjem i ako je rukovodstvo na vrijeme reagiralo i primijenilo korektivne mjere, tada je organizacija pod manjim rizikom. Primjer toga je hrvatska orga-

nizacija koja radi s osobama starije životne dobi, a koja ima dobru organizaciju rada i jasnu strukturu, poštuju se pravila vezana uz radno vrijeme i dostupnost zaposlenica/ka, iako nije uvijek bilo tako.

7:

## ***Pritisak da se ostvare zadani ciljevi ne dolazi samo izvana, već i iznutra - internaliziraju ga ljudi koji rade u trećem sektoru***

Hipoteza 7 („Proces i/ili razina sagorijevanja u NVO-u ovisi o pritisku da se ostvare temeljni ciljevi organizacije“) je potvrđena, ali zahtijeva razradu. **S jedne strane, pritisak može dolaziti od donatora ili rukovodstva organizacije, ili potrebe da se ispune projektni indikatori.** Ispitanice su navele brojne primjere takvog pritiska, koji smatraju nepotrebnim, pretjeranim, a ponekad i neadekvatnim u odnosu na ciljeve i vrijednosti organizacije. Razlog tome može biti prethodno spomenuta golema birokratizacija aktivnosti (posebno kada je u pitanju pravdanje sredstava i izvještavanje) u situaciji u kojoj često ionako nema dovoljno vremena za bavljenje administracijom, koja se onda odrađuje izvan radnog vremena ili nauštrb nekih drugih aktivnosti, što uvijek uzrokuje stres. Ispitanice također navode da su razočarane kada donatori samo žele da projekt ispuni formalne zahtjeve (npr. da se prikupe potpisne liste), a nije im stalo do konkretne provedbe i kvalitete aktivnosti. Organizacije u pravilu ne dobivaju pozitivne povratne informacije – donatori se fokusiraju samo na formalni aspekt projekata.

*Mi u pravilu svaki mjesec imamo najmanje 2 izvještaja. Od toga su neki izvještaji doslovno veličine dvije ogromne kartonske kutije. Recimo izvještaji za EU projekte su veličine 15 velikih fascikala u 2 kartonske kutije jer mi vodimo mrežu koja se sastoji od 11 organizacija. [voditeljica organizacija koja radi sa ženama, Hrvatska]*

Pritisak da se osiguraju financijska sredstva dovodi do gomilanja zadataka, premalih timova, delegiranja dodatnih zadataka volonterima/kama kako bi se rasteretio glavni tim (kada nema dovoljno sredstava za planirane aktivnosti),

ali i provođenja previše projekata istovremeno ili pisanja prijava na natječaje i provođenje projekata koji nisu izravno povezani s misijom organizacije (kada nema drugih izvora prihoda). Takozvani projektitis nije samo poljski problem – prisutan je i u Hrvatskoj i Poljskoj. U hrvatskoj LGBTQ+ organizaciji aktivnosti koje su započele kao dio projekata (npr. radionice u školama) nastavljaju se unatoč tome što za njih više nema sredstava, a novi projekti pokreću se samo kako bi se osigurao kakav-takav kontinuitet djelovanja organizacije.

*Naš problem je što uzimamo uvijek više nego što možemo. Nikako da se naučimo. To bi bio neki naš način razmišljanja. Moramo nešto u oko toga promijeniti. Mi svake godine kažemo da to moramo promijeniti, ali to se nikad ne dogodi tako da ne znam da li smo uopće sposobne za to.*

*[voditeljica LGBTQ+ organizacije, Hrvatska]*

Vanjski pritisak može izvirati i iz **očekivanja društvenog okruženja ili javnog mišljenja**, npr. da bi ženske organizacije uvijek trebale intervenirati u hitnim, aktualnim situacijama ili da bi trebale biti aktivne na društvenim mrežama ili sudjelovati na različitim događanjima kao što su prosvjedi ili konferencije. Slično tome, roditelji djece s invaliditetom očekuju sveobuhvatniju pomoć od one koju su slovenske organizacije u mogućnosti pružiti.

S druge strane, **pritisak može biti unutarnji – povezan s motivacijom zaposlenica ili voditeljica i, u širem smislu, s internaliziranom misijom organizacije**, potrebom da pomognemo, velikim osjećajem odgovornosti. Sve ispitanice istaknule su koliko angažmana i energije ulažu u korisnike/ce o kojima brinu – često na štetu svog privatnog života. Primjerice, slovenska organizacija koja radi s migrantima željela bi im pružiti sveobuhvatnu podršku, ne samo kroz aktivnosti koje su dio nekog projekta, što stvara dodatni pritisak i stres. Postizanje tih ciljeva za ispitanice predstavlja izvor zadovoljstva i svrhovitosti, no pritisak (koji ne imenuju izravno, već govore o „odgovornosti“) može postati toliko jak da zaborave na vlastite potrebe – potrebe korisnika dobivaju prioritet.



