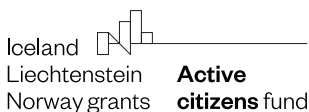


# Działamy dla zmiany w organizacjach społecznych

Prewencja wypalenia  
i kryzysów psychicznych  
jako strategiczne zadanie  
sektora pozarządowego  
w Polsce

Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.



## **Działamy dla zmiany w organizacjach społecznych. Prewencja wypalenia i kryzysów psychicznych jako strategiczne zadanie sektora pozarządowego w Polsce**

Copyright © Fundacja Stabilo

Copyright © Autorki i Autorzy: Lena Bielska, Łukasz Broniszewski, Julian Czurko, Ewa Furgał, Joanna Grzymała-Moszczyńska, Paulina Jędrzejewska, Weronika Kałwak, Paweł Knut, Jowita Kuc, Artur Kula, Marta Lewandowska, Karolina Pluta, Magda Pocheć, Lena Rogowska-Lewandowska, Natalia Sarata, Kuba Szreder, Renata Szredzińska, Magdalena Wilczyńska

### **Wydawca:**

Fundacja Stabilo  
Fosa Staromiejska 30/6  
87-100 Toruń  
[stabilo.org.pl](http://stabilo.org.pl)

**Koncepcja podręcznika:** Natalia Sarata

**Redakcja merytoryczna:** Natalia Sarata

**Współpraca redakcyjna:** Barbara Imiołczyk

**Korekta:** Bogna Kociolowicz-Wiśniewska

**Grafika i skład:** Kompot Studio

Toruń 2024  
Wydanie I

Publikacja została wydana na licencji Creative Commons „Uznanie autorstwa - Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe”.  
ISBN 978-83-929718-3-2

We współpracy z:



# Spis treści

## **O projekcie “Działamy dla zmiany” Fundacji Stabilo ..... 6**

dr Joanna Grzymała-Moszczyńska, dr Weronika Kałwak,

*Instytut Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego*

## **Wypalenie i kryzysy psychiczne wśród osób zaangażowanych społecznie i politycznie. Podsumowanie analizy danych zastanych ..... 8**

Natalia Sarata, *Fundacja RegenerAkcja*

## **Wypalenie aktywistyczne: jak rozpoznać, czy zagraża ono mnie, komuś w moim zespole lub dotyczy całej organizacji? Kilka wskazówek i trzy narzędzia dla osób zaangażowanych w organizacje społeczne ..... 25**

mec. Paweł Knut, mec. Artur Kula, *Kancelaria “Knut Mazurczak Adwokaci”*

## **„Zdejmij mundur, przeproś matkę!”. O nadużywaniu prawa w celu wyczerpywania osób aktywistycznych – perspektywa prawników ..... 51**

dr Julian Czurko, *Fundacja Owoc Spotkania*

## **Cyberhygiena w organizacji pozarządowej ..... 66**

Łukasz Broniszewski, *Fundacja Stabilo*

i Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup*

## **Współpraca partnerska. Wyzwania i wsparcie w kontekście prewencji i interwencji wypalenia ..... 92**

Lena Rogowska-Lewandowska, *Fundacja Kultury Dialogu*

**Organizacja gotowa na komunikację jako organizacja  
przeciwdziałająca wypaleniu ..... 101**

Rozmawiają: Jowita Kuc i Renata Szredzińska, *Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę*  
i Natalia Sarata, *Fundacja RegenerAkcja*

**To jest proces, w którym nie stawiamy kropki.  
Wdrażanie polityki antydyskryminacyjnej i antymobbingowej  
jako narzędzie wspierania dobrostanu w organizacji ..... 117**

dr Kuba Szreder, *Wydział Badań Artystycznych i Studiów Kuratorskich*  
*ASP w Warszawie*

**Jak robić projekty nie wyciskując siebie i innych?  
Parę sugestii z projektariackiego życia wziętych ..... 132**

Magda Pocheć, *Fundusz Feministyczny*

**Rola progresywnej filantropii w przeciwdziałaniu  
wypaleniu aktywistycznemu ..... 144**

Lena Bielska, *Fundacja HerStory*

**Wsparcie dobrostanu młodych (i nie tylko) osób aktywistycznych.  
Dobre praktyki, rekomendacje, zbiór doświadczeń osobistych  
i Fundacji HerStory ..... 157**

Ewa Furgał, *Fundacja Dziewczyzny w Spektrum*

**Zdejmując maskę. Strategie antywypaleniowe  
dla aktywistycznych osób w spektrum autyzmu ..... 174**

Paulina Jędrzejewska, *Fundacja Culture Shock*

i Karolina Pluta, *Stowarzyszenia Pedagogów Teatru, Fundacja Culture Shock*

**Czy w naszym sektorze jest miejsce na przyjemność i zabawę?  
Rola frajdy w prewencji wypalenia w organizacjach pozarządowych  
..... 187**

Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup*

**Rozwiązania prawne wokół problemów wypalenia zawodowego,  
aktywistycznego i kryzysów psychicznych.**

**Podsumowanie analizy danych zastanych ..... 203**

Łukasz Broniszewski, *Fundacja Stabilo*

i Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup*

**Systemowe wyzwania, systemowe rozwiązania.**

**Dobrostan w organizacjach pozarządowych ..... 222**

**Informacja o projekcie i o organizacji – Fundacja Stabilo ..... 230**

**Biogramy autorek i autorów podręcznika ..... 231**

**O projekcie**

**“Działamy dla zmiany”**

**Fundacji Stabilo**

*Celem projektu Fundacji Stabilo była poprawa warunków pracy i zwiększenie dobrostanu aktywistów i aktywistek w organizacjach pozarządowych i nieformalnych ruchach społecznych. Uważamy, iż kwestie wypalenia zawodowego oraz ochrony obywateli i obywaterek przed jego skutkami wymagają zmian zarówno społecznych, jak i prawnych.*

*Kluczowym działaniem jest zwiększenie świadomości społecznej dotyczącej wypalenia i zapobiegania kryzysom psychicznym, a także podjęte próby wpłynięcia na zmianę prawa krajowego. Petycje i inne narzędzia wpływu na zmianę zostały wypracowane przez grupę roboczą. Razem z ekspertkami i ekspertami stworzone zostały scenariusze wprowadzania zmiany – narzędzia służące aktywistom do skuteczniejszego i łatwiejszego wpływania na istniejące regulacje prawne poprzez monitoring oraz rzecznictwo.*

*W ramach projektu przeprowadziliśmy desk research: analizę psychologiczną i prawną, których skrótów znajdują Państwo w tym podręczniku, a pełne wersje na stronie Fundacji. Najważniejszym elementem prac projektowych było stworzenie podręcznika dla aktywistów i aktywistek i osób zarządzających NGO-sami pod redakcją Natalii Saraty (red. merytoryczna), Barbary Imiołczyk i Bogny Kociotowicz-Wisniewskiej.*

*Zapraszamy do lektury!*

***Zespół Fundacji Stabilo***

Projekt został objęty Honorowym Patronatem Rzecznika Praw Obywatelskich i patronatem prasowym NGO.pl

**#działamydlazmiany**

Projekt finansowany z Programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

dr Joanna Grzymała-Moszczyńska, dr Weronika Kałwak

*Institut Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego*

**Wypalenie i kryzysy  
psychiczne wśród  
osób zaangażowanych  
społecznie i politycznie.  
Podsumowanie analizy  
danych zastanych**



Niniejszy tekst stanowi skrót z raportu „Wypalenie i kryzysy psychiczne wśród osób zaangażowanych społecznie i politycznie – analiza danych zastanych”, który napisaliśmy na potrzeby projektu #DziałamyDlaZmiany prowadzonego przez Fundację Stabilo<sup>1</sup>. Naszym celem jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury<sup>2</sup> aktualnego stanu wiedzy dotyczącej zjawisk wypalenia i kryzysów psychicznych doświadczanych przez osoby zaangażowane społecznie i politycznie. Przedstawiamy tu z jednej strony najczęstsze wyzwania, z jakimi mierzą się osoby w związku ze swoim zaangażowaniem, a z drugiej – sposoby postępowania w celu wzmocnienia systemowej i indywidualnej ochrony przed wypaleniem i kryzysami psychicznymi.

Obserwujemy obecnie wzrost świadomości na temat zjawisk takich jak wypalenie zawodowe i aktywistyczne. Niesie to szereg pozytywnych skutków: zmniejsza się społeczne tabu związane z trudnościami psychicznymi i korzystaniem z profesjonalnego wsparcia, zwiększa się nasza indywidualna i wzajemna troska o emocjonalny dobrostan oraz zaangażowanie w profilaktykę zaburzeń psychicznych, częściej korzystamy z terapii psychiatrycznej i psychologicznej. Jednak jak zwracają uwagę autorzy raportu dotyczącego organizacji pozarządowych i wolontariatu w Unii

---

1 Raport w jego pełnym brzmieniu można znaleźć pod adresem: <https://api.ngo.pl/media/get/190427>

2 Ze względu na ograniczenia objętości tego tekstu, pomijamy tu cały rozdział metodologiczny. Tekst oparty jest o 70 tekstów, które powstały w kontekście globalnej Północy, ze szczególnym uwzględnieniem Polski i krajów środkowoeuropejskich.



Europejskiej, wsparcie psychospołeczne dla wolontariuszy i organizacji pozarządowych jest niewystarczające (Fra Europa, 2019).

Podsumowanie wyników badań, które chcemy tu przedstawić, podzieliłyśmy na trzy główne części. Najpierw przedstawimy przegląd najpoważniejszych problemów natury psychologicznej, z którymi mierzą się osoby zaangażowane społecznie. Następnie przedstawimy czynniki ryzyka dla wypalenia i kryzysów psychicznych w kontekście działań na rzecz dobra wspólnego. Przedstawimy także najważniejsze czynniki z poziomu grupowego, które sprzyjają dobrostanowi aktywistów i aktywistek. Na końcu zaprezentujemy kilka rekomendacji i wniosków z przeglądu literatury.

## Z JAKIMI PROBLEMAMI SIĘ MIERZYMY?

### STRES

Najbardziej podstawowym zjawiskiem z obszaru zdrowia i dobrostanu psychicznego człowieka jest stres rozumiany jako sytuacja, której wymagania przekraczają możliwości adaptacji danej osoby i która przez tę osobę jest oceniana jako zbyt trudna lub obciążająca, zagrażająca jej dobrostanowi (Silva i in., 2021). Nadmierny stres jest szkodliwy dla zdrowia fizycznego i psychicznego w dwóch typach sytuacji: gdy pojedynczy stresor w znacznym stopniu przekracza możliwości radzenia sobie danej osoby (np. w przypadku poważnych strat, zagrożenia, katastrof, przemocy etc.), lub gdy mamy do czynienia z przewlekłym stresem (trudnościami o mniejszej intensywności, ale rozciągniętymi w czasie, powtarzalnymi, które wiążą się ze stałą koniecznością adaptacji do warunków przekraczających możliwości radzenia sobie danej osoby; Silva i in., 2021). Wzmóżony lub przewlekły stres jest jedną z przyczyn wypalenia oraz zaburzeń psychicznych, takich jak depresja i zaburzenia lękowe (Silva i in., 2021).

Badania Marzeny Cypriańskiej (2020) dotyczące dobrostanu osób działających w organizacjach pozarządowych i ruchach nieformalnych wykazały, że 75% osób badanych doświadczało ekstremalnego, dużego lub średniego stresu. Aż 80% badanych osób zadeklarowało, iż są ekstremalnie, bardzo lub średnio zmęczone z powodu swojej działalności. Wyniki sugerują również, że wysoki poziom stresu współwystępuje u badanych aktywistów z obniżoną satysfakcją z życia, gorszą samooceną oraz niższym poczuciem sensu i celu w życiu.

### WYPALENIE

Zjawisko wypalenia aktywistycznego zostało opisane w oparciu o koncepcję wypalenia zawodowego. Zjawisko wypalenia zawodowego wśród osób wykonujących zawody pomocowe po raz pierwszy równolegle opisali w latach 70. psycholożka Christina Maslach i psychiatra Herbert J. Freudenberger. W tym miejscu skupimy się na kwestii wypalenia aktywistycznego, które według badaczek Christiny Maslach i Mary Gomes (2006), składa się z trzech komponentów: wyczerpania,

cynizmu i poczucia braku skuteczności własnych działań. Drugą popularną definicję stworzyli Paul Gorski i Cher Weixia Chen (2015) wyróżniając trzy kategorie symptomów składające się na wypalenie aktywistyczne: pogorszenie dobrostanu psychologicznego i emocjonalnego, pogorszenie dobrostanu fizycznego, a także brak nadziei i uczucie rozczarowania. Zjawisko wypalenia w związku z zaangażowaniem społecznym jest stosunkowo częste – różne badania sugerują, że dotyczy ono 10-50% aktywistów i aktywistek (Klandermans, 2003). Stowarzyszenie Klon-Jawor, które od wielu lat zbiera dane na temat kondycji III sektora w Polsce, wskazuje, że problem określany jako „wypalenie liderów” nabiera coraz większej wagi. O ile w 2010 r. zmagano się z nim 31% organizacji pozarządowych, w 2015 r. było to już 36%, trzy lata później – prawie połowa (47%), zaś w 2021 r. – 43%. Badania prowadzone w ostatnich latach w Polsce sugerują, że między 38% osób badanych (Cypryańska, 2020) a 60% osób zaangażowanych na rzecz praw człowieka (Grzymała-Moszczyńska, 2022) odczuwało wypalenie często lub bardzo często. Z kolei dane zebrane w Chorwacji wskazują, że 56% osób badanych pracujących w organizacjach pozarządowych doświadczyło wypalenia raz lub kilkakrotnie w trakcie pięciu lat poprzedzających badanie (Juretić, Jakovčić i LORI, 2014).

## **KRYZYSY PSYCHICZNE**

Pojęcie *kryzysu psychicznego* należy rozumieć szerzej niż jako zaburzenia i choroby psychiczne (takie jak np. depresja kliniczna czy zespół stresu pourazowego). Kryzysem psychicznym jest zarówno sytuacja, gdy stan psychiczny dotąd zdrowej osoby drastycznie się pogorszył i rozpoznano u niej zaburzenie (np. zaburzenie depresyjne w reakcji na traumatyczne doświadczenie), jak i sytuacja, w której osoba przeżywa poważne pogorszenie samopoczucia psychicznego i potrzebuje pomocy, ale zaburzenie nie występuje. Kryzysem nazywamy również sytuację, w której osoba z przewlekłą chorobą psychiczną doświadcza czasowego pogorszenia stanu psychicznego. Kryzys psychiczny jest z reguły stanem poważnym, ale przejściowym i może być przewyciężony dzięki uruchomieniu zasobów jednostki, otrzymaniu adekwatnego wsparcia ze strony bliskich osób oraz profesjonalnej pomocy. Doświadczenie kryzysu psychicznego, nawet jeśli na czas zdrowienia częściowo wyklucza osobę z jej dotychczasowych aktywności, nie przekreśla pełnego powrotu do dotychczasowego życia zawodowego, prywatnego i zaangażowania społecznego. Badania pokazują, że

aktywiści doświadczający kryzysów psychicznych i wypalenia często rezygnują (na stałe lub na długi czas) z zaangażowania (Emejulu i Bassel, 2020; Gorski i Chen, 2015a). Nie musiałyby tak być, gdyby organizacje pozarządowe i ruchy nieformalne były lepiej przygotowane na niewykluczające wspieranie osób doświadczających kryzysów psychicznych. Jednak jak wskazują badania organizacji pozarządowych i ruchów nieformalnych w Unii Europejskiej, większość organizacji w odbiorze ich członków nie jest na takie sytuacje przygotowana (Cypryńska, 2020; Fra Europa, 2019).

## NEGATYWNE EMOCJE

Przeżywanie negatywnych emocji smutku, lęku, złości, gniewu, wrogości czy poczucia winy jest naturalną reakcją zaangażowanego świadka sytuacji cierpienia, niesprawiedliwości, nierówności czy niszczenia środowiska (Kleres i Wettergren, 2017; Gorski i Chen, 2015). W tym sensie przeżywania negatywnych emocji nie można traktować jako zagrożenia dla zdrowia lub oznaki pogorszenia zdrowia psychicznego, a raczej jako wyraz empatii i zaangażowania, etycznej i prospołecznej postawy. Jednocześnie nieustanna ekspozycja na sytuacje i informacje wywołujące negatywne emocje towarzysząca aktywistom oraz stała konieczność działania w warunkach przeżywania takich emocji obniżają dobrostan i zagrażają ich zdrowiu psychicznemu (Moszka, 2020; Fournier i Mustful, 2019). Warto zwrócić uwagę, że znaczna część omawianych w literaturze emocji wiąże się z poczuciem braku wpływu i skuteczności działań podejmowanych w ramach zaangażowania społecznego i politycznego, poczuciem bezsilności, bezradności i braku nadziei. Aktywistkom towarzyszy uczucie ambiwalencji wynikające z przekonania o dużym znaczeniu podejmowanych działań przy jednoczesnym poczuciu niemocy, wykluczenia i izolacji w zderzeniu z władzą, społeczeństwem, a czasem również rodziną i przyjaciółmi, którzy nie podzielają ich wartości i motywacji do zaangażowania. Aktywiści odczuwają presję związaną z własnym zaangażowaniem, często doświadczają poczucia niezadowolenia, winy i porażki w związku z brakiem pełnej skuteczności działań podejmowanych w niesprzyjającym środowisku; czują, że powinni działać więcej nawet wówczas, gdy są już przemęczeni i emocjonalnie wyczerpani.

## **PRZYCZYNY I CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE WYPALENIU I KRYZYSOM PSYCHICZNYM**

Kryzysy psychiczne i wypalenie aktywistyczne mają złożone przyczyny, ale – w odróżnieniu od chorób psychicznych, za które w większej mierze odpowiadają czynniki wrodzone – znaczący udział w ich występowaniu mają czynniki zewnętrzne i środowiskowe, czyli na przykład przewlekły stres w życiu codziennym, pogorszenie warunków życia, traumatyczne doświadczenia, lub niesprzyjająca zdrowiu kultura pracy w organizacji społecznej.

## **STRESORY ZWIĄZANE Z ZAANGAŻOWANIEM SPOŁECZNYM I POLITYCZNYM**

W kontekście zaangażowania społecznego i politycznego wskazuje się na szereg czynników środowiskowych sprzyjających występowaniu wypalenia i kryzysów psychicznych. Związane są one z szerszym kontekstem społecznym (np. klimatem politycznym i społecznym państwa), doświadczeniami wykluczenia, przemocy fizycznej lub werbalnej (ze strony aparatu państwa lub innych ludzi), ale także konfliktami wewnątrz organizacji oraz ze znajomymi i rodziną (Burnout Aid, 2020; Cypryńska, 2020; Fra Europa, 2019). W efekcie może to prowadzić do poczucia izolacji i wykluczenia.

Osoby zaangażowane w działania na rzecz grup opresjonowanych na co dzień stykają z osobami dotkniętymi traumą, czasem również same należą lub wywodzą się z grup opresjonowanych (co nieraz motywuje je do zaangażowania). W ten sposób pośrednio doświadczają traumy lub wtórnej traumatyzacji, a także stresu mniejszościowego (Moszka, 2020). Aktywiści w imieniu całych społeczności działają na rzecz istotnych celów i wartości, niekiedy doświadczając przy tym oporu, niechęci, wykluczenia i agresji ze strony władzy i części społeczeństwa (Aceros i in., 2021). Dodatkowo według badań intensywne zaangażowanie społeczne i polityczne niekiedy współwystępuje z obniżeniem ekonomicznego poziomu życia (McAdam, 1989).

Potencjał wypalający mają również systemowe aspekty funkcjonowania organizacji społecznych (FRA, 2021). Arbitralne zmiany kierunków wydawania środków,

uciażliwe i nietransparentne procedury aplikowania, a także krótkoterminowość finansowania działań i konieczność nieustannego aplikowania o finansowanie na utrzymanie ciągłości funkcjonowania organizacji utrudniają utrzymanie długotrwałego zaangażowania.

Badania wskazują również na szereg czynników grupowych i indywidualnych wpływających na występowanie wśród aktywistów wypalenia i innych kryzysów psychicznych.

## CZYNNIKI GRUPOWE

*Brak jasno zdefiniowanych celów* działania związanego z aktywizmem, a także cele zbyt szeroko i ambitnie zdefiniowane przyczyniają się do poczucia wypalenia, braku nadziei i bezsilności. Aktywistom łatwiej jest zidentyfikować się z podejmowanymi działaniami, gdy zadania są precyzyjnie sformułowane. Z kolei cele niemożliwe do osiągnięcia przez pojedynczą osobę lub grupę pozostawiają ich z poczuciem braku sukcesu, niewystarczalności podejmowanych działań, a nawet rozpaczę z powodu braku wpływu na dostrzegane niesprawiedliwości (Aceros i in., 2021; Gorski i Chen, 2015).

Jednym z ważnych czynników grupowych przyczyniających się do wypalenia aktywistycznego i innych kryzysów psychicznych jest charakterystyczna *dla aktywizmu* „kultura męczeństwa” (nazywana także „kulturą bezinteresowności”) oparta na pozytywnym wartościowaniu poświęcenia się dla sprawy. „Kulturze męczeństwa” sprzyjają również perfekcjonistyczne standardy oraz tendencja do restrykcyjności etycznej, szczególnie jeśli w organizacji pojawia się atmosfera porównywania się i współzawodnictwa w zakresie „czystości ideologicznej”.

Kolejnym czynnikiem grupowym są *napięcia i konflikty*, a nawet wrogość i agresja wewnątrz organizacji i ruchów oraz pomiędzy różnymi grupami. Pojawiają się one na tle różnic przekonań, a także jawnych i niejawnych hierarchii i relacji władzy w organizacjach. Napięcia te niejednokrotnie torują drogę zachowaniom agresywnym oraz ograniczają zdolność autorefleksji i empatię (Onegina, 2021; Moszka, 2020). Równocześnie są one jednym z najważniejszych czynników sprzyjających wypadaniu osób z ruchu (Grzymała-Moszczyńska, 2022).

## CZYNNIKI INDYWIDUALNE

Wśród czynników indywidualnych sprzyjających wypaleniu aktywistycznemu i kryzysom psychicznym wskazać można tendencje perfekcjonistyczne i brak asertywności (Sarata, 2019). Jednocześnie warto zaznaczyć, iż ekspresja tych tendencji i ich wpływ na własne działania w ramach zaangażowania społecznego i politycznego wiążą się z czynnikami systemowymi i grupowymi, takimi jak przeniesienie odpowiedzialności z systemu społeczno-politycznego na jednostki, czy perfekcyjny standard panujący w organizacjach. Należy zatem założyć, iż aktywiści i aktywistki reprezentują różne cechy osobowości i predyspozycje, które nie powinny być wykorzystywane na niekorzyść swoich członków w sposób systemowy lub bezrefleksyjny przez organizacje i ruchy. Jednym z czynników indywidualnych mogą być również trudności emocjonalne i zaburzenia psychiczne doświadczone przez aktywistów i aktywistki w przeszłości, niezależnie od zaangażowania. Mogą one bowiem stanowić podstawę kruchości psychicznej oraz podatności na wypalenie i kryzysy psychiczne w kontekście zaangażowania. Jak dotąd brak jednak badań, które w systematyczny sposób opisałyby, jaki odsetek osób angażujących się w różne formy aktywizmu doświadcza zaburzeń psychicznych lub posiada diagnozy psychiatryczne.

## CZYNNIKI CHRONIĄCE PRZED DOŚWIADCZANIEM WYPALENIA AKTYWISTYCZNEGO I KRYZYSÓW PSYCHICZNYCH ZWIĄZANYCH Z ZAANGAŻOWANIEM

Opisując czynniki chroniące przed wypaleniem aktywistycznym skupimy się na tym, co możemy robić na poziomie grupowym. Wybór ten podyktowany jest wynikami badań, które sugerują, że to procesy obecne wewnątrz organizacji mogą w większym stopniu przyczyniać się do wypalenia niż czynniki osobiste czy zewnętrzne (Maslach i Gomes, 2006).

Relacje z innymi współ-aktywistami i *kultura grupy* są jednymi z najważniejszych elementów, które wpływają na dobrostan osób do niej należących. Mówiąc o kulturze grupy mamy na myśli złożony zestaw norm i zwyczajów regulujących jej funkcjonowanie. Tak więc jeśli w grupie ma szansę pojawić się norma związana z pozytywną oceną odpoczynku, brania urlopów i dbania o siebie w działaniu, ryzyko wypalenia



zmniejsza się (Burnout Aid, 2020). Niezmiernie istotne jest także włączanie osób działających w organizacji do (możliwie transparentnych) procesów decyzyjnych w organizacji oraz czytelna komunikacja i dostęp do informacji.

Jednym z przejawów wspierającej kultury grupy może być tworzenie struktur wsparcia wzajemnego. Aktywiści i aktywistki zwracają uwagę na to, że ich zdaniem takie struktury mogłyby sprzyjać lepszemu radzeniu sobie z codziennymi wyzwaniami, a także przeciwdziałać wypaleniu oraz ewentualnemu wypadnięciu z grupy (Kennelly, 2014). Wyniki badań eksplorujących ideę co-counsellingu (terapii wzajemnej) wskazują, że mogłoby to być narzędzie utrzymywania energii, nadziei, elastyczności i świeżości w działaniu. Równocześnie idea ta wiąże się z zagrożeniem w postaci nałożenia dodatkowego ciężaru na osoby i tak dostatecznie obciążone.

Prowadzenie *zorganizowanej edukacji dotyczącej troski o siebie* w aktywizmie może być jednym z czynników przeciwdziałających wypaleniu aktywistycznemu (Gorski, Chen, 2015). Także polskie badania wskazują, że satysfakcja z pracy jest wyższa wśród osób, które zostały uprzedzone o potencjalnych zagrożeniach i sposobach radzenia sobie z nimi (Cypryńska, 2020). Również osoby, które wiedzą, do kogo w organizacji mogą zwrócić się w przypadku doświadczenia przemocy lub kryzysu psychicznego, są mniej zestresowane i wypalone (Cypryńska, 2020). W Polsce ogromną pracę w tym zakresie prowadzi Fundacja RegenerAkcja i jej założycielka, Natalia Sarata, popularyzując zarówno wiedzę na temat zjawisk wyczerpania związanego z zaangażowaniem, jak i sposobów wspierania się w tym doświadczeniu. Do działań Fundacji należy m.in. prowadzenie warsztatów i grup wsparcia dla zmęczonych aktywistek „Wspólna”.

Kultura grupy może także przejawiać się na poziomie *organizacji pracy*. Badania sugerują, że im bardziej konkretne cele stawia sobie grupa, a także im bardziej jasne narzędzia do ich osiągnięcia daje swoim członkom, tym większe uzyskują oni poczucie wpływu i mniej wypalają się w swoich działaniach (Pines, 1994). Jest to spójne z wynikami badań, które sugerują, że czynnikiem sprzyjającym długotrwałemu zaangażowaniu są poczucie skuteczności własnych działań wynikające z pracy w organizacjach odnoszących sukcesy oraz przekonanie, że podejmowane działania przynoszą pozytywne efekty dla świata.

Istotne wydaje się także podejmowanie przez grupę refleksji na temat sytuacji, kiedy jej członkowie i członkinie odchodzą, a następnie próba korekty własnego funkcjonowania. Przykładowo można poddać refleksji, na ile organizacja odpowiada na potrzeby i motywacje osób, które w niej działają, a także czy cele i środki do ich osiągnięcia są spójne z dostępnymi zasobami. W organizacjach, którym udaje się utrzymać zaangażowanie przez długi czas, często funkcjonują struktury umożliwiające skuteczne rozwiązywanie pojawiających się konfliktów i adekwatne reakcje na potencjalne nadużycia (Gomes, 1992; Klandermans, 2003). Aktywiści w ruchu na rzecz pokoju zwracali dodatkowo uwagę na to, że zauważenie i docenienie ich przez innych było dla nich ważne i wpływało pozytywnie na ich samopoczucie.

Funkcję wspierającą mogą także pełnić strukturalne „bezpieczniki” obecne w różnego rodzaju zawodach związanych z dużym obciążeniem psychicznym i odpowiedzialnością – np. w postaci dyżurów czy jednoznacznego podziału zadań.

## **NARZĘDZIA RADZENIA SOBIE Z WYPALENIEM AKTYWISTYCZNYM I KRYZYSAMI PSYCHICZNYMI**

Wiele osób zaangażowanych w działania aktywistyczne korzysta z opieki lekarskiej, psychologicznej lub psychoterapeutycznej, w tym z wolontariackich sieci profesjonalnego wsparcia psychologicznego działających w kontekście różnych kryzysów humanitarnych (Chase, 2014). Dostęp do wsparcia psychologicznego i społecznego dla organizacji i aktywistów w UE jest jednak niewystarczający (Fra Europa, 2019), na co odpowiedzią zdaje się być wzrastająca liczba materiałów i warsztatów psychoedukacyjnych nakierowanych na przeciwdziałanie i radzenie sobie z wypaleniem aktywistycznym.

Choć warsztaty psychoedukacyjne mogą być skuteczne w profilaktyce i wczesnym rozpoznawaniu symptomów wypalenia i kryzysów psychicznych, a aktywiści i aktywistki uważają podejmowanie w programach edukacyjnych tematu troski o siebie za wspierające (Danquah i in., 2021; Gorski, Chen, 2015), część technik rutynowo stosowanych podczas tych warsztatów nie była testowana pod kątem ich skuteczności. Na szczególną uwagę zasługują te techniki, które koncentrują się przede wszystkim na podtrzymywaniu efektywności działania osób angażujących się społecznie

i politycznie – takie kryterium (zamiast koncentracji na ich zdrowiu i dobrostanie) zdaje się odtwarzać nierealistyczny perfekcyjny standard oraz zdradza instrumentalny stosunek do zdrowia osób zaangażowanych.

Wśród różnych sposobów wsparcia i radzenia sobie z wypaleniem i kryzysami psychicznymi literatura naukowa i popularnonaukowa wyróżnia metody i techniki samopomocowe: troski o siebie i wzajemnego wsparcia świadczonego sobie przez aktywistów. Koncentracja na metodach samopomocowych w narracji na temat zdrowia psychicznego ma złożone tło społeczne, polityczne i historyczne (które odsyła nas m.in. do kontrkulturowej idei DIY (do-it-yourself) i wsparcia wzajemnego). Przynosi także oczywiste korzyści, do których należą detabuizacja tematu wypalenia i kryzysów psychicznych oraz koncentracja na ochronie zdrowia psychicznego osób zaangażowanych.

Koncentracja na metodach samopomocowych w dyskursie wokół zdrowia psychicznego pociąga za sobą jednak pewne ryzyko: brak wiedzy na temat skuteczności proponowanych metod wsparcia oraz stosunkowo mały udział interwencji profesjonalnych. Ponownie można to interpretować jako niesprawiedliwy i instrumentalny stosunek systemu do aktywistów i ich zdrowia jako do pewnego zasobu. To, co wydaje się konieczne w świetle powyższych argumentów, to działanie na rzecz lepszego dostępu osób angażujących się w aktywizm do świadczeń w ramach oficjalnego systemu ochrony zdrowia psychicznego, które oferowane będą przez specjalistów odpowiednio do tego przygotowanych i wykazujących otwartą, akceptującą postawę.

## **PODSUMOWANIE I WNIOSKI**

Niniejsze opracowanie zarysowuje główne wątki obecne w literaturze naukowej poświęconej zjawiskom wypalenia aktywistycznego i kryzysów psychicznych doświadczanych przez osoby zaangażowane społecznie i politycznie. W trakcie przeglądu badań naszą uwagę zwróciło kilka kwestii, które chcielibyśmy poddać refleksji. Zarysowałyśmy także najpoważniejsze (z naszej perspektywy) luki obecne w literaturze poświęconej tym zagadnieniom.

- Uwagę zwraca fakt, że zdecydowana większość badań poświęconych zjawiskom wypalenia aktywistycznego i kryzysów psychicznych ma charakter jakościowy. Badania jakościowe dostarczają wartościowej wiedzy na temat doświadczeń osób zaangażowanych społecznie i politycznie, złożonych relacji między nimi i wewnątrz organizacji, pozwalają na systemowe rozumienie zjawiska emocjonalnego dobrostanu i zdrowia psychicznego. Jednocześnie jednak nie pozwalają na formułowanie wniosków bardziej uniwersalnych, dotyczących ogółu osób zaangażowanych lub większości organizacji i ruchów nieformalnych. Zdecydowanie odczuwalny jest niedosyt badań ilościowych, w przesiewowy sposób ukazujących kwestie zdrowia psychicznego w grupie osób zaangażowanych społecznie i politycznie.
- Choć w raporcie opisujemy proponowane w literaturze sposoby radzenia sobie z kryzysami, zwraca uwagę fakt, że w wielu przypadkach ich skuteczność nie została zbadana. Brakuje badań dotyczących interwencji/programów antywypalenieniowych prowadzonych zgodnie z ujednoliconą procedurą na wzór badań klinicznych.
- W większości opracowań poza powtarzającymi się problemami natury psychologicznej (m.in. zmęczenie, przeciążenie, wykluczenie, obniżenie nastroju, lęk, problemy ze snem), brak jest formalnych diagnoz psychologicznych czy psychiatrycznych, w związku z tym nie znamy do końca skali doświadczeń. Może to wynikać z braku dostępu do wsparcia medycznego, ale też silnej tabuizacji tej kwestii.
- Opisywane badania najczęściej odnoszą się do doświadczeń osób, które definiują się jako aktywiści lub aktywistki. Jednak badania wskazują, że wiele osób zaangażowanych nie identyfikuje się z tą grupą – aktywiści są postrzegani jako osoby ekstremalnie zaangażowane. Samo słowo „aktywizm” wydaje się również nosić specyficzne konotacje klasowe, które mogą nie obejmować bardziej tradycyjnych/ludowych form zaangażowania społecznego (np. Ochotniczej Straży Pożarnej, Kół Gospodyń Wiejskich, funkcji samorządowych, etc.). Pojawiają się w związku z tym pytania, czy skala zjawiska nie jest dużo większa niż szacuje się obecnie, a także jak należy prowadzić badania, aby były bardziej inkluzywne.
- Ciekawa wydaje się też paradoksalna natura aktywizmu – z jednej strony powoduje wypalenie/kryzysy, ale równocześnie wielu aktywistów traktuje swoje zaangażowanie jako ważny element troski o siebie i swój dobrostan (Chase, 2014).



Projektując rozwiązania systemowe chroniące dobrostan i zdrowie psychiczne aktywistek i aktywistów należy wziąć pod uwagę, iż działanie społeczne i polityczne angażujące własne zasoby motywowane poczuciem odpowiedzialności, winy lub boleśnie doświadczanym współczuciem wobec osób opresjonowanych, wynika między innymi z niesprawiedliwego przeniesienia odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów społecznych z systemu na jednostki oraz z wyzysku epistemicznego (Kałwak i Weihgold, 2022). Dlatego wzmocnienie systemowych rozwiązań na rzecz profilaktyki, wsparcia i pomocy osobom zaangażowanym społecznie i politycznie, które doświadczają kryzysów psychicznych, a także budowanie kultury odpoczynku i dbania o własny dobrostan psychiczny powinno być priorytetem organizacji pozarządowych i ruchów nieformalnych.

## LITERATURA CYTOWANA

Aceros, J. C., Duque, T., & Paloma, V. (2021). Psychosocial benefits and costs of activism among female migrant domestic workers in southern Spain. *Journal of Community Psychology*, 49 (7), 1–17.

Chen, C. W., Gorski, P. C. (2015). Burnout in social justice and human rights activists: Symptoms, causes and implications. *Journal of Human Rights Practice*, 7 (3), 366-390.

Cypriańska, M. (2020). *Wyzwania i zagrożenia pracy w NGO i nieformalnych ruchach społecznych. Raport z badania*. <http://surl.li/stirp> [Dostęp: 19.02.2024]

Danquah, R., Lopez, C., Wade, L., & Castillo, L. G. (2021). Racial Justice Activist Burnout of Women of Color in the United States: Practical Tools for Counselor Intervention. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 43 (4), 519-533.

Emejulu, A., & Bassel, L. (2020). The politics of exhaustion. *City*, 24 (1-2), 400-406.

Gomes, M. E. (1992). The rewards and stresses of social change: A qualitative study of peace activists. *Journal of Humanistic Psychology*, 32 (4), 138-146.

Gorski, P. C., Chen, C. (2015). “Frayed all over:” The causes and consequences of activist burnout among social justice education activists. *Educational Studies*, 51 (5), 385-405.

European Union Agency for Fundamental Rights (2019). *Challenges facing civil society organisations working on human rights in the EU*. <http://surl.li/stiry> [Dostęp: 19.02.2024]

Fournier, A. K., & Mustful, B. (2019). *Compassion fatigue: Presenting issues and practical applications for animal-caring professionals*. In L. Kogan, C. Blazina (Eds.), *Clinician’s guide to treating companion animal issues* (s. 511-534). Academic Press.

- Grzymała-Moszczyńska, J. (2022). *Trajektorie wypalania się i regeneracji w aktywnym równościowym. Raport z badania ilościowego*. Warszawa: Fundacja Regeneracja.
- Kałwak, W., & Weihgold, V. (2022). The Relationality of Ecological Emotions: An Interdisciplinary Critique of Individual Resilience as Psychology's Response to the Climate Crisis. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Kennelly, J. (2014). 'It's this pain in my heart that won't let me stop': Gendered affect, webs of relations, and young women's activism. *Feminist Theory*, 15 (3), 241-260.
- Klandermans, B. (2003). *Collective political action*. In D. O. Sears, L. Huddy, & R. Jervis (Eds.), *Oxford handbook of political psychology* (s. 670–709). Oxford University Press.
- Kleres, J., & Wettergren, Å. (2017). Fear, hope, anger, and guilt in climate activism. *Social Movement Studies*, 16 (5), 507-519.
- Juretić J., Jakovčić I. and Lesbian organisation Rijeka „LORI” (2014). *Rodna ravnopravnost u vrednovanju rada i zadovoljstva radom u organizacijama civilnoga društva* [https://voxfeminae.net/docs/RRUULZ\\_Izvjestaj\\_final.pdf](https://voxfeminae.net/docs/RRUULZ_Izvjestaj_final.pdf) [Dostęp: 19.02.2024]
- Maslach, C. i M. E. Gomes (2006). *Overcoming Burnout*. W: R. M. MacNair (red.), *Working for Peace: A Handbook of Practical Psychology and Other Tools* (2nd ed.): 43–49. San Luis Obispo, CA: Impact Publishers.
- McAdam, D. (1989). The biographical consequences of activism. *American sociological review*, 54 (5), 744-760.
- Moszka, P. (2020). Aktywizm na rzecz równości i różnorodności osób LGBTQ+. *Studia Socjologiczne*, 2 (237).
- Pines, A. M. (1994). Burnout in political activism: An existential perspective. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 16 (4), 381-394.

Sarata, N. (09.04.2019). *Wyczerpane aktywistki, wypaleni działacze. Nie wypalamy się w próżni!* <http://surl.li/stism> [Dostęp: 19.02.2024]

Silva, B. F. P. D., Santos-Vitti, L., & Faro, A. (2021). Kessler Psychological distress scale: internal structure and relation to other variables. *Psico-USF*, 26, 91-101.



**Natalia Sarata**

*Fundacja RegenerAkcja*

**Wypalenie aktywistyczne:**

**jak rozpoznać, czy zagraża ono**

**mnie, komuś w moim zespole**

**lub dotyczy całej organizacji?**

**Kilka wskazówek i trzy narzędzia**

**dla osób zaangażowanych**

**w organizacje społeczne**

## DLACZEGO MÓWIMY O WYPALENIU?

Jest rok 2024 w Polsce i pojęcie „wypalenie” oraz tematyka zapobiegania kryzysom psychicznym w odniesieniu do osób zaangażowanych w działania organizacji pozarządowych coraz częściej i odważniej pojawiają się w naszych sektorowych rozmowach. Długo trzeba było na to czekać: pierwsze inicjatywy poruszające temat prewencji wypalenia i wzajemnej troski w działalności aktywistycznej pojawiły się po raz pierwszy 15 lat temu, a może i wcześniej. Bo np. w 2009 roku osoby członkowskie kolektywu trenerskiego Spina<sup>3</sup> wносиły ten temat do działań niesformalizowanej części progresywnych ruchów społecznych, przygotowując się do tego wcześniej m.in. w ramach inicjatywy edukacyjnej społeczności EcoDharma w Katalonii (obecnie prowadzącej projekt Ulex) i w ramach feministyczno-anarchistyczno-queerowych grup. Piszę o tym w tej książce i to przypominam, bo to właśnie ten kolektyw jako jeden z pierwszych w kontekście polskim poruszał kwestię troszczenia się o siebie w pracy społecznej w zorganizowany i zaplanowany sposób. Pamiętanie o korzeniach i przypominanie poprzedniczek w aktywistycznej pracy jest według mnie jednym z aspektów prewencji wypalenia - docenianie roboty już wykonanej, odwoływanie się do pracy poprzedniczek, komunikowanie uznania dla ich pracy jest szczególnie istotne tam, gdzie efekty pracy nie są widoczne od razu, a zmiana

---

<sup>3</sup> <https://spina.noblogs.org> [Dostęp: 18.04.2024]

jest obserwowana raczej po dekadach, niż z dnia na dzień. Z osobami z kolektywu Spina łączą mnie także dziś dobre więzi i mocne relacje i jestem dumna z tego, że ja sama mogę kontynuować tę pracę i jednocześnie robić miejsce na nowe podejścia, znaczenia i nowe grupy trenerskie, które nadchodzą lub już są aktywne w sektorze. To, że ten temat się obecnie pojawia – nie tylko naszej intensywnej pracy na rzecz społecznej zmiany, ale także kosztów, konsekwencji, ryzyk, sposobów ich łagodzenia i zapobiegania kryzysom – jest efektem naszych wspólnych, wieloletnich działań i ważnej, pionierskiej roboty tych, co przecierają szlak.

Brałam kiedyś udział w warsztatach rozwojowych, w których uczestniczyły także inne kobiety, wszystkie inne zatrudnione w biznesie lub prowadzące własne firmy. Jedna z nich zapytała mnie w przerwie o „model biznesowy” mojej organizacji. Z początku nie rozumiałam, o co pyta, lecz później stało się dla mnie jasne, że chodzi o to, na czym moja organizacja (w biznesie to słowo jest równoznaczne z przedsiębiorstwem) zarabia pieniądze. Trudno było mi wyjaśnić, że wytwarzanie zysku finansowego nie jest celem tego sektora – nie bez przyczyny sektor pozarządowy określamy innym liczebnikiem, niż sektor biznesowy: to sektor „drugi” (obok „pierwszego”, rządowego). Jeśli wytwarzamy tutaj zysk, to ma on charakter społeczny, niefinansowy. A jeśli finansowy, to nie jest on celem samym w sobie, lecz ma pomagać realizować cele organizacji - wspierać innych, angażować instytucje, pomagać realizować cele (jak w sformułowaniu *non-profit*, nie dla zysku). Między innymi z tego samego powodu sformułowanie „wypalenie zawodowe” wydaje mi się nieadekwatne do opisu ryzyk, którym podlegają osoby pracujące w sektorze społecznym. Bo nie tylko o pracy zawodowej i zarobkowej mówimy, gdy mówimy o osobach i grupach zaangażowanych w sektor działalności na rzecz innych.

