



**REZULTATI  
DRUŽBENE RAZISKAVE**

O IZGORELOSTI V NEVLADNIH  
ORGANIZACIJAH NA POLJSKEM,  
HRVAŠKEM IN V SLOVENIJI  
2020

**BURN-  
OUT  
AID**



**REZULTATI DRUŽBENE RAZISKAVE  
O IZGORELOSTI V NEVLADNIH  
ORGANIZACIJAH NA POLJSKEM,  
HRVAŠKEM IN V SLOVENIJI  
2020**

**Poročilo, zasnova in koordinacija raziskave:** Monika Stec (Poljska)

**Raziskovalna ekipa na Poljskem:**

Piotr Grabowski, Paulina Jędrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

**Raziskovalna ekipa na Hrvaškem:**

Tara Gudović, Gabrijela Ivanov, Marina Milković

**Raziskovalna ekipa v Sloveniji:**

Tjaša Hauptman, Andreja Petrovčič

**Delna poročila:**

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

***Burnout Aid***

projekt Erasmus+

Koordinacija: Paulina Jędrzejewska in Piotr Grabowski

Fundacija Culture Shock, Poljska

K-zona, Hrvaška

Mesto žensk, Slovenija

**Objavljeno z dovoljenjem:**

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

**Grafika / DTP:** Agnieszka Głód / Waclaw Marat

**5** **UVOD**

**OBSEG RAZISKAVE  
IN METODOLOGIJA**

**8**

**11** **POMEN »IZGORELOSTI«  
ZA AKTIVISTE IZ  
TRETJEGA SEKTORJA**

**KAJ JE POKAZALA  
NAŠA RAZISKAVA?**

**16**

**PRIČAKOVANA PODPORA  
ZA NEVLADNE ORGANIZACIJE  
PRI ZOPERSTAVLJANJU IZGORELOSTI**

**36**

**40** **POVZETEK**



**UVOD**

Da bomo načeli temo izgorelosti, smo se odločili zaradi naših osebnih izkušenj prestajanja sindroma med delom v tretjem sektorju. Želeli smo izvedeti več o izgorelosti v specifični okolja nevladnih organizacij. Poleg tega nas je zanimalo, ali je položaj podobno zaskrbljujoč v vseh treh državah na Poljskem, Hrvaškem in v Sloveniji.

Od leta 2019 smo izvajali mednarodni projekt »Burnout Aid«, posvečen izgorelosti v tretjem sektorju, v katerem sodelujejo nevladne organizacije iz treh držav: Fundacija Culture Shock s Poljske (ki uporablja nove tehnologije in nove medije za neformalno izobraževanje, s čimer odpravlja meje dostopnosti do sveta digitalne kulture), K-zona s Hrvaške (ki dela v glavnem z ženskami in skupnostjo LGBTQ+ na področju enakosti spolov, kulture in delavskih pravic ter ureja neodvisni novinarski portal VoxFeminae.net) in Mesto Žensk iz Slovenije (neodvisna organizacija, ki se osredotoča na feminizem in enakost spolov v umetnosti in kulturi).

V prehodu z 2019 na 2020 smo opravili tržno raziskavo na podlagi sekundarnih podatkov (poročilo je dostopno na spletnem naslovu: <http://burnout-aid.eu/en> v štirih jezikovnih različicah), ki je pokazala, da na Poljskem, Hrvaškem in v Sloveniji raziskave o izgorelosti napredujejo že okoli 30 let in se osredotočajo v glavnem na psihološke in posamične vidike sindroma. Le malo pa je raziskav učinkov izgorelosti na celotne organizacije, zlasti na NVO-je.

Želimo razumeti naravo izgorelosti v okolju nevladnih organizacij, med aktivisti, učitelji in navdušenci – ljudmi, ki pogosto ne uspejo vzpostaviti meja med svojim delom in drugimi življenjskimi področji. Rezultat mednarodnega sodelovanja je kvalitativna raziskava, izvedena leta 2020, o zavedanju problema izgorelosti v nevladnih organizacijah, specifičnosti tega problema, vplivu izgorelosti na organizacijo in popravnih ukrepih.

V vsaki državi smo opravili 5 študij primerov, ki so vključevale NVO-je, ki delajo z naslednjimi skupinami: starejšimi občani, osebami z invalidnostjo, ženskami, migranti ali begunci in osebami LGBTQ+. V vsaki organizaciji smo opravili 3 intervjuje – z vodjo, uslužbencem in/ali prostovoljcem. Skupaj smo, kot del 15 študij primerov v treh državah, izvedli 45 posamičnih poglobljenih intervjujev (IDI). Raziskovane nevladne organizacije so različno stare (5-74 let delovanja) in so različno velike v smislu števila uslužbencev (2-160). V vseh teh organizacijah imajo koristi tudi od prostovoljskega dela. Delujejo

## UVOD

večinoma lokalno, redkeje regionalno ali – še redkeje – na državni ravni. So bodisi fundacije bodisi društva. Vzorec je vključeval samo občinske organizacije (na Poljskem – samo iz Varšave). Poleg tega smo opravili 5 poglobljenih intervjujev s strokovnjaki v vsaki od treh držav, skupno 15 intervjujev s strokovnimi delavci. Sklepi teh intervjujev so predstavljeni v ločenem poročilu:

<http://burnout-aid.eu/sl/6>.

Opravljena raziskava je izhodiščna točka za naše nadaljnje dejavnosti – ustvarili bomo spletno platformo Burnout Aid, ki bo vključevala: orodje, ki bo omogočalo oceno dejavnikov za prednostno obravnavo in preprečevanje izgorelosti pri posameznikih in organizaciji kot celoti, delavnice s scenariji z preprečevanje izgorelosti za NVO-je, pa tudi video gradiva, priporočila in dobre prakse. Vse to orodje bo na voljo na spletni strani: <http://burnout-aid.eu/> v štirih jezikovnih različicah – poljski, hrvaški, slovenski in angleški.

A large, stylized number '2' in a light cream color is the central focus. It is positioned on a thick yellow horizontal line that has a slight upward slope on the left side. A solid black circle is placed on the yellow line, directly beneath the right side of the '2', acting as a counterweight or a pivot point. The entire composition is set against a solid green background.

**OBSEG RAZISKAVE  
IN METODOLOGIJA**

Namenili smo se poiskati podobnosti in razlike med NVO-ji v treh državah (Poljska, Hrvaška, Slovenija) in med organizacijami, ki delajo z različnimi tipi prejemnikov: migranti ali begunci, osebami LGBTQ+, starejšimi občani, ženskami in osebami z invalidnostjo. S tem namenom smo pripravili raziskovalne hipoteze in scenarije raziskovalnih intervjujev. Intervjuji so zajemali naslednje teme:

1. Delo v nevladni organizaciji: zgodovina organizacije, specifičnost njenih dejavnosti, uspehi, krize, upravljanje organizacije in poteka dela, delovni pogoji, timsko delo, odnosi s sodelavci, posebnosti dela s specifično ciljno skupino.
2. Izzivi in problemi: zunanji in notranji izzivi za organizacijo, problemi in rešitve. Izgorelost v nevladnih organizacijah: simptomi, posledice za posameznike in organizacijo, vzroki za izgorelost, dejavniki, ki prispevajo k razvoju izgorelosti in preprečevanje sindroma.
3. Protiukrepi: preprečevanje izgorelosti, spoprijemanje z obstoječo izgorelostjo, vloga vodij in sodelavcev, podpora v okviru organizacije (politika, postopki in programi) in zunanja podpora.
4. Pričakovana podpora za zoperstavljanje in spoprijemanje z izgorelostjo: notranja podpora v organizaciji in zunanja podpora.

Sprva je bilo načrtovano, da bi kvalitativna raziskava v prvi vrsti mapirala in prepoznala prakse nevladnih organizacij, povezane s preprečevanjem in obravnavanjem obstoječe izgorelosti in potreb organizacij na tem področju. Vendar pa smo, ko smo zaključili tržno raziskavo na podlagi sekundarnih podatkov, sklenili razširiti obseg in naknadno vključiti temi organizacijske kulture in delovnih pogojev v organizacijah, da bi bolje zajeli organizacijski in družbeni kontekst izgorelosti. Izgorelost kot obravnavana zadeva je pomenila priložnost, da se pogovorimo o delovnih pogojih v NVO-jih, pa tudi o posamičnih izkušnjah, vključno s težavnimi – prekomerno delo, stres, timski konflikti, depresija, kronična utrujenost.