*Jednom sam dobila ovaj "lijepi" komentar: ono što mi sebi radimo unutar organizacije, s našim aktivizmom, čitavo vrijeme smo na rubu sagorijevanja – to je nasilno, ima tu element nasilja. Pa smo se smijale činjenici da mi – stručnjakinje za nasilje – vršimo nasilje nad samima sobom. Znete kako se kaže, u postolara najgorere cipele. [voditeljica organizacije koja radi sa ženama, Poljska]*

To vrijedi za anketirane organizacije čiji su ciljevi u skladu s osobnim uvjerenjima zaposlenica, a posebno za LGBTQ+ organizacije u kojima se ljudi obično bore za prava skupine kojoj i sami pripadaju. Takav rad temelji se na osjećaju dužnosti, emocionalnog angažmana, često i vlastitom identitetu, brišući granice između posla i privatnog života te povećavajući stres.

*Dominantni pristup je: imamo misiju i ne možemo stati. Preuzimamo kulturu rada od neoliberalnog pristupa koji naglašava učinkovitost, produktivnost, individualizam. Preplavljuju nas standardi izvana jer kao organizacija nemamo nikakav alternativni narativ.*

*[zaposlenica LGBTQ+ organizacije, Poljska]*

Pretjerana predanost misiji organizacije i snažna identifikacija s njezinim vrijednostima često dovodi do gubitka motivacije i osjećaja svrhe u aktivizmu u slučaju kada se ne uspiju ostvariti planirani ciljevi. S jedne strane, identifikacija s misijom organizacije nužna je radi osjećaja ispunjenja u trećem sektoru i aktivizmu, ali prenaplašeni fokus na misiju može dovesti do sagorijevanja.

The background features two large, stylized letters. A light yellow 'F' is positioned in the upper half, and a black 'R' is in the lower half. The text is centered over the 'F'.

**OČEKIVANA PODRŠKA  
ZA NEVLADINE ORGANIZACIJE  
U BORBI PROTIV SAGORIJEVANJA**

Podrška koju nevladine organizacije očekuju u borbi protiv sagorijevanja ne odnosi se samo na aktivnosti izravno povezane sa sindromom, već primarno na aktivnosti koje će omogućiti poboljšanje čitave situacije i radnih uvjeta u NVO-ima. To je razumljivo u kontekstu već navedenih problema s kojima se NVO-i svakodnevno susreću. Najučinkovitiji način za sprječavanje sindroma sagorijevanja je opće poboljšanje uvjeta rada u trećem sektoru.

**PODRŠKA NA RAZINI SEKTORA** trebala bi se očitovati u pružanju **kontinuiranog, dugoročnog financiranja** (npr. na rok od 2-3 godine umjesto sadašnjih godinu dana ili manje) i u **promjeni stava financijera i donatora prema**: otvorenosti, fleksibilnosti financiranja, prihvaćanju izmjena u projektima, financiranju: administrativnih troškova, evaluacije, supervizije, kao i nekih aktivnosti koje nisu vezane uz projekte (kao što su *team-building*, razvoj i integracija tima ili podrška u slučaju mentalnih kriza zaposlenica, uključujući prevenciju sagorijevanja). To bi pridonijelo stvaranju regenerativnog sustava rada koji vodi boljoj sigurnosti te očuvanju fizičkog i mentalnog zdravlja zaposlenika. Moguće je uvesti i posebna sredstva podrške za NVO-e, ali i za pojedince (npr. ljude u kriznim situacijama, koji trebaju odmor ili se pripremaju za promjenu radnog mjesta ili oblika rada).

Sljedeći bi korak trebao biti uvođenje **standardizirane politike i procedura regulacije rada unutar organizacije** u okviru pravnih i sistemskih rješenja za treći sektor, što bi činilo važnu referentnu točku na koju se zaposlenice uvijek mogu pozvati. Poželjno bi bilo **promovirati dobre prakse među NVO-ima** (primjere načina na koje se organizacije uspješno nose sa sagorijevanjem i prijedloge potencijalnih rješenja problema), kao i osigurati prostor za razmjenu dobrih praksi i iskustava između udruga putem iniciranja i moderiranja procesa umrežavanja i stvaranja platformi za suradnju.

**PODRŠKA NA RAZINI ORGANIZACIJE TREBALA BI UKLJUČIVATI**: osmišljavanje i implementaciju procedura za postupanje u kriznim situacijama i konfliktima unutar organizacije i protokola za sprječavanje sagorijevanja; provođenje uvodne obuke za novopridošle u treći sektor te mentorstva za volontere i novozaposlene osobe; osnivanje grupa podrške, pružanje supervizije (individualne i grupne) i omogućavanje pristupa psihološkoj podršci. **Eduka-**

**cija o sindromu sagorijevanja**, široko dostupna u različitim oblicima (online i offline), od temeljne je važnosti jer omogućava prepoznavanje simptoma (uključujući alate za samoprocjenu), pruža preventivne i korektivne mjere, uključujući pristup informacijama o sindromu sagorijevanja i mjestima gdje se može zatražiti pomoć.