Stąd bliski jest mi szczególnie temat wypalenia – aktywistycznego. Wypalenie zawodowe jest ujęte w typologiach wyzwań związanych z pracą, opisane w odpowiednich klasyfikacjach Światowej Organizacji Zdrowia i ujęte w oficjalnych ramach pojęciowych. Niemniej dla mnie, jak dla wielu znanych mi osób działających na rzecz społecznej zmiany, sektor działalności obywatelskiej to nie tylko zawód – to sposób życia, przeżywania rzeczywistości i angażowania się w nią. Możemy dla ruchów społecznych pracować nieodpłatnie, możemy też w organizacjach zarabiać (zwykle zdecydowanie mniej niż na poza-sektorowym rynku pracy – w przedsiębiorstwach),

ale wypalenie dotyczyć nas będzie nie tylko w kontekście zawodowym. Ponieważ praca w NGO-sach to często także realizacja osobistych wartości, może także czegoś, co nazywamy osobistą misją, czasem powołaniem – jest to działalność, której bliżej do służby niż do pracy zarobkowej, a przez to do zawodów takich jak medyczne, nauczycielskie, wsparciowe, socjalne czy do pracy przewodniczek i przewodników duchowych.

To nie wypalenia zawodowego doświadczyłam w sektorze pozarządowym – albo: nie tylko zawodowego. Owszem, zwątpiłam nie raz w sens mojej pracy, cynizm stał się na długie okresy moim sposobem radzenia sobie z niemocą i bezsilnością wobec potrzeb niemożliwych do zaspokojenia, czułam skrajne wyczerpanie, emocjonalny dystans do tematu i ludzi, podobnie jak spadek osobistej efektywności – odnotowałam u siebie to wszystko, co jest oficjalnie wskazywane jako symptomy wypalenia zawodowego. Niemniej poza nimi jest jeszcze całe spektrum doświadczeń wpisujących moje i podobne przeżycia w inną ramę – wypalenia aktywistycznego.

Ja sama poznałam to pojęcie latem 2015 roku dzięki społeczności EcoDharma prowadzącej warsztaty o zrównoważonym aktywizmie na przedgórzu katalońskich Pirenejów. Dzięki Fundacji Przestrzeń Kobiet, mojej wcześniejszej organizacji, pojechałam tam na dwa tygodnie szukać ulgi w kryzysie i zrozumienia, co się właściwie ze mną dzieje. Pierwszym odkryciem było to, że **ten stan to nie jest moja wina**. To wynik czynników, które na mnie oddziałują: zewnętrznych presji, kultury organizacyjnej trzeciego sektora, głębszej niż przeciętna świadomości i wiedzy o wyzwaniach społecznych, która wynika z pracy bezpośrednio z nimi i ich skutkami dla innych. Wypalenie jednostek to efekt systemowych dynamik i niesprawiedliwości z nich wynikających, np. wynik nierówności w wynagradzaniu w sektorze, ciągłego funkcjonowania w sytuacji niedoboru zasobów do pracy i niestabilności organizacji, które nie zarabiają, a mają utrzymać zatrudnionych ludzi (co oczywiste), stąd uzależniają się od grantów. To efekt splotu czynników ekonomicznych, społecznych, organizacyjnych, instytucjonalnych i indywidualnych – to ten splot sprawia, że indywidualnie tracę poczucie, że moja praca ma sens, czuję się wypalona, a cynizm i odcinanie się stają się moimi strategiami obronnymi. Ale to nie moja wina. Co nie znaczy, że nie jest moim własnym – i organizacji, ruchów – zadaniem zadbanie o to, by wypalenie nie musiało mi się, nam się w tej pracy zdarzać.

Od tamtej pory staram się nie tylko uważniej przyglądać się sobie i organizacjom, kulturze sektora i pewnym przekonaniom funkcjonującym w sektorze, które sprawiają, że poszczególne osoby znikają, odpadają, doświadczają wypalenia, innych kryzysów psychicznych czy kryzysów wiary w sens. Od tamtej pory staram się popularyzować wiedzę na temat wypalenia aktywistycznego wśród bliskich mi organizacji, grup i kolektywów. Z czasem ta moja praca przerodziła się w bardziej zorganizowaną aktywność w ramach Fundacji RegenerAkcja, a ja z pierwszego aktywistycznego i społecznikowskiego rzędu bezpośrednich działań w sektorze przenieśliśmy się raczej na jego zaplecze, by wspierać tych, którzy doświadczają przeciążeń związanych z pracą w organizacjach pozarządowych i pomagać organizacjom, które chcą rozwijać niewypalającą a być może nawet regenerującą kulturę pracy w sektorze. Wierzę bowiem, że zadaniem organizacji pozarządowych i grup, które korzystając z pracy ludzi, by realizować swoje cele, jest tworzyć taki klimat pracy i współpracy, by domyślnym modelem nie było męczennictwo i samopoświęcenie.

Ten model działania jest silnie zakorzeniony w naszej kulturze i jest przyczyną wielu krzywd w sektorze. Tymczasem praca i zaangażowanie ludzi to najważniejszy zasób, którym dysponują ruchy społeczne w systemie społeczno-ekonomiczno-politycznym ceniącym przede wszystkim coś innego: wzrost gospodarczy – i w niego inwestującym. Rozwój społeczny jest na drugim planie, bo nie produkuje zysku finansowego. Pierwszy i drugi sektor, administracja państwowa i przedsiębiorcy, często do właśnie trzeciego sektora spychają zadania troski, pracy z najbardziej potrzebującymi, radzenie sobie z wyzwaniem socjalnymi i kryzysami społecznymi, niejednokrotnie oczekując rozwiązywania problemów społecznych niskokosztowo i bez docenienia tej pracy. Są to jedne z powodów, dla których wypalenie w trzecim sektorze jest swego rodzaju pandemią, dotykającą tak wielu z nas: problemy generowane w pierwszym i drugim sektorze tak często mają być rozwiązywane przez sektor trzeci, pozarządowy.

Przyglądanie się zagadnieniu wypalenia w pracach i zajęciach zaangażowanych społecznie można prowadzić na kilku płaszczyznach. Ja wybieram perspektywę kolektywną, organizacyjną, społeczną - systemową. Natomiast współczesne media i specjaliści pracujący w sektorze biznesowym często podsuwają nam przede wszystkim jedną płaszczyznę: tę osobistą: jeśli się wypalasz, to dlatego, że o sobie nie dbasz

(nie uprawiasz sportu, nie pijesz wody, nie oddychasz prawidłowo), nie masz tej czy tamtej kompetencji (np. ustalania priorytetów, zarządzania kalendarzem, zarządzania sobą w czasie). Żeby się nie wypalać, musisz zadbać o siebie (spacerować, pić wodę, uprawiać sport, wysypiać się, iść na jogę, a przynajmniej kupić sobie piękną i drogą matę do jogi), nabyć pewne umiejętności zawodowe (ustalania priorytetów, delegowania zadań, zarządzania czasem etc.). Problem i rozwiązanie. Rozwiązaniem zwykle jest usługa, którą można kupić na rynku. Problemem tak często jesteś ty sama czy ty sama, która jesteś „nie taka”, „nie umiesz”, „źle robisz”, „zapominasz o” tym czy o tamtym, „nie stawiasz siebie na pierwszym miejscu”. Tylko jak w sektorze, który cały przesiąknięty jest opowieścią o tym, jak ważne jest stawianie potrzeb innych na pierwszym miejscu i w kulturze, która od szkoły podstawowej podbija znaczenie mesjanistycznego, męczenniczego podejścia do bliźnich – jak w takiej pracy stawiać siebie na pierwszym miejscu? Jak w rolach opiekuńczych, które tak często są właściwie spisem spraw, które należy poświęcić – jak w takich zajęciach zadbać o siebie?

Czasem mam wrażenie, że nie mam na to pytanie odpowiedzi, sama czasem ulegam bezsilności, którą niesie z sobą systemowe spojrzenie: jak samodzielnie poradzić sobie z czymś, co ma na mnie przemożny wpływ, a ma systemowe korzenie i jest większe niż ja sama? Wtedy przypominam sobie, że trzeci sektor to zbiór ludzi, którzy postanawiają zrzeczać się, **działać wspólnie** – a nie samodzielnie – w ramach szerszych ruchów społecznych po to, by odpowiadać na systemowe wyzwania, większe niż każde z nas pojedynczo, trwające dłużej niż pojedyncze życie. Dlatego rozmawiając o wypaleniu tak ważne jest, by rozmawiać o tym, co dotyka nas indywidualnie, ale dotyka nas jako zbiorowość ludzi działających w niesprzyjającym systemie, jako społeczność ludzi, którym zależy na zmianie tego, czego w pojedynkę zmienić się nie da. Dlatego przychodzimy do grup i organizacji, dlatego się stowarzyszamy i zrzeczamy, by sobie towarzyszyć w tej pracy, by przejmować pałeczkę jak w sztafecie, by współpracować. To powód, dla którego tak ważna jest wiedza o tym, czym wypalenie jest, jakie ma trajektorie, na czym polega i kiedy rośnie ryzyko, że dotknie część z nas.

## O CZYM MÓWIMY, KIEDY MÓWIMY O WYPALENIU?

Jedna z definicji wypalenia mówi, że jest to **reakcja organizmu na silne, długotrwałe funkcjonowanie w trybie kryzysowym – na przeciążenie stresem**. Stres (ang. *stress* – napięcie, presja, naprężenie) jako reakcja adaptacyjna dotyczy wszystkich ludzi i nie tylko ludzi. Wbrew popularnym przekonaniom nie jest to zjawisko występujące tylko u „nadwrażliwych” osób, które są „za słabe, by działać w naszej Sprawie”, lecz wszystkich osób, które są poddawane długoterminowym przeciążeniom. Także tych, dla których przeciążające zajęcie czy praca są pasją i powołaniem. Co więcej: ich szczególnie wypalenie może dotyczyć.

To, że stres się pojawia oznacza, że organizm reaguje na oddziałujący bodziec-wyzwanie. Przywykliśmy myśleć o stresie jako czymś negatywnym, natomiast nie każdy stres działa na nas w ten sposób: rozróżniamy tzw. eustres i dystres. Ten pierwszy to taki rodzaj stresu, który jest krótkoterminowy, motywuje do działania, sprzyja skupieniu energii i uwagi, wpływa pozytywnie na naszą skuteczność i jakość pracy. Inaczej niż w przypadku dystresu, eustres pojawia się wtedy, gdy wyzwanie, które go wywołuje, postrzegamy jako leżące w zakresie naszych możliwości. Eustres sprawia, że podejmujemy to wyzwanie, mierzymy się z bodźcem, czyli stresorem. Natomiast dystres pojawia się w odpowiedzi na bodziec, wydarzenie, sytuację, którą oceniamy jako nas przerastającą. Dystres wywołuje lęk i niepokój, może być długo lub krótkoterminowy, jego oddziaływanie przeżywamy jako nieprzyjemne. Obniża skuteczność i jakość naszej pracy, może wywoływać problemy psychologiczne i fizyczne.

Robert M. Sapolsky w książce „Dlaczego zebry nie mają wrzodów?”<sup>4</sup> na przykładzie zebra i lwów obrazowo opowiada, jak organizmy zwierząt, w tym człowieka, są świetnie ewolucyjnie zaprogramowane na reagowanie na zagrożenia różnego rodzaju. Reakcja stresowa w organizmie pomaga przetrwać, gdy coś nas zaatakuje, np. gdy lew zaatakuje zebra, czyli gdy musimy natychmiast uciec lub walczyć albo zastygnąć (z ang. *fight-flight-freeze*, reakcje walcz-uciekaj-zastygnij), by ratować życie – to

---

4 Sapolsky R.M. (2010). *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, str. 13-15.

w przypadku tzw. **ostrego fizycznego zagrożenia**. Innym rodzajem zagrożenia jest **przewlekłe fizyczne wyzwanie**, jak susza czy szarańcza niszcząca plony, klęska żywiołowa przynosząca głód. Sapolsky zaznacza, że to wyzwanie rzadko spotyka ludzi żyjących na bogatej Północy i Zachodzie świata, natomiast tego rodzaju zagrożenia spotykają ludzi żyjących poza zachodnim kręgiem kulturowym, a także większość innych ssaków. Reakcje stresowe organizmu są całkiem skuteczne w radzeniu sobie z takimi przedłużającymi się klęskami, pisze Sapolsky, wskazując, że to, co jest największym wyzwaniem dla organizmów ludzkich, to tzw. **psychologiczne i społeczne zdarzenia negatywne**:

*Nieważne, jak głęboki jest nasz konflikt z członkiem rodziny, czy jak mocno zdenerwowaliśmy się utratą miejsca parkingowego, rzadko uciekamy się do załatwienia tego rodzaju spraw w walce na pięści. Podobnie, raczej rzadko zmuszeni jesteśmy zacząć się i osobiście pokonać naszą przyszłą kolację. (...) Patrząc z perspektywy ewolucji, przedłużający się stres psychologiczny jest w królestwie zwierząt wynalazkiem nowym, w dużym stopniu ograniczonym do ludzi innych naczelnych, żyjących w społecznościach. (...) Dla większości zwierząt zamieszkujących tę planetę stres to właśnie **krótkotrwały** [podkreślenie NS] kryzys: albo kończysz się ty, albo stres. (...) te same reakcje fizjologiczne (...) wywoływane w sposób ciągły, prowadzają na nas potencjalną katastrofę. Bardzo liczne dowody pokazują, że choroby związane ze stresem pojawiają się głównie wtedy, gdy nadmiernie aktywizujemy układy fizjologiczne, które wyewoluowały jako przystosowanie do reakcji na ostre zagrożenie natury fizycznej. My uruchamiamy je na kilka miesięcy bez przerwy, kiedy martwimy się hipotekami, związkami czy awansami.*

A także, można by dodać do Sapolsky'ego, kiedy pracujemy intensywnie i bez przerwy, w zarządzaniu kryzysowym związanym ze stałym naruszaniem praw ludzi czy zwierząt, brakiem środków na działania, trudnym stanem aktywistycznych grup i sektora działalności społecznej czy w głębokiej polaryzacji społecznej, a już na pewno w stanie pandemii i katastrofy klimatycznej.

## **JAKA JEST TRAJEKTORIA WYPALENIA?**

Wypalenie jest procesem, który przebiega wg pewnej trajektorii. Poniżej przedstawiam dwa uzupełniające się podejścia dotyczące tej trajektorii: jedna dotyczy fazy



przechodzenia od pełnego zaangażowania do pełnego wypalenia, druga – etapów w ramach samego stanu wypalenia.

Beth Kanter i Aliza Sherman, autorki książki „The Happy, Healthy Nonprofit”<sup>5</sup> (*Szczęśliwa, zdrowa pozarządówka*) zebrały cztery najbardziej charakterystyczne fazy wypalenia, stosujące się do specyfiki działalności społecznej.

- **Faza Pierwsza**, w której **napędza cię pasja** i wiara w misję organizacji czy grupy, lub też swoją własną. To najczęściej wtedy, kiedy przychodzisz do organizacji lub grupy, zaczynasz się angażować. Masz gotowość zwalczyć każdą przeszkodę, masz mnóstwo energii, wierzysz, że jest to praca możliwa do wykonania. Masz nastawienie idealistyczne i pełne nadziei.
- **Faza Druga**, w której **pasja blednie**, a na pierwszy plan wysuwa się wysiłek. Męczą cię ograniczone zasoby, widzisz, że pracę, którą wykonujesz, powinny w zasadzie wykonywać trzy osoby. Na tym etapie sygnały alarmowe to fakt, że deficyt snu i odpoczynku są przez ciebie traktowane i komunikowane jako „odznaka za dzielność” i sygnały prawdziwego zaangażowania. To, czego nie udało się zrobić w dzień, robisz w nocy, często jej nie przesypiając.
- **Faza Trzecia**, w której **pasja zostaje zakwestionowana**. Nie doznajesz żadnej ulgi od stresu związanego z zaangażowaniem. Wciąż wierzysz w misję swoją lub organizacji, ale zbyt często jesteś za bardzo wyczerpana, by pracować efektywnie, w skupieniu, skutecznie. Twoja pasja jest zagrożona, ponieważ nie masz energii, by ją podtrzymywać. Popołniasz błędy, przekraczasz terminy, działasz na pół gwizdka. Prawdopodobnie nikt nie zauważa, że jest ci trudno, ponieważ wszyscy są w kondycji podobnej do twojej.
- **Faza Czwarta**, w której **pasja się wyczerpała**. Straciłeś zapał i masz gotowość odejść z grupy, organizacji, zrezygnować z działań i misji, która dotąd ci przyświecała. Każdy aspekt ciebie cierpi: ciało, umysł, duch, twoje relacje i emocje. Przeciążenie może objawiać się łatwymi napadami złości, brakiem cierpliwości, stanami lękowymi i atakami paniki, bezsennością lub chorobą autoimmunologiczną. Nie bardzo chcesz się przyznać sama przed sobą do tego, że właściwie już ci wcale nie zależy.

---

5 Kanter B., Sherman A. (2017). *The Happy, Healthy Nonprofit*. John Wiley and Sons, New Jersey, str. 11.

Autor i autorki skierowanego do aktywistek i aktywistów cennego opracowania pt. „Walcz, protestuj, zmieniaj świat. Psychologia aktywizmu”<sup>6</sup> wyróżniają pięć etapów wypalenia:

- **Etap I:** Pracujesz intensywnie, nawet jeśli nie masz wystarczająco dużo energii. Masz potrzebę udowodnienia, że dajesz sobie radę. Jeśli podstawowe potrzeby twojego własnego organizmu, takie jak sen, nawodnienie, jedzenie i wyciszenie wydają ci się mniej atrakcyjne, niż misja, zachowaj ostrożność i uważnie odpowiadaj na te potrzeby.
- **Etap II:** Zaprzeczasz temu, że wyzwania i problemy zaczynają cię przerastać. Nie masz jeszcze pełnej świadomości tego, co się z tobą dzieje, ale takie sygnały jak cynizm, agresywne reakcje i wybuchy złości wobec osób z twojego otoczenia mogą podpowiedzieć ci, że wchodzisz głębiej w proces wypalania się – bądź na nie uważna.
- **Etap III:** Zmiana, która zaszła w twoim zachowaniu staje się widoczna dla innych. Te obszary życia, które dotąd były dla ciebie bardzo ważne, zaczynają tracić dla ciebie na znaczeniu, wycofujesz się z istotnych dla ciebie wcześniej zajęć. Jeśli odwołujesz spotkania z przyjaciółmi, porzucasz zainteresowania niezwiązane z aktywizmem, ograniczasz kontakty społeczne do minimum, rezygnujesz z lekcji językowych lub wizyt u lekarza, bo zaangażowanie społeczne jest ważniejsze, to sygnał, że osiągnąłeś ten etap. Nie jest to proste, ale posłuchaj bliskich ci ludzi, którzy sygnalizują zaniepokojenie i zwracają ci na tę zmianę uwagę.
- **Etap IV:** Na tym etapie pojawia się wewnętrzna pustka i tracisz wiarę w to, że coś jeszcze można zmienić. Nie doceniasz swoich osiągnięć, może pojawić się depresja. Jeśli zaczęłaś zjadać stres, pijesz więcej alkoholu, angażujesz się w ryzykowne zachowania, żeby zapomnieć na chwilę o beznadziei, a sen i urlop nie pomagają, koniecznie powiedz o tym bliskim i sięgnij po wsparcie psychologiczne.
- **Etap V:** Doświadczasz głębokiego wyczerpania fizycznego, psychicznego, emocjonalnego. Być może nie jesteś wręcz w stanie wyjść z łóżka ani zmobilizować się do czegokolwiek. Twoja Sprawa przestaje cię obchodzić, tracisz nadzieję, czujesz bezsilność i rozpacz. Wcześniej odbierałaś sobie sen dla idei, teraz cierpisz

---

6 Besta T., Jaśko K., Grzymała-Moszczyńska J., Górska P. (2019). *Walcz, protestuj, zmieniaj świat. Psychologia aktywizmu*. Smak Słowa, Sopot.



na bezsenność. Bardzo trudno ci się skupić, czujesz się wyizolowana od innych, większość interakcji z ludźmi cię przeciąża emocjonalnie i przebudźcowuje, dlatego ich unikasz. To etap pełnego wypalenia, z którego można się wydobyć, na pewno jednak nie obędzie się bez pomocy medycznej i psychoterapeutycznej.

## **JAK SPRAWDZIĆ, CZY WYPALENIE DOTYCZY MNIE LUB KOGOŚ W MOIM OTOCZENIU?**

Bardzo często już od małego jesteśmy uczeni, by nie słuchać swojego ciała, bo ono jest przeszkodą na drodze do osiągnięcia celów. Słyszymy to w narracjach o pokonywaniu ograniczeń ciała (często chodzi po prostu o zmęczenie i przeciążenie, a te dwa stany są normalne i naturalne), o ciele jako siedlisku zła, o przewadze intelektu (kultury) nad ciałem (naturą). Jesteśmy uczone nie zwracać uwagi na swoje ciało na przykład wtedy, kiedy godzinami mamy siedzieć w ławkach szkolnych bez ruchu albo w pracy iść do toalety dopiero w wyznaczonej odgórnie przerwie od pracy. A to właśnie Twoje ciało i twoje zachowania mogą podpowiedzieć ci, że dotyczy

cię przeciążenie stresem, albo że jesteś w procesie wypalania się. Warto go słuchać i traktować jako sprzymierzeńca, który coś komunikuje, a nie wroga, który przeszkadza.

W obrazowy sposób sygnały przeciążenia stresem pokazuje **kontinuum stresu** ilustrujące sekwencję reakcji organizmu na stres doświadczany przez strażaków, opracowane przez Narodową Fundację Poległych Strażaków (*The National Fallen Firefighters Foundations*) ze stanu Maryland w USA<sup>7</sup>. Jednocześnie pamiętaj, że nie musisz doświadczać takich konkretnie ani takiej skali przeciążeń, jakich doświadczają strażacy, aby się wypalić. Możesz pracować jako wolontariuszka w fundacji prozwierzęcej, albo jako osoba zajmująca się administracyjną stroną działalności stowarzyszenia, a jeśli pracujesz w długotrwałym przeciążeniu stresem, wypalenie ciebie też może dotyczyć.

---

<sup>7</sup> P. J. Watson P.J., Gist, T., Evlander L., Vaught, M., Nash, Westphal L. (2015). *Stress First Aid for Firefighters and Emergency Services Personell*. National Fallen Firefighters Foundations.

<b>Komfort</b>	<b>Trudności</b>	<b>Walka o przetrwanie</b>	<b>Kryzys</b>
Jestem w stabilna i w równowadze, z niewielkimi zmianami nastroju	Jestem nerwowa, smutna, pogłębiają się zmiany nastroju	Towarzyszą mi uporczywy lęk, panika, niepokój, złość, przenikliwy smutek, poczucie beznadziei	Przeciążenie stresem powoduje u mnie zawieszenie ważnych funkcji życiowych
Moje zaangażowanie jest zrównoważone	Nie jestem w stanie „dowozić” rezultatów pracy w sposób regularny, stabilny	Jestem wyczerpana emocjonalnie i fizyczne	Mam ataki paniki
Moja efektywność jest na stałym, dobrym poziomie	Łatwiej się irytuję, szybciej czuję się przytłoczona	Efektywność mojej pracy jest niska, mam trudności w podejmowaniu decyzji i koncentracji	Mam koszmary i flashbaki
Jestem w stanie przyjmować feedback, dostosowywać się do zmiany planów	Mam zwiększoną potrzebę kontroli i trudniej mi się dostosować do zmian	Unikam interakcji ze współpracownikami, rodziną i przyjaciółmi	Nie mogę zasnąć lub wybudzam się ze snu
Jestem w stanie się skupić	Mam kłopoty ze snem i apetytem	Jestem ciągle zmęczona, odczuwam bóle i napięcia	Mam intruzywne myśli
Jestem w stanie się efektywnie komunikować	Aktywności i relacje, które dawniej sprawiały mi radość, teraz wydają mi się mniej interesujące, a nawet stresujące	Mam niespokojny i zaburzony sen	Mam myśli o samookaleczeniach lub samobójcze
Śpię dobrze, mam zrównoważony apetyt	Napięcie mięśni, niska energia, bóle głowy	Znieczulam się używkami, jedzeniem lub podejmuję inne „znieczulające” aktywności	Niezwykle łatwo wzbudzić mój gniew lub agresję
			Popełniam błędy wynikające z nieuwagi i całkowita niemożność skupienia się
			Czuję pustkę, nic nie czuję, jestem otepiąta, tracę kontrolę
			Wycofuję się z relacji
			Jestem uzależniona od substancji, jedzenia lub innych „znieczulających” czynności

## CZY I JAK DZIAŁA NA MNIE PRZEDŁUŻAJĄCY SIĘ KRYZYS?

Wiedza o tym, na jakie sposoby nasz organizm może sygnalizować wypalenie, jest jednym z podstawowych narzędzi jego prewencji. Jeśli znamy symptomy, istnieje większe prawdopodobieństwo, że zauważymy je wcześniej i wcześniej zareagujemy. Warto pamiętać o tym, że **objawy mogą dotyczyć funkcji fizycznych, fizjologicznych, poznawczych, mogą odciskać się na emocjach i psychice, mieć wpływ na sferę relacyjną i duchową**. Mogą wyglądać różnie u różnych osób, w zależności od tego, w jakiej jesteśmy kondycji i w jakim kontakcie ze swoim ciałem.

Poniższy kwestionariusz nie narzędziem diagnostycznym czy medycznym, lecz edukacyjnym ćwiczeniem pogładowym. Ma ci pomóc przyjrzeć się temu, co w twoim stanie umyka ci na co dzień i uwrażliwić na przejawy przeciążenia stresem. Ponieważ wypalenie ma objawy nieswoiste, czyli jego objawy pasują także do wielu różnych schorzeń i zaburzeń, to jest prawdopodobne, że chorując np. na depresję, chroniczne zmęczenie, niedoczynność tarczycy, będziesz doświadczać takich symptomów, jak te opisane poniżej. Na pewno warto przyglądać się wynikom tego ćwiczenia w tych pytaniach, gdzie osiągasz wysoką punktację.

Niniejszy kwestionariusz możesz stosować zawsze, kiedy zastanawiasz się nad swoim samopoczuciem, potrzebujesz sprawdzić efektywność podjętych interwencji na rzecz własnego dobrostanu albo przypomnieć sobie, jakie mogą być objawy wypalenia. Warto pamiętać, jak destrukcyjnym dla wielu z nas indywidualnie i dla wielu organizacji jako zespołów było doświadczenie pandemii koronawirusa COVID-19 w 2020 roku i latach następnych. Podobnie natężenie trybu kryzysowego stało się doświadczeniem całego społeczeństwa w końcu lutego 2022 roku i w latach kolejnych, gdy rozpoczął się następny (po 2014 roku) etap inwazji Rosji na Ukrainę. Dlatego wysoki wynik testu osiągnięty w świecie znajdującym się w stanie pandemii czy w społeczeństwie radzącym sobie z doświadczeniem wojny u bram nie musi być związany z doświadczeniem wypalenia aktywistycznego w zaangażowaniu społecznym - choć może, wszędzie tam, gdzie skutki kryzysu wiążą się także z długotrwałym pomaganiem osobom potrzebującym w pandemii czy wspieraniem uchodźców na granicy z Ukrainą albo na granicy polsko-białoruskiej.

Wypalenie to nie jest stan, który mija po wyspaniu się czy po urlopie, lecz trwa mimo odpoczynania. Dlatego odpowiedz na poniższe pytania, biorąc jako przedział czasowy ostatnich co najmniej 6-9 miesięcy. Weź pod uwagę swoje przeżycia i doświadczenia w takiej właśnie perspektywie czasowej. Przypisz każdej odpowiedzi punkty w zależności od tego, jak często w tym czasie odczuwasz poniższe stany i symptomy. Następnie podlicz punkty i sprawdź, gdzie w jednej z czterech grup mieści się twój wynik.

### Punkty:

0: nigdy

1: bardzo rzadko

2: rzadko

3: czasami

4: często

5: bardzo często

### Pytania:

1. Odczuwasz zmęczenie, którego nie zmniejsza i nie zmienia odpoczynek ani sen.
2. Jesteś bardziej cyniczna, nastawiona pesymistycznie, jesteś rozczarowany sprawami, do których zwykle byłeś nastawiony pozytywnie i z nadzieją.
3. Odczuwasz smutek lub wewnętrzną pustkę.
4. Masz fizyczne objawy stresu, takie jak bezsenność, bóle brzucha, bóle głowy, migreny, problemy skórne.
5. Pamięć Cię zawodzi.
6. Szybko się irytujesz lub niecierpliwisz.
7. Jesteś bardziej podatna na choroby, np. przeziębienia, grypę, alergie pokarmowe, katar sienny, bóle stawów, infekcje.
8. Masz ochotę izolować się od swoich kolegów/koleżanek-aktywistów/tek, znanych z pracy, przyjaciół, rodziny.
9. Jest Ci trudno odczuwać radość, dobrze się bawić, zrelaksować, doświadczać przyjemności.
10. Czujesz, że w swoich działaniach osiągasz mniej, niż jeszcze jakiś czas temu.
11. Masz kłopoty ze skupieniem, gonitwę myśli, mylisz słowa lub zapominasz słów.
12. Podejmowanie decyzji przychodzi Ci z większym niż dotąd wysiłkiem.

13. Odczuwasz niechęć wobec osób, które wspierasz swoimi działaniami lub wobec innych aktywistów/aktywistek.
14. Zauważasz, że Twoje umiejętności strategicznej analizy i kreatywność stały się ograniczone.
15. Proste czynności męczą Cię bardziej niż zwykle, pracujesz wolniej niż dawniej.

#### Poglądowe podsumowanie wyniku

**0-20:** Jesteś na początku aktywistycznej drogi lub działania, które podejmujesz, by regenerować się ze stresu, przynoszą doskonale rezultaty. Umiesz je nazwać? Nie zaprzestawaj ich stosowania.

**21-35:** Zwróć baczniejszą uwagę na swoje samopoczucie i działania, wygląda na to, że potrzebujesz zadbać o regenerację nieco bardziej.

**35-50:** Uważaj, istnieje prawdopodobieństwo, że jesteś na drodze do wypalenia; wprowadź zmiany, które pomogą ci bardziej zadbać o równowagę, regenerację ze stresu, wyciszenie.

**51-75:** Ten wynik jest bardzo ważnym sygnałem, że jesteś zaawansowana w drodze do wypalenia; potraktuj go jako zachętę i motywację do zmiany sposobów, w jakie traktujesz swój aktywizm. Podejmij działania, bo Twoje zdrowie i dobrostan są zagrożone.

#### Sprawdź:

Czy odpowiedź na jakieś pytanie szczególnie cię zaalarmowała? Może wynik cię zdziwił albo wręcz przeciwnie, nie był zaskakujący? Czy są jakieś obszary, w których potrzebujesz sobie pomóc lub potrzebujesz wsparcia z zewnątrz? Jakie są te obszary, które oceniasz najlepiej? Może są jakieś, które tu nie zostały uwzględnione, a są dla ciebie charakterystyczne? Co to za objawy? Zwracaj na nie uwagę u siebie, przyglądaj się, co widzisz u innych. Rozmawiaj z innymi, podejmuj te kwestię w zespole. Otwarte rozmawianie o indywidualnych wyzwaniach pomaga zobaczyć, że jest to sprawa całej organizacji, wynik dynamik działających w danym zespole – kwestia do zorganizowanego zatroszczenia się.



## W JAKI SPOSÓB MOJA ORGANIZACJA WSPIERA REGENERACJĘ LUB WZMACNIA RYZYKO WYPALENIA?

Sposoby działania grupy bądź organizacji i normy, jakie w niej panują, są niezwykle ważne dla naszego funkcjonowania w aktywizmie. Mogą wspierać i rozwijać naszą indywidualną i zespołową energię i motywację do działania (regeneratywna kultura organizacji) lub ją ograniczać i obniżać (wypalająca kultura organizacji).

Podkreślając wagę perspektywy wykraczającej poza czynniki jednostkowe, w swojej książce „In the Tiger’s Mouth” aktywistka ruchu na rzecz środowiska Katrina Shields proponuje narzędzie pomagające przyjrzeć się kulturze organizacyjnej danej instytucji pod kątem potencjału wypaleniowego wobec ludzi, którzy w niej działają<sup>8</sup>. Być może te pytania nie wydadzą ci się wprost związane z wypaleniem, zagadnienia te mają jednak fundamentalne znaczenie dla kultywowania takiej kultury pracy, która podejmuje temat nie tylko zadań do wykonania, ale także relacji między nami, którzy i które tę pracę wykonujemy. To podejście sprzyja podtrzymywaniu zaangażowania i oddala ryzyko wypalenia się poszczególnych osób i całych zespołów.

Poniższy kwestionariusz wspiera refleksję nad różnymi wymiarami organizacji, które mają wpływ na dobrostan zespołu. Narzędzie to pomoże ci ocenić, w jakim stopniu cała organizacyjna kultura Twojej aktywistycznej społeczności podtrzymuje chęć do działania i uodparnia Was na wypalenie w zaangażowaniu społecznym lub też do wypalenia przybliża. Możesz ten kwestionariusz wypełnić na własny użytek, możesz go też zaproponować swojej organizacji lub zespołowi jako narzędzie do wspólnej refleksji nad modelem funkcjonowania grupy. Warto to zrobić, jako że sposób, w jaki w zaangażowaniu społecznym wytwarzamy i odtwarzamy warunki naszej współpracy, ma ogromne znaczenie dla ryzyka wypalenia lub potencjału regeneracji. Przygotuj się na to, że Twoje spostrzeżenia mogą być zupełnie inne od spostrzeżeń osób, które pracują w innym oddziale, w innym zespole lub w innej roli niż ty. A może ich sytuacja życiowa jest inna, co mocno wpływa na ich

---

8 Inspiracją dla tego kwestionariusza był test Katriny Shields „Rating Scale – How Burnout Prone Is Your Organisation?” zamieszczony w jej książce „In the Tiger’s Mouth. An Empowerment Guide for Social Action” New Society Publishers, Filadelfia 1994.

doświadczenie tej grupy czy organizacji. Warto tych różnorodnych głosów słuchać i wspólnie pracować, by nie tylko działania na zewnątrz organizacji, dla jej klientów i odbiorczyń były wspierające, ale także wasza kultura działania wspierała odporność poszczególnych osób i całych zespołów na wypalenie.

Zatem pomyśl o jednej grupie lub organizacji, w której działania się angażujesz. Odpowiedz na każde z 15 pytań, wybierając tę odpowiedź, która wg Ciebie najlepiej opisuje Twoją organizację lub grupę.

### Pytania

#### **1. Cele: Na ile cele i zadania Twojej organizacji są wewnętrznie jasne i wspólnie uznane?**

- a. Niewiele wiem o celu i wizji zmiany, niewiele wiemy nawzajem też o tym, czym zajmujemy w organizacji.
- b. Z grubsza wiem, jakie są cele organizacji i czym zajmują się inne osoby, nie zawsze jednak wiem, co właściwie mają na celu ich działania.
- c. Wiem, gdzie w strukturze wszystkich działań i priorytetów mieści się to, co robią inni i mam poczucie, że inni wiedzą, czym w zespole zajmują się ja. Wiemy nawzajem, jak nasze działania przyczyniają się do realizacji celów i wizji zmiany.

#### **2. Podział zadań: Na ile dla każdej zaangażowanej osoby jest jasne, jakie są wobec niej oczekiwania i jej zadania?**

- a. Ludzie w organizacji w ogóle nie mają jasności, jakie są oczekiwania wobec nich, zadania poszczególnych osób nie są umówione, działamy „na wycucie”.
- b. Niektórzy z nas mają jasność, co należy do ich zadań, ale część z nas nie wie, czego się od nas oczekuje i co mamy robić.
- c. Podział zadań i oczekiwania wobec nas są całkowicie jasne, wszyscy wiemy, czego się od nas oczekuje i co jest naszym zadaniem, a co nim nie jest.

#### **3. Ocena wpływu: Jak często w organizacji sprawdzacie (niezależnie od wymogu ewaluacji w projektach), czego udało się wam dokonać?**

- a. Nigdy tego nie robimy, nie mamy na to czasu w ogniu bieżących działań.
- b. Robimy to od raz na jakiś czas, gdy starcza nam energii i czasu na taką stop-klatkę.

- c. To stała część naszej pracy, robimy to często i regularnie. Bez tego nie byłoby jasne, czy to, co robimy, ma sens i prowadzi nas tam, gdzie chcemy dotrzeć.

#### **4. Docenienie osiągnięć: Jak często świętujecie sukcesy i osiągnięcia, małe i duże?**

- a. W naszej grupie organizacji nie praktykujemy świętowania.
- b. Robimy to od czasu do czasu, ale często nie widzimy specjalnych powodów do celebracji.
- c. Świętowanie jest częścią naszej kultury, staramy się celebrować nasze wspólne małe i duże osiągnięcia, a także doceniać indywidualne sukcesy poszczególnych osób.

#### **5. Indywidualne potrzeby rozwojowe: Jaką wagę organizacja przykładła do indywidualnych potrzeb rozwojowych poszczególnych osób?**

- a. Indywidualne potrzeby rozwojowe nie są w ogóle kwestią - swoje indywidualne potrzeby rozwojowe osoby z zespołu realizują sobie same, poza organizacją.
- b. Zwykle jest to tematem wtedy, gdy ktoś jasno zasygnalizuje, że chce się rozwijać w jakiejś szczególnej dziedzinie z naszego obszaru, a nie ma innych, ważniejszych potrzeb do zaadresowania.
- c. Dbanie o indywidualny rozwój naszych członków i członkiń ma wysoki priorytet w naszej organizacji i regularnie tworzymy ku temu okazje.

#### **6. Tempo, intensywność: Jakie jest ogólnie tempo i intensywność Waszej pracy?**

- a. Bez przerwy pracujemy na najwyższych obrotach, tryb alarmowy jest naszym domyślnym trybem.
- b. Pracujemy zwykle intensywnie, a gdzieś pomiędzy projektami czy wydarzeniami zdarzają się nam okresy spokojniejszej pracy.
- c. Czasem zdarzają się nam oczywiście krótkie okresy wzmożonego tempa i intensywności, ale zwykle pracujemy spokojnie, w zrównoważony sposób.



**7. Warunki pracy: Jakie są warunki, zasoby i infrastruktura pracy w organizacji (np. wspólna lub indywidualna przestrzeń do pracy, wyposażenie, sprzęt)?**

- a. Warunki naszej pracy są trudne, co nam nie ułatwia wykonywania zadań, a wręcz czyni je bardziej uciążliwymi.
- b. Nie jest najgorzej, ale nam nie zbywa. Mamy podstawowy, niezbędny sprzęt.
- c. Mamy bardzo dobre warunki pracy, nie musimy się martwić słabym oświetleniem czy brakiem fizycznej przestrzeni do spotkań.

**8. Klimat współpracy: Jaka jest atmosfera w Waszej organizacji?**

- a. We wspólnej pracy zdarza się nam stale dużo nieprzyjemnych sytuacji, klimat współpracy jest ciężki, nieuprzejmość jest normą, wspólną pracę kończę wykończona emocjonalnie.
- b. Czasem bywa nieprzyjemnie i wtedy nie ma czasu na uprzejmości. Zwykle nie ma między nami napięcia i współpracownicy nie jest obciążająca emocjonalnie.
- c. Atmosfera współpracy jest bardzo dobra, na życzliwość zawsze jest czas i czuć, że w zespole jest dobry klimat, a ludzie się lubią i lubią z sobą pracować.

**9. Pole do samodzielności: Jaki jest zakres Twojej autonomii w działaniach i poziom wpływu na to, czym i jak się w organizacji zajmujesz?**

- a. Mam poczucie bycia nieustannie kontrolowaną, poprawianą, recenzowaną; nie mogę też decydować o tym, w jaki sposób wykonam swoją pracę, jestem poddawany mikrozarządzaniu.
- b. Czasem mam poczucie, że zależy ode mnie mniej, niż by mogło, ale jestem w miarę zadowolona z tego, do jakiego stopnia sama mogę zarządzać swoją pracą.
- c. Mogę samodzielnie decydować o tym, jak zrobię coś, co leży w moich kompetencjach, a osoby, wobec których rozliczam się z pracy, ufają mi i starają się nie kontrolować mnie nadmiernie po drodze, tylko czekają na efekt.

**10. Wsparcie od organizacji: Jakie w swojej organizacji otrzymujesz wsparcie wobec wyzwań, których doświadczasz w związku z pracą w organizacji (np. superwizja indywidualna, zespołowa, mentoring, coaching itp.)?**

- a. Choć bardzo potrzebuję superwizji albo innego rodzaju wsparcia, moja organizacja mi jej nie zapewnia.
- b. Wsparcie, które zapewnia mi organizacja, jest adekwatne i do pewnego stopnia pomocne, ale potrzebuję czegoś innego lub potrzebuję go w innym wymiarze.
- c. Poziom, rodzaj, regularność i adekwatność wsparcia całkowicie odpowiadają na moje zapotrzebowanie.

**11. Konflikt: Twoja organizacja z konstruktywnym rozwiązywaniem konfliktów...**

- a. w ogóle sobie nie radzi. Nie rozmawiamy o takich sytuacjach, są regularnie zamiatane pod dywan.
- b. radzi sobie średnio, ale od czasu do czasu konflikt adresujemy w taki sposób, że mamy poczucie dobrze rozwiązanej sprawy.
- c. radzi sobie dobrze, umiemy pracować z konfliktami, nie boimy się ich, mamy świadomość, że to zwykła część współpracy, zajmujemy się nimi od razu, nie czekamy, aż eskalują.

**12. Uporządkowanie: W jakim stopniu regularność i przewidywalność są cechami Twojej grupy?**

- a. Pracujemy chaotycznie i w poczuciu dużej dezorganizacji, „gaszenie pożarów”, zarządzanie kryzysowe to norma.
- b. Pracujemy w raczej uporządkowany sposób, ale regularnie zdarzają się nam kryzysy i nieprzewidziane sytuacje, w które musimy angażować swoją energię i czas.
- c. Nasza praca jest przewidywalna i uporządkowana, wiadomo, co, z kim i na kiedy jest do zrobienia, a kryzysy wymagające dodatkowych nakładów czasu i energii zdarzają się raz, dwa razy do roku.

**13. Zaufanie i wzajemność: Macie w organizacji do siebie zaufanie, możecie liczyć na wzajemne wsparcie?**

- a. W mojej grupie czuję się wyizolowana, nie mówię nikomu o wyzwaniach związanych z pracą i z grupą, czuję, że sygnalizowanie problemów może się dla mnie skończyć lekceważeniem albo uciszeniem.
- b. Nie z wszystkimi osobami się rozumiem i nie wszystkie poprosiłabym o wsparcie, ale ogólnie ufam ludziom w mojej organizacji, staram się wspierać innych i raczej mogę liczyć na wsparcie.
- c. Bez względu na osobiste sympatie i antypatie jesteśmy zespołem, w którym normą jest wzajemne zrozumienie, zainteresowanie i wsparcie, sama też staram się je oferować innym osobom w grupie i wiem, jak to robić.

**14. Ekspresja wątpliwości: Czy w organizacji jest miejsce na mówienie o frustracjach, wątpliwościach?**

- a. Nawet jeśli jakieś działanie albo relacje w grupie mnie frustrują, to nie czuję, żeby to była bezpieczna przestrzeń do wyrażania wątpliwości i emocji z nimi związanych, wolę pogadać z kimś na boku.
- b. Jeśli mam wątpliwości co do jakichś rozwiązań, to najczęściej mogę je wyrazić, choć nie zawsze spotykam się z zainteresowaniem i zrozumieniem.
- c. Regularnie poświęcamy czas na rozmowę o tym, jak nam jest z różnymi sposobami działania grupy, różne głosy się w nich pojawiają i mam poczucie, że jesteśmy słuchani i mamy w sobie miejsce na słuchanie innych.

**15. Alternatywne wynagradzanie: Pracujemy nie tylko dla wynagrodzenia finansowego, inne sposoby wynagradzania (docenienie, wspólny flow, poczucie zaufania, frajda etc.) też są ważne.**

- a. Nie u nas, bo u nas panuje niepisana zasada, że Sprawa jest ważniejsza, niż wynagrodzenie a samopoświęcenie jest narzędziem naszej pracy – w grupie raczej wydatkuję energię niż ją odbudowuję.
- b. Czasem zdarza się nam spotkanie, na którym sobie dziękujemy, zauważamy i doceniamy swoją pracę i są osoby, które chcą o te inne sposoby wynagradzania pracy dbać, ale nie zawsze spotyka się to ze zrozumieniem, najczęściej uznajemy, że nie ma czasu na przyjemności.
- c. Wiemy, że flow, poczucie wspólnoty, wzajemne zaufanie, docenienie, budowanie czegoś większego, niż my indywidualnie - to ważne aspekty odbudowujące energię, dlatego staramy się regularnie o te wymiary naszego bycia razem dbać i je pielęgnować.