Intervjuje smo posneli na avdio nosilce, jih transkribirali, nato pa pripravili povzetke posamičnih študij primerov. To poročilo zbira zaključke iz teh študij. Raziskava je bila kvalitativna in preliminarna, zato je zaključkov ni mogoče posploševati – treba bi jih bilo preveriti s kvantitativno študijo. Morda nam bo v prihodnosti uspelo tudi izvesti kvantitativno raziskavo o položaju NVO-jev v kontekstu poklicnega in aktivističnega tveganja za izgorelost.



**POMEN »IZGORELOSTI«  
ZA AKTIVISTE  
IZ TRETJEGA  
SEKTORJA**

Ko smo izvajali kvalitativno raziskavo, svojim subjektom nismo dali nikakršne specifične opredelitve izgorelosti. Spraševali smo, kako sami subjektivno razumejo ta pojav. Ob analiziranju njihovih izjav je moč opaziti, da **osebe, ki so izkusile izgorelosti ali pa so prišle v stik s sindromom na svojem delovnem mestu, ponudijo več lastnosti in elementov izgorelosti** (skupno več kot 40 edinstvenih izrazov) kakor ljudje, ki sami niso imeli takšnih izkušenj (okoli 20 izrazov). Samo predstavniki prve skupine (z izkušnjami izgorelosti) so navedli:

- / **nezmožnost počivanja**, nezmožnost odmika od poklicnih dolžnosti,
- / **depresija ali druge motnje** kot posledice izgorelosti (čeprav so vsi izpraševani govorili o žalosti),
- / **dvojna narava izgorelosti**, ki se lahko po eni strani udejanja v pomanjkanju volje do dela in izgubi motivacije, navdušenja in predanosti, po drugi strani pa – v preveliki predanosti in občutku, da smo nenadomestljivi.

Poleg zgoraj naštetega imata obe skupini več medsebojnih podobnosti kakor razlik. Najbolj običajne značilnosti izgorelosti so: **utrujenost (fizična in umska), stres in izgubljanje smiselnosti dela.**

*Ko opravljamo to delo, smo polni energije, polni pripravljenosti in volje, povsem predani, in občutek imamo, da imamo radi, kar počnemo, in da je to nekaj pomembnega. Zame je izgorelost trenutek, ko nekateri od teh elementov odpovejo – iz nekega razloga ni več predanosti, ni vere, ni občutka radosti in ni občutka smiselnosti.*

*[vodja organizacije, ki dela z osebami z invalidnostjo, Poljska]*

Na stres v glavnem gledamo kot na vzrok za izgorelost, čeprav se pojavlja tudi na seznamu simptomov. Nekateri izprašani so poudarili, da stres pomaga mobilizirati in motivira – da torej sam po sebi ni negativen pojav, temveč je ključnega pomena, kako se odzivamo nanj. Na dolgi rok pa je močan stres kljub temu neugoden in vodi v izgorelost.

*Stres je kratkega daha, pride in gre, in je kot trenutni naval adrenalina, medtem ko izgorelost ni zgolj dnevna okoliščina, temveč je stalno stanje.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Slovenija]*

V opredelitvah sindroma, ki so jih navajali izpraševani, so redkeje omenjeni vidiki vključevali: pomanjkanje poklicnega zadovoljstva (pomanjkanje izpolnitve), pomanjkanje energije, pomanjkanje radosti, nelagodje, zasutost z delom, izčrpanost, zmanjšano koncentracijo, tesnobo, frustracijo, razdražljivost, pa tudi manjšo učinkovitost in počasnejši delovni tempo. Posamezniki z osebno izkušnjo izgorelosti so opisu izgorelosti dodali še naslednje elemente: družbena izolacija, izguba varnosti, močni čustveni odzivi, pasivna agresija, hitro govorjenje, nedoslednost (nekoherentnost), občutek krivde, izgubo zavedanja lastnega telesa, odpor, neudobje. Medtem pa so ljudje, ki sami niso doživeli sindroma, prav tako navedli neproduktivnost in odpor do novih nalog in projektov.

Subjektivne opredelitve stanja izgorelosti so povezane tako s simptomi kot s posledicami tega pojava. Čeprav je včasih težko jasno razločevati med simptomi in vzroki ali posledicami (npr. da bi določili, ali je utrujenost vzrok, simptom ali posledica izgorelosti), pa izprašani nedvomno opazijo **negativno spremembo v svojem odnosu do dela**, ki tedaj postane »naporna dolžnost«, »naprezanje«, »ni več izziv, temveč prej breme«. Po drugi strani pa se – nekoliko paradoksalno – »ne moreš odtegniti od svojih dolžnosti« niti si dovoliti počitka. Ena od predstavljenih opredelitev govori o **mehanizmu začaranega kroga**.

*Mislím, da je izgorelost položaj, v katerem ima oseba preveč obveznosti, ki jih mora opraviti, in se pogrezne v neko stanje, kjer ni mogoče pravočasno opraviti vsega, in ima zaradi tega občutek krivde – ker ne deluje in ne izpolnjuje obveznosti v istem tempu kot nekoč; hkrati pa tega ne zmore, ker se resnično slabo počuti. To je neke vrste začarani krog.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z begunci in migranti, Hrvaška]*

Pri nekaterih opredelitvah je poudarek na **dolgoročni in celo kronični naravi izgorelosti**. To je izredno pomembna lastnosti, po kateri se izgorelost razlikuje od utrujenosti, saj njeni simptomi vztrajajo, četudi si je oseba odpočila. Poleg tega občutek nesmiselnosti narašča, motivacija pa upada.

*Izgorelost je dolgoročni pojav. To je takrat, ko ne vidim več možnosti za spremembo, ko ne verjamem, da se bo kar koli spremenilo. Vem, da se, tudi če za 2 meseca odidem na Karibe počivat, ne bom hotel\_a vrniti nazaj v to službo, ker sem tako fizično in umsko izčrpan\_a, da mi niti dva meseca počitnic ne bo pomagalo. V zvezi s tem ne morem ničesar ukreniti. Utrujenost, ki jo pogosto čutim, celo skrajna izžetost, je nekaj drugega, ker sem še vedno nekako predan delu: »Storimo to, ker je pomembno.« Ko si opomorem [od utrujenosti], vem, da bom lahko nadaljeval\_a in da bom želel\_a nadaljevati, ker bom v tem videl\_a smisel.*

*Po drugi strani ima izgorela oseba nekakšen občutek, da vse skupaj ni več smiselno, in nima immanentne motivacije, da bi še naprej opravljala to službo. [uslužbenec\_ka organizacije, ki dela s starejšimi občani, Poljska]*

Pomembno je tudi, da obravnavamo **izgorelost kot proces**, ne samo kot posamični dogodek.

*Na izgorelost ne gledam kot na enkratno zadevo, temveč prej kot na nekaj, kar nekaj časa traja, ko si pod tolikšnim stresom. (...) Zaradi te količine stresa izgubiš zmožnost, da bi nadaljeval. Takrat se po mojem mnenju konča. Izgorelost ni trenutek, ko se to zgodi, temveč je celotni proces pred tem, ko mogoče ne vidiš, kaj se dogaja s tabo. In takrat, ko ne moreš več naprej in ko se izgorelost udejanja fizično ali mentalno – mislim, da je to konec.*

*[vodja organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Hrvaška]*

Tekom tržne raziskave na podlagi sekundarnih podatkov smo se osredotočali na osnovne opredelitve izgorelosti. V konceptu, ki ga začrta Pines, je ključna izčrpanost – fizična, umska in čustvena, kakor tudi izguba smisla v življenju – in ti vidiki so jasno navzoči v opredelitvah vprašanih, skupaj z elementi naučene nemoči, ki so v osrčju koncepta, ki ga navaja Cherniss. Po Maslachovi ideji naj bi bili odločilni elementi naslednji: izčrpanost, cinizem in neučinkovitost. Izčrpanost in neučinkovitost sta se pojavili v opredelitvah sindroma, ki so jih podale preiskovane osebe. Vendar pa nihče ni neposredno spregovoril o cinizmu, čeprav so ljudje omenjali ravnodušnost, otopelost, nezmožnost izražanja čustev, pomanjkanje volje do dela, izgubo motivacije, občutek, da je vse zaman, občutek nemoči ali nezmožnosti. Zaskrbljujoče je, da je bil v skladu z eno od opredelitev **tretji sektor kot celota poistoveten s kulturo izgorelosti**.