PODRŠKA ZA VODITELJE/ICE ORGANIZACIJA – kao posebna vrsta podrške za NVO-e – trebala bi ostvariti cilj razvoja vještina rukovođenja timom, kompetencija strateškog planiranja, ali i sposobnost rukovodstva da pruži podršku zaposlenicima, pogotovo u kontekstu sagorijevanja. Ova vrsta podrške može se provesti kroz **radionice i obuke** koje za cilj imaju podizanje svijesti o problemu sagorijevanja, ali i neke **sveobuhvatnije programe**, npr. dugoročne obuke u kombinaciji s konzultacijama sa stručnjakinjama koji bi rezultirali implementacijom preporuka i rješenjima problema unutar organizacije.

**Ključni preduvjet za pružanje učinkovite podrške NVO-ima je da se osigura suradnja i uključenost stručnih osoba** u obuke, supervizije, timski razvoj, edukacije, konzultacijame, psihološku podršku, savjetovanje ili terapiju.

Sudionice istraživanja imale su različita mišljenja o tome tko bi na institucionalnoj razini trebao osigurati ovakvu vrstu podrške – predloženi su primjeri postojećih javnih i nevladinih institucija ili osnivanje novih subjekata, kao što je novi odjel u postojećoj instituciji ili potpuno nova organizacija. U Poljskoj su spomenute krovne nevladine organizacije kao što su BORIS i Klon-Jawor, ali i donatori kao što je Zaklada Batory. U Hrvatskoj je predloženo osnivanje nove institucije za NVO-e s kojom bi bila moguća komunikacija, savjetovanje i primanje podrške, čime bi se definirali standardi i uvjeti rada u nevladinom sektoru. Ispitanice iz Poljske i Hrvatske također su predložile da bi jedinice lokalne samouprave koje dodjeljuju sredstva NOV-ima trebale pridavati više pažnje sindromu sagorijevanja i njegovoj prevenciji. U Sloveniji je naveden primjer Liječničke komore i Ministarstva zdravstva. Dio podrške mogli bi pružati i privatni subjekti (npr. obuku, superviziju ili psihoterapiju) koji bi se financirali iz javnih (nacionalnih, europskih) ili privatnih fondova, dostupnih i u obliku bespovratnih sredstava, što bi podršku učinilo dostupnom svim organizacijama kojima je potrebna. Također se često navodi da bi se sagorijevanjem istovre-

meno trebali baviti različiti tipovi subjekata. Bez obzira na odabrani model, ovaj tip podrške trebao bi biti sistemski kako bi ga se moglo primijeniti na više razina: na razini javne uprave (nacionalna, regionalna ili lokalna samouprava koja surađuje s NVO-ima), na razini trećeg sektora, financijera i donatora, kao i na razini pojedinih nevladinih organizacija koje zagovaraju zdrave i dostojanstvene uvjete rada.

Prema predstavnicama organizacija koje su sudjelovale u istraživanju, radionice i DIY aktivnosti, članci i publikacije, psihološki testovi, analize, konferencije, seminari, webinar, grupe podrške, savjetovanje, konzultacije, supervizija i ostale dobre prakse – sve su to potencijalni alati u nasušno potrebnom paketu za borbu protiv sagorijevanja. Neka od ovih rješenja planiramo ponuditi u sklopu našeg projekta Burnout Aid.

A large, stylized number '6' is the central focus. The top part of the '6' is a light cream color, while the bottom part is black. A solid green circle is positioned in the center of the upper loop of the '6'. The word 'ZAKLJUČAK' is printed in bold, black, uppercase letters across the middle of the upper loop.

**ZAKLJUČAK**

## ZAKLJUČAK

Ispitane osobe sagorijevanje opisuju prvenstveno u smislu umora (fizičkog i mentalnog), stresa ili gubitka osjećaja smislenosti posla. Ispitanice koje su same iskusile sagorijevanje dodaju još i: nemogućnost odmora, depresivne poremećaje i „zlokobnu“ narav sindroma, koji se može manifestirati ili putem gubitka motivacije i predanosti ili prekomjerne predanosti poslu. Sagorijevanje se smatra kompleksnim problemom, procesom koji je izravno povezan s radom u NVO-u. Uzrokuju ga i individualni i društveni aspekti. Osobni stav prema poslu, sustav vrijednosti, organizacijska kultura i društveno-politički kontekst riznica su ili dobrih ili loših praksi koje mogu dovesti do sagorijevanja ili ga suzbiti.

Neke od anketiranih osoba koje su na čelu organizacije svjesne su da postoje različita preventivna rješenja, ali nisu uvijek uspješne u njihovoj primjeni. Najveće prepreke su nedostatak vremena ili financijskih i ljudskih resursa, ali i nedostatak motivacije i operativnog znanja. Naš projekt nastoji podržati nevladine organizacije – njihove voditeljice, zaposlenice i volonterke – u učinkovitoj prevenciji profesionalnog i aktivističkog sagorijevanja te u nošenju sa sagorijevanjem koje već postoji u organizacijama. Znanje stečeno tijekom istraživanja poslužit će nam kao osnova za daljnje aktivnosti. Razvit ćemo alate koji će biti dostupni poljskim, hrvatskim i slovenskim organizacijama, ali i onima iz drugih zemalja kojima je stalo do dobrobiti svojih timova.