Im więcej odpowiedzi a), tym bardziej model działania społeczności przechyla ją w stronę kultury wypalającej. Im więcej odpowiedzi c), tym bardziej regeneratywna, odnawiająca energię jest kultura analizowanej przez Ciebie społeczności aktywistycznej; prawdopodobnie kompetentnie i w świadomy sposób zabezpiecza ona swoich ludzi przed ryzykiem wypalenia i trudnościami wynikającymi z zaangażowania.

Może jakieś pytania szczególnie do Ciebie przemówiły? W których punktach Twoja grupa wypada szczególnie dobrze, a gdzie powinna lepiej przyjrzeć się sposobom organizowania pracy? Masz pomysł, jak ten test wykorzystać w Twojej grupie? Może już wiesz, jakie specjalistki czy ekspertów zaprosić do współpracy, żeby obniżyć indywidualne lub zespołowe ryzyko wypalenia w Twojej organizacji?

Rozmawianie o wypaleniu i kryzysach psychicznych, które dotykają nas jako osoby zaangażowane w organizacje trzeciego sektora, jest ważnym aspektem prewencji wypalenia i wspierania pro-dobrostanowej kultury organizacji i sektora. Zbyt wiele osób odeszło z sektora po cichu, niezliczona liczba organizacji zakończyła swoją pracę w związku z wypaleniowymi zjawiskami, byśmy mogły i mogli milczeć o tego rodzaju wyzwaniach. Zwykle zainicjowanie takiej rozmowy pomaga przełamać wstyd, poczucie winy, doświadczenie izolacji i osamotnienia w tym stanie. Zajmowanie się takimi wątkami dodatkowo wzmacnia zespoły, a długoterminowo pomaga

strategicznie rozwijać cały sektor interwencji społecznych. Jeśli nasze ciała, nasze zespoły, grupy, organizacje i cały sektor objęty jest troską - nas samych obejmujemy działaniem, jakie wykonujemy na rzecz świata - to w efekcie nasze działania są realnie strategiczne, przemyślane, przytomne, dalekosiężne. Zwiększa się potencjał współpracy, kreatywność, skuteczność, możliwe stają się międzysektorowe partnerstwa, realny dialog, słuchanie siebie nawzajem i perspektywy wykraczające poza własne skurczone podwórko „oblężonej twierdzy”. Mamy większe szanse wspólnie budować świat, na którym nam zależy, jeśli wzajemną troskę stawiamy w centrum nie tylko naszych działań „na zewnątrz”, ale także wobec siebie nawzajem.

## **INSPIRACJE I REKOMENDACJE – PO POLSKU:**

Besta T., Jaśko K., Grzymała-Moszczyńska J., Górską P. (2019). *Walcz, protestuj, zmieniaj świat. Psychologia aktywizmu*. Smak Słowa, Sopot.

Celejewska J., Grzymała-Moszczyńska J., Sarata N. (2023). *Karty Troski, narzędzie edukacyjne dla osób zaangażowanych w dostarczanie pomocy humanitarnej, rozwojowej oraz realizującej edukację globalną*. Fundacja RegenerAkcja, Warszawa.

[https://innowacje.rops.poznan.pl/project/karty\\_troski/](https://innowacje.rops.poznan.pl/project/karty_troski/) [Dostęp: 18.04.2024]

Fundacja RegenerAkcja: [oddychaj.regeneracja.pl](http://oddychaj.regeneracja.pl), [troska.regeneracja.pl](http://troska.regeneracja.pl) [Dostęp: 18.04.2024]

Hari J. (2023). *Złodzieje. Co okrada nas z uwagi*. Feeria, Łódź.

Macy J., Johnstone Ch. (2023). *Aktywna nadzieja. Jak spojrzeć prawdzie w oczy i w kreatywny sposób sprostać katastrofie, w której uczestniczymy* Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.

Nagoski E., Nagoski A. (2020). *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*. Czarna Owca, Warszawa.

Odell J. (2020) *Jak robić nic? Manifest przeciw kultowi produktywności*. MOVA, Białystok.



Rotshchild B. (2024). *Wsparcie dla wspierających. Jak zapobiegać zmęczeniu współczuciem i traumie zastępczej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Sarata N. *RegenerAkcyjne Rozmowy - podcast Fundacji RegenerAkcja*.

<https://open.spotify.com/show/5FIesVxvY4Jk1D5IJQOB0q> [Dostęp: 18.04.2024]

Sarata N. (2023). *Wypalenie – ważna sprawa dla innowatorek i innowatorów społecznych*. Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa. <http://surl.li/stitx> [Dostęp: 18.04.2024]

Sarata N. (2022). *Zaangażowanie, wypalenie, regeneracja. Troska o siebie w aktywnym świecie prozawierczym, kurs e-learningowy*. Fundacja Czarna Owca Pana Kota. <http://surl.li/stiuk> [Dostęp: 18.04.2024]

Schnabel U. (2015). *Sztuka leniuchowania, szczęście nicnierobienia*. MUZA, Warszawa.

Solnit R. (2019). *Nadzieja w mroku. Nieznane opowieści, niebywale możliwości*. Wydawnictwo Karakter, Kraków.

Szreder K. (2016). *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*. Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa.

## **INSPIRACJE I REKOMENDACJE – PO ANGIELSKU:**

brown a.m. (2017). *Emergent Strategy: Shaping Change, Changing Worlds*. AK Press, Chico.

Edmondson A.C. (2019). *The Fearless Organisation. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley, Hoboken.

Edmondson A.C. (2023). *Right Kind of Wrong. Why Learning to Fail Can Teach Us to Thrive*. Wiley, Cornerstone Press, London.

Hersey T. (2022). *Rest is Resistance. A Manifesto*. Little, Brown Spark, New York

Johnson R. (2023). *Embodied Activism. Engaging the Body to Cultivate Liberation, Justice, and Authentic Connection*. North Atlantic Books, Berkeley.

Kanter B., Sherman A. (2017). *The Happy, Healthy Nonprofit. Strategies for Impact Without Burnout*. Wiley, Hoboken.

Moray P. (2023). *How to Hold Power. A Somatic Approach to Becoming a Leader People Love and Respect*. North Atlantic Books, Berkeley.

Proctor H. (2024). *Burn Out. The Emotional Experience of Political Defeat*. Verso Books, New York

Pyles L. (2018). *Healing Justice. Holistic Self-Care for Change Makers*. Oxford University Press, New York.

Raffo S. (2022). *Liberated to the Bone. Histories, Bodies, Futures*. AK Press, Chico.

Rose N. (2019). *Overcoming Burnout*. Active Distribution.

Young M.V. *Nonprofit Work is Killin' Me. Mitigating Chronic Stress and Vicarious Trauma in Social Service Organisations*. Toplight, Jefferson.

## **BIBLIOGRAFIA**

Kanter B., Sherman A. (2017). *The Happy, Healthy Nonprofit*. John Wiley and Sons, New Jersey, str. 11.

Sapolsky R.M. (2010). *Dlaczego zebry nie mają wrzodów? Psychofizjologia stresu*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, str. 13-15.

Watson P.J., Gist, T., Evlander L., Vaught, M., Nash, Westphal L. (2015). *Stress First Aid for Firefighters and Emergency Services Personell*. National Fallen Firefighters Foundations.

mec. Paweł Knut, mec. Artur Kula

*Kancelaria "Knut Mazurczak Adwokaci"*

**„Zdejmij mundur,**

**przeproś matkę!”.**

**O nadużywaniu prawa**

**w celu wyczerpywania**

**osób aktywistycznych –**

**perspektywa prawników**

Tytułowe hasło, skandowane w ostatnich latach podczas różnego rodzaju protestów, dobrze oddaje istotę problemu, którym zajmujemy się w tym rozdziale podręcznika<sup>9</sup>. Z jednej strony pokazuje, że instytucje państwa i prawa są nadużywane w celu stłumienia krytyki władzy, a z drugiej, że protestujący widzą te nadużycia i nie boją się im otwarcie sprzeciwić. Naszym celem w tym tekście jest przybliżenie zjawiska instrumentalnego wykorzystywania instytucji państwa i prawa przez decydentów politycznych<sup>10</sup> do zwalczania działalności osób, których publiczne zaangażowanie im nie odpowiada.

Poruszenie tego tematu jest o tyle ważne, że stosowanie niedopuszczalnych narzędzi walki politycznej uległo w ostatnich latach (po 2015 r.) znacznemu nasileniu<sup>11</sup>. Omawiamy poniżej to zjawisko z perspektywy dla nas najbliższej, a więc

---

9 Rozdział jest napisany przez dwie osoby utożsamiające się z płcią męską (stąd odniesienie w tytule wyłącznie do „prawników”). Wszędzie tam, gdzie jest to możliwe, staramy się jednak korzystać z jak najbardziej inkluzywnych form językowych, np. form nie wskazujących na płeć („osoby aktywistyczne” etc.) lub zamiennie stosujących różne rodzajniki. Autorem punktu 3. niniejszego rozdziału jest Paweł Knut, autorem punktu 2 jest Artur Kula.

10 Myśląc o decydentach politycznych mamy na uwadze zarówno decydentów szczebla centralnego jak i lokalnego, a także ich sojuszników, którymi są np. organizacje pozarządowe (formalnie niezależne od decydentów, jednak wyraźnie z nimi powiązane osobowo, finansowo czy wspólnotą interesów politycznych).

11 Zobacz np. cykl tekstów „Na celowniku” publikowany w Oko.press, dokumentujący historie wielu osób, które spotkały się z represjami za swoje zaangażowanie społeczne, <https://oko.press/tag/na-celowniku>, [dostęp: 27.02.2023].

jako prawnicy, którzy na co dzień zaangażowani są w świadczenie pomocy prawnej osobom aktywistycznym (głównie walczącym o prawa osób LGBT+, a także prawa osób uchodźczych). W szczególności przyglądamy się temu, w jaki sposób naruszenia te powiązane są ze zjawiskiem wypalenia, zarówno u osób aktywistycznych, jak i wspierających je prawników i prawniczek. Wychodzimy bowiem z założenia, że łączne rozpatrywanie tych dwóch perspektyw jest nie tylko możliwe, ale i konieczne, bowiem wypalenie u tych osób – pomimo różniących ich ról – wynika z udziału w tych samych wydarzeniach, a także konieczności radzenia sobie z ich konsekwencjami.

W dalszej części omawiamy bardziej szczegółowo dwa narzędzia, które w naszej ocenie są najczęściej wykorzystywane w celu zwalczania osób aktywistycznych, a więc:

1. wnoszenie strategicznych pozwów przeciwko uczestnictwu w debacie publicznej (tzw. SLAPP-ów<sup>12</sup>);
2. zatrzymywanie oraz stawianie zarzutów w ramach postępowania karnego.

Omówienie akurat tych narzędzi represji ma również ten walor, że ulokowane są one w różnych obszarach prawa, co skutkuje przyjmowaniem różnych ról przez osoby aktywistyczne, a także postawieniem przed nimi odmiennych wyzwań i zagrożeń. Przykładowo, SLAPP-y rozpatrywane są na gruncie postępowania cywilnego, w ramach którego osoba aktywistyczna może stać się osobą pozwaną, ryzykującą – w razie przegrania sporu – koniecznością zapłaty wysokiego odszkodowania. Z kolei zatrzymanie kogoś przez służby realizowane na gruncie postępowania karnego jest najczęściej powiązane z jednoczesnym postawieniem jej zarzutów popełnienia przestępstwa lub wykroczenia, za które może grozić poważna kara, w tym nawet pozbawienia wolności.

## 1. POWÓDZTWA CYWILNE TYPU SLAPP

Przez SLAPP-y rozumiemy powództwa cywilne, które wnoszone są do sądu po to, by ograniczyć czyjeś zaangażowanie w debatę publiczną. Kierowane są one zwłaszcza

---

<sup>12</sup> SLAPP to pochodzący z języka angielskiego akronim od słów *Strategic Lawsuit Against Public Participation* [z j. ang. dosłownie „strategiczny pozew przeciwko partycypacji publicznej”].

przeciwko osobom, które krytykują nadużywanie władzy (zarówno tej sprawowanej przez instytucje publiczne, jak i tej posiadanej przez wpływowe podmioty prywatne, np. duże korporacje). Z tego względu SLAPP-y są najczęściej wymierzone przeciwko dziennikarzom, sygnalistkom, naukowcom, aktywistkom czy osobom działającym w związkach zawodowych. Osoby przeciwko którym są one wnoszone, występują jako pozwane. W naszym kraju tego typu pozwy inicjowane są ostatnimi czasy przez organizacje społeczne powiązane finansowo, osobowo lub wspólnymi interesami politycznymi z decydentami. Działają w ten sposób jako ich swego rodzaju „niewidzialna ręka”.

Wnosząc SLAPP-a powód zawsze stara się stworzyć wrażenie, że jego działanie jest prawnie uzasadnione. Najczęściej próbuje przy tym zastosować taktykę odwrócenia ról: powód prezentuje się jako strona słabsza, zaś osoba aktywistyczna przedstawiana jest jako ta, która atakuje w sposób natarczywy i wyrządzający ogromne szkody. Powód będzie więc starał się ukrywać swoją rzeczywistą motywację – aby ujawnić ją przed sądem (ale również uspokoić siebie samego, że narracja powoda jest tylko strategią procesową, a rzeczywistość jest zupełnie inna), warto odpowiedzieć sobie na następujące pytania:

1. czy działanie prawne powoda jest agresywne i w sposób oczywisty nieproporcjonalne do skali postawionego zarzutu (np. powód żąda ogromnej kwoty zadośćuczynienia za krytykę, która jest dopuszczalna)?
2. czy powód podejmuje w trakcie procesu działania, które mają na celu podniesienie jego kosztów (np. wnosi sprawę do sądu, który znajduje się daleko od miejsca zamieszkania osoby aktywistycznej albo wnosi nie jeden, a kilka oddzielnych pozwów przeciwko tej samej osobie)?
3. czy powód wykorzystuje swoją ekonomiczną przewagę, aby wytwarzać presję na osobę aktywistyczną (np. korzysta jednocześnie z kilku pełnomocników, którzy wnoszą wiele pism)?
4. czy powód wnosi pozew przeciwko konkretnej osobie aktywistycznej, a nie organizacji, którą ta osoba tak naprawdę reprezentuje?
5. czy pozew zbudowany jest w oparciu o argumentację, która już na pierwszy rzut oka jest w sposób oczywisty bezzasadna (np. dane zachowanie osoby aktywistycznej, oceniane racjonalnie, nie mogło doprowadzić do naruszenia dobrego imienia powoda)?

6. czy pozew jest elementem szerszej kampanii, która ma na celu zastraszenie osoby aktywistycznej (np. równoległe z pozwem powód wielokrotnie wypowiada się w mediach na temat sprawy atakując w niej tę osobę)?
7. czy powód jest znany z tego, że już wcześniej podejmował podobne działania względem innych swoich krytyków?<sup>13</sup>

Udzielenie pozytywnej odpowiedzi nawet na kilka powyższych pytań nie oznacza automatycznie, że na pewno mamy do czynienia ze SLAPP-em, jednak powinno to zaalarmować zarówno osobę aktywistyczną jak i jej pełnomocnika. Trafna identyfikacja SLAPP-u otwiera bowiem pole do wykorzystania specjalnych instrumentów procesowych (np. żądania oddalenia powództwa przez sąd już na wstępnym etapie z uwagi na jego oczywistą bezzasadność czy nałożenia na powoda grzywny z uwagi na nadużycie prawa procesowego).

Powyższy przegląd cech charakterystycznych SLAPP-u dobrze ukazuje, jakie skutki ma on wywierać. Po pierwsze, ma zastraszać i wyciszać krytykę ze strony osoby zaatakowanej SLAPP-em. Obsługa tego rodzaju sprawy odciąga ją od jej codziennej działalności aktywistycznej i zmusza do poświęcania znacznej części swojego czasu oraz środków finansowych na obronę przed wniesionym pozwem. Im wyższa jest jego stawka, tym bardziej taki SLAPP oddziałuje także na zdrowie psychiczne zaatakowanej nim osoby. Po drugie, SLAPP ma wywoływać szerszy efekt mrozący, polegający na zniechęceniu innych osób do krytykowania powoda. Wytwarza bowiem poczucie, że powód może wnieść podobne powództwo także przeciwko innym osobom.

Mając to na uwadze, mamy następujące rekomendacje dla osób aktywistycznych oraz reprezentujących ich prawniczek, pozwalające minimalizować ryzyko wystąpienia objawów wypalenia aktywistycznego.

---

<sup>13</sup> Za: The Coalition Against SLAPPs in Europe (2022). *SLAPPs In Europe: How The EU Can Protect Watchdogs From Abusive Lawsuits*, <http://surl.li/stivg>, s. 8, [Dostęp: 28.02.2023].

## Rekomendacje dla osób aktywistycznych:

1. Nie dajcie sobie wmówić, że zrobiliście coś złego, zwłaszcza jeśli Wasze wcześniejsze zaangażowanie w sprawy publiczne przyjmowało analogiczne formy (np. podobny sposób wyrażania krytyki) i nie spotkało się z reakcją prawną. Co więcej, jeśli dostaliście SLAPP-a, najprawdopodobniej oznacza to, że Wasze działanie było bardzo skuteczne, skoro spotkało się z reakcją ze strony skrytykowanej przez Was osoby lub instytucji.
2. Nie zostawajcie sami z taką sprawą – skorzystajcie z pomocy organizacji społecznych, które specjalizują się w określonej tematyce (np. ochrony praw osób LGBT+) czy profesjonalnych pełnomocników (adwokatów lub radców prawnych).
3. Wspólnie z pełnomocnikiem rozważcie, czy warto o tej sprawie poinformować także media, bowiem rzetelne opisywanie sprawy może przyczynić się do zakwestionowania jej obrazu, który powód będzie starał się narzucić opinii publicznej. W momencie, w którym powód wnosi sprawę do sądu, traci on pełną kontrolę nad tym, w jaki sposób o tej sprawie się mówi. SLAPP, który w założeniu miał stanowić narzędzie wytwarzania presji na osobę aktywistyczną może więc – przy umiejętnym opowiedzeniu całej historii – obrócić się przeciwko powodowi.
4. Nie odkładajcie podjęcia działań „na jutro” – w postępowaniu cywilnym ogromne znaczenie ma terminowe podejmowanie obrony. Choć odebranie od listonosza pozwu może wywoływać silny stres, od razu kontaktujcie się z prawnikiem lub organizacją społeczną, która może Wam zaoferować wsparcie prawne.
5. Nie bójcie się prosić o wsparcie finansowe. Postępowania typu SLAPP bardzo często wymagają znacznego zaangażowania, w tym ze strony prawników, a przez to stają się kosztowne. Coraz więcej organizacji społecznych posiada już jednak fundusze na zapewnienie wsparcia prawnego w tego rodzaju sprawach. Najczęściej będą one też żywo zainteresowane, aby swoim wsparciem przyczynić się do przeciwdziałania temu negatywnemu zjawisku.





#### Rekomendacje dla prawników:

1. Dbajcie o swoje siły przy prowadzeniu tego rodzaju sprawy. Powód w takim postępowaniu będzie starał się zmęczyć nie tylko osobę pozwaną, ale również jego pełnomocnika. W związku z tym zachowajcie czujność, aby nie marnować swojej cennej energii na te czynności, które w rzeczywistości nie mają większego znaczenia dla sprawy (np. sporządzajcie krótkie odpowiedzi na kolejne, niewnoszące niczego do sprawy pisma powoda).
2. Stale podkreślajcie (zarówno własnemu klientowi jak i sądowi), że jego działanie aktywistyczne było uzasadnione i służyło ochronie interesu publicznego. Wasz klient bardzo tego potrzebuje, bowiem całe postępowanie ma na celu wmówienie mu, że jest zupełnie odwrotnie.
3. Z uwagi na to, że SLAPP-y są często postępowaniami bardzo czaso- i energochłonnymi, rozważcie prowadzenie takiej sprawy w zespole składającym się z większej liczby pełnomocniczek.
4. Rozważcie (w razie ewentualnego wygrania sprawy typu SLAPP) wniesienie pozwu o odszkodowanie lub zadośćuczynienie dla osoby, która została nim

zaatakowana (np. w celu uzyskania dla niej zwrotu kosztów pomocy psychologicznej, ochrony osobistej ze strony agencji ochrony osób i mienia czy zadośćuczynienia za doświadczony przez nią stres i podważenie dobrego imienia).

## **2. ZATRZYMYWANIE ORAZ STAWIANIE ZARZUTÓW W RAMACH POSTĘPOWANIA KARNEGO**

Zastraszanie osób aktywistycznych na gruncie prawa karnego (do którego zalicza się także prawo wykroczeniowe) zwykle przybiera formę zatrzymania lub otrzymania zarzutów.

### **2.1. ZATRZYMANIE**

Zatrzymanie ma miejsce, gdy funkcjonariusze pozbawiają aktywistę możliwości swobodnego poruszania się. Ta czynność została dokładnie opisana w Kodeksie postępowania karnego (art. 244-248) oraz Kodeksie postępowania w sprawach o wykroczenia (art. 45). Przepisy te gwarantują również prawa osobie zatrzymanej.

Niestety teoria często rozmija się z praktyką, a zatrzymanie jest instytucją nadużywaną przez funkcjonariuszy. Z tego powodu tak ważna jest znajomość podstaw prawa przez osoby aktywistyczne. Doświadczenie wskazuje, że osoby, które od samego początku zatrzymania domagają się przestrzegania swoich praw, częściej są traktowane w sposób zgodny z przepisami. Chociaż na funkcjonariuszach leży obowiązek poinformowania osoby zatrzymanej o jej sytuacji prawnej, to często bywa on ignorowany. Przepisy prawa stanowią więc świat postulowany, od którego rzeczywistość niekiedy znacznie odbiega. Z tego względu prawo stanowi narzędzie, którym aktywistki i ich obrończynie mogą się bronić.

#### **2.1.1. ZATRZYMANIE – SYTUACJA OSÓB AKTYWISTYCZNYCH**

Zatrzymanie często bywa traumatycznym doświadczeniem dla osoby zatrzymanej. Zderza się ona – zwykle samotnie – z mechanizmem przemocy państwowej. Brak świadków przebiegu zatrzymania utrudnia późniejsze udowodnienie nadużyć ze strony służb. Z tego powodu niektórzy funkcjonariusze czują się bezkarni na

komisariatach, co skutkuje na przykład wulgarnym obrażaniem osoby zatrzymanej. W przypadkach skrajnych stosują także nieuzasadnioną przemoc fizyczną. Doświadczenie zatrzymania jest zwykle nagłe, niespodziewane i związane z uczuciem niepewności. Stąd niemal niemożliwym jest przygotowanie się na to zdarzenie – każda osoba reaguje na nie w inny sposób i każda reakcja na doświadczenie zatrzymania jest tak samo dobra.

Z tego powodu warto skupić się na możliwościach dostępnych przed i po zatrzymaniu. W obu przypadkach kluczowa jest znajomość prawa. W ostatnich latach coraz łatwiej znaleźć informacje dotyczące tzw. prawa antyrepresyjnego<sup>14</sup>. Tego rodzaju podstawy warto przypomnieć sobie przed każdym wyjściem na demonstrację. Warto sprawdzić, czy w danej miejscowości funkcjonuje sieć osób prawniczych oferujących pomoc osobom zatrzymanym (w Warszawie jest nim np. kolektyw Szpila<sup>15</sup>). Przydatne jest zapisanie na ręce numeru telefonu do osoby prawniczej, który w razie zatrzymania będzie można wskazać funkcjonariuszom. W przypadku mniejszych miejscowości warto kontaktować się z lokalnie działającymi organizacjami społecznymi, które czasami oferują również wsparcie prawne.

Możliwości dostępne po zatrzymaniu dotyczą między innymi sfery prawnej i psychologicznej. Osobie zatrzymanej przysługuje prawo do złożenia zażalenia na zatrzymanie, a także wniosku o zadośćuczynienie. Działania prawne nie zastępują oczywiście pomocy psychologicznej, lecz mogą pomóc w przepracowaniu doświadczenia zatrzymania. Orzeczenie sądu wskazujące na nielegalność zatrzymania pozwala przywrócić zaufanie do procedur państwowych, które zostały naruszone przez funkcjonariuszy. Zadośćuczynienie stanowi konkretną, materialną informację od państwa, że działania jego organów były błędne i niezgodne z prawem. Odbudowa zaufania do państwa jest kluczowa w kwestii prewencji wypalenia, ponieważ wzmacnia pozycję jednostki. Przestaje być ona samotną osobą na komisariacie, a staje się podmiotem, korzystającym z prawa jako narzędzia obrony i egzekwowania swoich

---

14 Są one dostępne np. na stronie kolektywu Szpila (<https://szpila.blackblogs.org/>; dostęp: 28.02.2023). Inny poradnik („Odmawiam składania wyjaśnień”) przygotował Anarchistyczny Czarny Krzyż (<http://surl.li/stiwqj>; dostęp: 28.02.2023).

15 W Warszawie pomoc w razie nagłych wypadków można uzyskać pod numerem alarmowym 722 196 139 (stan na 28.02.2023).

praw. Pozwala to również na przeniesienie sprawczości z funkcjonariuszy, którzy dokonywali zatrzymania, na osobę, która składa zażalenie. Ważna jest rola prawników, którzy dzięki znajomości prawa mogą zdjąć z aktywistów konieczność zapoznawania się z przepisami. Nie musząc przygotowywać wszystkich wniosków samodzielnie, aktywistki mogą ograniczyć swoją wtórną traumatyzację. Poza pomocą prawną ważne jest, by osoby zatrzymane korzystały z pomocy psychologicznej, jeśli czują jej potrzebę. Warto także dać sobie czas na odpoczynek po doświadczeniu zatrzymania. Lekceważenie potrzeby odpoczynku jest prostą drogą do wypalenia.

### **2.1.2. ZATRZYMANIE – SYTUACJA OSÓB PRAWNICZYCH**

Zatrzymania wiążą się ze stresem nie tylko aktywistów, lecz również ich obrońców. Teoretycznie jest to wpisane w wykonywanie tego zawodu, niemniej problem ten nie powinien być marginalizowany. Wypalone prawniczki nie będą w stanie rzetelnie bronić i reprezentować zatrzymanych osób. Warto także odpowiedzieć sobie na pytanie, czy obrona osób zatrzymanych jest odpowiednią dla nas działalnością. Dla części prawników wiąże się ona z silnym stresem – w takim przypadku być może lepiej jest zostawić ten rodzaj wykonywania zawodu innym osobom prawniczym. Taka decyzja bynajmniej nie oznaczałaby, że ktoś jest złym prawnikiem, lecz raczej stanowiła dowód na dojrzałe traktowanie swojej pracy, uwzględniające własne silne i słabe strony.

Specyfiką pracy osób prawniczych specjalizujących się w prawie karnym jest stałe pozostawanie „pod telefonem”. Uniemożliwia to prawdziwy odpoczynek od pracy, ponieważ demonstracje lub działania aktywistyczne często mają miejsce w porach wieczornych i nocnych. Z tego powodu kluczowe jest stawianie sobie jasnych granic wobec godzin, w których pozostaje się w gotowości do wyjazdu do osoby zatrzymanej. Pomocnym rozwiązaniem jest wprowadzenie systemu dyżurowego, dzięki któremu jasno określa się, w które dni pracuje dana osoba, a kiedy odpoczywa i ewentualnie przekazuje telefon do innego obrońcy, który będzie mógł zająć się konkretną sprawą.

Wyjazd na czynności na komisariacie stanowi dla niektórych prawników zastrzyk adrenaliny. Z tego powodu część z nich bardzo dobrze odnajduje się w takich sytuacjach. Wiąże się to niestety z możliwością wytworzenia pewnego rodzaju

uzależnienia i przekonania, że tylko ja – wybitny obrońca – jestem w stanie walczyć o prawa osoby zatrzymanej w wystarczająco dobry sposób. Takie przeświadczenie może sprzyjać wystąpieniu objawów wypalenia. Umiejętność odpuszczania sobie niektórych spraw w celu stworzenia przestrzeni do odpoczynku jest kluczowa dla zachowania zdrowia psychicznego.

Doświadczenie obrońców uczestniczących w zatrzymaniach nie składa się z samych ekscytujących wrażeń. Często pobyt na komisariacie polega w znacznej mierze na oczekiwaniu przez godziny na korytarzach, aż funkcjonariusze dopuszczą obrońcę do swojego klienta. W takich sytuacjach możliwe jest pojawienie się poczucia bez nadziei, braku sprawczości. Wiemy, że nasz klient jest w trudnej sytuacji, jesteśmy na miejscu, a równocześnie nie możemy z tym nic zrobić. Należy jednak pamiętać, że na pewne okoliczności nie mamy wpływu i jeśli funkcjonariusze pomimo naszych starań utrudniają czy opóźniają kontakt z klientem, to musimy zaakceptować tę sytuację na ten moment (w przyszłości będziemy mogli takie działania na przykład skarżyć). Jest to trudne, stąd warto korzystać z superwizji zawodowej - rozmawiać o swoich trudnych doświadczeniach (np. z psychologiem lub innymi prawnikami), by frustracja z nimi związana znalazła upust.

Podobnie jak u osób aktywistycznych, działania osób prawniczych dotyczące zatrzymania zwykle nie kończą się w momencie zwolnienia aktywisty z komendy. Kolejnym krokiem jest przygotowanie zażaleń lub wniosków, co wiąże się z możliwością przegrania sprawy. Sądy różnią się wrażliwością i czasami wymagają bardzo silnych dowodów by orzec, że zatrzymanie było nielegalne, niezasadne i nieprawidłowe. „Słowo przeciwko słowu” bywa niewystarczające, a osoba zatrzymana zwykle nie ma innej możliwości udowodnienia tego, czego doświadczyła. Z tego powodu kluczowe jest, by jeszcze na etapie składania zażalenia wytłumaczyć charakterystykę postępowania swojej mocodawczyni i powiedzieć o możliwości przegranej lub niepełnej wygranej. Z perspektywy obrończej ważna jest świadomość, że wygrana przed sądem nie zawsze jest możliwa. Naszym zadaniem – jako obrońców – jest staranne działanie, a nie doprowadzenie do określonego rezultatu. Istotne jest także zachowanie dystansu wobec sprawy. Nie oznacza to obojętności wobec niej, lecz raczej świadomości swoich ograniczeń, a przede wszystkim swojej roli. Zbyt silne zaangażowanie emocjonalne może uniemożliwiać racjonalne działanie, a tym

samym działać na niekorzyść osoby, którą reprezentujemy, a to jej interes powinien stanowić dla nas kluczową wartość.

## **2.2. STAWIANIE ZARZUTÓW W RAMACH POSTĘPOWANIA KARNEGO**

Stawianie zarzutów w ramach postępowania karnego to kolejna z najczęstszych form represjonowania osób aktywistycznych. Zwykle objawia się ona w postaci przesłuchania w charakterze osoby podejrzanej, co następnie może prowadzić do przedstawienia aktu oskarżenia. Rozpoczyna to etap sądowy, który kończy się wydaniem orzeczenia przez sąd.

### **2.2.1. POSTĘPOWANIE KARNE – SYTUACJA OSÓB AKTYWISTYCZNYCH**

Postępowanie karne trwa zwykle kilka lub kilkanaście (a w najgorszych przypadkach kilkadziesiąt) miesięcy. Jest to czas, który dla niektórych osób będzie wiązał się ze stresem. Jego poziom może nie być stały, może też objawiać się nieregularnie, w zależności od konkretnych czynności postępowania oraz stanu psychicznego jednostki. Takie doświadczenia mogą prowadzić do podważenia sensu działania aktywistycznego przez ryzyko poniesienia konsekwencji prawnych. Z tego powodu warto pamiętać, że aż do momentu zapadnięcia prawomocnego wyroku obowiązuje domniemanie niewinności. Osoba nie musi więc w żaden sposób zmieniać swojego życia ani zaprzestać działań aktywistycznych. Postępowania karne zdarzają się i sam fakt bycia uznanym za osobę podejrzaną czy oskarżoną nie przesądza o winie. Należy jednak pamiętać o konieczności odpoczynku i zapewnienia sobie – w miarę możliwości – wystarczającej ilości czasu na przepracowanie tego doświadczenia.

Podobnie jak w przypadku zatrzymania, istotną rolę w trakcie trwania postępowania karnego odgrywa korzystanie z pomocy prawnej. Posiadanie obrońcy zapewnia komfort psychiczny i poczucie bezpieczeństwa, że profesjonalista zajmie się wszelkimi kwestiami prawnymi, które dla laika mogą wydawać się mało czytelne. Dlatego warto zadbać o pomoc prawną już od pierwszego momentu prowadzenia sprawy. Obecność obrońcy podczas wszelkich czynności jest pomocna nie tylko ze

względu na jego wiedzę prawniczą, lecz również z powodu samej obecności drugiej osoby w stresującym momencie. Osoba aktywistyczna może swobodnie rozmawiać ze swoją obrończynią o sprawie, ponieważ instytucja tajemnicy obrończej zabrania zdradzania informacji poznanych w ramach postępowania oraz zakazuje organom żądania ich ujawnienia. Oczywiście rozmowa z prawnikiem nie zastępuje pomocy psychologicznej, stąd warto z niej korzystać w przypadku poczucia takiej potrzeby.

### **2.2.2. POSTĘPOWANIE KARNE – SYTUACJA OSÓB PRAWNICZYCH**

Praca przy postępowaniach karnych toczących się wobec osób aktywistycznych może prowadzić u osób prawniczych do wypalenia związanego z utratą wiary w system prawny. Edukacja prawnicza to długi proces, którego jednym z celów jest ukształtowanie myślenia poprzez normy prawa. Prawo ma się stać czymś stałym i przewidywalnym, wręcz neutralnym. Iluzję tę weryfikuje konfrontacja z państwem, które stosuje silne represje wobec osób, które mają odwagę, by krytykować jego błędne działania. Dobrym przykładem może być oskarżanie osób niosących pomoc ofiarom kryzysu humanitarnego na pograniczu polsko-białoruskim o przemyt ludzi.

Jako osoby prawnicze zderzamy się z sytuacją, w której państwo stosuje prawo jako narzędzie polityczne wobec osób działających w sposób niezgodny z aktualnymi poglądami politycznymi władz. W takiej sytuacji wiara w neutralność prawa zostaje zakwestionowana. Podobnie jak w przypadku zatrzymań, osoby prawnicze muszą być świadome ograniczeń, w których działają. Nie każdą sprawę da się wygrać. Szczególnie ciężko jest to zrobić w przypadku sprawy, której konkretne rozstrzygnięcie leży w interesie państwa. Niestety w sprawach prowadzonych przeciwko osobom aktywistycznym wielokrotnie spotkaliśmy się w ostatnim czasie z silnym zaangażowaniem organów odpowiedzialnych za postępowanie przygotowawcze po określonej stronie. Szczególnie w ostatnich latach zasady gry stały się szczególnie nierówne, a dodatkowo ulegały nieustannym zmianom. Z jednej strony stoi państwo, które dowolnie tworzy przydatne dla siebie przepisy prawne (część z nich nie jest nawet jawna), a z drugiej prawnicy, którzy mogą działać wyłącznie w ramach tak tworzonego prawa, starając się w tej sytuacji odnaleźć i mimo skrajnie niesprzyjających warunków chronić swoich klientów.



### **2.3.1 REKOMENDACJE DLA OSÓB AKTYWISTYCZNYCH:**

1. Zapoznaj się z przysługującymi Ci prawami i regularnie odświeżaj tę wiedzę.
2. Przed wyjściem na demonstrację lub akcję aktywistyczną zapisz na ręku numer do osoby prawniczej.
3. Korzystaj z pomocy prawnej (i domagaj się jej) od samego początku zatrzymania lub postępowania karnego.
4. Korzystaj z możliwych dróg prawnych, takich jak zażalenie na zatrzymanie czy wnioski o zadośćuczynienie.
5. Pamiętaj, że sprawy karne się zdarzają, a sam fakt posiadania statusu osoby podejrzanej czy oskarżonej nie dowodzi Twojej winy.
6. Jeśli czujesz potrzebę skorzystania z pomocy psychologicznej, zgłoś się po nią.



### 2.3.2 REKOMENDACJE DLA OSÓB PRAWNICZYCH:

1. Posiadaj jasne godziny pracy, także tej związanej z pozostawaniem pod telefonem.
2. Staraj się zachowywać dystans do spraw – osoba, którą reprezentujesz prawdopodobnie odczuwa wiele emocji w związku z jej sytuacją i potrzebuje osoby prawniczej, która będzie w stanie zachować zimną krew.
3. Jeśli czujesz potrzebę, korzystaj z superwizji – frustracje, strach i emocje, które niesiesz w sobie z powodu pracy powinny mieć możliwość ujścia.
4. Pamiętaj, że prawo i instytucje, które mają stać na jego straży są również uwikłane w politykę – państwo stosuje je zwykle jako narzędzie do realizacji własnych interesów. Mimo to korzystaj z niego jako narzędzia do obrony osoby aktywistycznej w ramach obowiązujących ram prawnych.
5. Nie każdą sprawę da się wygrać – Twoim zadaniem jest staranne działanie, a nie określony rezultat.
6. Rozważ, czy bronienie zatrzymanych osób aktywistycznych jest odpowiednią dla Ciebie praktyką prawa. Być może inne formy wykonywania zawodu będą dla Ciebie bardziej komfortowe, a tym samym pozwalające na lepsze reprezentowanie interesu klienta.

### BIBLIOGRAFIA

The Coalition Against SLAPPs in Europe (2022). *SLAPPs In Europe: How The EU Can Protect Watchdogs From Abusive Lawsuits*, <https://www.liberties.eu/en/stories/slapp-case-submission/43948>, s. 8, [Dostęp: 28.02.2023].

**dr Julian Czurko**

*Fundacja Owoc Spotkania*

# Cyberhigiena w sektorze pozarządowym

Uczestniczymy w bardzo szybko rozwijającym się rynku narzędzi cyfrowych. Nie otrzymujemy gotowego produktu z pełną instrukcją obsługi i know-how, które przetestowały pokolenia użytkujących je osób. Doświadczamy, praktykujemy różne rozwiązania, sprawdzamy, które są przyjazne, a które działają przeciw nam – i dzielimy się wnioskami. To wszystko jest trudne. I nowe. A powodzenie nie zależy zawsze wyłącznie od naszej „silnej woli”, bo funkcjonujemy w różnych kontekstach, strukturach i systemach.

Higiena cyfrowa jest procesem, w którym sam biorę udział. Przedstawiane problemy są moimi problemami, dylematy – dylematami, rozwiązania – działaniami, które sprawdziłem na sobie lub które inni rekomendowali mi jako wartościową praktykę. Ten tekst może być inspiracją do testowania rozwiązań, sprawdzania swoich pomysłów oraz dzielenia się dobrymi praktykami.

## **CYFRYZACJA A NGO. CO ZMIENIŁA REWOLUCJA CYFROWA?**

Cechą trzeciego sektora jest duża autonomia w działaniu osób aktywistycznych i pracujących w projektach, samoorganizacja, bycie blisko życiowych i zawodowych wyzwań. Formuła pracy dla NGO najczęściej oparta jest na zlecaniu zadań lub wykonywania dzieł - to oznacza samoorganizację i pracę na własnych zasobach. Czynnikiem inspirującym zmiany cyfrowe jest organizowanie projektów w rozproszonych zespołach, często o ponadlokalnym, nawet międzynarodowym zasięgu.

Zatem komunikacja z wykorzystaniem nowych technologii jest okazją do poszukiwania innowacyjnych rozwiązań – wzbogacania spotkań aplikacjami służącymi do facylitacji, współpracy synchronicznej z wielu lokalizacji naraz, przechowywania i udostępniania danych dzięki chmurze.

Wcześniej prowadzenie komunikacji z otoczeniem organizacji, z grupami docelowymi, nie było tak intensywne ani tak szerokie. Wsparciem okazały się media społecznościowe, których obsługa często oznacza potrzebę stworzenia osobnego stanowiska lub całego specjalistycznego zespołu. Nastąpił rozwój bankowości internetowej, uproszczenie procedur i zwiększenie dostępności oraz popularności rozwiązań. Pojawiły się narzędzia pozyskiwania darowizn od osób prywatnych: m.in. dzięki wtyczkom do mikrowpłat, serwisom crowdfundingowym, innym narzędziom ułatwiającym przelewy. Zmiany te zachodziły w ścisłej zależności z praktykami fundraisingu, który inspirował trendy. Coraz więcej działań opierało się na rozwijaniu dobroczynności – w niewielkim zakresie, m.in. przez pozyskiwanie małych kwot, zaś na dużą skalę – w sposób regularny lub od wielu osób naraz.

Zbudowanie i utrzymanie cyfrowych relacji wymaga prowadzenia ciągłej komunikacji, budowania relacji i zwiększania stopnia zaufania wobec organizacji. To z kolei przekłada się na zaangażowanie w rozwój social mediów – wymaga nadawania kolejnych treści oraz bycia w ciągłym dialogu, komentowania, prowadzenia korespondencji, tworzenia treści pod fundraising i informowania o sukcesach. Lista wydłuża się wraz z mnożeniem się projektów, kanałów komunikacji, obecności na różnych platformach oraz wydłużania się listy osób wspierających organizację finansowo. Przy ogromie mnożących się działań i celów, tempo zmian mierzy się z możliwościami kadrowymi i finansowymi organizacji. Często wspomniane zadania spadają na małe zespoły lub pojedyncze osoby, co rodzi konflikt między wymaganiami, oczekiwaniami a możliwościami.

W czasie pandemii większość organizacji zmuszona została do przyspieszonej cyfryzacji, bez której kontynuacja działań byłaby niemożliwa. Szybkie zmiany, dokonywane w stresujących warunkach i sytuacji podwyższonej niepewności, generowały dodatkowy stres technologiczny. Jest on związany nie tylko z samą ekspozycją na

nowe technologie, ale przede wszystkim z uzależnieniem od niej – a w czasie lockdown ów związek ten był wyjątkowo silny.

Duża sterowność oraz zwinność działania NGO w różnych układach zespołowych sprawia, że mają duży potencjał na szybką cyfryzację. Ale jest i druga strona medalu, czyli ogromna liczba osób o niskich kompetencjach cyfrowych. Trzeci sektor skupia najwięcej organizacji działających na rzecz osób senioralnych i zagrożonych wykluczeniem społecznym oraz bezpośrednio tworzonych przez te osoby. Wdrożenie do pracy wirtualnej osób aktywistycznych lub korzystających z usług organizacji mogło być praktycznym wyzwaniem – edukacyjnym, sprzętowym – lub powodem, dla których osoby te się wycofywały z działalności.

## **JAKI TEGO EFEKT DLA NGO?**

Zaproponuję kilka generalizacji:

- mamy zwiększoną obecność w mediach społecznościowych w porównaniu do osób z innych branż,
- prywatne konta traktowane są jak kanały profesjonalne, budujące wizerunek organizacji, za czym często idzie potrzeba tworzenia specjalnych treści o charakterze eksperckim lub PR-owym. Porażka wizerunkowa może się fatalnie odbić na kondycji organizacji, a także na całym sektorze,
- nasze telefony, tablety, komputery, naszpikowane są aplikacjami do tworzenia i publikacji treści. Nigdy nie wiadomo, kiedy pojawi się potrzeba, żeby coś zrelacjonować, pochwalić się czymś na żywo – bo to zwiększa wiarygodność i zaangażowanie,
- pandemia zwiększyła zaangażowanie w używanie nowych technologii, zaś osoby, które wcześniej miały z nimi najmniej do czynienia i nie przechodziły szkoleń, są szczególnie zagrożone stresem technologicznym oraz cyberprzestępstwami.