*Do izgorelosti po mojem pride, ko opravljaš tolikšno količino dela, ki ga imaš rad, da ga začneš sovražiti. Pomeni, da si v službi zasut z delom in z vsem povezanim, pa ni nikakršnega izhoda – zanka, iz katere ne moreš pobegniti. Mislim pa tudi, da NVO-ji precej ohranjajo to kulturo izgorelosti, ker se zdi dokaj kul, da si v stanju izgorelosti in da tekmuješ, kdo je globlje v njem, kdo je včeraj delal do polnoči, kdo je delal do treh zjutraj, kdo sploh ni spal in same podobne reči.*  
*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z begunci in migranti, Hrvaška]*



**KAJ JE POKAZALA  
NAŠA RAZISKAVA?**

1:

## **Delo v NVO-jih ustvarja pogoje za izgorelost – bolj zaradi organizacijskega in družbeno političnega konteksta delovanja teh organizacij, kakor pa, da bi bilo neposredna posledica tipa prejemnikov dejavnosti NVO-jev.**

Prva izmed naših hipotez je bila tridelna.

a. Prvič, domnevali smo naslednje: »Ljudje, ki delajo v NVO-jih, so izpostavljeni tveganju izgorelosti zaradi specifičnosti dejavnosti teh organizacij in narave svojega dela, npr. z migranti / begunci, osebami LGBTQ+, starejšimi, ženskami in osebami z invalidnostjo.« To bi lahko poimenovali naša »nična hipoteza«, ker je bila hkrati tudi domneva raziskave – organizacije smo rekrutirali glede na tip njihovih prejemnikov in navedli, da je tema raziskave izgorelost. Določena oseba je lahko v raziskavi sodelovala brez pogoja, da bi že kdaj prej doživela izgorelost v zadevni organizaciji, vendar pa **so bili skoraj v polovici od 15 raziskovanih organizacij naši sogovorniki seznanjeni z izgorelostjo – bodisi so sami v preteklosti izgoreli (to velja tako za vodje kot za uslužbence) ali pa so sindrom izkusili drugi v isti organizaciji. Tako torej to potrjuje odnos med specifičnostjo dejavnosti organizacije in naravo njenega dela ter izgorelostjo.**

*Že veliko ljudi v organizaciji sem videl\_a preživljati izgorelost, vendar pa so kot kamikaze. Delali bodo, dokler se ne zgrudijo, dokler jih noge fizično ne držijo več. Nisem prepričan\_a, do kolikšne mere se zavedajo, da je sporočilo, ki ga pošiljajo, »sem izgorel\_a in še vedno delam, zato bi moral tudi ti vselej početi enako.«*  
*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z begunci in migranti, Hrvaška]*



Tip prejemnikov je nedvomno pomemben element značilnosti posamične organizacije in določa njeno specifičnost – ta je drugačna ob delu z migranti, ki ne poznajo jezika države, pri ljudeh s Aspergerjevim sindromom ali pri ženskah, ki doživljajo nasilje. Četudi so vprašani opisovali delo s prejemniki svojih dejavnosti (npr. starejšimi občani, osebami z invalidnostjo) kot težavno in včasih utrujajoče, je na splošno gledano **delo s specifično ciljno skupino zanje vir zadovoljstva prej kakor pa dejavnik izgorelosti**. Obenem dejavnike tveganja za izgorelost, zagotovo pa vire stresa, sestavljajo naslednji vidiki:

- / delo z ljudmi, ki so utrpeli travmatične izkušnje (v vseh treh državah so to pokazali zastopniki organizacij za pomoč ženskam, ki so doživele nasilje, na Hrvaškem pa tudi ljudje, ki delajo z begunci), kar ima za posledico lahko razvoj posredne travme,
- / spoprijemanje s homofobijo, rasizmom, nestrpnostjo,
- / stres manjšine, ki ga vsak dan doživljajo osebe LGBTQ+, ki delajo v NVO-jih, ki se neposredno ukvarjajo s svojimi identitetami in poklicno situacijo zaznavajo tudi na osebni ravni,
- / nerazumevanje problema in stopnje potreb manjšine (kar je poudarila organizacija, ki se v Sloveniji ukvarja z odraslimi osebami z avtizmom).

*Dejstvo je, da večina ljudi, ki delajo z žrtvami hudih travmatičnih izkušenj, tudi sami izpolnjujejo diagnostične kriterije za posttravmatsko stresno motnjo. To je glavni problem. Veste, zame izgorelost zveni zgolj kot pesem ali recitacija, če jo primerjamo s sekundarnim travmatskim stresom. [vodja organizacije, ki dela z ženskami, Hrvaška]*

Nekateri vprašani niso menili, da je delo z njihovo ciljno skupino dejavnik, ki vodi v izgorelost, namesto tega pa so navedli druge ciljne prejemnike kot bolj izpostavljene izgorelosti, npr. ljudje, ki delajo s starejšimi osebami, so pokazali na veliko večje tveganje, ki je povezano z delom z brezdomci, vprašani pa, ki so delali z ljudmi z invalidnostjo, so podali primer dela z žrtvami nasilja, ki naj bi prej privedlo do izgorelosti.

**Tisto, kar prispeva k izgorelosti, je specifičnost dela v tretjem sektorju, ki je v vseh treh državah podobna.** Sestavljajo jo dimenzije, kot so: preveč dela, premalo ljudi, ki ga opravljajo, občutek, da so rezultati nezadovoljivi glede na

dejanja, ki so jih izvajali, in veliko birokracije (najpogosteje povezane s potrebo po izpolnjevanju zahtev, ki so jih določili financerji in donatorji). Vse to vodi do zasutosti z delom, stresa, utrujenosti uslužbencev tretjega sektorja, vodij in prostovoljcev, kar v kombinaciji z nezadostnim preprečevanjem in zdravljenjem, ko gre za izgorelost, ustvarja visoko tveganje za razvoj sindroma.

*Za nas je največji izziv, da opravimo to količino dela s številom ljudi, ki jih imamo na razpolago. Z 9 zaposlenimi izvedemo povprečno 16 projektov na leto, pri čemer sta 2 zadolžena za finance, tako da ne sodelujeta pri izvajanju dejavnosti.*  
*[uslužbenec\_ka organizacije za delo z ženskami, Hrvaška]*

b. Drugi del hipoteze je bil: »Družbenopolitične okoliščine niso ugodne za nevladni sektor.« To izjavo si je mogoče tolmačiti na različne načine, odvisno od vidika, ki ga privzamemo.

Lahko se osredotočimo na splošno nestabilnost tretjega sektorja – na vidik torej, ki se že več let ni spremenil –, **povezano z načinom financiranja NVO-jev**. Problem financiranja ali bolje rečeno premajhnega financiranja NVO-jev znatno vpliva na delovanje teh organizacij: ne morejo zaposliti zadostnega števila uslužbencev in včasih nadaljujejo z delovanjem navkljub pomanjkanju financiranja – s čimer se sklenc začarani krog.

*Smo pod hudim stresom, ker ne vemo, kaj se bo zgodilo naslednje leto – ali bomo imeli dovolj denarja. Ob koncu leta zmeraj pride do problemov, najemamo visoka posojila, čeprav je bila lani tozadevno situacija stabilnejša, ampak seveda je nekje v ozadju navzoča misel, da ne vemo, kako bo naslednje leto in leto zatem, ker to ni povsem odvisno od nas samih. Lahko se na različne načine naprezamo zbrati denar, vendar pa ne moremo biti prepričani, kakšen bo učinek. Razen v primeru, da imamo dolgotrajnejše projekte. Tedaj se lahko usedemo in rečemo »uh, zdaj je napočil trenutek, ko lahko zajamemo sapo, ker imamo dveletni projekt« in imamo vsaj osnovne dejavnosti pokrite.*

*[vodja in uslužbenec\_ka organizacije za delo z ženskami, Poljska]*

Še en vidik pa je **družbenopolitična klima, v kateri delujejo nevladne organizacije**. Tudi v tem primeru nas ni presenetilo, da se vlada – ne glede na državo – ne zmeni za nekatere tipe dejavnosti ali prejemnike, zlasti ko gre za manjšine, ali pa jih, milo rečeno, obravnava kot nedobrodošle (npr. osebe LGBTQ+, migrante in begunce), medtem ko druge bolj sprejema (npr. starejše občane, ljudi z invalidnostjo), kar pa še ne pomeni, da so dejavnosti za slednje deležne zadostne podpore.