## **KONSEKWENCJE DLA LUDZI**

Efektom wspomnianych czynników jest to, że włączamy się w procesy komunikacyjne od momentu przebudzenia i towarzyszą nam aż do snu, często dalej przerywanego dźwiękami z urzędnika.

Zaburza to relację między pracą, wypoczynkiem i rozrywką, czasem przeznaczonym na relacje profesjonalne, rodzinne, przyjacielskie i z sobą samym/ą. Trudno jest zamknąć jeden rozdział dnia i skupić się na zupełnie innych zadaniach, gdy ten pierwszy ciągle, choćby w mikrodawkach o sobie przypomina. Powiadomienie o mailu. Nowy tweet. Przypomnienie z kalendarza. SMS. Informacja o udostępnionym pliku. Nawet gdy wiemy, że za odpowiedzi zabierzemy się następnego dnia roboczego – uwaga już podążyła za nową informacją i ją przetwarza, choćby w tle. Konsekwencją może być podwyższony stan napięcia, obciążenie całego systemu nerwowego, zmęczenie, napięcie mięśni, migreny, problemy ze snem, trudności w koncentracji. Uwaga w rozproszeniu lub ciągle powracająca do spraw zawodowych może wpływać na relacje oraz poziom satysfakcji ze swoich działań, w konsekwencji prowadząc ku wypaleniu zawodowemu czy aktywistycznym.

## **CYBERHIGIENA JAKO ELEMENT KOMPETENCJI CYFROWYCH**

Cyberhigiena jest nie tylko zbiorem refleksji podyktowanych powtarzającymi się trudnościami czy dobrych praktyk. Nie jest czymś dodatkowym, o czym warto pomyśleć dopiero doświadczając trudności. Jest ważnym i koniecznym elementem rozwijania kompetencji cyfrowych, w których zawiera się nie tylko sztuka „robienia rzeczy”, ale także wskazania dotyczące cyfrowego BHP. Zwiększanie obecności narzędzi cyfrowych w działalności pozarządowej powinno pociągać za sobą inicjatywy edukacyjne, popularyzatorskie, dotyczące zarówno tego, „co” i „po co” robić, ale i „jak robić” oraz „co robić, jeśli...”.

Według wytycznych Komisji Europejskiej, kompetencje cyfrowe są kluczowe w edukacji przez całe życie (Lifelong Learning)<sup>16</sup>. Umiejętności z tego zakresu powinny być stałym elementem edukacji systemowej oraz w uczeniu pozaformalnym. Ważne zapisy to:

---

<sup>16</sup> Zalecenie Rady z dnia 22 maja 2018 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie, zob. <https://education.ec.europa.eu/pl/focus-topics/improving-quality/key-competences> [Dostęp: 04.03.2024]

- *Niezbędne są rozumienie, w jaki sposób technologie cyfrowe mogą pomagać w komunikowaniu się, kreatywności i innowacjach oraz świadomość związanych z nimi możliwości, ograniczeń, skutków i zagrożeń.*
- *Korzystanie z technologii i treści cyfrowych wymaga (...)etycznego, bezpiecznego i odpowiedzialnego podejścia do stosowania tych narzędzi.*

Wiele organizacji już wprowadziło tematykę z zakresu cyberhigieny do swoich programów szkoleniowych skierowanych do różnych grup. Interesującą ofertę mają m.in.:

Fundacja Panoptykon – szczególnie w postaci programu Cyfrowa Wyprawka, aktualizowanej biblioteki scenariuszy i materiałów edukacyjnych z zakresu bezpieczeństwa w sieci, prawa do wizerunku itp.

Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę – prowadzi program Dziecko w Sieci oraz prowadzi serwisy dziecięce Sieciaki oraz Necio.

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności – prowadząca bloga Sektor 3.0 z ofertą e-learningową.

Fundacja Techsoup – pomagająca organizacjom pozarządowym w pozyskaniu tańszego sprzętu i oprogramowania, wspierająca także działaniami edukacyjnymi w zakresie szeroko rozumianego digital literacy.

Coursera – serwis agregujący programy e-learningowe oferowane przez uczelnie wyższe z całego świata, posiadający dużą ofertę kursów w wersji freemium, w tym na temat kompetencji cyfrowych czy dezinformacji.

## **CZY WSZYSTKO U MNIE OK?**

Wyróżniamy dwie perspektywy w podejściu do „cyberhigieny”. Pierwsza to wczesna profilaktyka, czyli:

- zrozumienie zagrożeń,
- przyjrzenie się swojej obecnej sytuacji i praktykom,
- sprawdzenie, co można zmienić, jakie działania wprowadzić, których się pozbyć,
- wdrażanie nowych rozwiązań, wypracowywanie nawyków,
- informowanie swojego otoczenia o wprowadzanych zmianach, promowanie cyberhigieny,

- podejmowanie zespołowych i organizacyjnych wysiłków, aby wspólnie rozwijać praktyki na rzecz dobrostanu.

Drugie podejście dotyczy postępowania w sytuacji, gdy już pojawiają się problemy: dyskomfort, stres czy doświadczenie wypalenia aktywistycznego lub zawodowego. Jeśli masz wątpliwość, czy tego typu problem dotyczy Ciebie, sprawdź jak korzystanie z nowych technologii wpływa na Twój dobrostan na poziomach fizycznym, psychicznym i społecznym.

Odpowiedz na pytanie: czy używanie nowych technologii (komputera, smartfona, etc.) wpływa na:

1. Twój dobrostan psychiczny, np.:

- trudniej Ci zasnąć, sam sen jest gorszej jakości niż kiedyś,
- tuż przed położeniem się spać używasz komputera lub telefonu,
- bołą Cię palce od przewijania ekranu lub dłonie od trzymania telefonu,
- od długotrwałego siedzenia przy komputerze bołą Cię plecy, ręce oraz inne części ciała,
- co jakiś czas masz wrażenie, że słyszysz powiadomienia z urządzeń, nawet gdy ich nie było, słuch wydaje się wyostrzony i nastawiony na ciągle wyszukiwanie konkretnego impulsu,
- ciągle odruchowo sprawdzasz, czy masz przy sobie sprzęt (smartfon, tablet),
- zdarza Ci się czuć „fantomowe” wibracje telefonu w kieszeni, nawet gdy ten pozostaje w spoczynku.

2. Twój dobrostan fizyczny, np.:

- przeżywasz duży stres bez dostępu do technologii w sytuacji, która tego nie wymaga,
- doświadczasz dużego stresu, gdy musisz włączyć sprzęt, gdy uruchamiasz program pocztowy lub komunikator,
- masz problemy z koncentracją, łatwo się rozpraszasz, uwaga często wędruje ku komunikatorom,
- przyłapujesz się na tym, że podczas wykonywania czegoś nagle spędzasz czas na bezcelowym przeglądaniu poczty, powiadomień, filmików lub zdjęć.



3. Twój dobrostan społeczny, np.:

- tematy pochodzące z mediów stały się jedynym przedmiotem Twojego zainteresowania podczas rozmów z bliskimi, wydarzenia „tu i teraz” nie wydają się ani tak ważne, ani nie budzą tylu emocji,
- coraz więcej osób z Twojego otoczenia zwraca Ci uwagę, że Twoja relacja z technologiami jest niepokojąca,
- podczas spędzania czasu z bliskimi cały czas masz przy sobie jakiś sprzęt i regularnie na niego zerkasz, nawet kosztem wyłączenia się z rozmowy.

Jeżeli zauważasz, że dotyczy Cię któraś z powyższych kwestii, sprawdź jeszcze, jaki ma ona na Ciebie wpływ:

- negatywnie wpływa na Twoje funkcjonowanie, zaburzając czynności, które do niedawna nie sprawiały kłopotu,
- oddziałuje na różne sfery życia jednocześnie: na pracę, rodzinę, wolontariat, relacje przyjacielskie i koleżeńskie, rozrywkę, odpoczynek,
- utrzymuje się w czasie nawet gdy bezpośrednie źródło problemu (włączony telefon, komputer,...) jest nieobecne.

Im więcej odpowiedzi twierdzących z pierwszej listy, tym rozleglejszy może być problem – odpowiedzi twierdzące przy liście drugiej wskazują z kolei na jego głębię. Mocne, oddziałujące na całe życie i nieadekwatne reakcje psychiczne i fizyczne mogą być wskazaniem, że dobrze by było zająć się tą kwestią przy wsparciu specjalistki\_ty, np. z zakresu psychologii czy terapii.

## **ROZPROSZENIE UWAGI**

Jednym z efektów długotrwałego obsługiwanie nowych technologii, szczególnie szukania treści w serwisach i mediach społecznościowych, może być doświadczenie rozpraszania uwagi.

Większość serwisów zarabia na reklamach, które podsuwa nam przy okazji konsumpcji innych treści. Te miejsca w sieci są dla nas darmowe – nie płacimy za korzystanie z usługi, bo walutą jest nasza uwaga i zaangażowanie:

- im więcej czasu spędzamy w serwisie, tym więcej lajkujemy, udostępniamy, itd.,

- przy okazji pozostawiamy dużo danych na swój temat, nawet jeśli to tylko informacja, że na niektórych zdjęciach na dłużej zatrzymujemy wzrok,
- na podstawie tego algorytmy serwisów dobierają nam kolejne treści, żeby jak najlepiej trafiły w nasz gust lub typ ciekawości,
- w ten sposób spędzamy w serwisach więcej czasu,
- razem z poszukiwanymi treściami przeglądamy coraz więcej i coraz lepiej dobranych reklam, wchodzimy z nimi w interakcje, co staje się cyfrowym śladem i informacją,
- wśród informacji dających uczucie komfortu mamy jeszcze większą ochotę spędzać czas.

Cykl się zamyka. Efektem jest nie tylko wciągnięcie się w dane medium, często bez poczucia mijającego czasu czy potrzeb fizjologicznych. Jednym z największych zagrożeń jest zamknięcie się w bańce informacyjnej – serwisy tak bardzo chcą nas angażować w swoje treści, że ich algorytmy będą dobierać je w taki sposób, by w jak największym stopniu dawały nam satysfakcję. A to oznacza napotykanie szczególnie tych treści, które są przyjemne dla ego, potwierdzają nasze przekonania i światopogląd, w jak najmniejszym stopniu uwierają nas na poziomie intelektualnym czy wartości.

Z perspektywy nadawcy reklam czy innych promowanych treści jest to bardzo korzystna sytuacja, gdyż możemy z naszym przekazem trafić do precyzyjnie określonej grupy osób odbiorczych. Z drugiej strony, w odróżnieniu od podmiotów komercyjnych NGO nieczęsto mają budżety na promocję i niejednokrotnie starają się o zasięgi oddolnymi staraniami. Może to być m.in. lajkowanie profili i wpisów organizacji na różnych platformach, udostępnianie jej treści, komentowanie, oznaczanie udziału w wydarzeniach, itd. Wszystko to oznacza zostawianie za sobą cyfrowego śladu dostrzeganego przez serwisy, a także wymusza duże przenikanie się sfery osobistej z publiczną. Jako odbiorcy ponosimy wszystkie pozafinansowe konsekwencje działania tego systemu wyzbywając się ogromnej części prywatności, ale także ponosząc koszty psychologiczne. Mogą to być np.:

- problemy z koncentracją, z pamięcią, obniżenie nastroju,
- relacja z technologią przypominająca uzależnienie behawioralne,

- trudność z przyswajaniem treści wymagających uwagi, krytycznego myślenia, rozważań lub pozbawionych mocnych i częstych zabiegów dramatycznych.

To przewrotne, że kluczowa praktyka uważności (mindfulness), czyli bycie „tu i teraz”, może przyjąć taką właśnie formę: coraz bardziej pozbawionego refleksji przewijania mikroporcji rozrywki (bo to do niej, czyli mikrozastrzyków dopaminy, sprowadza się zarówno dowiadywanie o wydarzeniach ze świata, jak i edukacja), potrzebnej tylko jako impuls, który za chwilę odchodzi, by stworzyć miejsce dla kolejnego. Natomiast uważność nie owocuje takim głodem bodźców i dopaminy. Jej celem jest stworzenie w głowie powiększającej się przestrzeni – która w przypadku kontaktów z siecią zapełniana jest strumieniami treści.

## REKOMENDACJE

- Zauważ, w jakich sytuacjach pojawiają się rozpraszacze i pozeracze Twojej uwagi. Zidentyfikuj ich źródła oraz wpływ na Twoje samopoczucie, relacje, efektywność. Przyjrzyj się, jakie działania i nawyki wiążą się z tymi sytuacjami.
- Zaplanuj czas, kiedy rozstajesz się z telefonem w komfortowy sposób (czyli: np. jesteś w zasięgu dźwięku, gdyby ktoś dzwonił, ale urządzenie nie jest pod ręką i nie sięgniesz po nie jak po przekąskę na imprezie). Nie zabieraj go do łóżka wieczorem, nie idź z nim do łazienki. Nie korzystaj w określonych godzinach, zwłaszcza przed snem.
- Analogicznie zaplanuj odstawianie innych sprzętów, np. laptopa.
- Pracuj na sprzętach w miejscu wyznaczonym do pracy i ewentualnie do rozrywki. Przestrzeń do odpoczynku i regeneracji zaplanuj bez urządzeń związanych z pracą.
- Miksuj media, z których korzystasz. Nie zapominaj o czytaniu książek, oglądaniu kina pełnometrażowego itd.

## NADKONSUMPCJA TREŚCI

Dynamikę współczesności oddaje pojęcie VUCA, czyli akronimu angielskich słów: zmienność, niepewność, złożoność i niejednoznaczność. Od wybuchu pandemii, a potem po ataku Rosji na Ukrainę, nabrała szczególnej intensywności. Niepokój



związany z wydarzeniami na świecie i w kraju może być wyższy wśród osób związanych z aktywizmem, gdyż łączy się on z intelektualnym, emocjonalnym oraz życiowym zaangażowaniem w tematy polityki, praw człowieka, wsparcia humanitarnego itd.

Szukamy świeżych wiadomości na interesujące nas tematy – a ich liczba ciągle rośnie. Dzięki internetowi, szybkiemu działaniu mediów masowych oraz wszechobecności mediów społecznościowych możemy błyskawicznie zyskać dostęp do informacji i wydarzeń – często wręcz w formie transmisji, a nie podsumowania post factum. Dają one poczucie, że dostajemy świeże informacje, jesteśmy na bieżąco i zdobywamy dość wiedzy, żeby wyrobić sobie zdanie na najważniejsze tematy. Tymczasem przekazy mass-medialne nawet nie starają się oddać wiernego obrazu świata. „Grzane” są tematy, które będą „żarły” wśród szerokiego grona odbiorców. Najmocniej zaś oddziałują treści pokazane tak, by wywoływać skrajne emocje; strach, złość, żal czy poczucie niesprawiedliwości. Karmiony w ten sposób system

nerwowy może w końcu być przeciążony procesowaniem trudnych emocji – podczas gdy strumień stresorów wciąż płynie.

Mówi się, że aby zadbać o dobrostan w związku, należy dążyć do pięciu pozytywnych interakcji na każdą jedną niepomyślną. Takie przybliżenie można też odnieść do jakości treści, które przyjmujemy – dążąc do zadbania o proporcję informacji, na które reagujemy dobrze względem tych stresujących.

Tego typu higiena może jednocześnie wywoływać dylematy moralne, szczególnie przy prowadzeniu zaangażowanej działalności pozarządowej: kiedy media informują o tak tragicznych wydarzeniach, czy etyczne byłoby odcinanie się od nich i wykorzystywanie przywileju możliwości dystansowania się? To może być szczególnie trudne, gdy ktoś zajmuje się wsparciem osób doświadczających wojny czy innych form przemocy.

Na taki dylemat nie sposób znaleźć jedną odpowiedź, natomiast w kontekście cyberhigieny proponuję konkretną perspektywę: w tym wypadku nie chodzi o osobiste dystansowanie się względem żadnego tematu ani o fałszowanie obrazu rzeczywistości. Celem jest zadbanie o dobrostan psychiczny, co w konkretnych momentach może oznaczać świadome filtrowanie i dawkowanie stresorów, by odbudować kondycję i psychiczną odporność.

## REKOMENDACJE

- Zwracaj uwagę na jakość przyswajanych informacji, na emocje, które wywołują, na to jak wpływają na Twoje podejście do rzeczywistości.
- Rób sobie detoks od mediów.
- Nie organizuj przestrzeni wokół telewizora lub komputera, niech ich obecność i nadawanie informacji nie będzie domyślnym sposobem spędzania czasu ani tłem dla innych wydarzeń w domu.
- Szukaj sprawdzonych i wiarygodnych źródeł informacji, żeby oddziaływanie na Twoje emocje nie zamieniło się w manipulowanie danymi.
- Szukaj źródeł informacji, które dążą do chłodnego, rzeczowego sprawozdawstwa.
- Szukaj źródeł, które zajmują się też (lub wyłącznie) przekazywaniem pozytywnych wiadomości z Twojego obszaru zainteresowania.

## **PROKRASTYNACJA, CZYLI ZROBIĘ TO PÓŹNIEJ**

Prokrastynacja jest bezpośrednio związana z rozpraszaniem uwagi. Jednym z czynników potrzebnych do zakończenia każdego większego działania jest dopamina, hormon zapewniający poczucie zaangażowania oraz skupienie. Jeżeli brakuje go w organizmie, mózg stara się podwyższyć jego poziom. A elektroniczne narzędzia pracy oraz sposób zbudowania komunikacji cyfrowej, dostarczają szybkich, ale krótkotrwałych wyrzutów hormonu.

Działalność pozarządowa nierzadko przyjmuje formy, które są szczególnie podatne na prokrastynację. Często są to działania podejmowane po godzinach pracy, więc w stanie zmęczenia. Rzeczywistością trzeciego sektora jest działanie w oparciu o umowy zlecenia, o dzieło lub wolontariackie. Dwie pierwsze zakładają dużą swobodę i minimalny nadzór, zaś charakter wolontariatu zależy od tego, jak jest koordynowany w organizacji. W takich okolicznościach pojawia się dodatkowa przestrzeń na to, żeby pozwolić sobie na brak skupienia i odwlekanie finału działań.

Na prokrastynację narażone są szczególnie osoby z ADHD, depresją, stanami lękowymi. Jest to zachowanie, które może mieć źródła związane z niezdrową relacją z technologiami, nawykami „wzzechdostępności”.

W rozpoznawaniu swojej prokrastynacji ważne jest kierowanie się sceptycyzmem wobec siebie. Odwlekanie może mieć formę wyszukiwania różnych form rozrywki, ale może być też „przebrane” za działania merytoryczne, które inni będą odbierać jako zaangażowanie. Może to być notoryczne sprawdzanie poczty, oglądanie branżowych nagrań, raportów, organizowanie spotkań zespołów bądź zaangażowanie innych w rozmowy biurowe czy przez telefon.

## **REKOMENDACJE**

Działania indywidualne:

- Szukaj informacji o tym, jak można sobie radzić z prokrastynacją. Jest coraz więcej aplikacji wspierających skupienie. Polecam publikacje i wystąpienia Johana Hariego, który zajmuje się tym zagadnieniem w szerokim zakresie.

- Testuj narzędzia z zakresu zarządzania czasem, szczególnie, gdy masz problem z dużymi zadaniami i odkładaniem wszystkiego na ostatnią chwilę. Pomogą one rozbić duże zadania na mniejsze części, np. jednostki czasu. Rekomenduję technikę Pomodoro oraz aplikacje oparte na niej.
- Jeżeli źródłem rozproszenia są różne dźwięki z otoczenia – ruch uliczny, rozmowy, odgłosy rozchodzące się po ścianach – poszukaj muzyki, która pomoże Ci w zagłuszeniu ich. Wielu osobom pomaga lekki, niegłośny i jednostajny szum. Może to być nagranie białego lub brązowego szumu, muzyka lo fi (w serwisach z muzyką znajdziesz całe playlisty do pracy, nauki i relaksu) czy nagrania dźwięków tła z kawiarni.
- Poszukaj sposobów na organizację swojej pracy, zarządzania kalendarzem np. w ujęciu blokowym, rozbijania zadań na małe części.
- Zmieniaj przestrzeń pracy biurowej, spróbuj pracy w kawiarni lub biurze coworkingowym.
- Duże zadanie oznacza odroczenie satysfakcji w czasie, dlatego tak atrakcyjne są narzędzia, które dają szybki rezultat. Żeby wyjść z tej pętli sprawdź, na ile możesz przenieść skupienie na satysfakcji z efektu na satysfakcję z procesu. Może to oznaczać przearanżowanie miejsca, dodatkowe zadbanie o wygodę i atmosferę. Jeśli to niemożliwe, spróbuj takiego wypoczynku między sesjami pracy, który będzie... nudny – czyli bez telefonu, multimediiów. Wtedy to praca stanie się źródłem nowych bodźców.

## **DZIAŁANIA ZESPOŁOWE:**

- Ustal z zespołem taki tryb pracy, który będzie najbardziej dostosowany do przeciwdziałania rozpraszaczom, jakie Wam towarzyszą. Może to oznaczać ustalanie kamieni milowych i egzekwowanie cząstkowych terminów.
- Spróbujcie organizowania sprintów, czyli wyraźnie ograniczonych w czasie sesji pracy wokół wspólnego celu lub kiedy każda osoba skupia się na własnych zadaniach. Umówcie się na ramy czasowe, zaplanujcie ustalanie celów, podsumowań, informacji zwrotnych. Może wtedy uda się zrobić więcej, w krótszym czasie i przy bieżącym wsparciu osób z zespołu. Taką pracę można zorganizować zarówno kolokacyjnie, jak i przez komunikatory.

- Sprawdźcie, czy i jak w Waszej strukturze może funkcjonować osoba menedżerska lub facylitująca. Nie chodzi o tworzenie pionowej struktury i kumulacji władzy w rękach jednej osoby – ale o wykorzystanie jej kompetencji dla dobra zespołu i jego procesów. To może być wręcz zmiana na poziomie filozofii pracy i podejścia do zarządzania.
- Jeżeli w zespole jest osoba o predyspozycjach do zarządzania zespołem i/lub facylitowania procesów, być może będzie potrzebowała dodatkowego wsparcia np. w postaci szkoleń czy studiów podyplomowych. To może być inwestycja, która zwróci się po wielokroć, szczególnie w jakości współpracy i satysfakcji ze wspólnego osiągania celów.

## WSZECHDOSTĘPNOŚĆ

Narzędzia komunikacyjne sprawiają, że nasza dostępność jest całodobowa i natychmiastowa. Aktywizm oznacza współpracę wirtualną z zespołem, niekiedy poza godzinami pracy. Zwiększa to ryzyko przesunięcia granic dostępności, oczekiwania lub nawet konieczności ciągłego bycia w kontakcie. Dodatkowo praca w NGO zakłada duże zaangażowanie w dyskurs publiczny, sprawdzanie informacji i wypowiedzanie się na szeroki wachlarz tematów, szybkie reagowanie i rozmawianie np. z osobami zainteresowanymi usługami organizacji czy darczyńcami.

Komunikacja cyfrowa jest też uwikłana w pewną pętlę. Z jednej strony pozwala na szybkie, doraźne załatwianie spraw: zamiast jednego długiego połączenia z towarzyszącymi mu zwyczajowymi rytuałami, sprawy można załatwić na bieżąco serią krótkich i konkretnych interakcji. Z drugiej strony ważna jest możliwość komunikacji asynchronicznej, gdy różne godziny aktywności nie stanowią problemu – wiadomości na czacie czekają na drugą osobę, która może odpowiedzieć w dogodnym dla niej momencie.

Trudność pojawia się wtedy, gdy różne osoby mają różne oczekiwania wobec płynności komunikacji, jej dynamiki. Na przykład jedna osoba pisze na czacie w nocy, wiedząc, że odbiorca odpowie dopiero rano. Tymczasem druga osoba, która nie wyciszyła telefonu, jest obudzona w środku swojego czasu na sen, ma pretensje, że ktoś w sprawach zawodowych pisze po godzinach pracy i oczekuje komunikacji.



Często tego typu sytuacje wynikają z osobistych nawyków, preferencji i oczekiwań. Kultura organizacji zakłada natomiast zakontraktowanie zasad komunikacji i ich przejrzystość dla wszystkich.

Przekraczanie lub nieobecność granic między pracą, odpoczynkiem, rozrywką i czasem dla bliskich, może być źródłem ogromnego stresu i prowadzić do wypalenia zawodowego. Podobnie jest z poczuciem konieczności bycia w pobliżu sprzętu elektronicznego, sprawdzania powiadomień i reagowania, obsługiwanie wciąż napływających bodźców lub trwania w napięciu, kiedy kolejny się pojawi. Obciążeniem może być wymuszona obecność na rozmaitych kanałach, gdy grupy i osoby, z którymi współpracujemy, obsługują różne aplikacje. To multiplikuje liczbę powiadomień, wymusza przeskakiwanie między programami. Może być to szczególnie trudne, gdy w samych kanałach miesza się komunikacja zawodowa, gdzie nie można sobie pozwolić na przegapienie istotnych informacji, z nieformalną, gdzie wiele wpisów nie jest kierowanych do nas, odciąga uwagę ku rozrywce lub ma charakter spamu.

W tej sytuacji system nerwowy może mieć trudność z przejściem w stan spoczynku przez obniżenie czujności. Do problemu z koncentracją mogą dojść objawy przemęczenia, rozdrażnienia, poczucie lęku np. przed przegapieniem ważnej informacji lub przed kolejnym kontaktem, na który emocjonalnie brak już miejsca.

## **REKOMENDACJE**

Działania indywidualne:

- Zapoznaj się z opcjami powiadomień i ustaw je w optymalny sposób dla różnych aplikacji.
- Ustal czas, kiedy pozwalasz na dostępność, kiedy ją ograniczasz i w jaki sposób, kiedy jej nie ma. Adekwatnie reguluj dźwięk, wibracje i dostęp do internetu w urządzeniach.
- Rób sobie detoks od narzędzi cyfrowych, np. podczas weekendu czy urlopu.
- Jeżeli przestrzeń i czas pracy mieszają się z pozostałymi obszarami życia, wprowadzaj drobne zasady na rzecz higieny, np. odkładanie telefonu w jednym miejscu przed jedzeniem posiłku, żeby móc odbierać połączenia, ale nie sprawdzać nawykowo multimediów.

- Korzystaj z kalendarza planując swój czas pracy.
- Używaj oznaczenia w aplikacjach, jeśli możesz w nich ustawić widoczność lub stopień zajętości.
- Ustawiaj autoresponder w skrzynce mailowej potwierdzający otrzymanie wiadomości i informując, że odpowiedź może przyjść z opóźnieniem.

Działania zespołowe:

- Omów z zespołem standardy dostępności i komunikacji. Spiszcie je jako zbiór zasad, pilnujcie ich wykonania i wdrażajcie w nie nowe osoby.

## **IDOLATRIA**

Coraz więcej osób – szczególnie najmłodszych – pada ofiarami porównań z innymi. Trudno pamiętać oglądając zdjęcia osób influencerskich, że w większości tak nie wyglądamy, nie mamy tylu pieniędzy, tyle wolnego czasu na niekończące się podróże... Już sama supermodelka Cindy Crawford poczyniła słynną uwagę na temat relacji ze swoim własnym mitem: „Nawet ja, kiedy wstaję z łóżka, nie wyglądam jak Cindy Crawford”.

Jako trzeci sektor również startujemy w konkursie na atrakcyjność, którą przyciągamy ludzi na wolontariat, do dobroczynności, do korzystania z oferty. Budujemy publiczną tożsamość opowiadając historię osiągnięć, malując naszą rzeczywistość w soczystych, klikalnych kolorach. Komunikacja w ogóle, a w szczególności wizualna, kierują się własnymi regułami, takimi jak:

- chwalenie się sukcesami – zwłaszcza przed obecnymi i potencjalnymi darczyńcami,
- reprezentowanie skrajnych emocji – od euforii po rozpacz, gdyż często to emocjami „sprzedaje się” sprawy społeczne,
- podkreślanie wspólnotowości, spójności, entuzjazmu, wysokiego zaangażowania,
- ilustrowanie treści reprezentacjami osób, które mają oddawać charakter grupy docelowej, co przez używanie pewnych typów i skrótów może prowadzić do stereotypizacji i wykluczania.



Wizerunek organizacji przekazywany na zdjęciach i grafikach może nie pokrywać się z doświadczeniem osób, które działają na jej rzecz. Wśród tych doświadczeń może znajdować się wypalenie aktywistyczne, siermiężność realizacji dofinansowanych projektów, deficyt zasobów, konflikty. NGO-sowa ikonosfera jest pełna skrajności: kalejdoskopu emocji, godnych zazdrości pokazów skuteczności oraz gorzkiego rozczarowania i negacji.

Sytuacja ta jest czasem wręcz wymuszana przez grantodawców, gdy w zapisach konkursowych pojawia się konieczność promocji działań w mediach społecznościowych, nawet z zakontraktowaniem konkretnych zasięgów. Oznacza to konieczność tworzenia „klikalnych” materiałów i podtrzymywania komunikacji nawet wtedy, gdy nie ma nowych treści do publikowania. Celem jest nie tylko promowanie konkretnego pomysłu czy działania, ale także samej instytucji przekazującej dofinansowanie oraz programu grantowego. Może to powodować wrażenie tworzenia fototapety: nieautentycznej, motywowanej interesami wizji organizacji. Innym skutkiem jest pewien

rodzaj wyrachowania czy nawet demoralizacji, gdy przyzwyczajone do tego osoby przestają zajmować się treścią i jakością działań, dbając już wyłącznie o poprawność formalną (by rozliczyć projekt na papierze) i właśnie wizerunkową (która to rozliczenie autoryzuje).

Innym aspektem etycznym związanym z wizualną komunikacją NGO jest wykorzystywanie silnych emocji, szczególnie w kontekście mocnych, skrajnych doświadczeń. Wiadomo, że poruszający materiał ma największy potencjał zwrócenia na siebie uwagi i popchnięcia do działania. Mocny przekaz można przeliczyć na: lajki, zasięgi, kliknięcia w linki, poparcie, a w końcu pieniądze. Pojawia się jednak pytanie: jak daleko można zejść, jak daleko „warto”, a jak „należy”. Na szali z jednej strony jest godność tych, dla których działają organizacje pozarządowe, szczególnie przy pokazywaniu cierpienia dzieci, osób po trudnych doświadczeniach. Na drugiej szali znajduje się wrażliwość osób odbierających te treści, które często mają charakter triggerujący, czyli uruchamiający reakcję traumatyczną. Pojawia się pytanie, w którym momencie zaczyna się krzywdzić podopiecznych w imię pomagania im, oraz na ile jest to odwołanie do współczucia i empatii, a na ile wywoływanie u innych cierpienia.

## REKOMENDACJE

Działania indywidualne:

- Analizuj zakres i proporcje czasu przeznaczonego na produkcję i konsumpcję treści mediów społecznościowych. Ten ostatni minimalizuj lub wykorzystuj z podwyższoną refleksyjnością.
- Dbaj o myślenie krytyczne i dystans do poznawanych treści.
- Definiuj i pogłębiaj rozumienie swoich wartości. Kieruj się nimi nawigując po świecie wirtualnych relacji (i oczywiście poza nimi też!).
- Jeśli zauważasz negatywny wpływ medialnej ikonosfery na swoje samopoczucie psychiczne, samoocenę, skieruj uwagę ku tematom ciałopozytywności, zażywaj urlopu od mediów społecznościowych.
- Jeśli pracujesz w social mediach, nakładaj restrykcje na czas, jaki spędzasz z tymi narzędziami oraz na to, z których aplikacji korzystasz na różnych sprzętach i przez które profile się logujesz.

## DZIAŁANIA ZESPOŁOWE

- Określ wraz z zespołem, jaką macie politykę dotyczącą budowania wizerunku organizacji i każdej z osób; ustalcie granice tego, co prywatne, publiczne i komercyjne.
- Ustal z zespołem kodeks etyczny, na którym będzie bazować komunikacja (w tym wizualna), określcie nieprzekraczalne granice, kontraktujcie je jasno z zespołem fundraisingowym.

## DEZINFORMACJA

Choć od zawsze obecna w komunikacji masowej, dezinformacja od niedawna jest publicznie omawiana jako problem. Temat pojawia się też w edukacji cyfrowej. Wraz z rozwojem mediów społecznościowych bardzo widoczne jest, że działania polityczne i konflikty rozgrywają się na poziomie społecznej propagandy równoległe do wszystkich innych działań.

Jako osoby zajmujące się aktywizmem w każdej chwili możemy również stać się celem działań dezinformacyjnych lub ich uczestnicz\_kami. NGO cieszące się zaufaniem społecznym są bardzo skutecznym i często nawet nieświadomym narzędziem w rękach propagandy.

## REKOMENDACJE

Działania indywidualne:

- Sprawdzaj i porównuj informacje, szczególnie na tematy budzące dużo emocji i kontrowersji. Nie poprzestawaj na jednej opinii, szukaj jej źródeł i kontrargumentów.
- Sprawdzaj źródła informacji, uważaj na podmioty, które mogą być w niejawnym sposób zaangażowane politycznie lub uprawiać propagandę.
- Dowiedz się więcej o dezinformacji, propagandzie i teoriach spiskowych. Analizuj ich struktury oraz dociekaj, dlaczego ludzie im wierzą. Zrozumienie potrzeb i sposobów radzenia sobie z niepewnością może zmniejszyć stres podczas dyskusji – i będzie bardziej konstruktywne, niż żywienie przekonania, że oponenci „są głupi”.

- Korzystaj z wyszukiwarek opartych o alternatywne do mainstreamowych silniki wyszukiwania, np. Startpage, DuckDuckGo.
- Szukaj alternatyw dla narzędzi, które mają charakter open source, są tworzone społecznościowo lub przez NGO, jak Firefox.
- Korzystaj z narzędzi oraz okazji do przebijania swojej bańki informacyjnej.

Działania zespołowe:

- Jeśli Twoja organizacja zajmuje się tematami, które budzą zainteresowanie opinii publicznej, dobrą inwestycją jest przygotowanie PR-owe osób aktywistycznych, szczególnie w zakresie kontaktowania się z mediami oraz praw autorskich.
- Wypracujcie politykę medialną, zadbajcie o poprawne relacje z mediami, przy kluczowych wydarzeniach przygotujcie press-packi z gotowymi materiałami – by zmniejszyć zagrożenie, że coś zostanie przeinaczone.
- Gdy jest to adekwatne do profilu organizacji, wypracujcie normy bezpieczeństwa na wypadek inwigilacji. Używajcie szyfrowanych komunikatorów czatowych i wideo. Kluczowe rozmowy i dyskusje przeprowadzajcie bez towarzystwa sprzętu elektronicznego w pomieszczeniu. Przy wysokiej ostrożności, zaopatrzenie się w kamery wykrywające ciepło i sprawdzajcie pomieszczenia, gdzie pracujecie, gdyż sprzęty szpiegowskie będą generować ciepło. Zapoznajcie się z ofertą popularnych gadżetów detektywistycznych, by wiedzieć, jakiego typu urządzeń można się spodziewać. Zorganizujcie audyt w biurze organizacji.

## UTRATA DANYCH

Straszenie cyberzagrożeniami nie jest najlepszą strategią, niemniej temat bezpieczeństwa danych w szczególny sposób trafia do kategorii „na jutro” lub „mnie to pewnie nie spotka”. Nasza eksperckość w tym zakresie osiąga wyżyny dokładnie tuż po tym, jak coś niedobrego się przydarzy. A sprawa jest poważna.

Prawdopodobnie wśród danych, które dotyczą Twojej działalności pozarządowej, są różne dokumenty o organizacji, umowy, wnioski grantowe, rachunki i faktury. Być może także programy, dane księgowo, dane strony internetowej, dostęp do mediów społecznościowych. Ich utrata może być dla organizacji kosztowna lub

niebezpieczna. Dodatkowo RODO zobowiązuje organizacje do aktywnego szacowania ryzyka i tworzenia procedur, które je minimalizują.

Szczególnie narażone na ataki są osoby działające w organizacjach zajmujących się prawami człowieka oraz kwestiami społecznymi i politycznymi. Jeżeli Wasza działalność ma istotny kontekst polityczny, to prawdopodobnie jest jakaś grupa, która może Wam źle życzyć. Niestety, wystarczy tylko zła wola, aby zagrozić Waszej organizacji wykorzystując często darmowe, dostępne narzędzia. A to oznacza, że wysokie standardy powinny obowiązywać wszystkich – organizacja będzie tylko tak silna, jak jej najsłabsze ogniwo, a często jest nim zwykła ludzka słabość. Warto pomyśleć, w jakie miejsca zabieramy telefony, w jakich sytuacjach zawodowych, towarzyskich czy osobistych nam towarzyszą. A gdyby przez ten czas nagrywały nas w formie audio i video, jakie to mogłoby mieć konsekwencje?

Szczególna troska o cyberbezpieczeństwo jest ważna, jeżeli chcesz zachować cyfrową higienę. Trudno jest spać spokojnie wiedząc, że w szybki sposób można utracić wszystko: lata pracy, pieniądze, a nawet tożsamość. To jeden z najbardziej nieprzyjemnych aspektów cyberhigieny – mierzenie się ze złośliwością losu lub cudzymi złymi zamiarami.

Choć powyższe uwagi mogą budzić niepokój, działania z zakresu cyberbezpieczeństwa należy wdrażać na chłodno. Nie panikuj, rób małe, nawet najmniejsze kroki. Być może wymiana wszystkich haseł na wszystkich kontach i sprzętach używanych przez NGO wydaje się nie do ogarnięcia – ale wymyślenie metody tworzenia nowych, przyszłych haseł lub zmiana hasła na kluczowym koncie organizacji już będzie istotną zmianą.

## **REKOMENDACJE**

Działania indywidualne:

- Dowiedz się o różnych metodach, jakie stosują hakerzy wykradając dane osobowe, w szczególności o różnych formach scammingu i phishingu. Sprawdzaj na stronach o cyberbezpieczeństwie, jakie nowe metody wyłudzenia danych zyskały ostatnio popularność, ostrzeż przed nimi swoje otoczenie.

- Zadbaj o dobre, mocne hasła na swoich kontach, szczególnie na skrzynce pocztowej i w bankowości elektronicznej. Nie używaj tego samego hasła do różnych kont, by nie dawać szerokiego dostępu hakerom, jeśli wykradną je z któregoś z serwerów.
- Aktualizuj systemy operacyjne oraz aplikacje na urządzeniach.
- Zapoznaj się z ustawieniami zabezpieczeń, używaj programów antywirusowych, programów pomagających blokować niepożądane informacje, np. spam.
- Używaj bezpiecznych programów, zwłaszcza komunikatorów. Weryfikuj opinie o nich, wybieraj te, które mają opcję szyfrowania danych.
- Nie zostawiaj sprzętu bez opieki – szczególnie pamiętaj o smartfonie, który często pełni rolę akcesorium, ale może przechowywać wiele kluczowych danych, łatwo dostępnych dla osób wiedzących, jak ich szukać.

## **DZIAŁANIA ZESPOŁOWE**

- Opracuj z zespołem swojej organizacji strategię cyberbezpieczeństwa. Oszacujcie różne ryzyka, zaplanujcie działania, omówcie politykę zarządzania hasłami. Zadbajcie, żeby każda osoba w organizacji o nich wiedziała i znała ich cele. Wdrażajcie w nie nowe osoby, także te z wolontariatu, nawet jeśli krótko z Wami współpracują.
- Rozmawiajcie w organizacji o cyberbezpieczeństwie, dzielcie się fachowymi linkami, nowinkami. Jeśli poznacie nowe zjawisko, dowiedcie się o zagrożeniu, nauczycie interesującej praktyki, wdrażajcie inne osoby, uwspólniajcie wiedzę i standardy.
- Jeśli Twoja organizacja zajmuje się delikatnymi, politycznie kontrowersyjnymi tematami, jak np. prawa człowieka, poświęćcie dodatkową uwagę i zasoby na cyberbezpieczeństwo. To może być kwestia sprzętu, oprogramowania, współpracy z osobą fachowo zajmującą się informatyką, udziałem w szkoleniach, dodatkowych nakładów finansowych. Kluczową sprawą jest chronienie danych osób związanych z zarządzaniem organizacją oraz jej podopiecznych/klientów/osób współpracujących.



## **BRAK GRANIC**

W niniejszym artykule wymieniłem „siedem grzechów głównych” złej relacji ze światem cyfrowym, ale to jedynie zarysowanie mapy problemów, a nie ich kompletny wykaz. Pozostałe kwestie ujmuję tu jako brak granic w korzystaniu z zasobów technologicznych. Granic postawionych sobie, innym oraz przedmiotom.

Istniejące wyzwania jeszcze bardziej przybrały na sile pod wpływem lockdownów i konieczności przejścia na pracę zdalną. Zmiana ta w wielu częściach sektora pozarządowego mogła nie być diametralna, gdyż aktywizm często oznacza pracę z domu, realizowanie projektów ponadlokalnych z wykorzystaniem narzędzi do komunikacji i facylitacji działań. Jednocześnie działania uległy silnej intensyfikacji i sytuacji, które bywały trudne urosły do rangi problemów, a ich przygodny charakter – do przewlekłego.

Praca z granicami to nie tylko kontraktowanie się z otoczeniem oraz ze sobą na różne zasady. To przede wszystkim praca z własnymi przekonaniem dotyczącymi tego, czym jest praca, czym aktywizm. Jaką jakość i wartość tworzymy. O co należy zadbać, do jakiego balansu dążymy, jakie są hierarchie.

Proponuję tu też szukanie rozwiązań „ekologicznych” w rozumieniu coachingowym, czyli spełniających jednocześnie trzy warunki:

- Są dobre dla mnie,
- Są dobre dla otoczenia (systemu, w którym działam, organizacji, zespołu),
- Są zgodne z zasadami (prawo, regulaminy, kontrakt).

## **REKOMENDACJE**

- Ograniczenia w czasie: wyznaczaj zakres dnia i tygodnia na działania z narzędziami cyfrowymi, dbaj o czas, jaki spędzasz bez nich. Celebryzuj skuteczność, jaką osiągasz korzystając z narzędzi analogowych i offline.
- Ograniczenia w przestrzeni: zawęż miejsca, w których pracujesz cyfrowo do konkretnych obszarów i nie wynoś sprzętu na zewnątrz, np. do sypialni, miejsca dziennego relaksu czy spożywanych posiłków. Ucz mózg przełączania się z trybu cyfrowego zaangażowania na regenerację i z powrotem.

- Jeśli wyznaczanie granic jest trudne, poszukaj rytuałów. Akcentuj przejście do pracy wirtualnej np. przez korzystanie z konkretnego kubka, używaj innego stroju na spotkania wirtualne. Spraw, by przechodzenie między fazami dnia było czytelne dla Ciebie, a nawet dla otoczenia.
- Zadbaj o kontakt z naturą. Spróbuj kąpeli leśnej, warsztatów w terenie.
- Spróbuj zająć się rzemiosłem, pracami manualnymi, pisaniem odręcznym, wykorzystywaniem zmysłów w inny sposób niż podczas pracy z komputerem.
- Zadbaj o czas, jaki spędzasz ze sobą, w głowie, w ciszy. Zabierz się czasem na randkę: jakościowy czas spędzony na budowaniu relacji ze sobą, spokojnej, czulej i nieoceniającej autorefleksji.
- Pracuj rozwojowo nad sferą przekonań i stereotypów, które wikłają Cię w problemy i życie bez higieny cyfrowej.
- Wylicz wartość swojej pracy wyrażoną w pieniądzu oraz innych jednostkach. Przemysł, jak cyberhigiena podnosi jakość oraz wartość Twoich działań. Sprawdź, jak wartościowe będą inwestycje w tym obszarze i w jakich wymiarach się zwrócą. Odpoczynek to część i warunek naszej aktywności, a nie konkurencja dla niej.
- Jeśli Twoja organizacja współpracuje z operatorami lub regulatorami rynku komunikacyjnego, lobbuj/działaj rzeczniczo w imię pozytywnych zmian systemowych wpływających na cyfrowy dobrostan użytkowników osób.
- Jeżeli zajmujesz stanowisko menedżerskie, pamiętaj o swojej odpowiedzialności wobec osób, z którymi współpracujesz, a także o wpływie, jaki masz i możesz mieć w ich pracy i życiu. Przykład idzie z góry, więc dbaniem o siebie modelujesz pożądane zachowania. Do tego masz ogromny potencjał we wprowadzaniu norm, które będą dbały o dobrostan i długodystansowo wspierały działanie zespołu i organizacji.

## PODSUMOWANIE

Ten artykuł dotyka trudnych i nieprzyjemnych doświadczeń. Opisuje sytuacje niekomfortowe, zasmucające lub groźne. Ale strach jest złym doradcą – dobrze informuje o zagrożeniu, ale nie pomaga w tworzeniu rozwiązań. Jest wręcz wykorzystywany do tego, by manipulować i prowadzić do błędnych decyzji.

Dlatego:

- Myśl w kategoriach małych, najmniejszych kroków, nie wielkich projektów. Doceniaj siebie i innych za postępy.
- Odpowiadaj sobie na pytania: co mogę zrobić, by było mi lepiej? Co mogę zrobić dzisiaj? A co już teraz?
- Celebryj, gdy ktoś dba o swoje granice, wręcz podziękuj za nie. Wspieraj tę dbałość, by była odciążona od wstydu i poczucia winy. Granice dają bezpieczeństwo i są znakiem, że ktoś zapobiega wypaleniu i innym negatywnym skutkom ich braku.
- Pytaj innych o ich potrzeby, mów też o swoich. Szukajcie sposobów, by w ekologiczny sposób o nie zadbać.
- W poszukiwaniu ścieżek szukaj rozwiązań oraz dbaj o skuteczność, aby poszukiwanie balansu nie stało się wymówką do zaniedbania rzeczy ważnych i wartościowych.
- Szukaj tego, co przydatne. Mózg lubi ekonomię i dąży do rezygnacji z działań, które są zbędne i energożerne.
- Dbanie o dobrostan jest ważne. Skuteczność w działaniu jest ważna. Współpraca i działające procesy są ważne. Nie stawiam między tymi sferami znaków większości/mniejszości, gdyż celem jest zrównoważony rozwój tych obszarów.

**Łukasz Broniszewski**, *Fundacja Stabilo*

Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup*

**Współpraca partnerska.**

**Wyzwania i wsparcie**

**w kontekście prewencji**

**i interwencji wypalenia**

Współpraca partnerska to kluczowy element skutecznej prewencji i interwencji wypalenia aktywistycznego. Wymaga ona zaangażowania wielu podmiotów, takich jak wolontariusze, lokalna administracja, instytucje publiczne czy media. Każdy z nich pełni istotną rolę w zapewnieniu wsparcia dla osób zagrożonych wypaleniem oraz promowaniu zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Dopiero stworzenie odpowiedniej siatki wsparcia przez te podmioty gwarantuje nam pełne możliwości działania.

## **WOLONTARIUSZE**

Współpraca z wolontariuszami może wiązać się z wieloma wyzwaniami – zarówno dla nich samych, jak i organizacji. Wolontariusze, czyli osoby, które nieodpłatnie angażują swój czas i energię w projekty społeczne, są szczególnie narażeni na wypalenie aktywistyczne. Głównym problemem wolontariuszy może okazać się nie tylko brak wynagrodzenia za wykonaną pracę, ale również powtarzalność i prostota wykonywanych zadań. Wolontariusze – osoby zewnętrzne w stosunku do organizacji, w sposób oczywisty nie są często aż tak zaangażowani w prace organizacji. Zdarza się także, że w związku z brakiem doświadczenia w aktywizmie, zleca się im proste i powtarzalne zadania. Angażowani w projekty krótkoterminowe (np. przy pomocy w organizacji wydarzenia czy zbiórki) często nie wracają do współpracy z organizacją, a ich zaangażowanie może być z tego powodu stosunkowo niskie.

Z powyższych przyczyn organizacje mają problemy ze znalezieniem zaangażowanych wolontariuszy. Pośrednim rozwiązaniem tego problemu jest odpowiednia organizacja wolontariatu, np. poprzez angażowanie wolontariuszy w całość projektu czy przekazywanie im zadań bardziej odpowiedzialnych i kreatywnych. Ponadto zawsze warto zadbać o zawarcie z nimi odpowiedniej umowy o wolontariat oraz wystawienie certyfikatu potwierdzającego zdobycie konkretnych kompetencji w ramach pracy dla danej organizacji. Wolontariusze mogą działać w ramach różnorodnych akcji związanych np. z promocją zdrowego stylu życia i zdrowia psychicznego, tworzeniem kampanii społecznych, pracą na rzecz bezpośrednich odbiorców projektów.

Ciekawym rozwiązaniem jest włączanie osób wolontariackich do działań wspierających osoby wypalone zawodowo i w kryzysach psychicznych. Nawet niewykwalifikowane osoby mogą działać wspierająco na poziomie emocjonalnym, np. organizując lub wspólnie uczestnicząc w wydarzeniach kulturalnych, sportowych i rekreacyjnych. Kluczowe w tym kontekście jest szkolenie wolontariuszy i wskazywanie odpowiednich narzędzi.

## **ADMINISTRACJA LOKALNA I INSTYTUCJE PUBLICZNE**

Administracja lokalna może grać ogromną rolę w prewencji wypalenia aktywistycznego poprzez podejmowanie odpowiednich działań i tworzenie programów. Niemniej należy przede wszystkim wskazać, jakie działania instytucji publicznych mogą przyczynić się do wzrostu ryzyka związanego z wypaleniem aktywistycznym wśród działaczy i działaczek, bowiem ograniczenie negatywnych zachowań i praktyk może być równie ważne, co tworzenie nowych rozwiązań.

Pierwszy poważny problem, z którym borykają się działacze i działaczki w Polsce, dotyczy ograniczania ich swobody zgromadzeń. Oczywiście w dobie pandemii wolność zgromadzeń została ograniczona w sposób znaczący, ale już wcześniej spotykaliśmy się z utrudnianiem protestów (np. w Puszczy Białowieskiej) czy kontrmanifestacji (np. w czasie miesięcznic smoleńskich). Analogiczne praktyki były praktykowane również na poziomach lokalnych. Ponieważ wyrażanie poglądów w formie sprzeciwów i protestów jest znaczącą aktywnością społeczną, działania władz mogły bardzo negatywnie wpłynąć na ruchy oddolne, które nie widząc efektów i zrozumienia

wśród rządzących zaprzestały swoich działań. Część aktywistów boryka się również z problemem nadmiernej kontroli ze strony władz (np. w zakresie prywatności), a nawet mierzą się z podejmowanymi wobec nich działaniami prawnymi (tzw. SLAPP – strategic lawsuit against public participation).

Kolejną kwestią są wyczerpujące i frustrujące procedury administracyjne – na przykład wymagające, przedłużające się procesy związane z uzyskaniem pozwoleń, zezwoleń, rejestracji stowarzyszeń, decyzji o przyznaniu środków itp. Na poziomie lokalnym bardzo często brakuje dialogu i konsultacji ze społeczeństwem. Władze lokalne stosunkowo często ignorują opinie i potrzeby społeczności lokalnych, co może prowadzić do poczucia frustracji i bezradności wśród aktywistów, szczególnie gdy swoje działania uważają za kluczowe.

Podobnym problemem jest brak przejrzystości i jawności działań władz. Choć regulacje prawne w zakresie dostępu do informacji publicznej należy ocenić pozytywnie, wciąż spotykamy sytuacje, gdy w praktyce dostęp ten jest utrudniony. Brakuje również przejrzystych procedur podejmowania decyzji i innych działań władz. Brak transparentności odbija się nie tylko na pracy aktywistycznej, ale również na wizerunku władz, może bowiem prowadzić do podejrzeń o korupcję i zwiększenia nieufności do rządzących.

Brak wsparcia władz dla działań społecznych objawia się również w codziennej współpracy. Choć nie można tak samo oceniać każdego samorządu, wciąż w wielu miejscach w Polsce brakuje środków, przestrzeni, czy zwykłego wsparcia bieżących działań organizacji. To zwiększa wśród aktywistów poczucie zignorowania przez władze.

Administracja publiczna ma jednak wiele możliwości działania i zajęcia pozycji aktywnej w rozwiązywaniu tych problemów. Władze mogą działać jako inicjatorzy programów zapobiegających wypaleniu, a także inicjować kampanie edukacyjne, seminaria i szkolenia dla pracowników i pracodawców, aktywistów i NGO. Mogą również działać jako mediatorzy w przypadku konfliktów (np. między organizacjami), aby poprawić warunki działania w regionie i zminimalizować ryzyko wypalenia.

Kluczowe w działaniu władz lokalnych jest również wspieranie bezpośrednio organizacji pozarządowych, na przykład poprzez tworzenie odpowiednich programów grantowych na wsparcie psychologiczne w regionie. Możliwe jest stworzenie na przykład grantów celowych na konsultacje psychologiczne dla wypalonych aktywistów i aktywistek. Władze mogą zatem przekazywać środki finansowe na realizację programów i projektów zapobiegających wypaleniu, udostępniać przestrzenie do organizacji szkoleń i seminariów, a także promować działania organizacji wśród społeczności lokalnej.

W ramach swojej roli lokalna administracja może również działać jako koordynator działań różnych podmiotów i zapewnić, że każdy z nich pełni swoją rolę w realizacji wspólnych celów. Może ona również działać jako łącznik między różnymi podmiotami, aby umożliwić efektywną wymianę informacji i doświadczeń. W praktyce taka sytuacja zdarza się niezwykle rzadko, a lokalne władze czy instytucje publiczne tworzą raczej bariery niż przestrzenie do współpracy.

## **MEDIA**

Media i organizacje pozarządowe powinny być naturalnymi partnerami, bowiem wspólnie sprawują rolę tzw. public watchdog i zajmują się „patrzeniem władzy na ręce”. Niestety tutaj również napotkać możemy szereg problemów praktycznych związanych ze współpracą. Często wynikają one z niewiedzy lub braku odpowiedniego kontaktu między tymi podmiotami.

O pracy aktywistów w mediach słyszymy zazwyczaj dopiero w skrajnych przypadkach – np. związanych z głośnymi skandalami lub protestami. Media stosunkowo często skupiają się na kontrowersyjnych i negatywnych aspektach aktywizmu, komentując tylko sytuacje budzące emocje (np. działania aktywistów klimatycznych związane z blokowaniem dróg czy oblewaniem obrazów zupą). Ich mniej spektakularne działania, takie jak petycje, wystąpienia na forach międzynarodowych czy publikacje raportów, są pomijane milczeniem. Przez to aktywiści czują się niezrozumiani i niedocenieni. Z tego również powodu obraz aktywistów w mediach może być odbierany negatywnie (np. jako osoby skrajne). Pomija się fakt, że praca aktywistyczna polega zazwyczaj na przedstawieniu poglądów szerszej grupy obywateli.



W podobny sposób media ignorują sukcesy aktywistów. Przekaz medialny skupia się zazwyczaj na problemach, milczy się natomiast o efektach podjętych działań (które mogą oczywiście pojawić się dużo później), np. o wypracowanym kompromisie na poziomie lokalnym czy doprowadzeniu do zmiany prawnej. Zdarza się, że w takich sytuacjach informuje się jedynie o decyzjach podjętych przez władze, pomijając ważny udział organizacji pozarządowych w ich wypracowywaniu.

Kolejnym istotnym problemem jest efekt, jaki wywołują emocjonalnie nacechowane teksty publikowane w mediach, a zwłaszcza w mediach społecznościowych. W związku z takimi publikacjami aktywiści i organizacje zderzają się bardzo często z ogromną krytyką swojej działalności. Na poziomie lokalnym nierzadko jest to krytyka personalna. Może to odbić się bezpośrednio na dobrostanie działaczy i działaczek oraz spowodować wycofanie z działalności aktywistycznej.

Aktywiści i aktywistki często mają problem z dotarciem do niektórych mediów z informacjami o swoich działaniach, gdyż nie zawsze mogą być sprzedane jako „news”. Organizacje zajmujące się osobami wykluczonymi często przez lata borykają się z podobnymi, nierozwiązanymi problemami. Tematy te zostały zazwyczaj już opisane w mediach i podejmowanie ich na nowo nie jest wystarczająco atrakcyjne. Niemniej bez presji mediów prawdopodobnie większość z nich nie zostanie nigdy rozwiązana. Ponadto aktywiści i aktywistki nie zawsze są zapraszani do komentowania bieżących wydarzeń w roli ekspertów – praktyka ta powinna ulec zmianie.

## **ORGANIZACJE**

Praca w III sektorze często bywa stresująca i obciążająca, co pokazują badania na poziomie krajowym i lokalnym. Zwiększa ryzyko wypalenia wśród pracowników i wolontariuszy. Współpraca z innymi interesariuszami może pomóc organizacjom pozarządowym w tworzeniu strategii i programów, które przeciwdziałają temu zjawisku. Stworzenie wewnętrznych regulacji pozwalających zadbać o dobrostan osób pracujących i współpracujących z organizacją jest kluczowe. Szczególnie narażone na wypalenie aktywistyczne są organizacje typu watchdog, czyli np. monitorujące działania jednostek samorządu oraz organizacje ekologiczne, np. blokujące wycinanie drzew w obszarach cennych przyrodniczo.



Problemem, na który mogą odpowiedzieć organizacje społeczne w ramach tworzenia partnerstw jest niska świadomość społeczna dotycząca wypalenia i kryzysów psychicznych. Świadomość ta niestety dotyczy również osób, które tworzą organizacje – zarządów, ale również pracowników, zleceniobiorców i wolontariuszy.

Niezbędne w tym zakresie wydają się szerokie działania edukacyjne i kampanie społeczne. Organizacje mogą realizować je w partnerstwach z uczelniami wyższymi i administracją.

Współpraca pomiędzy organizacjami pozarządowymi może również zapewnić ich pracownikom dostęp do różnych form terapii, poradnictwa i konsultacji psychologicznych, które pomogą im zrozumieć, jak radzić sobie ze stresem, trudnymi emocjami, wypaleniem zawodowym i depresją.

Praca w organizacjach społecznych i ruchach nieformalnych w Polsce generuje niestety wiele problemów. Osoby w organizacji to często prekariusze obciążeni życiem od „projektu do projektu”, z poczuciem niepewności jutra. Często to osoby zatrudnione na „śmieciówkach”, czyli umowach zlecenie i o dzieło. Aplikując o środki organizacje społeczne rywalizują ze sobą, co może doprowadzać do konfliktów i wypalenia. Innym problemem jest powielanie podobnych zadań przez NGO, często bez analizy potrzeb odbiorców działań.

Organizacje pozarządowe mogą przyczynić się do poprawy tej sytuacji poprzez prowadzenie kampanii edukacyjnych, szkoleń i warsztatów dla pracowników, pracodawców oraz szerokiej społeczności. Mogą również działać jako centra wsparcia dla osób, które doświadczyły wypalenia zawodowego, oferując im profesjonalną pomoc i wsparcie emocjonalne.

NGO mogą pomóc w zwiększeniu świadomości pracodawców na temat wypalenia zawodowego i wskazywać sposoby poprawy warunków pracy ich pracowników. Jakie działania można realizować dzięki współpracy partnerskiej w kontekście prewencji i interwencji wypalenia?

Współpraca z innymi organizacjami i instytucjami może prowadzić do wymiany informacji na temat najlepszych praktyk, badań i innowacji w dziedzinie prewencji wypalenia zawodowego. Może to obejmować udział w warsztatach, konferencjach, badaniach, projektach partnerskich i wydawaniu publikacji.

Samorządy mogą wspierać organizacje pozarządowe w tworzeniu polityk, procedur i programów zapobiegających wypaleniu zawodowemu, oferując szkolenia, programy współpracy, doradztwo, finansowanie czy współpracę pozafinansową.

Współpraca z uczelniami wyższymi może zaowocować dostępem do najnowszych badań, ekspertyz i zasobów edukacyjnych.

Współpraca z innymi NGO może prowadzić do tworzenia sieci, federacji lub koalicji, które łączą zasoby, wiedzę i doświadczenia, aby zwiększyć efektywność działań

w obszarze prewencji i interwencji. Dzięki współpracy partnerskiej może prowadzić do pozyskania środków finansowych i pozafinansowych.

Wyzwania współpracy partnerskiej to: koordynacja działań i komunikacja, różnice w kulturze organizacyjnej np. na poziomie JST, czy NGO.

## **GRANTODAWCY**

Grantodawcy-donatorzy mogą przyczynić się do zwiększenia zasobów, wiedzy i wsparcia dla organizacji, które zmierzają do tworzenia zrównoważonych środowisk pracy. Mogą tworzyć dedykowane konkursy, w których dodatkowo punktowane będą działania wspierające dobrostan osób działających w organizacjach.

Grantodawcy mogą dostarczać środków na programy prewencji i interwencji wypalenia zawodowego, takie jak szkolenia, warsztaty, wsparcie psychologiczne czy programy mentoringowe. Mogą również w ramach rozwoju instytucjonalnego NGO ułatwiać tworzenie procedur antymobbingowych i innych.

Wyzwaniem mogą być skomplikowane rozliczenia projektów, czasochłonne raportowanie, wskaźniki do osiągnięcia, co może wywierać presję na zespoły osób pracujących w organizacjach. Często zdarza się, że rozliczanie projektów trwa kilka miesięcy i jest to praca bez dodatkowego wynagrodzenia. Paradoksalnie więc doprowadza to do wypalenia i utrudniać może tworzenie dobrostanowych miejsc pracy.

Marta Lewandowska i Lena Rogowska-Lewandowska

*Fundacja Kultury Dialogu*

**Organizacja gotowa na  
komunikację jako organizacja  
przeciwdziałająca wypaleniu**

Kiedy zaczęłam prowadzić warsztaty dotyczące przeciwdziałania wypaleniu zawodowemu, zdziwiło mnie, jak bardzo znajome wątki pojawiały się w ostatniej części warsztatów, poświęconej wypracowywaniu rekomendacji. Osoby uczestniczące w warsztatach tworzyły rekomendacje dotyczące zmian w procedurach lub zwyczajach organizacyjnych, które pomogłyby im się nie wypalać. Były one bliźniaczo podobne do rekomendacji zbieranych po warsztatach dotyczących przeciwdziałania dyskryminacji, mobbingowi, molestowaniu, budowania kultury informacji zwrotnej czy pracy z konfliktami. A zatem pojawiało się wśród nich m.in. równe traktowanie wszystkich osób pracujących, rozmawianie w zespole o rzeczach ważnych, uwspólnianie rozumienia zasad kultury organizacyjnej, budowanie kultury informacji zwrotnej, wprowadzenie kanałów zgłaszania trudności i nieprawidłowości, możliwość mediacji, kiedy pojawiają się różne trudne sytuacje, a także dbanie, by podczas spotkań każda osoba czuła się włączona.

Co może nam to powiedzieć o zagadnieniu wypalenia? Otóż wypalenie jest problemem organizacyjnym<sup>17</sup>, nie problemem jednostek. To sposób organizacji pracy, a także kontekst, w jakim ta praca jest zanurzona sprawiają, że osoby pracujące są lub nie są podatne na wypalenie. Wypalenia zawodowego nie da się oddzielić od

---

17 Moss, J. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People, *Harvard Business Review*, <http://surl.li/stixo> [Dostęp: 23.01.2023].

innych czynników sprawiających, że praca nie daje satysfakcji ani poczucia sensu, stresuje, budzi lęki.

Doświadczenie pracy z zespołami, praca coachingowa i superwizyjna, jak również osobiste doświadczenie działania w organizacji pozarządowej sprawiają, że patrzę na *wypalenie zawodowe jako na konsekwencję współczesnych kultur organizacyjnych* – które w Polsce, również w organizacjach pozarządowych, kształtuje m.in. patriarchat, kapitalizm, doświadczenie niepewności jutra, duży dystans władzy, komunikacja nie wprost.

Ponieważ jest to problem organizacyjny, ciężar przeciwdziałania mu powinien spoczywać na organizacji, a nie na jej poszczególnych członkach czy pracownikach. W poniższym tekście opowiem o kilku elementach budowania kultury otwartej komunikacji w organizacji jako okazji do tworzenia bezpiecznego środowiska pracy, tj. bez (samo)wyzysku i bez (auto)przemocy. W takim ujęciu przeciwdziałanie wypaleniu idzie w parze ze wzmacnianiem kompetencji komunikacyjnych osób związanych z organizacją czy grupą, oraz z przeciwdziałaniem nierównemu traktowaniu, molestowaniu i mobbingowi.

Podobnie jak w przypadku nierównego traktowania czy mobbingu, same kompetencje komunikacyjne nie wystarczą do budowania środowiska ograniczającego wypalenie. Budowanie kultury otwartej komunikacji to dużo więcej niż samo wzmacnianie kompetencji komunikacyjnych osób pracujących.

Umiejętność nazywania obserwacji, odróżniania obserwacji od interpretacji, nazywanie uczuć i potrzeb, wyrażanie próśb, dawanie informacji zwrotnej, która jest zaproszeniem do rozmowy – wszystko to traktuję jak nasiona. Żeby mogły rosnąć, potrzebny jest odpowiedni grunt. Tym gruntem jest kultura wewnętrzna organizacji, której doświadczają osoby w nią zaangażowane. Spośród wielu elementów składających się na tę kulturę przyjrzymy się w szczególności empatii, wstydomi i poczuciu bezpieczeństwa psychologicznego. To właśnie one mogą być gwarancją rozkwitu i owocnych zbiorów związanych z otwartą komunikacją w zespole. Ale zanim zajmiemy się tu kulturą wewnętrzną organizacji, należy najpierw przyrzeć się szerszemu obrazowi, tj. współczesnemu kontekstowi społecznemu.

## WELLNESS I PORADNIKI

Poradniki dotyczące wypalenia skupiają się zazwyczaj na rzeczach, na które masz wpływ. Mówią, co możesz zrobić, żeby wypalenia nie doświadczyć albo z wypalenia wyjść. Pokazują jak jeść, oddychać, pracować, ruszać się, spać, rozmawiać z bliskimi. Jedz zdrowo, ćwicz jogę, medytuj, biegaj i spaceruj – to pochodzące z nich rekomendacje.

O ile nie mam wątpliwości, że wszystkie te działania mają wpływ na dobrostan, to skupianie uwagi tylko na rzeczach, na które mamy wpływ, może prowadzić do przecoczenia bardziej podstawowych i niezależnych od nas przyczyn wypalenia. Takie ustawienie perspektywy może też sprawić, że osoby doświadczające tego problemu będą interpretować go jako konsekwencję własnej nieudolności: źle jem, nieprawidłowo oddycham, źle pracuję i źle się ruszam, śpię nie tak i dlatego się wypalam.

Badanie wpływu tego rodzaju aktywności – *wellness* – na dobrostan osób pracujących i redukcję symptomów wypalenia przeprowadziła w 2019 roku Harvard Medical School<sup>18</sup>. Okazało się, że uczestnictwo w zajęciach z jogi i innych aktywności fizycznych, medytacji czy w warsztatach poświęconych zdrowemu żywieniu, a także w zajęciach z technik redukcji stresu, nie miało znaczącego wpływu na redukcję symptomów wypalenia zawodowego i na przeciwdziałanie wypaleniu personelu medycznego.

Zachęcanie osób zagrożonych wypaleniem do uczestniczenia w różnych dodatkowych „odstresowujących” aktywnościach może być przeciwnie skuteczne: przekłada ciężar rozwiązania problemu organizacyjnego na ramiona jednostki. Ten sposób ramowania problemu dbania o siebie może sprawiać, że osoby uczestniczące w tego rodzaju aktywnościach mogą przyjmować, że istnieje zależność między wypaleniem a brakiem umiejętności radzenia sobie ze stresem i stresorami. Natomiast działania typu *wellness* mogą być pomocne, ale tylko wtedy, kiedy będzie im towarzyszyła **możliwość otwierania rozmowy o przyczynach wypalenia i możliwość**

---

18 Song, Z., Baicker, K. (2019). Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes: A Randomized Clinical Trial. *JAMA* 321(15):1491–1501, <http://surl.li/stixy>, [Dostęp: 15.04.2023].



**wprowadzania zmian w środowisku pracy i kulturze organizacyjnej.** Ważne, by skupiając się na rzeczach, na które mamy wpływ, nie tracić z oczu szerszego kontekstu. Problemem nie jest moja nieudolność w radzeniu sobie ze stresem, lecz to, jak wygląda moje środowisko pracy i współczesny świat.

Mówi się o grupach osób szczególnie podatnych na wypalenie. Na przykład wiele badań nad wypaleniem pokazuje, że doświadczają go częściej kobiety częściej niż mężczyźni<sup>19</sup>. Dzieje się tak mimo tego, że to kobiety częściej podejmują świadome wysiłki, żeby wypaleniu przeciwdziałać<sup>20</sup>, np. praktykują jogę, jedzą zdrowo, medytują, ćwiczą. Ważne jest to, że są one szczególnie podatne na wypalenie nie ze względu na wewnętrzną budowę emocjonalną, ale na wpływ zjawisk, których doświadczają częściej od mężczyzn<sup>21</sup>: stereotypów, uprzedzeń, wynikających z nich oczekiwań, mikronierówności, nierównego traktowania, szklanego sufitu, *gaslightingu*, niewspółmiernego obciążenia obowiązkami domowymi oraz wielu innych. Kontekst społeczny sprawia, że pomimo kompetencji i podejmowanych wysiłków może być im trudniej osiągać zakładane cele.

## WYUCZONA BEZRADNOŚĆ

Podobnie bardziej zagrożone wypaleniem mogą być inne grupy mniejszościowe. Badania pokazują, że zagrożenie wypaleniem dotyczy też tzw. zawodów służebnych<sup>22</sup>, tj. personelu medycznego, osób pracujących w sektorze edukacji, pomocy społecznej, osoby aktywistyczne i działające społecznie. Są to obszary, w których działamy na rzecz innych ludzi i niezależnie od dobrych chęci i kompetencji może być w nich trudno o poczucie sprawstwa. Jednocześnie osoby wykonujące te zawody często uczestniczą, towarzyszą lub mają wiedzę o sytuacjach związanych z cierpieniem, krzywdą, niesprawiedliwością, bezradnością. Wypalenie występuje tu nie z powodu

---

19 Zob. m. in.: Saad, L., Agrawal, S., Wigert, B. (2021). *Gender Gap in Worker Burnout Widened Amid the Pandemic*. Gallup, <http://surl.li/stiyy>, <http://surl.li/qfikip> [Dostęp 15.04.2023].

20 Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., and Lareina Yee, Women Do More to Fight Burnout — and It's Burning Them Out, *Harvard Business Review*, 2021,] <http://surl.li/stizh> [dostęp 15.03.2023].

21 Nagoski, E., Nagoski, A. (2020). *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*, Czarna Owca, Warszawa.

22 Zbyrad T. (2017). Rzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*.

braku kompetencji do osiągnięcia celu, ale jest efektem nieotrzymywania spodziewanych nagród, takich jak satysfakcja, poczucie wpływu, docenienie.

Jeżeli pomimo podejmowanych wysiłków moja własna sytuacja lub sytuacja osób na rzecz których działałam nie poprawia się, istnieje ryzyko, że przestanę podejmować wysiłki. Jest to mechanizm, który leży u podstawy zjawiska wyuczonej bezradności – przekonania jednostki o tym, że nie ma związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy podejmowanymi działaniami a ich rezultatem. Wypalenie zawodowe ma z tym wiele wspólnego. Badając wyuczoną bezradność zauważono, że efekty wyuczonej bezradności znikają, jeśli osoby uczestniczące w eksperymencie, który zakończył się dla nich niepowodzeniem usłyszą, że sytuacja była w nim od początku tak ustawiona, by nie mieli szans na wygraną<sup>23</sup>. Dlaczego to może być ważne? Zazwyczaj mówiąc o zdrowiu psychicznym podkreśla się wagę skupiania się na rzeczach, na które mamy wpływ. Tymczasem paradoksalnie, zauważenie, że nie tylko ode mnie zależy wygrana, że „gra jest ustawiona”, może dać mi poczucie ulgi.

Wiele osób z organizacji pozarządowych, z którymi pracowałam, miało założenie (szczególnie na początku pracy w organizacji), że to jest „dobry” świat. Że to bezpieczne miejsce, gdzie stereotypy i uprzedzenia nie mają wpływu np. na decyzje o zakresie zadań czy wynagrodzeniu. Warto jednak pamiętać, że nierówności reprodukują się i prawdopodobne jest, że tu także pojawi się dyskryminacja. Organizacja, która w swoich działaniach odwołuje się do równości, troski, godności czy sprawiedliwości sama nie jest z automatu odporna na naruszenia tych wartości we własnym środowisku pracy. Działania oparte na silnych przekonaniach, związane z realizacją misji i pasji koncentrują uwagę na tym, co chcemy zmienić, poprawić i ulepszyć w naszym otoczeniu. Często jednak brakuje w nich refleksji nad tym, co dzieje się w samej organizacji. Jak działamy, jakie mamy relacje, jak się komunikujemy, czego doświadczają osoby pracujące z nami. Przekłada się to na brak spójności pomiędzy tym, czego doświadczają ludzie korzystający z działań organizacji i tym, czego doświadczają osoby działające w tej organizacji. Naruszenie wartości związanych z pełnioną misją wewnątrz organizacji, w zespole, może być trudniejsze do zauważenia niż gdyby dotyczyło osób korzystających z jej działań.

---

23 Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf, New York.

Niezależnie od moich kompetencji i intencji, działając w organizacji pozarządowej mogę doświadczać nierównego traktowania i traktować ludzi nierówno, mogę grać w “ustawionej grze”. Dlatego ważny jest nawyk uważnej obserwacji siebie i innych, zwracania uwagi na emocje i potrzeby (to się nazywa empatia), a następnie nazywania tego, co widzę, i rozmowy o tym, jak to widzą inni (to się nazywa komunikacja). Żeby można było zauważać emocje i potrzeby, a następnie je nazywać i o nich rozmawiać, potrzebne jest poczucie bezpieczeństwa psychologicznego.

## EMPATIA

Po doświadczeniach pandemii, które skutkowały podwyższonym poziomem stresu, lęków i wypalenia u osób pracujących, bardzo wielu badaczy w poszukiwaniu odpowiedzi na te problemy zwróciło się w stronę empatii. Empatyczna kadra zarządzająca to szansa na więcej zaangażowania, mniej dyskryminacji, lepszy *work-life balance* i mniej wypalenia.

Empatia często mylona jest z altruizmem i anielską dobrocią wobec innych, i często też z tego powodu jest odrzucana – „to nie dla mnie”. Badania nad empatią pokazują jednak coś przeciwnego: empatia polega na tym, by najpierw zająć się sobą. To przede wszystkim świadomość własnych uczuć i potrzeb. Tylko wtedy, kiedy mam jasność tego, co dzieje się we mnie, mogę się bezpiecznie dla mnie samej czy samego zajmować tym, co dzieje się w innych. W kontekście wypalenia empatia daje mi supermoc zauważania u siebie jego pierwszych oznak. Dzięki temu mogę szybciej zareagować, dając sobie więcej tego, czego potrzebuję.

Empatia jest jak mięsień. Można ją wzmacniać poprzez praktykę. Pierwszy krok do wzmocnienia empatii to przyglądanie się swoim uczuciom i potrzebom<sup>24</sup>. Kiedy jestem w kontakcie ze sobą, jest mi łatwiej być w kontakcie z innymi, łatwiej jest mi z nimi rozmawiać, tj. nazywać to, czego doświadczam i pytać, jak to wygląda z ich punktu widzenia. Praktykowanie empatii pomaga poznać swój wewnętrzny system ostrzegawczy, widzieć jaśniej swoje potrzeby i to, co jest w danej chwili najważniejsze, a następnie podejmować działania, które zaspokoją nasze potrzeby.

---

<sup>24</sup> Pomocne są w tym listy uczuć i potrzeb, zob. np. <https://www.empathicway.pl/do-pobrania/>



Praktykowanie empatii dla siebie i dla innych jest bardzo ważnym elementem wzmacniającym odporność na wypalenie<sup>25</sup>.

Empatia to także akceptowanie wszystkich uczuć, które się pojawiają we mnie. Empatyczna komunikacja leży u podstaw Porozumienia bez Przemocy (*Nonviolent Communication, NVC*), metody opisanego przez Marshalla Rosenberga, a następnie rozwijanego przez wiele badaczek i badaczy<sup>26</sup>. To sposób myślenia i mówienia, który skupia się na uczuciach i potrzebach. Tłumaczy język oceniania, diagnozowania, winy i kary na język uczuć i potrzeb. Porozumienie bez Przemocy użyteczne jest zarówno w sferze prywatnej, jak i zawodowej. NVC traktuje emocje jak drogie

---

25 Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 141–150.

26 Rosenberg, M. B. (2022). *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, wyd. Czarna Owca, Warszawa 2020; Rosenberg, M. B. (2022). *To, co powiesz może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*. Czarna Owca, Warszawa.

kierunkowskazy. Złość, wstyd, poczucie winy – emocje, które we współczesnej kulturze często traktowane są jako coś, co nie powinno się nam przydarzać, a jeśli się przydarza, to nie powinno być pokazywane – w Porozumieniu bez Przemocy pokazują drogę do zaspokojenia potrzeb i zadbania o siebie. Empatia dla siebie to przyglądanie się swoim uczuciom, akceptowanie ich i uczenie się od nich.

Aukje Nuta, duńska badaczka zajmująca się wypaleniem zawodowym, zauważyła jak wiele wspólnego z wypaleniem ma doświadczanie wstydu. Według niej doświadczanie wstydu w pracy potęguje stres, sprzyja długotrwałym konfliktom między współpracownikami i jest jedną z głównych przyczyn wypalenia<sup>27</sup>. Wstyd prowadzi do wypalenia nie dlatego, że jako emocja jest destrukcyjny. Destrukcyjne jest to, co nauczyliśmy się robić ze wstydem: nie przyznawać się do niego i ukrywać go. Dlatego tak ważna jest umiejętność rozpoznawania, akceptowania i transformowania wstydu. Obawa przed wstydem powstrzymuje ludzi przed działaniem, zadawaniem pytań i proszeniem o informację zwrotną. Podobnie o wstydzie piszą Liv Larsson<sup>28</sup>, szwedzka mediatorka i edukatorka, autorka ponad 20 książek, oraz Brene Brown<sup>29</sup>, amerykańska badaczka, psycholożka. Obie autorki łączą przeżywanie wstydu z potrzebą więzi, przynależności, akceptacji. Widzą wstyd jako lęk przed zerwaniem poczucia więzi. W przyglądaniu się wstydom dostrzegają szansę na otwartą, pogłębioną komunikację. Jednak to, jak na co dzień traktujemy wstyd i do czego używamy wstydu mówi nam dużo o tych elementach kultury współczesnej, które utrudniają otwartą komunikację.

Wstyd sprawia, że rozmowy w pracy często nie są szczerze. Osoby podczas moich warsztatów opowiadają o trudnościach, z którymi się samotnie borykają – samotnie, bo nie widzą możliwości przyznania się do słabości. Osobom pracującym trudno jest ujawniać własne niedociągnięcia, trudności, wątpliwości. Prowadzone w pracy rozmowy, w których jedna ze stron albo obie strony nie są w stanie mówić szczerze,

---

27 Nauta, A. (2022). Schaamte als krachtbron voor het betere werk. *Tijdschrift Andersland* 4, 82-91, 2022 <http://surl.li/stizw>, [Dostęp: 06.03.2024]

28 Larsson, L. (2020). *Wstyd, złość i poczucie winy – dzwonki alarmowe. Odczytywanie i transformacja trudnych uczuć z perspektywy Porozumienia bez Przemocy*. Fundacja Miejsce Ludzi, Poznań.

29 Brown, B. (2013). *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*. Laurum, Warszawa.

nie rozwiązują realnych problemów, a jeśli znajdują rozwiązania, są one często powierzchowne, nie trafiają w sedno wyzwania.

## BEZPIECZEŃSTWO PSYCHOLOGICZNE

Jeśli któraś z osób czytających ten tekst ma doświadczenie bycia w jednym miejscu pracy otwartą, szczerą, mówienia „prosto z mostu”, a po zmianie miejsca pracy z niezrozumiałych przyczyn otwartość i szczerowość gdzieś zniknęły, a słowa więzły w gardle, zapewne oznacza to doświadczanie w tych miejscach pracy różnych poziomów tzw. bezpieczeństwa psychologicznego. Ponieważ jest ono częścią kultury wewnętrznej organizacji, oddziałuje na poszczególne osoby tworząc trudno dostrzegalną sieć norm, czyli tego co wolno, czego nie wolno, co jest pożądane, a czego należy unikać. **Bezpieczeństwo psychologiczne w organizacji to dzielone przez osoby z zespołu poczucie, że możemy podejmować ryzyko, wyrażać przekonania i obawy, zadawać pytania, mówić o błędach i że możemy to wszystko mówić bez lęku przed negatywnymi konsekwencjami**<sup>30</sup>.

Podejmując się świadomie pracy nad tym obszarem działania organizacji warto pamiętać o mitach, potocznych przekonaniach związanych z bezpieczeństwem psychologicznym. Tak długo, jak pozostają one nieuświadomione i nienazwane, tak długo mogą utrudniać realne porozumienie. Często spotykanym mitem dotyczącym bezpieczeństwa psychologicznego jest to, że „chodzi o to, żebyśmy byli zawsze dla siebie mili”. Takie nastawienie może utrudniać dawanie informacji zwrotnej lub reagowanie na przekraczanie granic.

„W bezpiecznym psychologicznie środowisku zawsze będziesz się czuć komfortowo” – to kolejny rozpowszechniony mit. Nie zawsze będzie miło i nie zawsze będziemy czuć się komfortowo. Szczerowość i otwarta komunikacja, które służą budowaniu bezpieczeństwa psychologicznego będą czasem wywoływały trudne emocje. Szczególnie wtedy, kiedy jako zespół uczymy się tej formy komunikowania.

---

<sup>30</sup> Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley

Czym mniej jest bezpieczeństwa psychologicznego w danej organizacji, tym więcej lęku, wstydu, poczucia winy i złości doświadczają osoby w niej pracujące. Jako pierwsza pojęciem bezpieczeństwa psychologicznego w kontekście funkcjonowania zespołów zajęła się profesorka Harvard Business School, Amy Edmondson, autorka książki „Fearless Organisation” („Nieustraszona organizacja”). Prowadząc badania do doktoratu naukowczyni przyglądała się efektywności zespołów medycznych. Korzystała z modeli, które zakładały, że efektywniejsze zespoły popełniają mniej błędów. W toku badań kolejne dane potwierdziły, że zależność jest dokładnie odwrotna: zespoły najbardziej efektywne to te, w których ujawniono najwięcej popełnionych błędów. Głębsze badania pozwoliły zrozumieć, że kwestią kluczową było nie samo popełnianie błędów (możliwe, że we wszystkich badanych zespołach popełniono ich podobną liczbę), ale ujawnianie ich i uczenie się na nich. I tu właśnie kategoria bezpieczeństwa psychologicznego pojawiła się jako jeden z kluczowych dla jakości funkcjonowania zespołów aspekt. *W zespołach o wysokim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego zgłoszenie błędu lub problemu jest szansą na rozwój, a nie powodem do poczucia winy czy wstydu.*

Ze względu na swoją złożoność, „nienamacalność”, psychologiczne i społeczne mechanizmy, których dotyczy, poziom bezpieczeństwa psychologicznego w zespole nie jest łatwy do zdiagnozowania i wzmacniania. Istnieją jednak sposoby oddziaływania na ten obszar. Przyjrzyjmy się więc, jak według Amy Edmondson badać bezpieczeństwo psychologiczne w zespole i jak można je wzmacniać.

Klasyczne badanie zespołu, które Edmondson proponuje w swojej książce, ma pomóc w ustaleniu poziomu bezpieczeństwa psychologicznego w zespole czy organizacji. Składa się ono z siedmiu stwierdzeń, do których osoby badane mają się ustosunkować:

1. Jeśli pracując popełnisz błąd, nie zostanie to wykorzystane przeciwko tobie.
2. Osoby z naszego zespołu mogą zgłaszać problemy i trudne kwestie.
3. Osoby w zespole akceptują się także wtedy, kiedy się różnią.
4. W naszym zespole można bez lęku podejmować ryzyko.
5. Prośenie osób z zespołu o pomoc nie jest trudne.
6. Nikt z naszego zespołu nie będzie świadomie podważać wysiłków innej osoby.
7. Moje kompetencje i talenty są docenione i wykorzystane w pracy zespołu.

Badanie powinno być zanonimizowane, a jeśli dotyczy większych zespołów, warto do niego dołączyć metryczkę określającą na przykład tożsamość płciową, pochodzenie, wiek, poziom sprawności, stanowisko, formę zatrudnienia. Może się okazać, że bezpieczeństwo psychologiczne nie rozkłada się w zespole równomiernie i będzie to sygnał, że część osób jest bardziej narażona na wypalenie, bo doświadcza pracy w „ustawionej grze”.

W zespołach o niskim poziomie bezpieczeństwa psychologicznego wzmocnienie kompetencji komunikacyjnych i praca z konfliktem nie wystarczą – trzeba zająć się samym bezpieczeństwem. Szczególną rolę mają tu kadra zarządzająca, czy osoby posiadające władzę. Warto pamiętać o bezpieczeństwie psychologicznym przy okazji podejmowania różnych działań: prowadzenia spotkań, planowania pracy, ewaluacji projektów.

Jak konkretnie można wzmocnić poczucie bezpieczeństwa psychologicznego w zespole? *Pierwszym krokiem jest nazywanie*: wyrażenie wprost tego, że istnieje coś takiego jak bezpieczeństwo psychologiczne, że jest ono ważne dla funkcjonowania zespołu, zależy od bardzo różnych czynników, a mi jako osobie zarządzającej zależy na wzmocnieniu tego bezpieczeństwa.

*Jeżeli mam silną pozycję w organizacji i czuję się w niej bezpiecznie, będzie mi łatwiej ujawniać własną omyłność i niepewność*. Warto dzielić się swoimi wątpliwościami, mówić o błędach, o pojawiającym się wstydzie i o tym, czego mnie to uczy. W ten sposób modelujemy podejście do błędów. Ułatwiamy innym szczerość. Dzielenie się własnymi wątpliwościami może polegać na tym, że pokazuję, że mam świadomość, że na moje decyzje mogą wpływać uprzedzenia i że nawet mając dobre intencje mogę nieświadomie używać przemocy. I że mam gotowość mówić o tym, przyglądać się temu i wspólnie z innymi szukać rozwiązań. Nie muszę udawać nieomyłności i tego, że nigdy nie krzywdzę.

*Prowadząc spotkania czy podsumowując różne działania warto tworzyć warunki do wyrażania opinii*: wprowadzać do kultury organizacji normy budujące poczucie bezpieczeństwa, na przykład podsumowania projektów uwzględniające temat trudności,



błędów i niepowodzeń. Można poszukiwać formy ułatwiającej mówienie o rzeczach trudnych w sposób lekki, np. organizując tzw. „festiwal porażek”.

*Kluczowe jest również to, żeby zapewniać realny wpływ*, tj. dbać, by wniesione tematy, problemy i pomysły miały wpływ na zmiany w dotychczasowym funkcjonowaniu organizacji. Gotowość do mówienia o rzeczach trudnych będzie wzmocniona, jeśli osoby będą widziały sens w mówieniu o nich i doświadczą zmiany, na którą mają wpływ.

Budowanie poczucia bezpieczeństwa psychologicznego w zespole jest złożonym i właściwie niekończącym się procesem. Czym większe poczucie bezpieczeństwa, tym mniej obaw, wstydu i tym więcej szczerości. Każda osoba działająca w organizacji może mieć wpływ na budowanie jej kultury, ale szczególną rolę mają tu kadra zarządzająca i osoby posiadające władzę. Szczególnie ważne jest, żeby pokazywały swoją wrażliwość, omylność, prosiły o informacje zwrotne. Modelują w ten sposób zachowanie, które będzie sprzyjało budowaniu szczerych relacji.