*Predvsem se je o tem nujno pogovarjati in [odločevalci morajo] naslavljeni potrebo po večjem številu osebja v NVO-jih. Kadar koli nas vprašajo, koliko prejemnikov pomoči imamo, jih zanima izključno številka, vendar pa ne vidijo, da obstajajo tudi bratje in sestre, starši, stari starši, šolsko okolje in pristočasne dejavnosti, ki se jih te osebe udeležujejo. Poudarjamo natanko to, da ustvarjamo mrežo, vendar pa jih [odločevalcev] to v resnici ne zanima. [vodja organizacije, ki dela z osebami z invalidnostjo, Slovenija]*

**Družbenopolitična situacija na splošno omejuje delovanje nevladnih organizacij, ki smo jih proučevali. Posledica tega negativnega vpliva je pogosto, med drugim, izgorelost.** Na Poljskem trenutna politična klima ni naklonjena delu z begunci in migranti, osebami LGBTQ+ in ženskami, ki doživljajo nasilje.

*Živimo v svetu nasilja, v bolečem svetu, v svetu, ki ne razume in namesto tega sekundarno viktimizira, zadaja rane; v sistemu, ki ne deluje. Nenehno smo mu podvržen, bombardirani smo z negativnimi informacijami; poleg tega pa je naša vlada kakopak konservativna, mi pa smo feministična organizacija, tako da ...*

*[vodja organizacije za delo z ženskami, Poljska]*

Hrvaška organizacija se boji, da bodo njihove dejavnosti prekinjene, da bo delo prostovoljcev, ki pomagajo beguncem, podvrženo kaznim in da bodo

proti njim vlagali tožbe. Pokažejo tudi na primere kršitev in nepripravljenosti pri policiji, npr. na uporabo nasilja policistov nad begunci. Tudi slovenska vlada je nenaklonjena NVO-jem in del družbe negativno zaznava delo z manjšinami, npr. migranti ali osebami LGBTQ+ (čeprav obstajajo tudi krogi, ki podpirajo tovrstno delo in cenijo pomen entitet, ki ga omogočajo).

***Resnično zaskrbljujoče je, da velika količina dela, ki naj bi ga opravljale določene državne ustanove, pade na naša ramena, vendar pa obenem ni cenjena in nismo deležni podpore. To je v resnici največji problem.***  
*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Slovenija]*

Vrh tega menjava vlade na državni ali lokalni ravni navadno vpliva na položaj NVO-jev – tako je v primeru LGBTQ+ organizacij v vseh državah, ki smo jih preiskovali. Na Poljskem še dodatno prihaja do fizičnih napadov na organizacije, do »vohunjenja« javne televizije, kar povzroča velike napetosti v ekipi in vodi k nadaljnjemu nerazumevanju.

***Na Poljskem imamo težavno, zapleteno družbeno in politično situacijo. Opažamo sovražnost državne vlade, pa tudi lokalnih oblasti, ki sprejemajo resolucije »proti LGBT osebam«. Družbeno vzdušje znatno vpliva na predanost ekipe, motivacijo in pripravljenost na ukrepanje. Zdaj nam je v velik izziv, kako ohraniti to motivacijo.***  
*[vodja organizacije za delo z osebami LGBTQ+, Poljska]*

Poleg tega so tukaj še zunanje krize, ki zadevajo: podnebje, begunce in grožnje demokraciji. Skratka, položaj ni zavidljiv.

c. Zadnji stavek hipoteze se glasi: »Še dodatna težava je vsesplošno dojemanje ljudi, ki niso povezani s tretjim sektorjem, da delo v nevladni organizaciji ni profesionalno, da je nekakšen hobi.«

Odnos, ki ga izražajo ljudje izven okolja NVO-jev, da zaposlitev v tretjem sektorju ne pomeni »prave službe«, je navzoč na Poljskem (to je izkusila organizacija, ki dela s starejšimi občani) in na Hrvaškem – zastopniki organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, so naleteli na vnaprejšnje predstave, da si tisti, ki delajo v tretjem sektorju, niso bili zmožni poiskati nobene druge službe.

*Ko povem, da delam za fundacijo in da se ukvarjamo s tem in onim, slišim: »Oh, torej je to prostovoljsko delo. Ampak, ali imaš kakršno koli službo?« Na to [delo za fundacijo] gledajo kot na nekakšno prostovoljsko dejavnost, ki dejansko ne prinaša nikakršne večje družbene in vzročne sile, te dejavnosti so podcenjene. K temu gre prišteti še pojmovanje, da počnem pomembne stvari, v kar pa nekdo podvomi, reče, da je to brez pomena, ker na primer ta oseba dela kot informacijski strokovnjak v kakšni korporaciji in počne megapomembne stvari, jaz pa sem tu, v neki mali fundaciji, kjer delam nekaj s starimi ljudmi.*  
*[uslužbenec\_ka organizacije za delo s starejšimi občani, Poljska]*

Ne glede na to so se vprašani pritoževali, da **je njihovo delo podcenjeno** – to velja za vse tipe organizacij v vseh treh državah, ki smo jih obravnavali. Kot primer – predstavniki slovenske organizacije, ki dela z osebami z invalidnostjo, se pritožujejo zaradi nerazumevanja družbe, sistema, darovalcev, pa tudi staršev svojih strank, ki pričakujejo, da bodo uslužbenci vselej na voljo.

*Tukaj je problematičen splošni odnos javnosti do združenj. Sam\_a se težko pogovarjam z ljudmi o svojem delu, ker imajo navadno negativen odnos do takšnih organizacij. O tem lahko beremo v medijih, zlasti tisti med nami, ki imamo voljo in odločenost, da se prebijemo skozi komentarje pod članki o katerem koli združenju. Mislim, da to vpliva tudi na dojetje, na motivacijo, še posebej med mladimi, da bi se vključili v delo NVO-jev.*  
*[uslužbenec\_ka organizacije za delo s starejšimi občani, Hrvaška]*

Tisto, kar nam daje upanje, je prepričanje, ki ga je izrazil predstavnik poljske organizacije za delo z osebami LGBTQ+, da ekipe nevladnih organizacij niso nenehno podvržene pogubi izgorelosti in da je zahvaljujoč ustrezni strukturi podpore v organizaciji in uporabljenih popravniških ukrepov izgorelost lahko le začasni proces, ki lahko privede do razvoja novega občutka zadovoljstva v poklicnem in aktivističnem delu. Tudi naša projektna ekipa goji enako upanje.

## 2:

## **Delo v NVO-ju nudi manjšo varnost kot delo v zasebnem in javnem sektorju**

Hipoteza 2 se glasi: »Delo v tretjem sektorju nudi manjšo varnost kot delo v zasebnem ali javnem sektorju, in sicer zaradi: nizkega ali nikakršnega denarnega povračila, pomanjkanja kontinuitete v zaposleovanju, dela na projektih, prevlade kratkoročnih »slabih« pogodb, odsotnosti plačanega dopusta, odsotnosti bolniškega staleža.« **V vseh treh analiziranih državah je položaj NVO-jev podoben in se dosledno ujema s tem, kar je bilo opisano v hipotezi** – v glavnem zaradi nezadostnega financiranja tretjega sektorja ne glede na tip dejavnosti. To ne pomeni, da je situacija v javnem sektorju ali zasebnih podjetjih idealna, vendar pa so nekateri vidiki specifični za tretji sektor. Najpomembnejši med njimi so naslednji:

- / pomanjkanje trajnih virov financiranja in negotovi položaj organizacije,
- / pomanjkanje kontinuitete zaposlovanja in pomanjkanje kontinuitete dejavnosti, ki se jih NVO loteva (ki je povezano s specifičnostjo dela na projektih, financiranih s subvencijami), pa tudi nezmožnost načrtovanja dolgoročnih dejavnosti,
- / nizke plače, nestabilnost zaposlitve (civilnopravne ali prostovoljske pogodbe), nestabilnost ekipe (visoka stopnja menjavanja zaposlenih),
- / odvisnost od politike, nacionalne in lokalne vlade in administracije ali od financerjev, donatorjev in pokroviteljev,
- / obremenjujoči administrativni postopki, povezani z izpolnjevanjem obveznosti za subvencionirane projekte,
- / nezadostna organizacija dela in upravljanje ekipe, pomanjkanje notranjih standardov in postopkov, omejene priložnosti za razvoj ali napredovanje,
- / težave z ločevanjem zasebnega in poklicnega življenja,
- / pomanjkanje otipljivih rezultatov, frustracije zaradi neuspeha določenih dejavnosti.