## **KONFLIKT A INFORMACJA ZWROTNA**

Konflikt to ujawniony problem lub zagrożenie. Nie pojawia się znikąd. Dzięki ujawnieniu konfliktu mamy szansę na wprowadzenie zmian, które wpłyną na jakość, efektywność i koszty związane z wykonywaną pracą. Pracując z organizacjami nad różnymi konfliktami wielokrotnie przekonałam się, że konflikt w organizacji to informacja zwrotna udzielona za późno – jak piszą autorki książki „Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji” Joanna Berendt i Agnieszka Kozak<sup>31</sup>.

Kultura informacji zwrotnej w instytucji to kultura komunikowania się wprost. Komunikacja nie wprost powoduje zaburzenie poczucia bezpieczeństwa osób pracujących: wstyd, lęk, spadek samooceny, domyślanie się, brak zaspokojenia własnych potrzeb, napięcie w relacji, spadek efektywnej współpracy. W organizacji, która

---

31 Berendt, J., Kozak, A. (2019). *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*. OnePress, Gliwice.

świadomie buduje kulturę wewnętrzną w oparciu o szczerść, poczucie bezpieczeństwa, empatię i informację zwrotną, konflikt przestaje być problemem, trudnością czy nawet wyzwaniem. Staje się szansą.

Jedno z najczęstszych nieporozumień dotyczących informacji zwrotnej polega na tym, że osoby wyobrażają sobie ją jako sytuację, w której jedna osoba udziela informacji zwrotnej, a druga biernie słucha. Tymczasem informacja zwrotna jest rozmową – to przede wszystkim zaproszenie do wymiany i kontaktu. Dlatego ważna jest intencja, z którą jej udzielam: czy chcę udowodnić własną rację, czy poszukać drogi do porozumienia. Informacja zwrotna w instytucji nie zmieni natychmiast rzeczy, które nie działają – to ciąg rozmów, podczas których obie strony dzielą się z sobą tym, co według nich działa i nie działa w ich współpracy, relacji czy zespole.

## PODSUMOWANIE

Najważniejszym narzędziem w zajmowaniu się tym, czego doświadczają osoby pracujące w organizacji, jest rozmowa – wyrażanie, słuchanie, poszukiwanie zrozumienia i rozwiązań oraz wzmacnianie relacji. Tak rozumiana rozmowa, i szerzej – komunikacja, pozwala nie tylko dostrzec i zrozumieć problemy, których doświadczamy w naszej organizacji, ale także przynajmniej część z nich rozwiązać.

Patrzenie na wypalenie zawodowe jako na problem organizacji, a nie jednostek, zdejmuje ciężar poczucia winy z osób pracujących i pozwala zająć się wypaleniem na poziomie organizacyjnym. Oznacza to w gruncie rzeczy dbanie, by można było rozmawiać o trudnościach. Nieustanne dbanie.

## BIBLIOGRAFIA

Berendt, J., Kozak, A. (2019). *Dogadać się z innymi, czyli porozumienie bez przemocy nie tylko w życiu organizacji*. OnePress, Gliwice

Brown, B. (2013). *Z wielką odwagą. Jak odwaga bycia wrażliwym zmienia to, jak żyjemy i kochamy, jakimi rodzicami i liderami jesteśmy*. Laurum, Warszawa.

Burns, T., Huang, J., Krivkovich, A., Rambachan, I., Trkulja, T., and Lareina Yee, Women Do More to Fight Burnout — and It's Burning Them Out, *Harvard Business Review*, 2021,] <http://surl.li/stizh> [dostęp 15.03.2023].

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley

Larsson, L. (2020). *Wstyd, złość i poczucie winy – dzwonki alarmowe. Odczytywanie i transformacja trudnych uczuć z perspektywy Porozumienia bez Przemocy*. Fundacja Miejsce Ludzi, Poznań.

Moss, J. (2019). Burnout Is About Your Workplace, Not Your People, *Harvard Business Review*, <http://surl.li/stixo> [Dostęp: 23.01.2023].

Nagoski, E., Nagoski, A. (2020). *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*, Czarna Owca, Warszawa.

Nauta, A. (2022). Schaamte als krachtbron voor het betere werk. *Tijdschrift Andersland* 4, 82-91, 2022 <http://surl.li/stizw>, [Dostęp: 06.03.2024]

Rosenberg, M. B. (2022). *Porozumienie bez przemocy. O języku życia*, wyd. Czarna Owca, Warszawa 2020; Rosenberg, M. B. (2022). *To, co powiesz może zmienić świat. O języku pokoju w świecie konfliktów*. Czarna Owca, Warszawa.

Saad, L., Agrawal, S., Wigert, B. (2021). *Gender Gap in Worker Burnout Widened Amid the Pandemic*. Gallup, <http://surl.li/stiyy>, <http://surl.li/qfikp> [Dostęp 15.04.2023].

Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. Knopf, New York.

Song, Z., Baicker, K. (2019). Effect of a Workplace Wellness Program on Employee Health and Economic Outcomes: A Randomized Clinical Trial. *JAMA* 321(15):1491–1501, <https://jamanetwork.com/journals/jama/fullarticle/2730614>, [Dostęp: 15.04.2023].

Wacker, R., & Dziobek, I. (2018). Preventing empathic distress and social stressors at work through nonviolent communication training: A field study with health professionals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 141–150.

Zbyrad T. (2017). Ryzyko wypalenia zawodowego pracowników służb społecznych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia*.

Rozmawiają:

**Jowita Kuc, Renata Szredzińska** – *Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę*

**Natalia Sarata** – *Fundacja RegenerAkcja*

**To jest proces, w którym**

**nie stawiamy kropki.**

**Wdrażanie polityki**

**antydiskryminacyjnej**

**i antymobbingowej jako**

**narzędzie wspierania**

**dobrostanu w organizacji**

**Natalia Sarata:** W 2018 i 2019 roku pracowałam z Wami, Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę, nad wdrożeniem mało wtedy obecnego w sektorze pozarządowym narzędzia, tj. polityki antydyskryminacyjnej i antymobbingowej. Zaproponowałam Wam dzisiejszą rozmowę, bo myślę, że warto zachęcać organizacje do podejmowania takich działań i włączania tej perspektywy. U Was polityka jest wdrożona od kilku lat, macie już od tamtego czasu trochę doświadczeń i refleksji.

**Renata Szredzińska:** W nadmierne szczegóły nie będziemy wchodzić ani omawiać konkretnych spraw, bo prywatność naszych pracowników i pracowniczek jest dla nas ważna, ale w kontekście samego narzędzia mamy dużą otwartość. Nie jesteśmy idealną organizacją, nie ma co się na taką kreować, mamy swoje wyzwania.

**Jowita Kuc:** To dobra okazja do refleksji, tym bardziej, że wprowadzenie tej polityki nie zwolniło nas w żaden sposób z robienia jej ewaluacji. To jest ciągły proces sprawdzania, przyglądania się, dopracowywania.

**NS: W jakim miejscu byliście, gdy w FDSS zaczął się proces wokół tej polityki? Pracowałyście już w Fundacji?**

**RS:** Tak, zaczynałyśmy go w końcu 2018 roku, byłam w organizacji już od 10 lat. Wcześniej pracowałam na innych stanowiskach, a wtedy od roku czy półtora

byłam członkinią zarządu, więc stosunkowo świeżą. W mojej gestii oprócz nadzoru nad kilkoma obszarami tematycznymi w Fundacji było też przyglądanie się temu, czy mamy różne polityki, które nam pomagają w codziennym życiu organizacji. Jeśli ich brakowało, miałam za zadanie zająć się tym tematem.

**JK:** Ja dołączyłam we wrześniu 2019, kiedy polityka już była gotowa. Pracowałam wcześniej wiele lat w biznesie, w międzynarodowej firmie. Po tym, jak zakończyłam tam kontrakt, z wielką radością dołączyłam do fundacji jako HR manager.

**NS: Pamiętam z wtedy, że to nie było wasze pierwsze organizacyjne podejście do polityki antydyskryminacyjnej i antymobbingowej, prawda?**

**RS:** Tak, praca z Tobą to nie był dla nas zupełny początek, wcześniej już staraliśmy się coś organizować wokół tego tematu, dojrzewaliśmy do tego. Nie mieliśmy wtedy gotowej wizji, co konkretnie ma się wydarzyć, staraliśmy się jako zarząd reagować na sygnały z wewnątrz, od zespołu, konsultowaliśmy się z zewnętrznymi doradcami w sprawie wątków, które do nas od ludzi docierały. Nie mieliśmy wtedy żadnej jasnej ścieżki działania, myślę, że nie potrafiliśmy wtedy też tego dobrze rozwiązać. Identyfikowaliśmy te zachowania wtedy może bardziej jako niewłaściwą lub nieumiejętną komunikację, niż mobbing czy dyskryminację. Stwierdziliśmy, że skoro to jeszcze nie są te zjawiska, to warto, żebyśmy zapobiegawczo zrobili szkolenie dla pracowników, żeby oni się orientowali w nich, byli wyczuleni i żeby wiedzieli, że to nie są u nas akceptowane zachowania, gdyby się wydarzały. To było jednak jednorazowe szkolenie i okazało się, że nie tędy droga. Zyskaliśmy tę jasność.

Mniej więcej wtedy media zaczęły donosić o sytuacji w Stowarzyszeniu Wiosna. Pamiętam takie spotkanie zarządu, na którym stwierdziliśmy, że przecież my też jesteśmy w grupie ryzyka: jesteśmy bardzo misyjną organizacją. Skoro to się dzieje gdzie indziej, to my na pewno też nie jesteśmy odporni na tego typu rzeczy. I gdyby się wydarzyły, to nie wiemy jak sobie z nimi poradzić do końca. A ludzie z zespołu wprost mówili, że mamy priorytet na misję, dzieci, działania i że trochę zapominamy o zespole, o tym, że tę misję realizują ludzie. Czyli motywacja była dwójaka: wewnętrzna – sygnały od ludzi z zespołu, i zewnętrzna – przypadek Wiosny. Podjęliśmy decyzję, żeby się jednak na porządnie zająć tym tematem; nie tylko się pilnować, ale też zdiagnozować się i oprzyrządownać. Rozpytaliśmy innych, dużych

organizacji, jak one to u siebie rozwiązują, może ktoś ma jakieś dobre przykłady i tak trafiliśmy do Ciebie.

**JK:** Jak dołączyłam w 2019 roku do zespołu i zobaczyłam, że w Fundacji jest polityka zapobiegania i reagowania na dyskryminację, mobbing, molestowanie, pomyślałam sobie „wow, super!“. W mojej poprzedniej pracy nie było takiego narzędzia, temat ogóle nie był podejmowany ani na moim poziomie HR-owym, ani na poziomie całego oddziału. Były kodeksy etyczne, tego rodzaju dokumenty, ale ściśle takiej procedury zapobiegania, reagowania nie było. Nie było też osób zaufania, nie było osoby, do której można było się zwrócić, oprócz po prostu HR-u, ale też nie było osoby dedykowanej temu tematowi.

**NS:** Renato, opowiedziałś o tym, co was zachęciło do pracy z tym tematem. Ja od niemal 10 lat pracuję w temacie przeciwdziałania dyskryminacji, szczególnie z NGO-sami. I często spotykam się z takim przekonaniem, że jeśli zaczniemy w ogóle mówić o dyskryminacji czy mobbingu w naszym sektorze, o tym, że takie zjawiska się pojawiają też u nas, a nie tylko w administracji publicznej czy w biznesie – to w jakiś sposób podważy to sens i wartość naszej pracy. Jest też obawa, że gdy zaczniemy te zjawiska nazywać, to z ludzi wyleje się cała rzeka skarg i co my wtedy zrobimy. Więc lepiej tego nie dotykać, może też z różnych innych względów, np. wizerunkowych. Są różne obawy, wątpliwości albo niejasności, które mogą stanowić barierę. Jak było u Was?

**RS:** My nie mieliśmy takich obaw i nadal między nami w zarządzie one się nie pojawiają. Wtedy chcieliśmy rozpoznać, jak jest: czy już mamy problem z dyskryminacją i mobbingiem, czy raczej widzimy jakieś pierwsze ważne sygnały, że warto ten temat podjąć i chcemy mieć czas na uporządkowanie wątków, nauczenie ludzi jak stawiać granice, jak zadbać o siebie. A jeśli mamy większy problem, tylko o nim nie rozmawiamy, nie nazywamy go i o nim nie wiemy, to może on sobie gdzieś tam buzuje. Wtedy by było tym gorzej dla nas, bo jak buzuje, to kiedyś wybuchnie, a my w ogóle nie będziemy świadomi, że nam coś bulgocze pod powierzchnią. Jeśli chodzi o obawy, to my mieliśmy taką, że nie wiemy o czymś. Więc byliśmy naprawdę zdeterminowani, żeby to wziąć na klatę, usłyszeć, zrozumieć i z Twoją pomocą się przygotować, żeby – jeśli pojawi się taka ewentualność – mieć narzędzia, wiedzieć jak reagować.



W organizacji mamy bardzo zmotywowany zespół, dla ludzi ważna jest nasza misja. To jasne, bo jesteśmy organizacją pozarządową, więc to nie pieniędzmi ludzi przyciągamy, a bardziej poczuciem sensu pracy, podzielanymi wartościami. Poza tym, że bardzo potrzebne, jest to też niestety niebezpieczne, bo może prowadzić do tego, że w imię tej misji sporo można znosić. Może to nie jest bezpośrednio powiązane z mobbingiem czy dyskryminacją, ale może się też do nich przyczyniać. Wiedzieliśmy, że mamy zespół, który bardzo dużo pracuje i że są w nim osoby, które pracują naprawdę za dużo i wypalenie już puka do drzwi. To się może przekładać po pierwsze na to, że może niedługo stracimy wartościowych pracowników, po drugie, że być może jak się jest chronicznie przemęczonym, można zacząć innych gorzej traktować, ma się mniejszą cierpliwość, uważność. Kiedy sobie przypominam nastrój, jaki nam wtedy towarzyszył w zarządzie, była to raczej determinacja: dowiedzmy się w jakim jesteśmy miejscu i zareagujmy, jeśli będzie trzeba. A jeśli jeszcze nie trzeba reagować, to się przygotujmy. Zresztą współpraca z Tobą od tego się zaczęła, że zrobiłaś nam diagnozę sytuacji z pracownikami i to był początek procesu.

**NS: To, co dla mnie było bardzo zachęcające do pracy z Wami, to Wasza jasność co do tego, że chcecie to zrobić naprawdę i tak głęboko jak potrzeba – że naprawdę chcecie się dowiedzieć. Bo obserwujecie różne rzeczy, coś do Was dociera, ale nie macie pewności, jak o tym myśleć. A ponieważ jesteście coraz większym i rosnącym zespołem, pracujecie w różnych lokalizacjach nawet w samej Warszawie, nie wszyscy ze wszystkimi spotykają się w jednym biurze na co dzień, to nie w każde miejsce w zespole da się szybko i łatwo zajrzeć. Doceniając każdy sygnał gotowości do wprowadzenia polityk, cieszyłam się, że rozmawiamy o zdecydowanie bardziej gruntownej pracy, niż że przyjdę do Was z gotową polityką, a zarząd go przyjmie. Ja pracuję inaczej i Wy chcieliście właśnie tak inaczej.**

**JK:** Gdy dołączyłam do organizacji, to dla mnie też było niezwykle ciekawe obserwowanie postawy, o której Renata mówiłaś, tego: sprawdzajmy. A jeśli czegoś alarmującego się dowiemy, to chcemy się tym zająć i znaleźć systemowe rozwiązania. I myślę, że my cały czas mamy gotowość tworzyć ludziom bezpieczną atmosferę do pracy, tym bardziej, że w Fundacji pracuje się z naprawdę poważnymi tematami. To znaczy tworzyć miejsce jasne, czyste, bezpieczne, w którym jest przestrzeń na

otwartą komunikację, informację, słyszenie siebie i wnoszenie spraw. Im bardziej będziemy działać spójnie, transparentnie wewnątrz, tym bezpieczniej będzie dla zespołu. I to nastawienie na odkrywanie mi się bardzo podobało, ja sama mam tak, żeby wyciągać, nazywać, rozwiązywać. My przecież pomagamy dzieciom po doświadczeniach przemocy, więc nie może być miejsca na przemoc między nami. Jeśli w naszej misji jest zapisane, że chcemy, żeby dzieci tutaj godnie żyły, to osoby, które pomagają tym dzieciom żyć godnie, też muszą mieć środowisko zawodowe, w którym ich godność jest ważna.

**RS:** Jako organizacja od lat mieliśmy wewnętrzną politykę ochrony dzieci, pewnie jako jedna z pierwszych organizacji w Polsce. Ona nam mówi, jak mamy traktować dzieci w naszej pracy, czego nam absolutnie nie wolno, a jeśli zobaczymy, że ktoś źle potraktował u nas dziecko, to jakie są ścieżki interwencji i informowania, żeby tę sytuację szybko przerwać i naprawić. I to mieliśmy od dawna. Natomiast w ogóle nie mieliśmy podobnej ścieżki dla pracowników. I tu zobaczyliśmy, że rzeczywiście mamy przechył w stronę mocnej pracy na misji, na zewnątrz, do odbiorców działań i że mniej uważni jesteśmy na to, że jesteśmy ciągle rosnącym zbiorem bardzo różnych osób, w dużym natłoku działań, bo zawsze dużo się dzieje, a ludzi zawsze za mało do pracy. Pewnie też w ogóle jako społeczeństwo dorastamy do tego tematu. Jeszcze kilkanaście lat temu bardzo niewiele osób w Polsce się tym zajmowało, więc aż tak bardzo się w piersi nie będę biła, niemniej ta nierównowaga między reflektorem na beneficjenta i na nasz własny zespół i jego samopoczucie była faktem. A jeśli chodzi o obawy, z którymi wchodziliśmy w ten proces, to baliśmy się jednej rzeczy: że jak tego nie zrobimy i coś nam wtedy wybuchnie, to dopiero będzie skandal; wiodąca organizacja zajmująca się przeciwdziałaniem przemocy, a jak się dzieje przemoc wśród pracowników, to w ogóle nie jest przygotowana. Także być może ten strach był wtedy mobilizujący nas do działania, że na taki skandal nie możemy sobie pozwolić. I że musimy się przygotować, a jeśli się okaże, że mamy problem, to się nim zająć.

**NS:** Były jakieś jeszcze czynniki, które zachęciły Was do działania?



**RS:** Mogliśmy sobie wtedy pozwolić na współpracę z Tobą także dzięki dofinansowaniu z Miasta Stołecznego Warszawa. Była wtedy taka świetna inicjatywa, chyba w Centrum Komunikacji Społecznej – dotacje na wzmocnienie warszawskich organizacji pozarządowych. I ten proces robiliśmy w ramach tego projektu. Konsultacje eksperckie wiadomo, że muszą kosztować, więc tu też jestem bardzo wdzięczna, że miasto właśnie też w tym sensie wyszło nam tu naprzeciw i mogliśmy na to przeznaczyć środki.

**NS: I jak ten proces wyglądał z Twojej perspektywy, Renato?**

**RS:** To było bardzo ciekawe, ten proces mnie zafascynował w samej swojej strukturze, w tym jak to było ułożone. Był dosyć długi, bo najpierw była pierwsza faza, w której zajmowaliśmy się tym, jak się dowiedzieć tego, czego chcemy się dowiedzieć. Zaproponowałaś na początek anonimową ankietę online'ową do wszystkich zaangażowanych osób, a potem wywiady z częścią ludzi – część my zasugerowałyśmy, część

zgłosiła się w ankiecie. Ludzie ci wskazywali jeszcze kolejne osoby z różnych miejsc w organizacji, taka kula śniegowa. Było dla nas ważne, żeby ten proces objął nie tylko osoby, które pracują na umowę o pracę, ale też na umowy zlecenia, o dzieło, stażystów, wolontariuszy, więc ta grupa była dość szeroka.

Gdy dostaliśmy od Ciebie wyniki diagnozy, okazało się, że mamy większy problem, niż nam się wydawało. W raporcie było kilka spraw, którymi należało się zająć priorytetowo. Pamiętam, że towarzyszyło nam takie poczucie, jakby dostać obuchem w głowę, ale właśnie po to nam to było, żeby mieć to i to zobaczyć. Nie była to przyjemna i łatwa lektura, ale bardzo ważna. Ty opowiedziałas o wynikach zarówno nam jako zarządowi, jak i zespołowi na spotkaniu strategicznym w marcu 2019, żeby to jakoś ludziom też oddać, choć wiadomo, że bardzo ostrożnie. Na podstawie diagnozy zaczęliśmy przygotowywać dokument, tj. politykę antydyskryminacyjną i antymobbingową. Tak jak Ty, my też nie chcieliśmy, żebyś nam przyniosła tę politykę gotową, to by nie miało sensu. Powołaliśmy grupę roboczą, Ty dałaś jej know-how dotyczący tego, jakie elementy na pewno w takim narzędziu się powinny znaleźć. Grupa robocza celowo nie była duża, żeby mogła sprawnie pracować. Składała się z osób reprezentujących różne grupy pracowników, byłam w niej ja jako osoba odpowiedzialna za ten cały proces z ramienia zarządu, była też przedstawicielka koordynatorów – to u nas taki szczebel menedżerski. Była też pracowniczka, konsultantka z naszego Telefonu Zaufania. Osoby w grupie miały z jednej strony perspektywę prawną, z drugiej psychologiczną, razem to był dobry mix osób, perspektyw i kompetencji. Powstała wtedy pierwsza wersja naszej „Wewnętrznej polityki zapobiegania i reagowania na przejawy mobbingu, dyskryminacji i molestowania, molestowania seksualnego”, którą poddaliśmy wszystkim pracownikom pod konsultacje, cały zespół miał trzy tygodnie na zgłaszanie uwag. A potem ta polityka zaczęła obowiązywać, pamiętam nawet tę datę, ona weszła w życie 1 października 2019 roku. Ty już Jowita z nami byłaś, pomagałaś już organizować szkolenia dla całego zespołu, które były kolejnym krokiem po tym, jak dokument został przyjęty.

**JK:** Pamiętam szkolenia z Tobą dla grupy zarządczej, dla pracowników też. Miały pokazywać tego, co to jest za narzędzie, czemu ma służyć, jak się nim posługiwać, jakie są zadania Osób Zaufania, na których pracy też ta polityka się opiera. Jakie sytuacje mogą być w ogóle nazwane dyskryminacją czy mobbingiem, jak je zgłaszać i jaka jest droga takiego zgłoszenia. O perspektywie antydyskryminacyjnej

i antymobbingowej w Kodeksie pracy, z perspektywy pracodawcy, pracownika. Z drugiej strony pamiętam też, że rozmawialiśmy o tym, w jaki sposób jako grupa zarządcza, zarząd, koordynatorzy możemy reagować i zajmować się tym tematem, że ważne jest zrozumienie, empatia, wysłuchanie, ale też po prostu wsparcie ludzi. To było pierwsze takie spotkanie ze wszystkimi pracownikami i wszyscy dostali informację.

**NS: Ja czułam, że się cieszę waszym ogromnym zaufaniem i że zrobiliście mi bardzo dużo miejsca, żebym rzeczywiście mogła poznać zespół, waszą strukturę, mogłam się samodzielnie spotykać z ludźmi z zespołu, prosić o spotkanie kogokolwiek, kto się jakoś mi wyłonił z obserwacji jako osoba z ważną perspektywą. Jako zarząd Ty, Renato, wraz z Moniką Sajkowską mocno mnie wprowadzałyście, opowiadałyście szczerze o tym, co widzicie, czułam Wasze wsparcie przez cały ten proces i Wasze żywe zainteresowanie. Pamiętam, że jeździłam wtedy do różnych placówek po Warszawie, ale też poza Warszawę, zapowiadana przez Was i to najczęściej były bardzo dobre spotkania, oparte na zaufaniu. Nie zawsze tak jest, czasem się zdarza, że zarząd mnie zatrudnia, a potem już nie interesuje się tym procesem, zostawia go samemu sobie. Zastanawiam się, czy było Wam jako zarządowi łatwo wpuścić osobę z zewnątrz do organizacji?**

**RS: Myślę, że dla nas było łatwe. Złapałyśmy z Tobą nić porozumienia, byliśmy umówione na poufność, czułyśmy, że te ramy były wypracowane. Natomiast tak sobie myślę – i to naprawdę nie jest na wyrost – my naprawdę chcieliśmy się dowiedzieć, w jakim miejscu jesteście. I żeby to zrobić, to trzeba Ci było dać wolną rękę, bo inaczej tylko dostalibyśmy albo jakiś wrywek informacji albo niepełne informacje. Stąd nie mieliśmy z tym trudności, wiedzieliśmy, że chcemy dać Ci działać, żebyś nam jako odpowiedzialnym za organizację osobom przyniosła tę informację.**

**NS: Dla części organizacji na przyjęciu polityki i przeszkoleniu zespołu praca by się zakończyła. Ale nie u Was.**

**RS: Nie skończyła się, my tę ankietę początkową powtarzamy już samodzielnie mniej więcej co dwa lata, teraz też się szykujemy do jej kolejnej edycji. Pracownicy**

skorzystali też dwukrotnie z pełnej ścieżki procedury, widzimy, jak co w niej działa, więc mamy też możliwość ją zrewidować, już w odniesieniu do konkretnego zgłoszenia, konkretnych prac osób zaufania i Komisji. Notabene właśnie dziś skończyliśmy z Jowitą pierwszy etap rewizji tej polityki i wiemy, że wprowadzimy do niej zmiany.

**JC:** Będziemy zmieniać, bo polityka jest tylko dokumentem, nie jest wryta w kamieniu. Poza polityką wprowadziliśmy też dużo różnych innych rozwiązań systemowych, wspierających prewencję i reagowanie, np. wsparcie organizacji dla Osób zaufania – sprawdzamy z nimi, czego im w tej pracy brakuje, co jest dla nich ważne, czy mają jasność co do swojej roli i jak się mają tak z poziomu obciążenia, bo też obciążenia emocjonalne było tutaj duże. Robimy powtórki z tego, czym jest mobbing i dyskryminacja, dołożyliśmy do tego jeszcze wątki dotyczące asertywności i stawiania granic. Uczyliśmy się na bieżąco, jaka jest różnica między informacją zwrotną na temat niewykonywania obowiązków a przekroczeniami w komunikacji. Bardzo nam zależy na kształtowaniu kultury feedbacku na bieżąco, żeby ludzie byli w stanie dać sygnał, że jakieś zachowania innej osoby powodują dla nich coś trudnego – ale też go przyjąć od kogoś i usłyszeć. Poza tym oczywiście doceniać, sygnalizować, jeśli coś, co robi inna osoba jest wspierające. Czyli żeby się na bieżąco komunikować. Poza tym ważne było dojaśnienie zakresu obowiązków, żeby każda osoba wiedziała, za co odpowiada, jaka jest jej rola w organizacji, za co dostaje wynagrodzenie. Także ustalenie ram współpracy z pracownikami, żeby komunikacja na linii zarząd – koordynatorzy – pracownicy była płynna i wspierała efektywność pracy. Wzmacnialiśmy też grupę menedżerską, tak żeby rozwijać i wzmacniać w nich umiejętności, które są potrzebne do realizacji stawianych przed nimi zadań i celów, żeby umieli budować zespoły, modelować współpracę i dobre bycie w zespole, rozdzielać zadania, żeby się nie bali wspierać sprawczość ludzi w swoich teamach. I żeby byli w stanie pracować z tym obciążeniem pracowników, którzy pracują w bardzo specyficznych rolach.

**RS:** Ja to widzę tak, że ten proces się nigdy nie skończy, potrzebuje ciągłej uważności. Naprawdę dużo wysiłku w to włożyliśmy w organizacji i wkładamy nadal, ale i tak w tym codziennym zabieganiu cały czas zdarzają się nam różne wpadki, nieporozumienia. Nie ma co udawać, że u nas jest idealnie, bo tak nie jest. Mamy swoje wyzwania, ale to co mnie cieszy – zapamiętałam też ze szkolenia zresztą z Tobą, Natalia – to to, że miarą sukcesu tej polityki będzie to, czy ludzie po nią sięgają. Że jak

w ogóle nie będzie zgłoszeń, to znaczy, że ona nie działa. I samych zgłoszeń mieliśmy więcej niż te dwie pełne procedury, ale to były rozmowy z osobami zaufania. Ludzie przychodzili z pytaniami, z wątpliwościami, a dwukrotnie osoby się zdecydowały na pełną procedurę w takim sensie, że zgłoszenie nie służyło tylko rozwiązaniu wątpliwości, ale było narzędziem przekazania Komisji, że potrzebują, żeby Komisja przyjrzała się temu, co zgłaszają. Myślę, że w takim sensie nam się to sprawdziło, tak to działa. Niemniej ten proces wymaga od nas wszystkich w organizacji stałej uważności na to, że my nigdy nie wyjdziemy z grupy ryzyka, z zagrożenia związanego z ciężarem tego tematu, którym się w organizacji zajmujemy. Musimy być tego świadomi.

### **NS: Dlaczego takie organizacje jak wasza są w grupie ryzyka?**

**RS:** Tu jest bardzo wiele czynników. Na pewno bardzo duże skupienie na misji jest czynnikiem ryzyka. Dziecko jest dla nas najważniejsze, pomoc dziecku i jego rodzinie jest priorytetem, sensem istnienia organizacji. Inny czynnik – nie tylko u nas, ale w ogóle w świecie organizacji pozarządowych w Polsce – to fakt, że jesteśmy w ciągłym niedoborze zasobów, tych finansowych, co się przekłada na niedobór zasobów ludzkich. Ludziom się kumulują zadania, bo na jedną osobę spada więcej. W sektorze nas zwyczajnie nie stać, żeby zatrudnić wystarczająco dużo osób i żyjemy cały czas w takiej niestabilności finansowej. Chociaż staramy się bardzo i od wielu lat jakoś nam się to na szczęście udaje, ale ta niestabilność finansowa może też oznaczać zaburzenie bezpieczeństwa u ludzi. I to też jest ważna kwestia. Innym czynnikiem są u nas nierówne kompetencje, bo mamy spory zespół psychologów, terapeutów, którzy mają z racji zawodu wysoko rozwinięte kompetencje interpersonalne: komunikacji, stawiania granic. Jest też zespół projektowy, administracyjny, gdzie ludzie nie są w takim samym stopniu wyposażeni w takie narzędzia. Na pewno znaczenie mają nasze błędy w zarządzaniu, niewystarczająca czasem komunikacja z góry zespołu na dół. Tu poczyniliśmy spore postępy, niemniej cały czas to jest dla nas wyzwanie i zadanie.

**JK:** Dla mnie ciekawie było obserwować w pierwszych tygodniach, miesiącach pracy, jak wygląda kultura organizacyjna. A ona tak się układała, że nawet jak z czymś komuś było trudno, to w imię takiego przekonania, że najważniejsze są dzieci, a nie ja, nie będę generować trudnych rozmów. Wydaje się, że taka postawa może pomagać,

ale często nie pomaga, wręcz przeciwnie. Procedura to jedno, ale teraz wiemy, że musimy się na co dzień sami pilnować w takiej postawie, że jak komuś jest ze mną trudno, to żeby zapraszać do rozmowy, do powiedzenia, o co chodzi. O informację zwrotną z pozycji dorosłego, odpowiedzialności i partnerstwa. Żeby się nie bać, bo jak usłyszę, o co chodzi, to mogę coś z tym zrobić. A jak nie usłyszę, to nie wiem, że warto coś zmienić w tej relacji. I to niesłyszanie, niemówienie może generować dodatkowe trudne emocje, które nam tutaj nie są w ogóle przecież potrzebne.

Druga sprawa to taka kultura uprzejmości, która może działać w taki sposób, że jak moje obowiązki i ich granice nie są dla mnie jasne, dziecko czeka, tu i teraz mamy ważną pracę do zrobienia, a jeszcze nie wiem, czy mogę odmówić, obawiam się odmówić, odmowa się kojarzy z niezyczliwością – to robi się tego za dużo. Zatem jest ta presja misji, niepozwalanie sobie na stawianie granic, na zadbanie o siebie w ten sposób po prostu. Jest też kwestia finansowa, o której Renata już mówiła. My chcemy teraz zatrudniać wszystkich na umowę o pracę, być jak najbardziej transparentni i mówić o tym, ale nadal jesteśmy organizacją pozarządową uzależnioną od grantodawców, a nie biznesem, na który sami możemy mieć całkowity wpływ.

I jeszcze świat się zmienia, i to szybko, nasza organizacja się zmienia, potrzeb przybywa, pracujemy z klientami-dziećmi o najcięższym kalibrze spraw. Chciałoby się mieć w sobie i wokół siebie ciszę i spokój, żeby na tej sprawie i potrzebach się skupić – nie ma takich możliwości. Jeśli jeszcze w sferze prywatnej albo w zawodowym życiu poza fundacją jest mi trudno, w fundacji w zespole mi trudno, a przy tym chcę zmieniać świat i mam mega ambicje, to jestem idealną kandydatką do wypalenia. Dodatkowo obciążające jest takie społeczne oczekiwanie, postrzeganie ludzi z organizacji pozarządowych, że jak się pomaga, to nie ma zmiłuj, trzeba trzymać twarz i być zadowoloną, wiele nie wymagać. A przecież my też chcemy żyć, odpoczywać, mieć możliwość realizowania siebie.

**RS:** Mam wrażenie, że my byliśmy na w miarę dobrej drodze, żeby od ryzyka wypalania się oddalać. Nawet przez pandemię nam się udało przejść w miarę obronną ręką i zorganizować się dobrze. Ludzie z zespołu to podkreślali nawet – kiedy mieliśmy spotkanie naszej całej grupy zarządczej, to mocno wybrzmiało. Wojna w Ukrainie zawróciła nas z tej drogi. Nagle jest tutaj 5 milionów ludzi, którzy są w desperackiej sytuacji i którym trzeba jakoś pomóc, a wśród nich są głównie kobiety i dzieci, czyli nasi potencjalni klienci. No trzeba pomóc. Sama wiesz, że dużo się działo,



wielu partnerów, organizacji z całego świata się tu pojawiło. My jesteśmy rozpoznawalni jako organizacja w środowisku, więc bardzo dużo organizacji zjawiało się u nas. Ogromnie dużo się działo i znów weszliśmy w ten stary tryb, mimo postępów wcześniej, bo przecież skoro ludzie tak desperacko wszystkiego potrzebują, to trzeba się spiąć. I potem zespół nas wypunktował, w sumie cieszę się z tego, że nam to powiedzieli, no jeszcze parę lat temu może by się na to nie zdecydowali, a tu po dwóch miesiącach to nazwali. Powiedzieli: „No ej, sorry, nie na to byliśmy umówieni”.

**NS:** Bardzo ciekawie mi się Was słucha, bo to mocno rezonuje z moim doświadczeniem, że jak pracuję z daną organizacją nad polityką antydyskryminacyjną, to często docieramy na drugą stronę, do zapotrzebowania na politykę antywypaleniową, prodobrostanową. Albo odwrotnie. Wszystko, z czym pracujemy w tym sektorze, krzywda, cierpienie, potrzeby niemożliwe wręcz do zaspokojenia, równoległe kryzysy i ciągła potrzeba reagowania, mają potężny potencjał przeciążania nas. A wtedy walizeczka z narzędziami „ochronnymi” odpychającymi bodźce, ludzi, zadania stoi po prostu bliżej nas, niż ta ze spokojną, uważną komunikacją i relacyjnością. Wtedy łatwiej do niej sięgnąć, to znaczy korzystać z repertuaru agresji, krótkiego lontu, bierno-agresywnej komunikacji; mówię o tym, że to narzędzia „ochronne”, bo odcięcie od relacyjności jest swego rodzaju strategią przetrwania. I Wy też wyszłyście od przeciwdziałania dyskryminacji i jesteście przy wypaleniu – te ścieżki do siebie prowadzą nawzajem, są jakoś równoległe.

**Czy jest coś, co mogłybyście zarekomendować innym organizacjom, które się zastanawiają nad uruchomieniem u siebie takiej polityki jako narzędzia prewencji dyskryminacji i mobbingu, a pośrednio też wypalenia?**

**RS:** Najpierw wyjście od diagnozy, no i w ogóle gotowość na nią i jej przyjęcie, bo jeśli ktoś nie chce jej usłyszeć, to lepiej tego nie robić. Przy braku przyjęcia wyników, także tych trudnych, i bez gotowości na zmianę, wiarygodność zarządzających wobec pracowników spada, jeśli pracownicy najpierw się zaangażują i napiszą od siebie, szczerze w anonimowej ankiecie, a potem zobaczą, że nic się z tym nie dzieje. Oczywiście u nas było też duże grono pracowników, większość w zasadzie, która pisała, że wszystko jest w porządku i nie widzą nic alarmującego, ale jednak była też grupa osób, która w ankiecie jasno nazywała swoje trudne doświadczenia. Gdybyśmy my



wtedy nie podjęli działań w reakcji na to, to byłoby zupełnie spalone działanie, bez sensu. Nie chcę nas bardzo przeceniać, ale myślę, że to u nas była poważna decyzja, którą podjęliśmy i w której wytrwaliśmy. I z tego na pewno się cieszę.

Widzę, że takie procesy warto robić z zewnętrznym ekspertem, jeśli można sobie na to pozwolić. Warto je robić partycypacyjnie, żeby pracownicy – z różnych szczebli – mieli wpływ i mogli się wypowiedzieć, żeby cały zespół miał szansę zgłaszać swoje uwagi, brać udział w cyklicznej ankiecie, wyrażać swoje zdanie co do tego, jak widzi działanie tej polityki, wybierać osoby zaufania. Warto się też uzbroić w cierpliwość i przyjąć, że jak się ruszy ten temat to może się coś pojawić, ludzie mogą odpowiedzieć na to zaproszenie i ujawniać jakieś kwestie i to jest OK. Zaznaczam to, bo mnie osobiście czasem frustruje, że ktoś pisze w ankiecie, że „ta procedura nie działa” i już, koniec informacji zwrotnej. Nie ma jak tego użyć, bo nie idzie za takim komentarzem podzielenie się doświadczeniem w ankiecie, ani bardziej oficjalne, choć przecież też poufne zgłoszenie w ramach procedury. Albo „dzieje się coś trudnego, a nikt się tym nie zajmuje” – ale nie ma więcej informacji co to za sytuacja, kogo

dotyczy, nie wiemy nawet, jak to ugryźć z użyciem tej procedury, czy bez niej. My pracujemy z tym, co mamy, co jest ujawnione i nazwane, nic więcej nie jesteśmy w stanie zrobić, nie domyśliliśmy się.

Warto też ten podręcznik wysłać do instytucji grantodawczych, bo ja jestem autentycznie wdzięczna za tamten grant, który nam pomógł sfinansować pracę nad procedurą, on nas wymiernie wsparł wtedy. Myślę, że warto, żeby grantodawcy wiedzieli, że mądrze zainwestowane wsparcie instytucjonalne naprawdę ma znaczenie i zmienia organizację. Warto też może szukać takich grantów, bo ten proces kosztuje.

**JK:** Warto pamiętać, że sama polityka nie zmieni sytuacji. Ważna jest praca na postawach w zespole, kształtowanie kompetencji, oddawanie sprawczości, odpowiedzialności, zachęcanie i wspieranie w braniu odpowiedzialności. Może być też tak, że ludzie w organizacji zareagują oporem, biorącym się z obaw, że coś się będzie zmieniać w związku z tą polityką; mogą się pojawić frustracje i lęki. To jest naturalne, tak ludzie reagują na zmiany. Tu trzeba być bardzo uważnym na to, co się obiecuje, żeby się z tego wywiązywać. Że jak ma być ankieta, to wracamy z komunikacją do pracowników na temat tego, co w niej wyszło, jakie będą następne kroki, co się z tym będzie działo i że coś będzie. Mimo że my mamy dość dużą uważność, to nam też umykają różne rzeczy i bijemy w pierś, kurczę, zapomnieliśmy o tym i o tym. Ten fokus, skupienie jest ważne, żeby nie zapominać. No i ważne, żeby po przyjęciu polityki oficjalnie, np. przez zarząd, nie postawić kropki. Ta praca tam się dopiero zacznie: ewaluacja, komunikacja, edukacja, sprawdzanie, na ile ta polityka działa, jak nas wspiera i co utrudnia, jak być może dociąży ludzi – czego przecież nie chcemy. Warto przygotować się na taki proces, w którym nie stawiamy kropki.

**NS: Bardzo Wam dziękuję za rozmowę.**

Rozmowa odbyła się w marcu 2023 roku.

**dr Kuba Szreder**

*Wydział Badań Artystycznych i Studiów Kuratorskich ASP w Warszawie*

**Jak robić projekty  
nie wyzyskując siebie  
i innych? Parę sugestii  
z projektariackiego życia  
wziętych**

Projektariat<sup>32</sup> to grupa osób, która żeby się utrzymać, musi realizować jeden projekt za drugim i szereg projektów naraz. Czytelniczkom i czytelnikom tego podręcznika na pewno znana jest sytuacja, kiedy sobotni wieczór muszą spędzać na raportowaniu wykonania projektu, w niedzielę piszą tuzin maili do osób, z którymi pracują nad wykonaniem obecnych zadań, a w poniedziałek rano zaczynają przygotowywać kolejną aplikację o grant na projekt. W międzyczasie muszą pochwalić się działaniami na social mediach, żeby podtrzymać obecność w obiegu, w którym wszystko co stałe rozplywa się w ciągłym natłoku nowych propozycji.

W prekarnym świecie projektariatu rytm pracy wyznaczany jest deadline'ami, działaniami i aplikacjami. Z drugiej strony, życie projektariatu nie jest pasmem udręki. W końcu wszystkie i wszyscy lubimy ten powiew nowości, wolność zapewnianą przez życie w projekcie, którego nie da się zamknąć w sztywnych ramach etatowej pracy. Sieć jest środowiskiem życia dla osób lubiących podróż, spotkanie się z nowymi ludźmi i ciągłe wyzwania (piszę to bez przekąsu). Projektariat sam dla siebie jest sterem i okrętem, a samosterowność jest wartością w świecie, w którym

---

32 Słowo „projektariat” powstało z połączenia słów „projekt”, w rozumieniu: projekt społeczny, seria działań realizowanych w systemie grantowym na podstawie wniosków o dofinansowanie, składanych do instytucji grantodawczych – oraz „prekariat”, czyli grupa społeczna pracująca w sytuacji niestabilności rynku pracy, w oparciu o najczęściej krótkoterminowe, tzw. „śmieciowe” umowy. „Prekariat” to z kolei neologizm utworzony ze zbitki słów „precarious” (z j. ang. „niepewny”) i „proletariat”.

większość ludzi ugina się pod jarzmem pracy w fabrykach, polach czy na zapleczach restauracji. Poza tym projekty – przynajmniej w świecie sztuki współczesnej czy aktywizmu, które są mi najbliższe – robi się w często w szczytnym celu. Rzadko kiedy podchodzi się do nich cynicznie, chyba że jest się w fazie totalnego wypalenia albo chronicznej depresji, która jest zresztą „zawodową” chorobą projektariatu. Poświęcamy się dla wielkich idei czy małych spraw, realizujemy je z ludźmi, którzy są godni naszego zaufania i wsparcia, dzięki wielu projektom świat zmienia się na lepsze albo przynajmniej zupełnie się nie stacza.