*Sedemdeset odstotkov svoje energije zapravimo za tisto, kar se dogaja znotraj naše ekipe – za napetosti, konflikte. V takšnih situacijah nimamo strategije za učinkovito spoprijemanje z grožnjami in izzivi. Kljub vsemu temu pa se v primerjavi z drugimi NVO-ji precej opiramo na postopke. Fluktuacija se je povečala. Ljudje odhajajo, novi prihajajo. Novi zaposleni se učijo tega dela, opazujejo, s čimer izgubimo veliko časa.*  
*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Poljska]*

Zaposlitvene pogodbe za nedoločen čas niso standard (zlasti ne v majhnih organizacijah). Zaposlovanje je odvisno od možnosti pridobivanja zaporednega financiranja, kar pa ne zagotavlja delovnega udobja. Naj bo negotova finančna situacija še tako običajen problem, pa obstajajo organizacije (npr. na Poljskem delo z osebami z invalidnostjo ali LGBTQ+, na Hrvaškem pa z migranti), za katere ta vidik ni ključni problem, ker se poslužujejo tujih in ne domačih subvencij. Predstavniki teh organizacij se vendarle zavedajo, da so v tem smislu edinstveni v primerjavi z drugimi NVO-ji v zadevnih državah.

V določenih organizacijah velja, da so v primeru, če – zaradi tipa pogodbe – zaposleni ni upravičen do plačanega dopusta ali bolniškega staleža, takšna vprašanja lahko predmet neformalnih predpisov. Če pride do primera, ko je za nekoga nujno, da si vzame dopust, mu organizacija ponudi to priložnost. Vendar pa še posebej v manjših organizacijah kljub dobrim namenom ni zmeraj mogoče urediti nadomeščanja, ker je treba opraviti preveč dela in je na voljo premalo uslužbencev. Poleg tega – zlasti na Poljskem – ljudje, ki so povezani z NVO-ji, čutijo, da ne bi smeli prepogosto izkoristiti takšnih neuradnih rešitev. Pomanjkanje formalne varnosti na trgu dela (ki je posledica tega, da delavec nima pogodbe o zaposlitvi) je ena stvar, negotovost, povezana z bližnjo ali daljno prihodnostjo organizacijo pa je drug problem: Ali bomo dobili sredstva? Se bodo predpisi spremenili? Kakšno bo vladno stališče do NVO-jev? – to so tipične dileme znotraj nevladnih organizacij.

*Donatorji bi se morali zavedati, da v nevladnem sektorju obstaja problem izgorelosti in da mora organizacija načrtovati, tudi finančno, odziv na izgorelost – ne moreš preprosto nadaljevati s slepim izvajanjem zaporednih projektov. Donatorji bi morali premisliti o večji odprtosti in prilagodljivosti financiranja, ponuditi možnost, da organizacije spremeni načrte glede na*

*situacijo, v kateri se je organizacija v tistem trenutku znašla. Tudi trajnost financiranja je odločilnega pomena. Če izvajaš letni projekt, med katerim ne moreš spremeniti stvari, ki se ne obnesejo, to prispeva k izgorelosti.*

*[vodja organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Poljska]*

Včasih so problemi bolj temeljne narave – slovenska organizacija LGBTQ+ nima lastne pisarne, delo opravljajo od doma, kar prispeva k splošni nestabilnosti. Na Poljskem ali Hrvaškem do pomanjkanja občutka varnosti v nevladnih organizacijah prihaja tudi zaradi odnosa donatorjev, npr. dolgih obdobj čakanja na rezultate razpisov za subvencije, pomanjkanja skrbi za delovne pogoje prejemnikov subvencij (npr. premalo financirane in podcenjene vloge koordinatorja projekta ali administracije).

3:

### ***Izgorelost velja za zapleten problem, njen izvor pa je v prvi vrsti prepoznan na organizacijski in družbeni ravni***

Hipoteza 3 se glasi: »V običajnem razumevanju izgorelosti so za razvoj sindroma izgorelosti odgovorni posameznik in njegove predispozicije, ne pa organizacija, kjer posameznik dela. Sociološki in organizacijski dejavniki so podcenjeni, psihološki pa so precenjeni.« **Domnevali smo, da bo prepričanje, da bi bila oseba z izgorelostjo videna kot edina odgovorna za svoje obolenje, običajno, vendar ni tako. Naši sogovorniki se zavedajo, da izgorelost v veliki meri ali v prvi vrsti povzročajo družbenopolitični dejavniki ali tisti, ki so povezani z organizacijsko kulturo.** Samo v dveh organizacijah – poljski in hrvaški, ki delata z ženskami – vodji, ki se sicer zavedata resnosti problema izgorelosti in ponujanja supervizije za svoji ekipi, menita, da je odgovornost za zoperstavljanje problemu in prepoznavanje njegovih simptomov v glavnem na strani zaposlenega, ne delodajalca. Običajno pa so poudarki umeščeni drugje. kateri organizacijski dejavniki so bili omenjeni? Predvsem sistemski problemi tretjega sektorja, ki smo jih orisali zgoraj (nestabilno in negotovo financiranje, premalo osebja, nizke plače, preveč dela, pomanjkanje organizacijskih



postopkov ali njihove zadostne formalizacije, negativno družbeno dojetje dejavnosti organizacije), pa tudi slabi odnosi s kolegi, neučinkovita komunikacija, neučinkoviti hierarhični procesi odločanja v organizaciji ali pomanjkanje dostopa so supervizije.

Sogovorniki so se na splošno zavedali izgorelosti in so jo zaznavali kot posledico kombiniranih dejavnikov in procesov, ne samo, kot da izhaja iz zahtev delodajalca in dela samega, temveč tudi kot posledico osebnih pričakovanj in osebnostnih lastnosti posameznika. Poudarjajo, da je izgorelost dolgoročna, kronična izpostavljenost stresnim okoliščinam, na katero vpliva več dejavnikov, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. **Posamezni dejavniki so torej navzoči v diskurzu o izgorelosti, vendar pa niso precenjeni.**

Nekateri vprašani so navedli posamične lastnosti, ki lahko vodijo v izgorelost. Njihove izjave se na splošno niso nanašale na specifične osebe, temveč so pomenile splošni razmislek o mehanizmu izgorelosti. Vendar pa so včasih ta opažanja izhajala iz tega, da so bili priča nekomu v svojem okolju, ali pa – zanimivo – iz samoanalize. Na spodnjem seznamu so še dodatno podčrtani ti pojavi, ki so jih vprašani prepoznali kot simptome ali dejavnike, ki prispevajo k njihovi lastni izgorelosti, denimo naslednji:

- / visoka občutljivost, nerazrešene osebne težave ali travmatične izkušnje,
- / pomanjkanje razvitih mehanizmov spoprijemanja, ko gre za stres, nezmožnost počivanja,
- / prevelika vpletenost in zavezanost delu, zanemarjanje ravnovesja med delom in življenjem,
- / duševne težave (nepovezane z izgorelostjo),
- / prevzemanje preveč odgovornosti v kombinaciji s perfekcionizmom in kritičnim ocenjevanjem lastnega dela, visoka motivacija in angažiranost, kompulzivno delo (ki je lahko tudi posledica vzorcev, ki so se prenašali prek družine ali šolanja),
- / pretirana potreba po nadziranju, osredotočanje na posamične dosežke, pomanjkanje timskega dela, nezmožnost razdeljevanja nalog ali dela v okviru timskih nalog,
- / nezmožnost, da določimo in uveljavljamo meje,
- / pomanjkanje odprtosti in navada, da z drugimi ne delimo problemov,
- / kritični pristop do samega sebe, nezmožnost, da bi se nagradili za dobro opravljeno delovno nalogo.

*Obstaja že nekaj vzorcev, ki izhajajo iz družine – ko vas starši spodbujajo, da storite kolikor je mogoče veliko in se lotite veliko stvari, namesto da bi počivali in skrbeli zase. To potem vpliva tudi na vzorce, ki se pojavijo pozneje v življenju.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Slovenija]*

*Sam\_a nad seboj sem izvajal\_a velik pritisk, ker imam ves čas občutek, da stvari ne bodo dovolj hitro, dovolj dobro opravljene.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Slovenija]*

*Ko delam, se mentalno počutim veliko bolje kot tedaj, ko ne delam, ampak to seveda ni zdrava navada.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Slovenija]*

*Mislim, da te nekako vse od otroštva, od vrtca prek sistema osnovne in srednje šole, vsi poučujejo o tem – da moraš biti poslušen, dober delavec, operativen. Nihče pa te ne uči, da moraš skrbeti sam zase.*

*[uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Hrvaška]*

## 4:

### **Vodje, ki so sami izkusili izgorelost, imajo večje razumevanje sindroma in načinov, kako ga preprečiti**

V hipotezi 4 smo domnevali naslednje: »Vodje organizacij imajo nizko raven zavedanja, kako se lahko učinkovito zoperstavijo izgorelosti.« Nepričakovano smo ugotovili, da je večina vodij NVO-jev, s katerimi smo govorili, osebno izkusila izgorelost ali pa se je morala ukvarjati z izgorelostjo v svoji organizaciji. Tako je bilo pri vodjah vseh vrst preiskovanih organizacij, ne pa tudi v vseh preiskovanih državah.

*Ko zdaj odgovarjam na vaša vprašanja, se sprašujem, ali so [uslužbenci moje organizacije] že izgoreli ali še ne. O tem prej nisem premišljeval\_a. [vodja organizacije, ki dela z migranti, Poljska]*

Zavedanje izgorelosti se v prvi vrsti zrcali v prepoznavanju pojava kot pomembnega problema in v poznavanju njegovih simptomov. Vendar pa je precej nizko, ko pride do specifičnega znanja ali veščin na področju preprečevanja izgorelosti ali spoprijemanja z njo. Na splošno je to znanje skromno in temelji na intuiciji prej kot na profesionalnih virih, npr. ustvarjanju priložnosti za pogovor in seznanjanje s problemi – kar je zagotovo dragocena praksa (navzoča v mnogih preiskovanih organizacijah). Pomembno za vodje je, da imajo odprt odnos, da prisluhnejo zaposlenim, se odzivajo na trenutne težave, da jim ni vseeno za ljudi, s katerimi delajo, da cenijo njihovo delo in da skupaj proslavijo uspehe.

*Pomembno je, da na določenih točki vsakdo dobi ta energijski poriv – da na primer, ko nam nekaj uspe, obstaja potreba po poudarjanju, da je to skupni uspeh, ne samo uspeh ene osebe. Zame je pomembno poudarjati, da vsaka oseba prispeva k delovanju naše organizacije. Uspeh je mogoč ne le zaradi ekipe, ki je neposredno delala na projektu, temveč tudi zaradi ljudi, ki so to delo omogočili, npr. z birokratskimi opravili in z ukvarjanjem z administrativnimi posli. [vodja organizacije, ki dela z migranti, Poljska]*

Te vrste delovanja so pomembne in nujne, vendar so včasih nezadostne. V eni od organizacij za delo z osebami z invalidnostjo na primer vodja verjame, da redni sestanki pomenijo supervizijo, medtem ko po mnenju ekipe ne izpolnjujejo tovrstne funkcije.

## 5:

## **Pomanjkanje priložnosti za vodje in motivacije za učinkovito preprečevanje izgorelosti sta hujši problem kakor pomanjkanje znanja vodij o tem, kako to storiti**

Hipoteza 5 se glasi: »Niti bolje obveščeni ljudje, ki so na čelu organizacije, ne vedo, kako lahko preprečujejo ali uravnavajo izgorelost.« Tudi v tem primeru smo pričakovali, da bo položaj hujši kakor dejansko je, vendar pa so zaključki še daleč od optimističnih. **Prvič, niti bolj zavedni in ozaveščeni vodje (npr. ki imajo svojo lastno izkušnjo izgorelosti), ki imajo ideje, kako preprečevati izgorelost in ki jih udejanjajo v praksi, pri tem niso zmeraj učinkoviti in uspešni.** Primeri, omenjeni v intervjujih, so vključevali: sestanke, dobre odnose v ekipi, supervizije. Vendar pa kljub izvajanju teh ukrepov vseeno pride do izgorelosti, torej še zmeraj nekaj manjka, da bi bilo preprečevanje učinkovito.

*Odnosi so v službi najpomembnejša stvar – če ni dobrih medosebnih odnosov, je verjetnost izgorelosti večja. Če so odnosi slabi in se razvije nezaupanje – ko ne veš, kdo bo kaj storil, saj vsi samo »pazijo na svoj vrtilček« –, se pojavijo trenja. Kot vodja moraš biti nenehno pozoren na to. [vodja organizacije, ki dela z ženskami, Slovenija]*

Drugič, celo če vodje vedo, katere preprečevalne ali posreovalne ukrepe bi bilo mogoče uvajati v prakso določene organizacije, so le redki uspeli kaj učinkovito spremeniti. Le redke vprašane entitete uporabljajo preprečevalne ukrepe, npr. organizacije za delo z migranti v Sloveniji in na Hrvaškem in organizacije za delo z ženskami na Poljskem, Hrvaškem in v Sloveniji svojim uslužbencem nudijo supervizijo, dodatno pa je bila v Sloveniji ustanovljena še ekipa, ki se ukvarja z dobrobitjo delavcev (skrb za zdravje, ustrezna prehrana,

telesna vadba), na Hrvaškem in v Sloveniji pa je bil omogočen tudi brezplačni dostop do psihološke pomoči. Ljudje iz poljskih in hrvaških organizacij za delo z ženskami so sodelovali na delavnicah o izgorelosti.

V številnih preiskovanih organizacijah velja supervizija (za posameznike ali time) za pravi ukrep pri preprečevanju izgorelosti, vendar pa jih je le nekaj ta postopek trajno uvedlo v redno prakso svojih dejavnosti. **Splošne ovire za uvajanje različnih tipov zdravilnih ukrepov na trajni redni osnovi pa so pomanjkanje časa (obojih: tako zaposlenih kot upravljavcev), premajhna ekipa in nezadostni finančni viri.**

*Društvo ne premore razkošja, da bi si lahko, kot denimo veliko zasebno podjetje, privoščilo imeti upravljavca, ki bi skrbel za celotno ekipo 20 ljudi, tako da bi vedel, ali ima nekdo preveč dela ali ne. Zaupam svoji ekipi, da mi bodo povedali, kdaj je preveč zanje. Verjamem, da se zavedajo okoliščin, v katerih se znajdejo, da so odgovorni in ne bodo sprejeli določene naloge, za katero vedo, da je ne bodo mogli opraviti, da se ne bodo spravili do situacije izgorelosti.*

*[vodja organizacije, ki dela z osebami z invalidnostjo, Hrvaška]*

Zaskrbljujoče je tudi, da čeprav imajo vodje izgorelost za problem, to ni najnujnejše vprašanje, s katerim se je treba ukvarjati v organizaciji – navadno ga odlagajo ali pa se morajo preprosto boriti za preživetje organizacije. Včasih ni na tem področju nikakršne sistematizacije dejavnosti ali dolgoročne strategije (ki bi vključevala elemente podpore uslužbencem v vodstveni politiki organizacije) ali pa so kompetence vodilnega osebja omejene. Občasno so bile v preteklosti opravljeni preprečevalni ukrepi, ki pa so zdaj odloženi ali le redko organizirani. Še en primer je delovni čas – v nekaterih organizacijah velja za običajno, da se ne dela nadur ali da se namesto tega dobiva proste dni, medtem ko včasih tovrstne rešitve obstajajo samo teoretično.

*Veliko delamo nadure, celotne ekipa na splošno, zato smo uvedli neko pravilo, da si bomo v zameno za nadure vzeli prost dan. To je v teoriji krasno, vendar pa nimaš časa, da bi si vzela*

*prost dan, ker imaš preveč dela, zato to le redko izkoristimo.*

*[uslužbenec\_ka organizacije za delo z ženskami, Hrvaška]*

6:

## ***Izgorelost je proces - da se razvije, nekaj časa traja, čeprav to ne pomeni nujno, da daljše delo na višjem položaju pomeni večjo verjetnost pojava izgorelosti***

Nagovarjanje hipoteze 6 (»Proces in/ali raven izgorelosti v NVO-jih je odvisna od nadrejenega položaja«) je tudi v veliki meri odvisno od situacije vsake organizacije ali specifične osebe, ki smo jo intervjuvali. Za nekatere NVO-je ta hipoteza drži – **za ljudi, ki delajo z osebami LGBTQ+ na Poljskem in Hrvaškem so daljše delovne izkušnje povezane z višjim tveganjem izgorelosti, kar velja tudi za hrvaško organizacijo, ki dela s starejšimi občani, ali za Poljsko organizacijo, ki dela z ženskami.** V drugih preiskovanih organizacijah se hipoteza ni potrdila ali pa jo je bilo težko preveriti, npr. ko imajo vsi intervjuvanci enak položaj in nihče od njih ni doživel izgorelosti, njihova nadrejenost pa je različna. Nekateri vprašani so pozornost usmerili na druge vidike, ki so po njihovem mnenju bolj povezani z izgorelostjo kakor nadrejeni položaj: višja starost uslužbenca, neoptimalen obseg dolžnosti, opravljanje repetitivnih dejavnosti (preveč rutine, nikakršnih izzivov) ali opravljanje nalog, ki se jih nihče drug ni želel lotiti – kar se pogosto ne ujema s kvalifikacijami ali veščinami (terja prenizke kvalifikacije ali pa ni dosledno s kvalifikacijami uslužbenca). Takšni dejavniki so lahko tudi starost in položaj same organizacije ali stopnja njenega razvoja.