Ta fundamentalna ambiwalencja projektariackiego życia stała się punktem wyjścia dla mojej książki „ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia”, która ukazała się w Polsce w 2016 roku<sup>33</sup>, a której ulepszona, angielska wersja „ABC of Projectariat. Living and working in a precarious art world” została wydana w 2021 roku przez Manchester University Press<sup>34</sup> i Whitworth. Lubię myśleć o tych książkach jako mapach projektariackiego życia, które zostały wyrysowane w efekcie (nie tylko moich własnych) dryfów po meandrach projektowego życia. Książki te są zanurzone w kolektywnym doświadczeniu pracy w prekarnym świecie sztuki, próbą ujęcia tej współdzielonej dynamiki pragnienia i egzystencjalnej konieczności, która powoduje, że wciąż wyrabiamy jeden projekt za drugim i wiele jednocześnie. W tym skomplikowanym świecie społecznym mechanizmy rozproszonej kontroli są napędzane entuzjazmem, zaangażowanie społeczne idzie na wskroś cynicznego pseudo-indywidualizmu, najlepszą ochroną przed wypaleniem może być wolny weekend, a pisanie aplikacji jest projektariackim chlebem powszednim.

Społeczne maszyny do mielenia projektów staram się więc mapować w całej ciągłości, nie stroniąc od paradoksów i ich wewnętrznych sprzeczności, rozkładając je na części pierwsze, które opisane są w „ABC...” za pomocą hipertekstualnie powiązanych haseł. „A jak Aplikacja” łączy się z „D jak Deadline” oraz „N jak Neoliberalizm”, tworząc jeden z łańcuchów rozproszonej władzy, która często bywa zinternalizowana przez projektariuszy socjalizowanych jako oportunistyczni przedsiębiorcy siebie. Po udanym treningu tykają oni i one jak w zegarku, bez konieczności

---

33 Szreder K. (2016). *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*. Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa

34 Szreder K. (2021). *The ABC of the Projectariat: Living and Working in a Precarious Art World*. Manchester University Press.

zewnątrznego nadzoru. Jednak jak bardzo istotne by one nie były, „ABC...” nie polega jedynie na denuncjacji mechanizmów wyzysku i wypalenia. Projektariusze i projektariuszki często organizują oddolne formy oporu. Biorą udział w ruchach społecznych, budują struktury wzajemnego wsparcia, zakładają związki zawodowe. W „ABC...” staram się prześledzić te kłacza oporu w duchu radykalnego pragmatyzmu: analizować systemy władzy bez moralizatorskiego zacietrzewienia, które piętnuje systemowe niedociągnięcia jako osobiste przywary wypaczając przy tym naszą percepcję społecznych problemów. Zamiast skupić się na tym, że neoliberalizm atomizuje środowisko społeczne – wywierając konkurencyjną presję na projektariuszy, którzy dla samych siebie stają się swoim własnym towarem, kapitałem i inwestycją – pozornie radykalni krytycy prześcigają się w potępieniu indywidualnych przewin, co często przybiera postać środowiskowej plotki. W „ABC...” takiej perspektywy unikam.

Radykalną, czyli analizującą systemowe korzenie społecznych fenomenów krytykę projektowych urządzeń staram się łączyć z pragmatycznym, niemoralizatorskim i empatycznym spojrzeniem na oddolne formy projektariackiego oporu. Tych tymczasowych, punktowych, taktycznych, codziennych działań, które nastawione są na zachowanie kolektywnego i indywidualnego dobrostanu, wspólnotowych form bycia razem i wzajemnego wsparcia. A także uczestnictwa projektariuszy i projektariuszek w ruchach społecznych, które miałyby na celu strategiczną zmianę systemu generującego większość problemów, z którymi muszą sobie na co dzień radzić. Bazuję na założeniu, że są pewne granice indywidualnej sprawczości i nie da się wprowadzić socjalizmu w jednym projekcie z uwagi na tymczasowość i bardzo ograniczony wymiar. Dostęp do służby zdrowia, emerytur, mieszkań czy edukacji jest kluczowy dla projektariackiego losu i na poziomie indywidualnym jedynie nielicznym uda się je sobie zapewnić. Podobnie jest ze sprawami globalnymi – warunkiem projektariackiej mobilności jest możliwość swobodnego przemieszczania się, a granice otwarte są jedynie dla wybranych obywateli pierwszego świata. Mobilność jest warunkiem pracy i życia artystycznego projektariatu – trudno wyobrazić sobie budowanie międzynarodowej sceny artystycznej czy globalnego ruchu społecznego bez intensywnych podróży i bezpośredniej komunikacji. Tym, czym koleje były dla pierwszej międzynarodówki, dla ruchów alter-globalistycznych są międzynarodowe sieci korytarzy komunikacyjnych, których podtrzymanie jest związane z wielkim

śladem węglowym. Jednocześnie to głównie krytycznie nastawione projektariuszki, raczej niż globalne elity finansowe, byłyby skłonne te podróże ograniczyć, czy też dołożyć wyrzuty sumienia do i tak ciężkiego jarzma codziennego stresu. Z tego zakłętego kręgu nie ma łatwego wyjścia, ale też warto zdać sobie sprawę, że to, co często odbierane jest przez jednostki jako ich własna troska czy niedociągnięcie, jest częścią systemowych problemów, z którymi zmagać się muszą wszyscy. Stąd też tytuł ostatniego rozdziału angielskiej wersji projektariackiego „ABC...”, „Y is for You are Never Alone”, nawiązujący do znanego z czarnych protestów hasła: „nigdy nie będziesz szła sama”.

Z racji systemowego charakteru naszych codziennych bolączek warto zachować zdrowy pragmatyzm, w duchu feministycznych, społecznościowych ekonomii szukać systemowych nieciągłości, odzyskiwać ekonomie projektowe na rzecz bardziej wspólnotowych i równościowych form projektariackiego współżycia. Może się to dziać przez praktykowanie ekonomii alternatywnych, co bynajmniej nie wyklucza bardziej globalnej, systemowej perspektywy, tylko raczej osadza ją na silnych fundamentach, tworzonych przez przyziemne, codzienne praktyki.

Poniższe zestawienie fragmentarycznych porad nie pretenduje do rozwiązania systemowych problemów, nie jest też zbiorem nakazów albo reguł projektowego życia. Jest raczej moją ułomną próbą sensownej odpowiedzi na zadane mi przez redaktorki tego podręcznika pytanie o inne, mniej rabunkowe a bardziej zrównoważone formy projektariackiej pracy i życia.

## **1. WOLNY, BO POWOLNY**

Zacznę jednak nie od rad czy porad, ale raczej od podziękowań, idąc na wskroś powszechnej tendencji do prywatyzacji efektów grupowych wysiłków. Moje obecne rozważania są mocno zakorzenione w kolektywnej praktyce Wolnego Uniwersytetu Warszawy, który założyliśmy w roku 2009 wspólnie z Bogną Świątkowską, Jankiem Sową, Szymonem Żydkiem, Joanną Figiel i Michałem Kozłowskim (przy wsparciu takich osób, jak Ewa Majewska, Kasia Chmielewska czy Tomek Żukowski). W tamtym czasie byliśmy wykończeni projektową presją, która nie pozwalała nam nawet na chwilę oddechu i zastanowienia nad sensem wszystkich wyrabianych



przez nas seryjnie projektów. Zamiast organizować jeden projekt za drugim i wiele jednocześnie, postanowiliśmy założyć oddolną grupę samokształceniową dla robotników i robotnic sztuki, która działała przez prawie dekadę. Idąc za mottem „wolny, bo powolny” staraliśmy się wyjść z zakłętego kręgu nadprodukcji, zajmując się problemami kapitalistycznego samowyzysku, ponadsektorowej solidarności, prekarniej pracy w sztuce i artystycznych mechanizmów tworzenia i przechwytywania wartości. Prowadziliśmy grupy czytelnicze, konferencje, programy badawcze, wydawaliśmy publikacje. Wiele działań miało charakter niezdiscyplinowanej strefy autonomicznego myślenia. O sztuce, projektach czy współczesnym kapitalizmie rozmawialiśmy w trakcie dryfów czy obozów letnich. Na późniejszym etapie wielu sympatyków i sympatek WUW aktywnie włączyło się w działania ruchów społecznych mających na celu uzwiązkowienie artystycznych czy akademickich fabryk, takich jak Obywatelskie Forum Sztuki Współczesnej czy komórki związku zawodowego Inicjatywa Pracownicza – łącząc teorię z praktyką, krytyczny namysł z pracowniczą samoorganizacją.

## **2. GÓRA LODOWA, CZYLI BUDŻETOWANIE TEGO, CO NIEPOLICZALNE**

Tak jak finanse, praca najemna czy wymiana towarów są jedynie wierzchołkiem ekonomicznej góry lodowej (o czym piszą feministyczne ekonomistki, takie jak np. J. K. Gibson-Graham), tak też budżet jakiegokolwiek projektu pokrywa jedynie niewielką część zasobów, czasu, infrastruktury czy entuzjazmu niezbędnego do realizacji danego przedsięwzięcia. Artystka i społeczna przedsiębiorczyni Kathrin Böhm, z którą prowadzimy kolektyw badawczy Centrum Możliwych Ekonomii, zaleca nam budżetowanie także niefinansowych wkładów, zarówno tych policzalnych (jak ilość czasu spędzonego na przygotowaniach, rozliczaniu czy prowadzeniu projektu, „darmowa” infrastruktura – tak zwany wkład własny), jak i usieciowionych, niepoliczalnych zasobów (jak idee artystyczne czy wsparcie sojuszniczek albo społeczności, które w projektach uczestniczą albo im towarzyszą). Takie rozpoznanie często nie ma charakter tabelki a raczej grafik, rysunków, diagramów czy innych form wizualnych (inspirowanych często schematem góry lodowej). Pozwala to na uwidocznienie zasobów, które zazwyczaj są ukrywane przez typową, grantową biurokrację kładącą nacisk na nakłady finansowe i tak też rozliczającą wkłady własne. Nie biorąc pod

uwagę ilości „darmowego” czasu czy usieciowionych zasobów podtrzymuje się ekonomiczną iluzję, jakoby projekt odbywał się jedynie dzięki przepływowi finansów, a to sprzyja (samo)wyzyskowi. W jaki sposób? Jeżeli ktoś musi spędzić 360 godzin pracy, żeby przeprowadzić dany projekt, a jest opłacony jedynie za 60, 300 godzin musi opłacić z „własnej kieszeni”. Korzystanie z dobrej woli osób zaangażowanych w realizację projektów, tak jakby był to darmowy zasób, doprowadza do nadwątlenia zaufania i zerwania współpracy – jeśli jednocześnie nie pokrywa się długoterminowych kosztów społecznej reprodukcji tychże grup, nie zważając na subtelną ekonomię daru, która leży u podwalin wzajemnego wsparcia. Dlatego też inwentaryzacja zasobów policzalnych i niepoliczalnych, finansowych i niefinansowych, służąca uwidocznieniu skądinąd niewidzialnych ekonomii, może pomóc w lepszym, bardziej sprawiedliwym zorganizowaniu projektowych ekonomii, opartym na rozpoznaniu fundamentalnej współzależności interesariuszy danego przedsięwzięcia.

### 3. CZAS TO PIENIĄDZ

Z uwagi na fundamentalną rolę trików księgowych w tworzeniu budżetów projektowych, zawsze warto liczyć faktyczny czas, który dana osoba ma spędzić nad projektem, włączając czas potrzebny na przygotowanie, wykonanie i rozliczenie projektu oraz czas niezbędny na jego wymyślenie oraz badania i rozwój. W efekcie tego typu rozszerzonej księgowości szybko okazałoby się, że znakomita większość przedsięwzięć na polu sztuki czy kultury jest finansowana głównie przez projektariuszy i projektariuszki, ich rodziny oraz przyjaciół, poprzez ich nieodpłatną pracę. Z własnego doświadczenia mogę powiedzieć, że mój czas jest typowo opłacany w 10-20%. Za projekt trwający 12 miesięcy jestem opłacany tak, jakby trwał on miesiąc. Jest to dobry sposób na dorabianie, ale nie na zarabianie na życie. Nic dziwnego, że projektariuszki – o ile nie mają innej pracy albo zasobów – ledwo wiążą koniec z końcem i wyrabiają dziesiątki fuch na raz. Zdanie sobie sprawy z tego faktu nie zmieni pauperyzacji naszego środowiska, ale przynajmniej może pomóc w negocjacjach płacowych (zamiast odpłatności za projekt, najlepiej policzyć dniówki – zobaczycie jaka będzie różnica), a także nagłośnić problem darmowej pracy w sektorach projektowych.

#### 4. ODRO CZONA NAGRODA, OBECNE KOSZTY

Problemem w świecie sztuki, ale też w innych sektorach, w których praca jest uznawana za „powołanie”, jest jej nieopłacanie. Skoro coś jest misją, po co za to płacić? Projektariuszki w nagrodę za swoje zaangażowanie otrzymują podziękowania i tak zwany „kapitał symboliczny”. Pod tym socjologicznym pojęciem czai się reputacja, widoczność, instytucjonalna rozpoznawalność a także zakumulowana wiedza danych osób. W dłuższej perspektywie czasu nawet symboliczny kapitał może przynieść możliwości lepszych zarobków, czy to poprzez obecność na rynku sztuki czy też poprzez zapewnienie odpowiednich stanowisk. Obietnica odroczonej nagrody jest marchewką, za którą uganiają się projektariusze i projektariuszki. Niestety możliwość wymiany symbolicznego uznania na realne frukta jest dostępna jedynie nielicznym, szczególnie tym, którzy mają różne formy odziedziczonego kapitału albo też są na tyle zdeterminowane, żeby zgodzić się na marne warunki pracy i życia tu i teraz. W ekonomii, w której zwycięzcy biorą wszystko, nie zdarza się to za często. Większość artystek czy kuratorek ponosi ciągle koszty symbolicznej konkurencji, ponieważ większość podmiotów w świecie sztuki albo nie chce, albo nie może opłacić ich pracy. Instytucje czy organizacje pozarządowe zachowują się tak, jakby to ktoś inny, kiedyś w przyszłości miał za tą pracę płacić. A że robią to wszyscy, projektariuszki zostają z niczym. Reputacją czy widocznością się człowiek nie naje, a zrobienie wystawy raczej nie pomoże w opłaceniu czynszu. Jest to istotna korekta do feministycznych gór lodowych: niezależnie od tego, że każde przedsięwzięcie wymaga niepoliczalnych czy trudno policzalnych kosztów, to jednak w kapitalistycznej gospodarce to pieniądze mają siłę nabywczą. Zdanie sobie sprawy z ogromu niewidocznej pracy pozwala zerwać z mistyką odroczonej nagrody i domagać się odpowiedniej płacy za pracę tu i teraz, a nie w odległej przyszłości.

#### 5. ZACZAROWANY CZAS

Aplikacje i inne maszyny projektowe mają zdolność do magicznego zapętlenia naszego czasu. Z jednej strony w obiegu dominuje sezonowa amnezja, tj. jest się tylko tak dobrym, jak nasz ostatni projekt, stąd nacisk na ciągłe bycie w gotowości, udowadnianie sobie i innym, że wciąż ma się dobre pomysły. Z drugiej, projekty są maszynami do przenoszenia naszych zobowiązań w przyszłość, co połączone z atrofią

długofalowego myślenia doprowadza do akumulacji projektów. Projektariuszkom zazwyczaj wydaje się, że za pół roku czy rok będą mniej zajęte niż są obecnie. Jednym z najlepszych trików służących lepszemu planowaniu swojego czasu jest pomyślenie już na wstępnych etapach danego projektu (nawet jeżeli ma się on wydarzyć za rok czy dwa), czy miałoby się czas, energię i entuzjazm, żeby go zrobić za tydzień. Szybko może się okazać, że spora część z naszych projektów nie będzie warta poświęceń. Taka sama zasada panuje co do odroczonej nagrody: warto się zastanowić, czy nasze obecne warunki pracy będą nam odpowiadać za rok, pięć czy dziesięć lat, kiedy będziemy starsi i bardziej zmęczeni (bo jest duża szansa, że tak właśnie nasze życie będzie wyglądać). W obiegu opartym na kulcie nowości paradoksalnie warunki pracy nigdy nie ulegają zmianie – odświeżeniu ulegają jedynie projektowe kadry, napędzane napływem świeżej krwi.

## **6. WOLNE WEEKENDY, CZYLI PROJEKTOWE BHP**

Jeżeli jednak myśli się na serio o tym, by zostać w tym obiegu nieco dłużej, warto wprowadzić podstawowe zasady bezpieczeństwa i higieny pracy projektowej. Jedną z nich jest znalezienie sobie stałego zatrudnienia czy też jego wymuszenie na osobach prowadzących dane organizacje. Pozwala to na objęcie ochroną pracowniczą, która zapewnia 40-godzinny tydzień pracy i odpłatne wakacje. System ubezpieczeń społecznych, jak bardzo wadliwy by w Polsce nie był, zapewnia jednak podstawową opiekę w sytuacjach nagłych wypadków czy chorób, które wymagają hospitalizacji. Wiadomo, że dla wielu taka posada jest w sferze marzeń, warto jednak tak sprofilować swoje plany, żeby ją sobie zapewnić. Jeżeli ktoś woli albo musi zostać na freelansie, można spróbować wprowadzać pewne oddolne zasady projektowego BHP. Będzie to na przykład niepisanie maili w weekendy czy wakacje, szanowanie czasu swojego i innych osób, nienakładanie na siebie i innych nierealistycznych wymagań, wykazywanie się empatią i zrozumieniem, jeżeli ktoś prosi o zmniejszenie tempa czy sugeruje wyczerpanie (długofalowo to może prowadzić do wypalenia i depresji). Są to ważne elementy etyki wzajemnej troski, która opera się na zrozumieniu limitów zaangażowania i projektowej ekspansji.

## **7. ZWIĄZKI I WSPARCIE**

Bardzo ważnym elementem stabilizacji kultury pracy są związki zawodowe i inne formy pracowniczej samoorganizacji. Przeciwdziałają one nadużyciom, które zdarzają się w nawet najbardziej szlachetnych fundacjach czy instytucjach. Pierwsze pokolenia matek czy ojców założycieli tworzą kulturę pracy opartą na kombatanckich mitach („my to dopiero się w najtjisach narobiliśmy”), reprodukując kulturę wyzysku i mobbingu. Dobrym antidotum na takie formy strukturalnego dziaderstwa są związki zawodowe lub inne formy pracowniczej solidarności.

## **8. SOLIDARNOŚĆ NASZĄ BRONIĄ**

Jest jednocześnie kwestią fundamentalną, że niektóre sytuacje po prostu wymagają darmowego zaangażowania i bezwarunkowego wsparcia. Chociażby wiele grup antyrepresyjnych opiera się całkowicie na woluntarystycznym zaangażowaniu osób sojusznicznych. Żaden poważny protest społeczny nie obędzie się bez masowego uczestnictwa i kolektywnie podejmowanego ryzyka. Są to nieco inne maszyny czasu; poświęcenie teraz ma przynieść społeczną zmianę w przyszłości – jest to działanie oparte na nadziei i nie ma żadnej pewności, że się do tej zmiany doprowadzi. W przypadku maszyn projektowych problem pojawia się, kiedy ta nadzieja i chęć pracy na rzecz społecznej zmiany zaczyna być cynicznie wykorzystywana przez osoby zarządzające danymi organizacjami. Papierkiem lakmusowym bywa wtedy zdolność do zaakceptowania przez organizację jako pracodawcę różnych form uzwiązkowienia czy pracowniczej solidarności. Jeżeli ktoś faktycznie chce zbudować lepszą przyszłość, to akceptowanie patologii na własnym podwórku nie jest w dobrym tonie. Szczególnie jeżeli zmusza się innych do poświęceń, na które samemu nie ma się już ochoty. Dlatego tak ważna jest w organizacjach i zespołach projektowych jawność wynagrodzeń oraz przejrzyste i relatywnie spłaszczone hierarchie.

## **ZAMIAST KONKLUZJI - USŁUGI POSTARTYSTYCZNE**

Swój krótki wywód chciałbym zakończyć nawiązując do jeszcze jednego przykładu samorganizowanej sieci artystek i artystów, którzy swoje artystyczne umiejętności wykorzystują na rzecz ruchów społecznych. Jest to Konsorcjum Praktyk

Postartystycznych (KPP) i afiliowane z nim Fundacja Bęc Zmiana oraz Biuro Usług Postartystycznych (BUP).

KPP wyłoniło się w efekcie antyautorytarnych protestów publicznych, których fale zalewały Polskę od 2015 roku z zadziwiającą wręcz regularnością. KPP uczestniczyło w protestach antyfaszystowskich, antyrasistowskich, antyhomofobicznych, kobiecych, proekologicznych i proukraińskich, wplatając w nie swoje projekty artystyczne, takie jak wystawy, podręczniki antyfaszystowskie, postartystyczne bloki na marszach czy demonstracjach, platformy online, obozy letnie, zjazdy, seminaria, konferencje czy dryfy. KPP jest luźną siecią, samozorganizowaną oddolnie przez grupę afiliowanych artystek-aktywistek. BUP natomiast zostało stworzone, żeby tej luźnej sieci udzielać wsparcia – dzięki niewielkiemu, strukturalnemu grantowi możliwe było zbudowanie skromnego pionu administracyjnego (raptem pólstatu), którego celem jest wspieranie organizacyjnej sieci, wychwytywanie ciekawych pomysłów i pomoc w ich urzeczywistnieniu. Dzięki takiemu podziałowi pracy udaje się połączyć spontaniczność art-aktywistycznego zaangażowania z niewielkimi możliwościami produkcyjnymi. Nader istotne dla BUP jest zapewnienie sensownych warunków pracy w pionie administracyjnym oraz drobnych honorariów postartystycznym „usługodawcom”, a jednocześnie podtrzymywanie usieciowionego entuzjizmu i postartystycznej wyobraźni, bez których takie działania nie miałyby sensu.

Dzięki mobilizowaniu wygenerowanych w postartystycznych sieciach zasobów KPP udawało się zorganizować tak ambitne projekty jak Rok Antyfaszystowski. Obejmował on któryś ok. 150 wydarzeń w całym kraju zorganizowanych przez kolektywy, instytucje i poszczególne osoby w okragłą rocznicę początku i końca drugiej wojny światowej (2019 – 2020). Dzięki oddolnemu wysiłkowi, zdecentralizowanej strukturze, wzajemnemu zaufaniu i poprzez nadanie projektowi wyraźnego, politycznego ostrza udało się zmobilizować zasoby i energie, które w innym wypadku wymagałyby wielomilionowych dotacji. Piszę to zamiast konkluzji, żeby zaakcentować, jak maszyny projektowe mogą zostać wykorzystane w celu wspierania ruchów społecznych. W przypadku KPP było to możliwe dzięki cierpliwości, długofalowemu zaangażowaniu, budowaniu zaufania, ciągłemu ćwiczeniu kolektywnej wyobraźni oraz radości ze wspólnego działania, dzięki którym nawet ambitne przedsięwzięcia stają się możliwe.

## **BIBLIOGRAFIA**

Szreder K. (2016). *ABC Projektariatu. O nędzy projektowego życia*. Fundacja Bęc Zmiana, Warszawa.

Szreder K. (2021). *The ABC of the Projectariat: Living and Working in a Precarious Art World*. Manchester University Press.

Magda Pocheć

*Fundusz Feministyczny*

**Rola progresywnej filantropii  
w przeciwdziałaniu wypaleniu  
aktywistycznemu**



## WPROWADZENIE

Informacja o tym, że powstaje ten podręcznik bardzo mnie ucieszyła. Z podekscytowaniem i lekką tremą przyjąłam wyzwanie przygotowania tego rozdziału. Temat wypalenia aktywistycznego oraz tworzenia kultury organizowania się, która sprzyja dobrostanowi aktywistek i aktywistów, jest dla mnie obecnie jednym z kluczowych wątków w myśleniu o zmianie społecznej. Powstanie tego podręcznika to kolejny krok, by dobrostan aktywistyczny z tematu marginalnego stał się tematem pełnoprawnym i centralnym w myśleniu o społeczeństwie obywatelskim.

Uznanie tematu dobrostanu aktywistycznego za priorytetowy już samo w sobie wydaje mi się wywrotowe i wymaga myślenia pod prąd. Główny nurt zachęca nas do kierowania uwagi głównie na rezultaty naszych działań, pomijając znaczenie samego procesu, sposobu działania czy relacji międzyludzkich. Takie myślenie obecne jest nie tylko w szerszym kontekście – w neoliberalnym systemie opartym na niesprawiedliwościach; przeniknęło skutecznie również do sektora zmiany społecznej. Jego przejawy widoczne są na poziomie rozliczania dotacji przez instytucje grantodawcze, ale też w codziennych praktykach grup i organizacji, które sprzeciwiają się opresyjnym systemom: patriarchatowi, heteronormie, rasizmowi i antropocentryzmowi. Nadmiarowe przywiązanie do wymiernych rezultatów widzę jako ogromne ograniczenie, które pozbawia nas całościowego doświadczenia udziału w zmianie

społecznej. To doświadczenie ma dla mnie wymiar także emocjonalny, relacyjny, somatyczny i duchowy. Tylko holistyczne objęcie wszystkich tych obszarów zbliża nas do realnej zmiany, o którą deklaratywnie nam chodzi.

Kwestia dobrostanu aktywistycznego pasjonuje mnie nie tylko z perspektywy osoby, która zawodowo zajmuje się wspieraniem progresywnych ruchów społecznych. To temat, który jest dla mnie ważny osobiście. Na własnej skórze i we własnym ciele doświadczyłam konsekwencji szkodliwych narracji, które wymagają poświęcania własnych potrzeb i przekraczania swoich granic na rzecz sprawy – nie jako wyjątek, lecz raczej jako reguła organizująca nasze działanie. Dzisiaj potrafię już konkretnie nazwać i wychwycić niektóre z krzywdzących przekonań, jak na przykład nadodpowiedzialność i nieadekwatne poczucie własnej mocy. Polega to na braniu na własne braki zbyt dużego ciężaru, który wykracza poza nasze indywidualne i kolektywne siły. To wymaganie od siebie więcej, niż to możliwe. Często dochodzi do niego w warunkach emocjonalnego zrywu – w odpowiedzi na kryzys. Bardzo trudno wyznaczyć wtedy racjonalne granice własnego zaangażowania w sprawę, zwłaszcza że sam fakt stawiania granic bywa niezgodny z normami panującymi w grupie, z którą działa się aktywistycznie. Ciągłe poczucie, że to, co robimy jest niewystarczające to autostrada do wypalenia. Wielokrotnie obserwowałam, jak pojawia się u mnie poczucie winy w konsekwencji doświadczania własnych ograniczeń. Złości mnie, że mechanizmy, które długoterminowo służą zdrowiu i pozostawianiu wewnątrz ruchów społecznych wciąż nie zawsze spotykają się ze zrozumieniem.

Cieszę mnie wszystkie wysiłki ukierunkowane na to, by stwarzać przestrzeń dla tematu dobrostanu i nadawać tej sprawie adekwatną wagę. Te wysiłki muszą być kolektywne. Zagadnienie dobrostanu aktywistycznego uderza w kulturowe normy i dlatego może spotykać się z oporem. Zaangażowanie sektora filantropii, tak ważnego filaru zmiany społecznej, wydaje mi się dlatego szczególnie istotne. Instytucje grantodawcze poprzez swoje szczególne usytuowanie w ekosystemie społeczeństwa obywatelskiego mogą mieć potężny wpływ na kształtowanie kultury aktywistycznej – takiej, w której jest miejsce na dobrostan aktywistek i aktywistów. Temu tematowi poświęcam nie tylko ten tekst, ale też swoją codzienną pracę.

W tym tekście podzielę się praktykami progresywnych instytucji grantodawczych, które miałam możliwość współtworzyć i obserwować ich wpływ na konkretne

aktywistki i aktywistów oraz szerzej, na ruchy społeczne. Jestem głęboko przekonana, że tradycyjne grantodawanie potrzebuje się zmienić, by nie replikować opresyjnych systemów, którym próbuje przeciwdziałać. Wierzę też, że nowe, inspirujące praktyki w tym obszarze mają ogromny potencjał.

## **SUBIEKTYWNY ZARYS PROBLEMÓW TRADYCYJNEJ GRANTOZY**

Punktem wyjścia dla moich rozważań o filantropii jest dobrostan aktywistek i aktywistów. Zmiana społeczna dzieje się dzięki ich pracy, przy wsparciu ze strony instytucji grantodawczych bądź bez ich udziału. Praktyki darczyńców instytucjonalnych mogą mieć ogromny wpływ na kondycję ruchów społecznych oraz konkretnych grup i organizacji. Skupię się tutaj na dwóch aspektach, które w różnych swoich przejawach i odsłonach mogą negatywnie rzutować na oddolne aktywistki i aktywistów:

1. tworzenie hierarchicznych relacji na linii instytucja grantodawcza – grupa grantobiorcza,
2. jakość wsparcia finansowego i jego dostępność.

## **SPECYFIKA RELACJI W GRANTODAWANIU**

Jednym z fundamentalnych problemów jest pozycjonowanie się darczyńców instytucjonalnych w sposób, który tworzy spory dystans władzy. Relacja instytucja grantodawcza – grupa aktywistyczna w praktyce często doświadczana jest jako relacja silnie hierarchiczna, gdzie pierwszy podmiot ma dostęp do ważnych zasobów takich jak fundusze, a ten drugi tego dostępu potrzebuje. Grupy i organizacje ubiegają się o wsparcie finansowe i są rozliczane z tego, w jaki sposób wykorzystały dotację. Zobowiązane są do składania sprawozdań i raportowania rezultatów. To stawia je w relacji zależności i uniemożliwia tworzenie partnerskich relacji opartych na rzeczywistym zaufaniu i autentyczności. Takie relacje umacniają błędne przekonanie, że to aktywistki i aktywiści potrzebują instytucji grantodawczych, podczas gdy jest odwrotnie: to organizacje filantropijne działają w służbie oddolnego aktywizmu i ich rolą jest zagwarantowanie, by brak dostępu do funduszy nie był barierą w działaniu. Taka jest rola filantropii i z takiego założenia powinny wynikać wszystkie praktyki instytucji oferujących wsparcie finansowe.



Tymczasem wiele organizacji grantodawczych wciąż odgórnie definiuje priorytety dla i w imieniu ruchów społecznych, które wspiera. Ustawia swoje konkursy grantowe pod konkretne tematy, które z perspektywy oddolnych aktywistek i aktywistów nie zawsze są tematami najważniejszymi. W praktyce oznacza to, że aby otrzymać grant, trzeba sprawnie posługiwać się językiem instytucji grantodawczej i umiejętnie wpisać się w jej potrzeby. Ponownie widać tu odwrócenie właściwego porządku: to filantropia powinna podążać za potrzebami ruchów, a nie odwrotnie. Relacja władzy przejawia się także w nierealistycznych oczekiwaniach, na przykład w wymogu ciągłej tzw. innowacyjności, cenionej bardziej niż dobrze sprawdzone praktyki, czy osiągnięcia spektakularnych rezultatów w nierealistycznych ramach czasowych. Widoczna jest też w nastawieniu na ilościowe efekty i niedocenianiu mniej uchwytnych, ale jak najbardziej realnych zmian jakościowych. To tylko niektóre przykłady rozmijania się instytucji grantodawczych z realiami oddolnej pracy aktywistycznej. Konieczność nągania się do potrzeb darczyńców instytucjonalnych jako warunek dostępu do funduszy przekierowuje uwagę aktywistek i aktywistów

z tego, co naprawdę ważne, odciąga od meritum ich pracy. Tymczasem energia aktywistyczna to cenny i ograniczony zasób, który zasługuje na szczególną ochronę.

## **JAKOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ PIENIĘDZY NA DZIAŁANIE**

Kolejnym wyzwaniem jest jakość i dostępność grantów na oddolny aktywizm. Grupy nieformalne, które są ważnymi aktor(k)ami zmian społecznych, mają ograniczony dostęp do wsparcia finansowego. Większość instytucji grantodawczych nie dostrzega niesformalizowanej części ruchu i nie kieruje tam swojej oferty wsparcia. Na szczęście to zaczyna się powoli zmieniać.

Na kondycję grup, organizacji i ruchów społecznych wpływa także jakość dostępnych funduszy. W większości mamy do czynienia z pieniędzmi na realizację konkretnych projektów. Tymczasem logika projektu bywa niewystarczająca i ograniczająca. Projekt to zamknięta, z góry zdefiniowana całość, nastawiona na wymierne rezultaty. To sztywny gorset, niewrażliwy na zmieniający się kontekst i potrzeby. Nieproporcjonalnie mocne nastawienie na rezultaty deprecjonuje rolę samego procesu i relacji międzyludzkich. W logice projektu ginie też zagadnienie dobrostanu aktywistek i aktywistów. W końcu to efekt końcowy, a nie kultura pracy ma tutaj największe znaczenie. W takim ujęciu wprowadzanie potrzebnych zmian w toku działania to odstępstwo od oryginalnego planu – problem, który musi zostać zakomunikowany i wyjaśniony instytucji grantodawczej. Tymczasem zmiana i elastyczność to naturalna, czy wręcz pożądana część procesu.

Darczyńcy instytucjonalni niewątpliwie wpływają na rzeczywistość osób zaangażowanych w zmianę społeczną. Powyżej jedynie naszkicowałam problemy tradycyjnego grantodawania, by na ich tle pokazać, że inna filantropia jest możliwa i jest już praktykowana.

## **PROGRESYWNE GRANTODAWANIE JAKO ODTRUTKA**

Nowe podejścia w filantropii opierają się na radykalnym zaufaniu do aktywistek i aktywistów, niwelowaniu hierarchii i zapraszaniu do współdecydowania o tym, gdzie trafią pieniądze. Progresywna filantropia to krytyczne przyjrzenie się praktykom

instytucji grantodawczych i refleksja nad tym, na ile utrwalają one, a na ile naruszają istniejące struktury władzy. Dotyczy to całej kultury instytucjonalnej: od tworzenia funkcjonalnych a nie hierarchicznych struktur, przez niejednoosobowe liderstwo, aż po sposób podejmowania decyzji w sprawie grantów. Instytucje grantodawcze nie muszą znajdować się na peryferiach ruchów społecznych, mogą być ich integralną częścią, harmonijnie wpisując się w oddolne potrzeby. Ważnym nurtem w tym obszarze jest partycypacyjne grantodawanie.

## **PARTYCYPACYJNY MODEL FUNDUSZU FEMINISTYCZNEGO**

We flagowym programie MiniGrantów Funduszu Feministycznego o tym, do kogo trafią pieniądze decydują w dużej mierze same uczestniczki naboru wniosków. Udział w konkursie wiąże się nie tylko z przygotowaniem własnej propozycji, lecz także z udziałem w wyborze zwycięskich wniosków. W corocznej edycji można zgłosić dowolne pomysły na działanie, uwzględniając najróżniejsze potrzeby. Często zgłaszają się do Funduszu osoby działające we własnym imieniu, oddolnie w swoich społecznościach, na przykład kobiety żyjące na wsi, osoby nieheteroseksualne, nastolatki, Głuche aktywistki, opiekunki osób z niepełnosprawnościami czy kobiety z doświadczeniem przemocy. Ufamy, że to one najlepiej wiedzą, jakie działania są im najbardziej potrzebne i dlatego oferujemy im pełną swobodę. Do tej pory pieniądze FemFundu wsparły szerokie spektrum aktywności: od budowy kompostowych toalet w queerowym kolektywie, przez warsztaty WenDo dla seniorek, aż po koszty bieżącej działalności Kół Gospodyń Wiejskich.

Dzięki temu, że wnioskodawczynie są zachęcane do zgłaszania dowolnych propozycji, lektura ich wniosków daje nam jako instytucji unikatową wiedzę na temat autentycznych potrzeb zróżnicowanych inicjatyw feministycznych i kobiecych, działających w różnych miejscach w Polsce. W takim podejściu to oddolne aktywistki wyznaczają priorytety MiniGrantów oraz samego Funduszu Feministycznego.

Częścią strategii niwelowania hierarchii jest także silne i jasne pozycjonowanie się nas, czyli Funduszu jako części ruchu feministycznego. Nasza rola to organizowanie procesu zbierania pieniędzy i ich redystrybucji wewnątrz ruchu. Grantodawanie

w Funduszu Feministycznym widzimy nie jako konkurowanie o ograniczone fundusze, lecz kolektywne zarządzanie dostępnymi zasobami.

Partycypacyjny model podejmowania decyzji o tym, do kogo trafią pieniądze, przynosi wymierne efekty na wielu poziomach. W wymiarze indywidualnym uczestniczki konkursu doświadczają własnej sprawczości i zyskują poczucie wpływu na wyniki konkursu. Udział w procesie podejmowania decyzji może być doświadczeniem wzmacniającym. Wnioskodawczynie pierwszej edycji MiniGrantów mówiły o tym doświadczeniu: „towarzyszyły nam nieznanne emocje, ponieważ po raz pierwszy miałyśmy możliwość uczestniczyć w wyborze wniosków”.

To także potencjalnie ważne i formacyjne doświadczenie dla grup i organizacji wnioskujących o grant. Wybieranie swoich typów spośród innych wnioskodawczyń inspirowane wiele ważnych rozmów o potrzebach różnych grup kobiet i priorytetach ruchów feministycznych w Polsce. Wnioskujące organizacje mobilizują się i integrują wokół tego zadania. Z relacji wnioskodawczyń wiemy, że udział w wyborze MiniGrantów wymagał od ich grupy dowiedzenia się więcej na przykład na temat pracy seksualnej i postulatów tej części ruchu. Wcześniej grupa nie rozmawiała na ten temat.

Wreszcie, partycypacyjny model grantodawania jest istotny i wartościowy, ponieważ wzmacnia połączenia pomiędzy grupami i społecznościami, które na co dzień nie mają wielu możliwości i przestrzeni do wzajemnego poznawania się i tworzenia więzi. O MiniGranty starają się osoby żyjące w bardzo różnych kontekstach, na przykład kobiety ze wsi i wielkomiejskie aktywistki. Dzięki wzajemnej lekturze swoich wniosków dowiadują się o sobie i poznają swoje potrzeby. Uchodźczynie czytają o lokalnych grupach LGBTQ+, emerytki debatują o aktywizmie proaborcyjnym, a młode feministki czytają wniosek przygotowany przez dziewczyny ze społeczności osób Głuchych. Poszczególne grupy poszerzają swoją perspektywę oraz budują postawę solidarności i wspólnoty. Uczestniczki trzeciej edycji konkursu z 2020 roku podzieliły się z nami np. takimi uwagami: „Wybór wniosków jest najtrudniejszym elementem, bo wszystkie projekty, które znalazły się w naszym koszyczku były potrzebne i dobre. Z niechęcią oceniliśmy je jako lepsze i gorsze, bardziej lub mniej potrzebne” oraz „Mamy poczucie, że był to najsprawiedliwszy konkurs, w którym

brałyśmy udział. Bardzo doceniamy, że w procesie wyboru wniosków brały udział Wnioskodawczynie”.

W podejmowaniu decyzji o tym, kto zostanie grantobiorczyniami FemFundu uczestniczy w każdej edycji co najmniej kilkaset osób. Dzięki temu proces ten jest postrzegany jako bardziej demokratyczny i zakorzeniony w ruchu. Buduje to poczucie współodpowiedzialności za pieniądze Funduszu, a także horyzontalną odpowiedzialność względem siebie za realizację MiniGrantów (a nie wertykalne zobowiązanie wobec FemFundu).

Czynniki, które mogą wspierać dobrostan aktywistyczny w takim wydaniu filantropii to:

1. możliwość podążania za własnymi potrzebami, bez konieczności sztucznego wpisywania się w czyjeś priorytety, doceniana jest autentyczność i czerpanie z własnego doświadczenia;
2. współdecydowanie i wpływ na wyniki konkursu;
3. uczestniczenie w kolektywnym wysiłku wyboru MiniGrantów, jednoczenie się wokół tego procesu i praktykowanie solidarności.

Model FemFundu czerpie z praktyk zaprzyjaźnionego funduszu FRIDA The Young Feminist Fund, który pozostaje dla nas ważnym źródłem inspiracji.

## **FUNDATION, CZYLI KASA W RĘKACH AKTYWISTEK I AKTYWISTÓW W EUROPIE**

Innym przykładem nowego podejścia w filantropii jest eksperymentalna inicjatywa FundAction. FundAction wystartowało jako testowy fundusz, na który złożyło się kilka znaczących instytucji grantodawczych, które do tej pory przyznawały dotacje w dość tradycyjny sposób. W tej grupie początkowych darczyńców instytucjonalnych znaleźli się m.in. Open Society Foundations, European Cultural Foundation czy Fondation Charles Léopold Mayer. To prywatne fundacje z ugruntowaną pozycją i bezpiecznymi budżetami, działające w międzynarodowym trzecim sektorze od co najmniej kilkudziesięciu lat.



W 2016 roku instytucje te zdecydowały się na eksperyment polegający na utworzeniu funduszu i przekazaniu go społeczności składającej się z kilkuset aktywistek i aktywistów działających w Europie. W takich okolicznościach powołano do życia FundAction. Dzisiaj FundAction to samoorganizująca się społeczność, która samodzielnie zarządza budżetem na granty i współdecyduje o jego wykorzystaniu.

Osoby, które przynależą do kilkusetosobowego zgromadzenia FundAction (jestem jedną z nich) posiadają zaplecze w różnego typu aktywizmach i progresywnych ruchach społecznych w Europie. Są tam Czarne feministki, osoby działające w obszarze sprawiedliwości klimatycznej, gospodarki zamkniętego obiegu, praw lokatorskich, aktywistki i aktywiści miejscy, osoby reprezentujące społeczności migranckie i wiele innych przedstawicielek i przedstawicieli istotnych grup społeczeństwa obywatelskiego. Osoby członkowskie mogą składać swoje propozycje działań i ubiegać się o wsparcie w wysokości od 2 do 20 tys. euro. O tym, do kogo trafią pieniądze decydują osoby ze zgromadzenia. Od 2017 roku w ten sposób rozdystrybuowano na granty budżet w wysokości 700 tys. euro. Pieniądze te trafiły do 120 inicjatyw z 24 krajów. Wsparcie z FundAction otrzymała też grupa założycielska Funduszu Feministycznego, dzięki czemu wybrałyśmy się na wizyty studyjne do Gruzji i Serbii, by uczyć się od tamtejszych funduszy kobiecych.

Ewaluacja przeprowadzona na pięciolecie FundAction pokazała, że wypełnia on ważną lukę i dzięki tej inicjatywie wiele grup aktywistycznych, które nie mają dostępu do pieniędzy, otrzymało potrzebne im wsparcie finansowe. Fundusz nie jest jednak wyłącznie partycypacyjnym mechanizmem dystrybucji grantów. FundAction to też ważna przestrzeń spotykająca różne ruchy społeczne i perspektywy, by wspólnie pracować nad naszym rozumieniem szerszej i głębszej transformacji systemowej. To wymyślanie na nowo świata, w którego centrum leży dobrostan osób ludzkich i zwierzęcych, a także planety. Temat dobrostanu aktywistycznego jest tematem wprost podejmowanym w naszej społeczności.

Pomimo, że FundAction pozostaje inspirującym, doenergetyzującym i dającym nadzieję przykładem nowych praktyk w świecie filantropii, uczestniczenie w społeczności stanowi dla mnie pewne wyzwanie. Pielęgnowanie znaczących więzi wewnątrz FundAction wymaga sporego zaangażowania, zwłaszcza że jesteśmy

wirtualną społecznością, spotykającą się w rzeczywistości nie częściej niż raz do roku. Barię wejścia jest też znajomość języka angielskiego. FundAction osobiście kojarzy mi się z momentami dużej ekscytacji i fascynacji, gdy mogę dowiadywać się o fantastycznych inicjatywach w Europie, ale też z doświadczaniem sporego przytłoczenia, gdy w danej chwili zupełnie nie mogę zaangażować się w działania tej społeczności. Na szczęście to ode mnie zależy stopień udziału w różnych inicjatywach zgromadzenia. W zależności od swoich aktualnych możliwości biorę i daję tyle, ile potrzebuję.