*Na določeni točki smo preprosto proizvajali preveč endorfinov in se naveličali vsega skupaj. Hkrati smo verjeli v nekakšen ethos, da moramo, če želimo nekaj storiti, če želimo, da to postane kul, da se organizacija pomakne naprej, da bi postali zadovoljni s tem, kar počnemo, garati v krvi, znoju in solzah - ker bomo tako to dosegli.*

*[vodja organizacije, ki dela s starejšimi občani, Poljska]*

Zanimivo je, da **daljši nadrejeni staž lahko deluje v obe smeri** – če je organizacija več let izvajala nezdrave rešitve, bo to slej ko prej privedlo do izgorelosti. Vendar pa, če je organizacija izkusila izgorelost ali druge timske težave že prej in če so imeli njeni vodje priložnost, da se odzovejo in izvajajo popravne ukrepe, potem je organizacija manj izpostavljena tveganju izgorelosti. Primer za to je hrvaška organizacija, ki dela s starejšimi in ima dobro organizirano delo in jasno strukturo ter pravila o delovnem času in o tem, da si na voljo in cenjen, četudi ni bilo zmeraj tako.

7:

## ***Pereči pritiski, da bi dosegli cilje, niso zgolj zunanji, temveč tudi notranji – ponotranjajo jih vodje in uslužbenci tretjega sektorja***

Hipoteza 7 («Proces in/ali raven izgorelosti v NVO-ju sta odvisna od pritiska, da je treba doseči temeljne cilje organizacije») je bila potrjena, vendar pa zahteva niansiranje. **Po eni strani je ta pritisk lahko posledica ciljev, ki jih določi donator ali vodja organizacije, po drugi strani pa nujnosti, da se upošteva indikatorje projekta.** Vprašani so omenili številne primere tovrstnih pritiskov, ki jih imajo za nepotrebne, pretirane, včasih pa tudi nezadostne glede na cilje (sic!) in vrednote organizacije. Tako utegne biti zaradi prej omenjene pretirane birokratizacije dejavnosti (še posebej zaradi poravnave subvencij in poročanja) v situaciji, kjer navadno že tako ali tako ni dovolj časa za administrativne dejavnosti, zato jih uslužbenci opravljajo med nadurami ali na račun odločilnih dejavnosti organizacije, kar je vselej vir stresa. Vprašani navajajo tudi razočaranje, ker je za donatorje pomembneje, da formalno poravnajo projekt (npr. da zberejo sezname udeležencev), kakor pa samo njegovo izvajanje in visoka kakovost dejavnosti. Predstavniki organizacij navadno niso deležni pozitivnih povratnih informacij – saj se donatorji v glavnem osredotočajo na formalno plat zadev.

*Praviloma imamo vsaj 2 projektni poročili, ki ju moramo pripraviti vsak mesec. Od tega so nekatera poročila velika za dve velikanski kartonski škatli. Poročila za projekte EU so na primer velika za 15 velikih map v 2 kartonastih škatlah, ker vodimo mrežo 11 organizacij. [vodja organizacije, ki dela z ženskami, Hrvaška]*

Pritiski, povezani s pridobivanjem financiranja za organizacijo, imajo za posledico prevzemanje preštevilnih nalog, majhne ekipe uslužbencev, predajanje dodatnih nalog izven organizacije, in sicer prostovoljcem, ki razbremenijo stalno ekipo (kadar ni dovolj sredstev za načrtovane dejavnosti), pa tudi izvajanje preveč projektov hkrati ali pisanje prijav na razpise in izvajanje projektov, ki niso neposredno povezani z misijo organizacije – kadar ni drugih priložnosti za nabiranje sredstev. **Tako imenovana sredstvoza ni izključno poljski problem, temveč jo doživljajo tudi hrvaške in slovenske organizacije.** V hrvaški organizaciji LGBTQ+ se dejavnosti, ki so se začele kot del projektov (npr. delavnice v šolah), nadaljujejo brez financiranja, drugi projekti pa se začenjajo izključno z namenom, da bi zagotovili kontinuiteto delovanja organizacije.

*Naš problem je, da si zmeraj naložimo več kot zmoremo. (...) Vsako leto rečemo, da moramo to spremeniti, vendar se to nikdar ne zgodi, tako da sploh ne vem, če smo vsega tega zmožni.*

*[vodja organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Hrvaška]*

Zunanji pritisk lahko izhaja tudi iz **pričakovanj družbenega okolja ali javnega mnenja**, npr. da bodo predstavniki ženske organizacije zmeraj posredovali, ko gre za nujne tekoče zadeve, ali da bodo dejavni na socialnih omrežjih ali sodelovali pri različnih dogodkih, denimo na protestih ali konferencah. Podobno tudi starši otrok z invalidnostjo pričakujejo bolj celostno pomoč, kakor pa jo lahko ponudi slovenska organizacija.

Po drugi strani **je lahko pritisk notranji in povezan z motivacijo uslužbenca ali vodje, pa tudi širše – s ponotranjeno misijo organizacije**, s potrebo pomagati, z velikim občutkom odgovornosti. Vsi vprašani so poudarjali,



koliko predanosti in energije vlagajo v delo za prejemnike, za katere skrbijo – pogosto na račun svojega zasebnega življenja. Slovenska organizacija, ki dela z migranti, bi jim na primer rada ponudila celostno podporo, ne zgolj v okviru dejavnosti, ki so načrtovane v projektu, kar ustvarja dodatne pritiske in stres. Doseganje teh ciljev je vir zadovoljstva za vprašane ljudi, pa tudi vir smisla, vendar pa so lahko pritiski (ki jih ne poimenujejo neposredno, temveč namesto tega raje govorijo o »odgovornosti«) tako hudi, da pozabijo na svoje lastne potrebe – ker jih potrebe prejemnikov povozijo.

*Enkrat sem bil\_a deležen\_a naslednje »ljubeznive« povratne informacije: to, kar v naši organizaciji ves čas počnemo samim sebi, s svojim aktivizmom, s tem, ko smo ves čas na robu izgozlosti – to je nasilno, v sebi nosi element nasilja. Tako smo se torej smejali dejstvu, da mi – strokovnjaki za nasilje – uporabljamo to nasilje nad samimi seboj, da je kovačeva kobila vedno bosa. [vodja organizacije, ki dela z ženskami, Poljska]*

To velja za te tipe organizacij, ki smo jih preiskovali in katerih cilji se dosledno ujemajo z osebnimi prepričanji uslužbencev, še posebej pa za organizacije LGBTQ+, kjer se ljudje navadno borijo tudi za svoje lastne pravice. Tovrstno delo temelji na občutku poslanstva, na čustveni vpletenosti, pogosto na človekovi lastni identiteti, kar odpravlja meje, ki ločujejo delo od zasebnega življenja in povečuje zaznani stres.

*Prevladujoči pristop je naslednji: delamo na misiji, ne moremo prenehati. Kulturo dela podedujemo po neoliberalnem pristopu, ki poudarja učinkovitost, uspešnost, individualizem. Prežeti smo s standardi od zunaj, ker kot organizacija nimamo alternativne naracije. [uslužbenec\_ka organizacije, ki dela z osebami LGBTQ+, Poljska]*

Pretirana predanost misiji organizacije in močno istovetenje z njenimi vrednotami pogosto privedeta do izgube motivacije in občutka poslanstva v aktivizmu, ko doživljamo neuspeh pri doseganju načrtovanih ciljev. Po eni

## **KAJ JE POKAZALA NAŠA RAZISKAVA?**

strani je istovetenje z misijo organizacije potrebno, da pri aktivizmu tretjega sektorja izpolnimo samega sebe, vendar pa lahko pretirana osredotočenost na misijo privede do izgorelosti.

A large, stylized graphic of the number '52' is centered on the page. The '5' is a light cream color with a slight shadow, and the '2' is a solid black color. The background is a solid teal color.

**PRIČAKOVANA PODPORA  
ZA NEVLADNE ORGANIZACIJE  
PRI ZOPERSTAVLJANJU IZGORELOSTI**

Pričakovanja podpore, ki jih izražajo NVO-ji, ko gre za zoperstavljanje izgorelosti, ne zadevajo zgolj dejavnosti, **neposredno** povezanih s sindromom, temveč predvsem tiste, ki bodo ponudile priložnost za izboljšanje splošnega položaja in delovnih pogojev nevladnih organizacij, kar je razumljivo v kontekstu zgoraj opisanih problemov, s katerimi se organizacije vsak dan spoprijemajo. Izboljšanje vsesplošnega stanja tretjega sektorja bi bil najučinkovitejši način preprečevanja izgorelosti.

**PODPORA NA RAVNI SEKTORJA** bi se morala začeti s tem, da bi organizacijam omogočili **trajno, dolgoročno financiranje** (npr. za 2–3 leta namesto za manj kot 1 leto, kakor se pogosto dogaja danes), in s **spremembo odnosa financerjev ali donatorjev, ko gre za:** odprtost, fleksibilnost financiranja, sprejemanja sprememb v projektih, ponujanje financiranja: administrativnih stroškov, ocenjevanja, supervizije, pa tudi nekaterih neprojektnih dejavnosti (npr. team-buildinga, njegovega razvoja in integracije ali odzivanja na duševne krize uslužbencev, vključno s preprečevanjem izgorelosti). To bi pomagalo ustvariti regenerativni sistem dela, ki bi vodil v večjo varnost, fizično in duševno zdravje uslužbencev. Lahko bi uvedli tudi posebna **podporna sredstva** – za organizacije, pa tudi za posameznike (npr. osebe v krizi, ki potrebujejo odmor ali se pripravljajo na menjavo svojega delovnega mesta ali spremembo narave dela).

Naslednji korak bi moral vključevati uvajanje **standardnih politik in postopkov za regulacijo dela v organizaciji**, ki pa bi bili vzpostavljeni v kontekstu zakonskih in sistemskih rešitev za tretji sektor in bi sestavljali pomembno referenčno točko za uslužbence, glede katere se lahko posameznik vselej pritoži. Zaželeno bi bilo **spodbujati dobre prakse med NVO-ji** (primere, kako se organizacije učinkovito spoprijemajo z izgorelostjo, in specifične predloge za rešitve, ki jih je mogoče uporabiti), pa tudi ustvariti prostor za izmenjavo dobrih praks in izkušenj med organizacijami s pobudami in moderiranjem procesov mreženja in ustvarjanjem platform sodelovanja.

**PODPORA NA ORGANIZACIJSKI RAVNI BI MORALA VKLJUČEVATI:** ustvarjanje in izvajanje postopkov za uravnavanje kriz in konfliktnih situacij znotraj organizacije in postopkov za preprečevanje izgorelosti, opravljanje uvodnega urjenja za novince v tretjem sektorju in mentorstvo za prostovoljce in nove uslužbence, uvajanje podpornih skupin, ponujanje supervizije (tako

za posameznika kot za ekipe) in dostop do brezplačne psihološke podpore. **Izobraževanje o izgorelosti**, v širokem pogledu in na voljo v različnih oblikah (npr. na spletu in v živo), je temeljnega pomena, saj omogoča prepoznavanje simptomov izgorelosti (tudi z orodjem samoocenjevanja), ponuja preventivne ukrepe in ukrepe zdravljenja, vključno z dostopom do informacij o izgorelosti in mesti, kjer lahko posameznik poišče pomoč.

**PODPORA ZA VODJE** – kot poseben tip podpore NVO-jem – bi morala dosegati cilj razvijanja veščin vodenja ekipe, kompetenc strateškega načrtovanja, pa tudi zmožnost vodje, da podpre zaposlene, še posebej v kontekstu izgorelosti. Ta tip podpore lahko vključuje **delavnice in usposabljanja**, katerih cilj je ozaveščanje o problemu izgorelosti, pa tudi **bolj celostne programe**, npr. dolgoročno usposabljanje v kombinaciji s strokovnimi posveti, ki ima za posledico izvajanje priporočil in rešitev za probleme v organizaciji.

**Ključni pogoj za nudenje učinkovite podpore za NVO-je je zagotavljanje, da so vključeni strokovnjaki** za usposabljanje, supervizijo, razvoj tima, izobraževanje, trenerstvo, posvetovanje, psihološko podporo, svetovanje ali terapijo **in da sodelujejo z organizacijami.**

Ljudje, ki so sodelovali v raziskavi, so imeli različne vizije o tem, kdo bi moral na institucionalni ravni nuditi tovrstno podporo – predstavljeni so bili primeri obstoječih javnih in nevladnih ustanov ali pa je bilo predlagano ustanavljanje novih entitet – npr. novega oddelka v obstoječi ustanovi ali povsem nove organizacije. Na Poljskem so omenjali krovne nevladne organizacije, denimo združenji BORIS in Klon-Jawor, pa tudi organizacije, ki podeljujejo sredstva, kot je na primer Batory Foundation. Na Hrvaškem so predlagali vzpostavitev nove ustanove, s katero bi komunicirale in se posvetovale nevladne organizacije, da bi bile deležne podpore, kar bi opredelilo standarde in pogoje dela v NVO-jih. Na Poljskem in Hrvaškem so prav tako predlagali, da bi morale biti lokalne enote oblasti, ki ponujajo subvencije organizacijam, bolj pozorne na sindrom izgorelosti in njegovo preprečevanje. V Sloveniji so podali primer Zdravniške zbornice in Ministrstva za zdravje. Nekatere podporne dejavnosti bi lahko izvajale zasebne entitete (npr. usposabljanja, supervizijo, psihoterapijo), financirali pa bi jih iz javnih (nacionalnih, evropskih) ali zasebnih sredstev, ki bi bila na voljo tudi v obliki subvencij, da bi bila podpora na voljo vsem organizacijam, ki jo potrebujejo. Pogosto so vprašani poudarjali, da bi se moralo z izgorelostjo hkrati

spoprijemati več različnih tipov entitet. Ne glede na sprejeto formulo bi morali tovrstni podpori pripisati sistemsko naravo, da bi jo bilo mogoče izvajati na več ravneh: v javni administraciji (ko bi državna, regionalna, skupnostna ali druga enota lokalne oblasti sodelovala z NVO-ji), tretjem sektorju, pri financerjih ali donatorjih, vse do ravni specifičnih nevladnih organizacij, ki bi uvajale zdrave delovne pogoje.

Delavnice in scenariji dejavnosti, ki jih opravite sami, članki in druge publikacije, psihološki testi, analize, konference, seminarji, webinarji, podporne skupine, svetovanje, posveti, supervizija in druge dobre prakse – vse to so potencialni elementi zaželenega kompleta proti izgorelosti za NVO-je, kakor pravijo predstavniki organizacij, ki so sodelovale v raziskavi. Načrtujemo, da bomo nekatere od teh rešitev ponudili kot del projekta Burnout Aid.

A stylized graphic featuring a large white number '6' with a circular hole in the center. Below the '6' is a black number '9'. The background is a solid green color.

**POVZETEK**

Vprašani opisujejo izgorelost večinoma v smislu: utrujenosti (telesne in umske), stresa ali izgube smisla dela. Tisti sogovorniki, ki so sami izkusili izgorelost, dodajajo še: nezmožnost počivanja, depresivne motnje in »zahrbtno« naravo sindroma, ki se lahko udejanja bodisi v izgubi motivacije in predanosti bodisi v pretirani zavezanosti delu. Izgorelost dojemajo kot zapleten problem, proces, ki je neposredno povezan z delom v organizaciji. Povzročajo ja tako individualni kot družbeni vidiki. Osebni odnos do dela, kakor tudi vrednote, ki jih posameznik izkazuje, vendar pa predvsem organizacijska struktura in družbenopolitični kontekst so arzenal bodisi dobrih bodisi slabih praks, ki lahko privedejo do izgorelosti ali pa do zoperstavljanja sindromu. Nekateri od anketiranih vodij se zavedajo preprečevalnih rešitev, ki jih je mogoče uvajati, vendar pa niso vedno uspešni pri izvajanju teh rešitev v svojih organizacijah. Ovire so pomanjkanje časa ali človeških in finančnih virov, pa tudi pomanjkanje motivacije in operacijskega znanja. Cilj našega projekta je podpreti nevladne organizacije - njihove vodje, uslužbence in prostovoljce pri učinkovitem preprečevanju poklicne in aktivistične izgorelosti in pri spoprijemanju s sindromom, ki že obstaja v organizacijah. Znanje, pridobljeno med potekom predstavljene raziskave, bo osnova za naše nadaljnje dejavnosti. Na temeljih teh podatkov bomo razvijali orodje, ki bo na voljo poljskim, hrvaškim in slovenskim organizacijam, pa tudi tistim organizacijam iz drugih držav, ki jim ni vseeno za dobrobit in zdravje svojega osebja.