Bycie częścią aktywistycznej społeczności FundAction to dla mnie zawsze dużo nowej i ekscytującej wiedzy oraz krytycznej refleksji. W FundAction dowiedziałam się o wielu świetnych inicjatywach, na przykład:

1. o praktykowaniu solidarności między dwiema grupami narażonymi ekonomicznie na Węgrzech: małymi gospodarstwami rolnymi i osobami zatrudnionymi w nisko opłacanym sektorze wsparcia społecznego. Poprzez stworzenie zamkniętego i bezpośredniego systemu zbytu żywności z gospodarstw prosto do tej grupy konsumenckiej i przy wsparciu związków zawodowych, zaspokojono potrzeby obu stron. Konsumentki i konsumenci zyskali dostęp do żywności poniżej ceny rynkowej, a małe gospodarstwa mogą sprzedać swoje zbiory po cenach wyższych niż zwykłe ceny skupu.
2. o anarchistyczno-feministycznym kolektywie facylitatorskim z Wielkiej Brytanii, który wspiera grupy aktywistyczne w konstruktywnym doświadczaniu konfliktu jako naturalnego i potrzebnego procesu. Kolektyw korzysta z praktyk somatycznych, by także w ten sposób uczyć o doświadczaniu różnicy w grupie. Wychodzi z założenia, że w naszych działaniach mogą odtwarzać się dynamiki opresyjnego systemu i wspiera aktywistki i aktywistów w trudnych rozmowach o przewycięzaniu tych mechanizmów.

FundAction to coś więcej niż partycypacyjne narzędzie wsparcia finansowego. W FundAction ogromną wartością jest horyzontalne uczenie się od siebie nawzajem i budowanie połączeń pomiędzy różnymi tematami, geografiami i tożsamościami.

## REKOMENDACJE

System wsparcia finansowego dla trzeciego sektora i oddolnego aktywizmu wymaga głębokiej przemiany. Poniższe wskazówki dedykuję aktywistkom i aktywistom oraz instytucjom filantropijnym, których pieniądze mogą przyczynić się do zmiany.

4 wiadomości do aktywistek i aktywistów:

1. Wasz aktywizm jest ważny, cenny i niezmiernie potrzebny. Robicie świetną robotę, a możliwość wspierania Waszej pracy na różne sposoby, w tym finansowo, to zaszczyt i radość.
2. Przekierowywanie pieniędzy w Wasze ręce już samo w sobie jest formą przywracania sprawiedliwości w świecie.
3. To Wy wiecie najlepiej, czego Wasza społeczność potrzebuje, doskonale znacie realia i potraficie wskazać, co musi się zmienić. Instytucje grantodawcze mogą się od Was uczyć, a Wasza wiedza i doświadczenie to nieoceniony wkład w zmianę społeczną.
4. To w interesie instytucji grantodawczych leży, byście chciały i chcieli z nimi współpracować. Ta współpraca powinna odpowiadać na autentyczne potrzeby Waszej społeczności.

4 wiadomości do instytucji grantodawczych:

1. Jedną z lepszych rzeczy, jakie możecie zrobić, to odpuścić kontrolę i zaufać tym, którzy ze swojego miejsca widzą więcej: oddolnym aktywistkom i aktywistom.
2. Zamieńcie się w słuch i podążajcie za potrzebami grup, które znajdują się w najgorszym położeniu. To one wiedzą najlepiej, co zawodzi w obecnym systemie i co potrzeba zmienić.
3. Zapewnijcie aktywistkom i aktywistom swobodę w zarządzaniu grantem. Dajcie im znać, że rozumiecie potrzebę wprowadzania zmian na bieżąco i ufacie ich decyzjom.
4. Miejcie odwagę popełniać błędy i zachęcajcie grupy grantobiorcze do otwartego dzielenia się swoim doświadczeniem. Nie oczekujcie sztywnego trzymania się planu i dostarczania rezultatów za wszelką cenę. Uczcie się wspólnie z grupami, które wspieracie.

## BIBLIOGRAFIA

Bokoff, Jen i Gibson, Cynthia (2018). *Deciding Together: Shifting Power and Resources Through Participatory Grantmaking*. Foundation Center, link: <http://surl.li/stjdf> [Dostęp: 05.03.2024].

Oblebile, L, Morrissey, S. i in. (2017). *Resource Mobilization Toolkit for Girls, Young Women and Trans Youth*. FRIDA The Young Feminist Fund, <http://surl.li/stjdo> [Dostęp: 05.03.2024]

Lena Bielska

*Fundacja HerStory*

**Wsparcie dobrostanu**

**młodych (i nie tylko)**

**osób aktywistycznych.**

**Dobre praktyki, rekomendacje,**

**zbiór doświadczeń osobistych**

**i Fundacji HerStory**

Pisząc tekst o prewencji wypalenia u młodych osób aktywistycznych mam ponad trzydzieści lat, z czego ponad dziesięć to doświadczenia pracy aktywistycznej w zakresie praw człowieka. Kiedy na początku 2014 roku zakładałam Fundację HerStory nie sądziłam, że będę kiedyś zajmować się tematem praw człowieka zawodowo, ale wiedziałam na pewno, że działania w tej sprawie są i będą dla mnie najważniejsze. I nie myliłam się – dziś mogę śmiało podsumować, że ostatnią dekadę poświęciłam budowaniu lepszego świata dla siebie i innych.

Aktywizm i praca edukacyjna na rzecz tego celu ma ważną cechę, która sprawia, że trudno się w niej czasem zatrzymać: jest nią wiara w sprawę. Ta wiara w połączeniu z doświadczeniem sprawczości mają potencjał wytworzenia swoistego tornada, nie tylko w kwestii polityczno-społecznej, ale też w życiu osobistym osoby aktywistycznej, szczególnie gdy jest to praca własną tożsamością. Oznacza to dużo do sprzątnia, czasem nawet zgliszcza, a w nich samodzielnie niekiedy trudno się odnaleźć. Wtedy warto sięgnąć po wsparcie. Piszę także o własnym doświadczeniu, ponieważ to dotyczy także mnie samej. Jako nieheteronormatywna i niebinarna aktywistka, trenerka, edukatorka i terapeutka pracuję sobą i swoim doświadczeniem bez względu na to, czy tego chcę czy nie. Ponoszę tego różne konsekwencje, podobnie jak Ty, jeśli działasz w ruchu aktywistycznym lub pracujesz edukacyjnie w zakresie praw człowieka czy też klimatu.



W ostatnich latach pracy wydarzył się moment zwrotny, którego znaczenie warto podkreślić już teraz. Na przełomie zimy i wiosny 2020 roku w Polsce i na świecie szalała pandemia COVID-19. W Polsce trwała haniebnie prowadzona kampania wyborcza obecnego prezydenta. Przez media i codzienne narracje przelewała się fala nienawistnych, zachęcających do przemocy i dehumanizujących haseł, komentarzy, wypowiedzi na temat osób LGBTQ+. Połączenie silnego stresu wynikającego z pandemii i obostrzeń oraz wielu psycho-zdrowotnych i finansowych skutków tego czasu, z ekstremalnym skokiem stresu mniejszościowego było miazdzące dla wielu osób, a zwłaszcza dla młodych, nastoletnich osób LGBTQ+. Dla mnie był to moment, w którym rozpoczęłam prowadzenie dwóch grup wsparcia online: dla młodzieży LGBTQ+ i dla kobiet doświadczonych psychozdrototnymi skutkami pandemii. Pisałam też przepastną aplikację na międzynarodowy program stypendialny dla obrońców/czyni praw człowieka Alfred Landecker Democracy Fellowship i uczyłam się w szkole terapeutycznej *gestalt*. W Fundacji HerStory trwała wtedy wytężona praca nad rozwojem innowacyjnej metody edukacji antyprzemocowej dla chłopców

Sztama, a moje wszystkie płatne zlecenia warsztatowe zostały odwołane z uwagi na pandemię. Paradoksalnie, czy można znaleźć lepszy czas na pogłębioną refleksję nad sprawą wypalenia aktywistycznego?

## **POLSKA, POKOLENIA I POLE, KTÓRE DZIAŁA, CHOĆ NIE ZAWSZE JE WIDAĆ**

Żeby lepiej zrozumieć kontekst wypalenia czy przeciążenia w pracy aktywistycznej, nie mogę pominąć znaczenia pola, w jakim funkcjonujemy. To pojęcie z dziedziny psychoterapii oznacza swoiste tło naszego codziennego funkcjonowania. Pole stanowi całość krajobrazu życia: od sytuacji polityczno-społecznej kraju, w którym mieszkamy, do codziennego środowiska, w którym żyjemy, jak np. rodzina, znajomi, sąsiedzi, uczelnia, praca.

Pole, które nas otacza to także system religijny oraz system wartości czy zestaw poglądów, który towarzyszy nam na co dzień lub towarzyszył w trakcie dorostania. Wartości, poglądy (często mylone z postawą nacechowaną uprzedzeniami), rozmowy przy stole, wypowiedzi księży, komentarze nauczycieli/ek – to wszystko może się wydawać przezroczyste, niemniej będzie mieć potężny wpływ na nasz dobrostan – często stanowi także podwaliny do pracy aktywistycznej. Warto zatem szczególnie uwzględnić ten kontekst w dbaniu o siebie, planowaniu pracy aktywistycznej, w organizacji pozarządowej. Ważne, by osoby oferujące wsparcie terapeutyczne, rodzina, nauczyciele/lki i inne osoby działające w ruchach społecznych, oferujące wsparcie, po które sięgamy w sytuacjach przeciążenia, uwzględniały we wspieraniu nas także kwestie pola, tła społecznego, w którym funkcjonujesz i działasz. To czynnik znaczący na drodze zrozumienia Twoich uczuć, wyborów czy zachowań.

To, co w ostatnich latach szczególnie zagęściło i „podtruło” społeczno-polityczne tło naszego życia to agresywne i jednocześnie regresywne zmiany polityczne wpływające na prawa człowieka, w szczególności na prawa kobiet i osób LGBTQ+. Mogły one stanowić szczególnie obciążające warunki wchodzenia we wczesną dorosłość czy jej przeżywania dla osób, które ze względu na swój wiek nie miały okazji obserwować zmian politycznych i doświadczyć różnych jakości życia w III RP. Tymczasem wczesna dorosłość to okres szczególnie ważny dla kształtowania i gruntowania



własnej tożsamości i odrębności. Wrogie komentarze w mediach, nienawistne wypowiedzi polityków dodatkowo wzmagają to, co działo/dzieje się w sferze mediów społecznościowych pełnych hejtu i cyberprzemocy, na którą nastolatki, młode kobiety i osoby z grup narażonych na dyskryminację są szczególnie wrażliwi/we.

Katia Mierzejewska w swoim esej dla magazynu „Pismo” szeroko opisuje symptomy i skutki mowy nienawiści i przemocy w sieci, a także szczególnie dotykane nią grupy:

*Nie wystarczy więc stwierdzić, że przemoc w internecie jest powiązana z płcią. Musimy odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób. Nękanie w internecie zaczyna mieć płęć, a także kolor czy orientację, kiedy analizujemy jego skalę, rodzaj i konsekwencje. Opublikowany w 2021 roku raport GLAAD, organizacji występującej przeciwko utrwalaniu negatywnego obrazu społeczności LGBTQ+ w mediach, wskazuje, że najbardziej na przemoc w sieci są narażone kobiety, osoby niebiałe i społeczność LGBTQ+. GLAAD bazuje na danych z raportu Online Hate and Harassment Report: The American Experience 2021, z którego wynika, że osoby LGBTQ+ częściej niż inne grupy (64 procent w porównaniu na przykład do 46 procent pytaných muzulmanów) doświadczają ataków przemocy w internecie<sup>35</sup>.*

Nieprzyjazne tło naszego życia ostatnich lat pobudziło ruchy aktywistyczne. Wiele osób z pokolenia tzw. „mileniów” (wg osadzonej w amerykańskiej kulturze i historii to osoby urodzone w drugiej połowie lat 80. i pierwszej lat 90. XX wieku) czy tzw. „boomerów” (osoby urodzone po II wojnie światowej do lat 80. XX wieku), które nie działały do tej pory w ruchach społecznych, wkroczyła w aktywistyczny świat. Z kolei dla dużej części pokolenia jeszcze młodszych osób doświadczających poczucia, że bez walki i bez działania sytuacja tylko się pogorszy, aktywizm stał się jedynym rozwiązaniem – tutaj najczęściej pojawia się myśl: „coś z tym muszę zrobić”. To ten styk działania „we własnej sprawie” i pracy własną tożsamością narażoną na ataki (targeted identity<sup>36</sup>) może oznaczać najbardziej znaczące konsekwencje psycho-zdrowotne.

---

35 Mierzejewska K. (2023). Cyberprzemoc ma płęć. *Pismo* Nr 3 (63), <http://surl.li/stjdz> [Dostęp 05.03.2024].

36 Por. tekst Natalii Saraty z niniejszego podręcznika.

## DLACZEGO AKTYWIZM MNIEJSZOŚCIOWY JEST WART SZCZEGÓLNEJ UWAGI I TROSKI?

Wspomniana już przeze mnie praca własną tożsamością jest obecna bardzo często w aktywizmie na rzecz praw człowieka. Z moich obserwacji i doświadczeń wynika, że zdecydowana większość tej pracy wykonywana jest przez osoby, których doświadczenie jest związane z wykluczeniem czy gorszym traktowaniem lub zwyczajnie z przemocą i dyskryminacją, również na poziomie prawnopolitycznym. Czasem wiąże się to z byciem na marginesie prawa i przymusem głębokiej adaptacji do zastanych norm, również nacechowanych heteroseksizmem<sup>37</sup> czy cisseksizmem<sup>38</sup>. Dlatego warto szczególną uważnością i troską objąć siebie, jeśli jesteś osobą z takim doświadczeniem lub mają je osoby Ci bliskie, z Twojego kolektywu, organizacji. Ma to też swoje odniesienie do zjawiska stresu mniejszościowego, który choć z pozoru niewidoczny, ma duży wpływ na codzienne funkcjonowanie osób go doświadczających. Jak pisze Grzegorz Iniewicz w swojej książce „Stres mniejszościowy u osób biseksualnych i homoseksualnych”<sup>39</sup>

*(...) stres mniejszościowy nawiązuje do specyficznego doświadczenia osób należących do mniejszości, związanego z ich pozycją w społeczeństwie. Virginia Brooks (...) definiowała stres mniejszościowy jako stres związany z niższymi statusami społecznymi, na który składają się codzienne problemy związane z dyskryminacją lub brakiem takich samych możliwości czy szans, jakie mają członkowie grupy większościowej.*

Stres mniejszościowy działa jak niekończący się, komputerowy „program w tle”, który obciąża nasz system w codziennym funkcjonowaniu psychicznym i fizycznie,

---

37 Heteroseksizm oznacza założenie, że każda osoba powinna być heteroseksualna, a tym samym wiąże się z marginalizacją jednostek, które nie utożsamiają się jako heteroseksualne. Sugeruje to ponadto, że heteroseksualność jest lepsza niż homoseksualność czy inne tożsamości i orientacje seksualne. Heteroseksizm wiąże się zatem z władzą, a nie orientacją seksualną. (zob. <https://eige.europa.eu/thesaurus/terms/1238?lang=pl>)

38 Cissexizm - postawa, wedle której ludzie rodzą się z przypisaną na zawsze płcią, jedną z dwóch rozpoznawanych w systemie płciowego binaryzmu (czyli jako kobiety lub mężczyźni). Z tej perspektywy osoby trans postrzegane są jako nienormalne, nienaturalne, jako margines społeczeństwa gorszy od cisplciowej większości. Inna rozpowszechniona cissexistowska opinia traktuje transpłciowość jako chorobę psychiczną. (zob. <https://www.transfuzja.org/edukacja/s%C5%82owniczek>)

39 Iniewicz G. (2015). *Stres mniejszościowy u osób biseksualnych i homoseksualnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

niezależnie od tego, czy osoba ma tego świadomość czy nie. Może się to również przekładać na osobiste wybory, ilość i rodzaj pracy, sposób funkcjonowania w relacjach, podejmowanie różnych działań i w dużej mierze – sposób i charakter zaangażowania aktywistycznego. Amerykański psycholog i badacz Gordon W. Allport w swojej klasycznej książce pt. „The Nature of Prejudice”<sup>40</sup> (ang. „natura uprzedzeń”) wymienia piętnaście skutków stygmatyzacji. Część z nich dotyczy wzmożonych działań na rzecz swoich praw oraz zacieśniania więzi wewnątrz własnej grupy. Te konkretne skutki będą odnosić się do działań aktywistycznych w związku z osobistymi i kolektywnymi refleksjami.

W tym kontekście odpowiedzi na poniższe pytania mogą wpłynąć na znaczne polepszenie dobrostanu jednostek i całych kolektywów:

- Jeśli jestem osobą z grupy narażonej na przemoc i dyskryminację, to czy i jak angażuję się społecznie?
- W czym mi to zaangażowanie pomaga?
- Czy wzmacnia moje poczucie sprawczości?
- Czy nie biorę na siebie za dużo?
- Jakie znaczenie ma dla mnie moja społeczność?
- Jak mogę z niej skorzystać na rzecz własnego poczucia bezpieczeństwa i jakości życia?
- Jeśli nie należę do grupy narażonej na dyskryminację, to w jaki sposób mogę uwzględnić czynnik stresu mniejszościowego w swojej organizacji albo wśród bliskich?

Odpowiedź na te pytania wymaga na pewno namysłu, wymiany doświadczeń z innymi osobami i otworzenia się na troskę. Pięknym i ciepłym założeniem, które mi tu towarzyszy jest fakt, że troska i wrażliwość na te wątki jest dla osób z tzw. „pokolenia Z” (osób dorastających w pełni scyfryzowanym społeczeństwie) czymś o wiele bardziej oswojonym niż dla mojego czy starszego pokolenia, a więc możemy sobie tutaj wiele ofiarować.

---

40 Allport, G.W. (1958). *The Nature of Prejudice*. Doubleday Anchor Books.

## KWESTIA MIĘDZYPOKOLENIOWA: RÓŻNICE, KTÓRE ŁĄCZĄ CZY SPORY, KTÓRE DZIELĄ?

Wierzę, że osoby urodzone przed 1989 rokiem i wcześniej mają dziś do wykonania ogromne i ważne zobowiązanie wobec „pokolenia Z” i „Alpha” (osoby urodzone po 2010 roku), czyli dzisiejszych dzieci, nastolatków i dwudziestolatków. Nie jest to z całą pewnością powielanie przeszłych wzorców opartych na tradycyjnej formule tłumaczenia, jak wygląda świat i mówienia innym, jak mają żyć. Narracja oparta na przekonaniu, że wiek jest jedynym nośnikiem i przekaznikiem pamięci i wiedzy o świecie nie ma już racji bytu. Dostęp do informacji jest znacząco różny w przypadku osób urodzonych przed rokiem 1989 i po tej dacie. Podczas gdy kilkunastoletnia ja wiedzę czerpała głównie z książek i czasopism, osoby nastoletnie mają dziś różnorodny dostęp do ogromnych obszarów wiedzy. Podczas gdy w wieku nastoletnim moja świadomość na temat aktywizmu i możliwości angażowania się w ruchy na rzecz praw człowieka czy klimatu była znikoma, dziś osoba nastoletnia ma tę świadomość i możliwości na wyciągnięcie ręki.

Jak pisze prezeska Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę Monika Sajkowska w Raporcie Fundacji Batorego pt. „Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości”,  
*(...) zarówno rodzinne, jak i szkolne systemy socjalizacji wprowadzają młodych w świat norm i zasad obowiązującego wzorca kulturowego. W jakimś sensie dzieje się tak od zawsze. Z jedną zasadniczą różnicą: nie jest pewne, czy w odniesieniu do młodych wchodzących w życie w obecnym czasie w Polsce można powiedzieć, że mają się oni adaptować do istniejącego wzorca kulturowego. Ów wzorzec jest bowiem poddany różnym siłom i presjom – mamy do czynienia raczej z czasem przejścia do nowych modeli, niż ze stabilnością wzorca. Dodatkowo w dzisiejszym świecie socjalizacja nie jest domeną domu rodzinnego czy systemu edukacji<sup>41</sup>.*

Oznacza to, że naszym zadaniem, tj. „millenialsów” czy „boomerów”, jest w dużej mierze wysłuchać młodsze pokolenia, przyjąć ich często zasadny gniew na kształt

---

41 Sajkowska, M. (2021). *Wszecchobecna przemoc a „kruchosc” młodych w: Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości*. Raport. Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

pozostawionego im świata. Co najważniejsze – musimy odejść od przekonania, że świat będzie dalej taki, jakim go zapamiętaliśmy ze swojego dzieciństwa.

Z obserwacji głównie mojego własnego pokolenia (późnych roczników lat 80. XX wieku), tego, które w dużej mierze poruszyło maszynę społeczeństwa obywatelskiego i ruchów na rzecz praw człowieka w latach dwutysięcznych, wynika także inna istotna kwestia. Musimy uznać, że prawdopodobnie nasze rozwiązania nie są uniwersalne, co oznacza także, że aktywizm uliczny, akcyjny może obecnie nie przynosić już wcześniejszych skutków i korzyści. Moje obserwacje pokazują, że wiele osób aktywistycznych z mojego pokolenia może przeżywać obecnie ogromne zmęczenie. Może to dodatkowo wzmacniać chęć wysyłania młodszym pokoleniom komunikatów typu: „wy, młodzi nic nie wiecie o świecie”, „teraz pora na was, teraz to wy musicie działać”, „młodzi mają siłę, to muszą wziąć sprawy w swoje ręce”, „przeszłość w rękach młodych”. Ważne, by pamiętać, że po pierwsze młodsze pokolenia prawdopodobnie pod różnymi względami wiedzą o wiele więcej o świecie niż moje pokolenie i starsze pokolenia, kiedy były w ich wieku. Po drugie, nie zrzucamy na barki młodych ludzi odpowiedzialności za przyszłość, nie zakładamy, że mają więcej siły. Rezyliencja (odporność psychiczna) młodych osób jest często znacznie bardziej krucha i bez naszego wsparcia i wspólnego planu działania, dialogu i wyobrażeń o przyszłości nie osiągniemy wiele. Przerzucanie odpowiedzialności na młodsze pokolenia przy jednoczesnym odcinaniu się od wpływu swojego i wcześniejszych generacji na zastaną sytuację powoduje poczucie osamotnienia i dociężenia młodych już na starcie. Istota rewolucji w sposobie działania, zwłaszcza na rzecz praw człowieka i klimatu, wydaje się leżeć właśnie w tym, jak wyglądać będzie refleksja i wzajemna komunikacja tych i kolejnych pokoleń.

Zrozumienia wymaga też sam kontekst dążenia do osobistej czy społeczno-politycznej wolności, co jest często jednym z kluczowych powodów aktywizmu prawnoczwolniczego. Różnice pokoleniowe w tym obszarze ciekawie opisuje Katarzyna Mortoń w raporcie „Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości”:

*Wolność to nie tylko możliwość nieskrępowanego wyrażania. Wolność to również możliwość kreowania nowego świata symboli, postaw czy punktów odniesienia. Nie oznacza ona zerwania z tradycją czy wyrzeczenia się historii. Pozwala natomiast na niebycie ich*

*zakładnikiem/zakładniczką. W praktyce zależy to od tego, jak starsze generacje będą tę tradycję przekazywać: czy jako źródło inspiracji, czy jako pewnego rodzaju przymus. Tak czy inaczej, wydaje się, że młodzi, którzy mogą swój świat uporządkować w wewnętrznych bankach, mają dziś większy niż kiedyś wybór, aby odrzucić źle podaną narrację<sup>42</sup>. Zakończę zatem ten podrozdział kilkoma pytaniami do naszej osobistej i kolektywnej refleksji. Świadomość i uznanie dla różnic nie zawsze muszą być powodem sporu – czasem nazwanie ich przynosi już pierwsze kreatywne ukojenie.*

- Jakie obserwuję czynniki pokoleniowe u siebie i w swojej grupie, organizacji?
- Jak mogę wesprzeć młodsze pokolenie nie odbierając mu jednocześnie podmiotowości i jego organicznej mądrości?
- Jak mogę wykorzystać doświadczenia moje i osób z innych pokoleń na rzecz wzajemnego wsparcia i wzmocnienia naszych wspólnych celów?
- Jak szukać porozumienia w świecie pełnym różnic?

## **DOŚWIADCZENIA Z OSTATNICH LAT – DOROBEK OSOBISTY I FUNDACJI HERSTORY**

Kiedy w połowie 2020 roku składałam aplikację na międzynarodowy program stypendialny Alfred Landecker Democracy Fellowship, czas w Polsce i na świecie był niezwykle trudny. Wspomniana już kampania wyborcza, pandemia COVID-19 i wynikające z niej konsekwencje finansowe i psychozdrowotne, a na horyzoncie zaostrzenie ustawy o aborcji. Oznaczało to szczególnie wzmożony wysiłek aktywistyczny przy jednoczesnych ekstremalnych warunkach codziennego funkcjonowania. Stwarzało to pole do nadzwyczajnego wysiłku i potencjalnego wyczerpania. Dlatego też moja aplikacja dotyczyła stworzenia centrum wsparcia aktywistycznego i zasilenia kadry trenersko-terapeutycznej przeszkolonej do pracy w przeciwdziałaniu wypaleniu i przemęczeniu aktywistycznemu. Dwa miesiące później dowiedziałam się o przyjęciu na roczne stypendium, co oznaczało wsparcie finansowe w projekcie i rozpoczęcie ścieżki kreatywnej z wieloma pytaniami: jak? kiedy? dla kogo? jak o tym mówić? Do realizacji działań zaprosiłam osoby z dwóch zaprzyjaźnionych

---

42 Mortoń K. (2021). *Świat „Młodej Generacji” w: Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości. Raport*. Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.



organizacji: wrocławskiego oddziału Centrum Praw Kobiet oraz wrocławskiej Kultury Równości. Przez następne miesiące szukałyśmy różnych sposobów na stworzenie adekwatnej oferty, a także komunikowanie przemęczenia/wypalenia jako czegoś, co jest częstym elementem pracy aktywistycznej, a niekoniecznie jest chętnie poddawane refleksji. W 2020 roku wraz z Fundacją HerStory nawiązałam też współpracę z Ulex Project – centrum wsparcia i edukacji dla osób aktywistycznych z całego świata, które mieści się w Katalonii (Hiszpania). Centrum to jest tworzone przez osoby z ruchów aktywistycznych z różnych krajów i pracuje na ich rzecz autorskimi metodami wsparcia i edukacji. Nasze partnerstwo zaowocowało wsparciem i przeszkoleniem kilkudziesięciu osób aktywistycznych w Ulex Project. Obecnie przygotowujemy się do pięcioletniego projektu i wsparcia kolejnych osób aktywistycznych, działających szczególnie na rzecz praw kobiet, osób LGBTQ+ i szerokiego kontekstu związanego z klimatem, migracją i konfliktami zbrojnymi. Moją rekomendacją uwzględnianą przez osoby z Ulex jest też wprowadzenie kontekstu wtórnej traumy / traumy zastępczej (zwanej też wtórnym zespołem stresu pourazowego, STSD).

To doświadczenie wielu osób pomagających innym, którzy znajdują się w kryzysie, wynikające z długotrwałej ekspozycji na ich emocje, przeżycia i różne odczucia, czasem mylone z wypaleniem.

Od 2020 roku w projektach Fundacji HerStory uwzględniamy warsztaty na rzecz zrównoważonego aktywizmu. Dostrzegamy, że zdecydowanie częściej zainteresowaniem cieszą się wśród osób młodych – starsze pokolenia mogą się tutaj wiele nauczyć. Potrzeba zadbania o siebie i zespół jest w mojej ocenie o wiele bardziej zauważana i wdrażana przez osoby z „pokolenia Z”, zwłaszcza przed momentami krytycznymi, co rozumiem jako apel młodych osób o to, aby robić aktywizm inaczej.

Wyzwaniem, z którym mierzymy się w promocji takiej oferty jest pytanie, jak zapraszać do prewencji wypalenia i przemęczenia w pracy aktywistycznej w sytuacji, gdy wciąż niska jest świadomość ograniczoności zasobów energetycznych i zdrowotnych – są one wyczerpywalne i limitowane i dotyczą wszystkich osób, niezależnie od generacji. Od 2020 roku, czyli od czasu ukończenia szkolenia trenerskiego prowadzonego przez osoby z Ulexu, uczę się takie wsparcie adresować lepiej, a narzędziem do tego jest słuchanie osób uczestniczących w warsztatach i osób z ruchów aktywistycznych. Słuchanie o ich potrzebach, obserwacja zmian, tego, co młode osoby komunikują a czego nie – w kontekście zrównoważonego aktywizmu czy przemęczenia pracą – pomaga mi rewidować pracę trenerską i terapeutyczną. Widzę to jako własną dobrą praktykę aktywistyczną, a także naszą zespołową w Fundacji HerStory.

Praktykę słuchania i oddawania głosu przekształciliśmy w Fundacji w niewielką kampanię społeczną: na początku 2022 roku zaczęliśmy zbierać głosy i nagrywać wywiady z młodzieżą na temat ich doświadczeń i potrzeb związanych z edukacją antydyskryminacyjną i antyprzemocową. Zależy nam, aby oddawać podmiotowość nastolatkom i młodym dorosłym w sprawach dla nich najważniejszych. Pomaga to obalać krzywdzące przekonanie, że młode osoby „same nie wiedzą, czego chcą” i czego potrzebują. Wsłuchanie się w ich głos pokazuje, że jest odwrotnie: młode osoby doskonale wiedzą, czego im brakuje, jasno nazywają swoje potrzeby i wiedzą znacznie więcej, niż osobom ze starszych pokoleń mogłoby się wydawać.



Od kilku lat naszą dobrą praktyką warsztatową są dwudniowe warsztaty kompetencji wspierania osób (nastoletnich i dorosłych) ze społeczności LGBTQ+, które wciąż doskonalimy. Kierujemy je do osób pracujących w szkołach, placówkach oświatowych, poradniach psychologiczno-pedagogicznych, do osób pracujących terapeutycznie i wychowawczo. Mamy świadomość, jak niewiele wiedzy z tego zakresu można nabyć w ramach edukacji formalnej i staramy się uzupełniać te luki u pracujących wsparciowo dorosłych osób. Chcemy, aby docelowo osoby ze społeczności LGBTQ+ (dorosłe i nastoletnie) mogły otrzymywać wyższej jakości wsparcie i więcej zrozumienia. Te działania uzupełniamy warsztatami sojuszniczymi dla osób spoza społeczności LGBTQ+. Naszym celem jest wzmacnianie pozytywnych i pełnych wsparcia relacji osób LGBTQ+ w grupach, organizacjach, rodzinach, społecznościach pracowniczych i koleżeńskich – wszędzie tam, gdzie współdzielimy ze sobą przestrzeń.

W kontekście mojego osobistego doświadczenia pracy z grupami nastoletnimi i z młodymi dorosłymi, chcę przybliżyć jeszcze doświadczenie zaangażowania w dwa obozy warsztatowo-relaksacyjne. Latem 2021 i 2022 roku miałam okazję prowadzić kilkudniowy cykl zajęć dla osób z grup aktywistycznych zajmujących się pomocą humanitarną, prawami człowieka i klimatem. Szczególnie ważnym wnioskiem płynącym z tego doświadczenia jest waga uwzględniania potrzeb osób w spektrum ADHD oraz w spektrum autyzmu. Doświadczenia obu obozów pokazały, że jeśli chodzi o sposób pracy, mniej znaczy więcej (w kontekście liczby zadań warsztatowych), a wolniej znaczy szybciej. Medytacje i praktyki relaksacyjne są bardzo wspierające, choć należy pamiętać, że nie wszystkie osoby będą się w nich odnajdywać. Warto nie planować zbyt wielu aktywności w ciągu dnia i pamiętać o częściach związanych z zabawą, grami, odpoczynkiem na poziomie poznawczym i cielesnym. Praca z ciałem jest podczas tego rodzaju spotkań istotna, niemniej należy pamiętać, by nie odbywała się na zbyt głębokim poziomie – może to prowadzić np. do trudnego kontaktu (chyba, że prowadzimy warsztat stricte terapeutyczny). W obu przypadkach uczucie odpuszczania, ale też wdzięczności i gotowości na przyjmowanie oraz autentyczny kontakt stanowiły podstawowy trzon mojej pracy i współbycia z osobami uczestniczącymi w tych spotkaniach. Relacyjność i słuchanie są w takich działaniach ważniejsze od zadaniowości i walorów wiedzy, a zmiana sposobów funkcjonowania w ruchu aktywistycznym zaczyna się od kontaktu i świadomości.

Poniżej zbieram kwestie dotyczące planowania działań w projektach uwzględniające dobre praktyki wsparcia osób aktywistycznych, w tym osób młodych:

- Warsztaty antywypaleniowe mogą być istotnym elementem każdego projektu skierowanego do grupy wrażliwej na wykluczenie czy dyskryminację. Warto je uwzględnić szczególnie przy planowaniu wsparcia dla osób, które spotykają się z uprzedzeniami czy dyskryminacją ze względu na swoje tożsamości.
- Przy planowaniu warsztatów/wsparcia antywypaleniowego warto zatrudniać kadrę mającą doświadczenie i wiedzę z zakresu funkcjonowania sektora pozarządowego i grup nieformalnych oraz wpływu przemocy i dyskryminacji na jednostki i kolektywy.
- Kwestia różnic międzypokoleniowych i wynikających z nich pułapek oraz wyzwań może znaleźć istotne miejsce w projektowaniu długofalowej zmiany na rzecz bardziej zrównoważonego aktywizmu.
- Nie żyjemy w próżni, dlatego warto zwrócić uwagę na pole społeczno-polityczne, które towarzyszy naszej pracy i sprawdzić, jak może ono działać na poszczególne osoby, a także zapewnić przestrzeń na grupowe refleksje.
- Różnice potrzeb i szczególne konteksty psycho-zdrowotne warto zgłębiać osobiście i uwzględniać w strategiach wewnętrznych organizacji czy grup. Pamiętajmy, że nie wszystkie osoby mają takie same zasoby, sposoby organizacji wewnętrznej, poziomy sprawności psycho-fizycznej.
- Sięganie do energii i inspiracji z innych krajów może zasilać nas w różne sposoby na wymianę wiedzy, doświadczeń. Spotkania czy wizyty studyjne w innych krajach mogą być ożywcze kreatywnie, ale też emocjonalnie kojące.
- W programach i projektach wsparcia dla osób aktywistycznych i grup zagrożonych wykluczeniem warto uwzględnić bezpłatne wsparcie terapeutyczne i angażować do niego osoby przeszkolone do pracy z osobami LGBTQ+ czy w obszarze przeciążających dynamik działających między grupami aktywistycznymi a instytucjami (np. politycznymi grupami interesów, biznesem, państwem). Obecnie rynek komercyjny wsparcia terapeutycznego nie jest dostępny finansowo dla wszystkich, a przecież wysokiej jakości pomoc w tym obszarze może dodatkowo wzmocnić społeczność aktywistyczną.
- Warsztaty strategiczne i warsztaty o zrównoważonej pracy aktywistycznej mogą być cyklicznym narzędziem wzmacniania grupy i organizacji, sprzyjającym rozwijaniu sposobów na dobre porozumienie, uwzględnianie szczególnych potrzeb,

różnic pokoleniowych, adaptacji do zmiany. Rekomenduję to każdej grupie i organizacji. Przekierowanie funduszy czy uwzględnienie takiej pozycji budżetowej we wniosku może być bardzo pomocne w długofalowych planach zapewnienia sobie i innym dobrego miejsca pracy i aktywizmu.

- Uwzględnianie kontekstu wtórnej traumy i specyficznego wsparcia dla osób pomagających innym w kryzysie jest ważne. Dotyczy to nie tylko osób udzielających wsparcia psychologicznego czy medycznego, pracujących w szczególnych warunkach związanych z osobami w silnym kryzysie, ale także osób aktywistycznych.

## **JAK I KIEDY SIĘ ANGAŻUJĘ – PYTANIA DO OSOBISTEJ REFLEKSJI I REKOMENDACJE DLA ORGANIZACJI ORAZ INSTYTUCJI GRANTODAWCZYCH**

Jeśli jesteś **osobą aktywistyczną lub pracującą w sektorze pozarządowym**, sprawdź z sobą:

- Jakie są Twoje osobiste motywacje do tej pracy?
- Co Ciebie w niej ożywia, a co sprawia, że tracisz najwięcej energii?
- Jak wyglądają Twoje relacje z osobami w Twoich działaniach?
- Co sprawia Ci największą trudność, a co Cię wspiera i napełnia radością?
- W jakim polu funkcjonujesz, jak wygląda Twoje codzienne środowisko, jaka jest Twoja historia/herstoria rodzinna? Jak funkcjonujesz relacyjnie i rodzinnie?
- Jaki może mieć to wpływ na Twoje motywacje i sposób funkcjonowania w grupie?
- Czemu poświęcasz więcej uwagi: sprawom i potrzebom innych czy własnemu życiu?
- Jeśli skupiasz się przede wszystkim na problemach innych ludzi, chcesz za wszelką cenę pomagać, to jakie osobiste schematy i przyzwyczajenia mogą za tym stać?
- Czy masz dostęp do osób wspierających, które mogą pomóc ci w tej refleksji?
- Czy osoba, która wspiera cię terapeutycznie, rozumie i uwzględnia kontekst ruchu aktywistycznego i sektora pozarządowego?
- Czy otrzymujesz zrozumienie i wsparcie w kontekście stresu mniejszościowego i niuansów związanych z byciem osobą narażoną na ataki i praktyki dyskryminacyjne?
- Jak spędzasz wolny czas? Czy masz go wystarczająco dużo?

- Czy uwzględniasz ruch fizyczny i ciało jako element Twojego dobrostanu?
- Jak o sobie dbasz i jak sięgasz po wsparcie innych?

Jeśli reprezentujesz **instytucję lub organizację grantodawczą**, weź pod uwagę, że duża część trudności pracy w sektorze pozarządowym dotyczy finansowania. Jest ono często niedostateczne lub objęte różnymi ograniczeniami, np. dotyczącymi stawek za wynagrodzenie za pracę, znacząco niższych niż rynkowe. Sposoby finansowania organizacji pozarządowych i niezwykle ograniczone możliwości finansowania grup nieformalnych doprowadzają do wielu przeciążeń, np. z powodu zwielokrotnionego zaangażowania projektowego osób. Często też nie pozwalają na stabilne zatrudnienie w organizacji. Zwłaszcza organizacje/grupy działające na rzecz praw człowieka pracują w środowisku często nieprzyjaznym, niejednokrotnie ponosząc ogromne koszty psycho-fizyczne swojej pracy. Stąd moja zachęta do uwzględniania takich pozycji budżetowych, jak warsztaty antywypaleniowe i strategiczne dla zespołu, wsparcie superwizyjne czy inne elementy rozwoju instytucjonalnego, które pozwolą grupom i organizacjom stabilizować i rozwijać swój zespół. Dobrostan zespołu jest niezbędny do tego, aby pracować na rzecz zmiany społecznej, praw człowieka i klimatu. Warto pamiętać o tym, że stabilność wynagrodzeń w organizacjach pozwala profesjonalizować sektor i stanowi ważne narzędzie uznania zaangażowania pracujących w nim osób.

## REFLEKSJE KOŃCOWE

Pisząc ten tekst wypowiadam się z perspektywy osoby białej, wychowanej i urodzonej w Polsce, mówiącej po polsku, należącej do społeczności LGBTQ+. Piszę odwołując się do doświadczenia dziewięciu lat prowadzenia organizacji zajmującej się przeciwdziałaniem przemocy i dyskryminacji, do kilkunastu lat doświadczenia aktywistycznego, do moich doświadczeń pracy trenerskiej i terapeutycznej i – co najważniejsze – pracy własną tożsamością narażoną na ataki. Mój wizerunek był naruszany w przestrzeni internetowej i wykorzystywany do tego, aby uniemożliwić Fundacji prowadzenie warsztatów w szkołach. Mam za sobą doświadczenia bezpłatnej pracy, przemęczenia i przekraczania granic w pracy na rzecz innych. Mam też za sobą zdrowienie, wieloletnią pracę na rzecz świadomości swoich granic, wysokie umiejętności regulowania siebie oraz wspierania innych. W ostatnich latach

towarzyszy mi w pracy więcej pytań niż odpowiedzi, a kompetencja adaptowania się do zmian okazała się istotnym stabilizatorem. Nie podchodzę do spotkania z drugim człowiekiem *ex cathedra*, a wymianę doświadczeń oraz relacyjny sposób budowania zmiany są dla mnie najważniejsze. Mam nadzieję, że napisany przeze mnie artykuł pozwoli na wzmocnienie osób działających w ruchach aktywistycznych, być może skłoni do refleksji. W pracy nad nim przyszło do mnie wiele wzruszeń, własnych odkryć i przemyśleń – bardzo za to dziękuję.

## BIBLIOGRAFIA

Allport, G.W. (1958). *The Nature of Prejudice*. Doubleday Anchor Books.

Iniewicz G. (2015). *Stres mniejszościowy u osób biseksualnych i homoseksualnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Mierzejewska K. (2023). Cyberprzemoc ma płęć. *Pismo* Nr 3 (63), <http://surl.li/stjey> [Dostęp 05.03.2024].

Mortoń K. (2021). *Świat „Młodej Generacji” w: Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości. Raport*. Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

Sajkowska, M. (2021). *Wszechobecna przemoc a „kruchość” młodych w: Młodzi 2020. W poszukiwaniu tożsamości. Raport*. Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.

ef / Ewa Furgał

*Fundacja Dziewczyny w Spektrum*

**Zdejmując maskę.**

**Strategie antywypaleniowe**

**dla aktywistycznych osób**

**w spektrum autyzmu**

Wśród osób pracujących w organizacjach pozarządowych znajdują się osoby z neuromniejszości, w tym osoby w spektrum autyzmu. Choć stereotypy dotyczące osób autystycznych przypisują im niechęć do kontaktów społecznych i brak empatii, w rzeczywistości często angażują się w działalność społeczną. Nie dysponujemy ilościowymi danymi dotyczącymi odsetka zatrudnienia ani wolontariatu osób w spektrum autyzmu w trzecim sektorze, można jednak przyjąć, że jest to często podejmowana aktywność, zwłaszcza wśród osób niecismęskich. Kobiety, osoby niebinarne i transpłciowe częściej niż cisplciowi mężczyźni w spektrum autyzmu doświadczają przemocy i nierówności w dostępie do wsparcia. Ponadto wykazują większą motywację do pracy z ludźmi, silne poczucie sprawiedliwości oraz wrażliwość społeczną, w organizacjach często pracują własną tożsamością na rzecz grupy lub grup, do których należą. Czynniki te motywują do zaangażowania w pracę dla organizacji pozarządowych, jednocześnie sprzyjając wypaleniu. Poza tym osoby w spektrum autyzmu doświadczają unikalnego dla tej grupy wypalenia autystycznego (*autistic burnout*), które przyczynia się do pogorszenia ich funkcjonowania społecznego. Niniejszy tekst odnosi się do indywidualnych doświadczeń osób aktywistycznych w spektrum autyzmu oraz do zarządzania organizacjami pozarządowymi, w działalność których angażują się lub pracują osoby autystyczne.

# CZYNNIKI SPRZYJAJĄCE WYPALENIU AKTYWISTYCZNEMU U OSÓB AUTYSTYCZNYCH

## MEDYKALIZACJA AUTYZMU

Do podstawowych czynników sprzyjających wypaleniu zaliczamy medykację autyzmu oraz system relacji władzy, który leży u źródeł patologizowania osób autystycznych. Medycyna wciąż nazywa rzadziej spotykane modele rozwoju człowieka „zaburzeniami rozwojowymi”, podczas gdy zgodnie z koncepcją neuroróżnorodności moglibyśmy nazywać je „różnymi neurotypami”. Neuromniejszość (lub neuroatypowość), podobnie jak neuroróżnorodność, jest w naukach społecznych stosunkowo nowym terminem. Twórczynią pojęcia neuroróżnorodności jest autystyczna socjolożka Judy Singer, która po raz pierwszy posłużyła się tą koncepcją w 1995 roku. Początkowo chodziło o niestygmatyzujący i niemedykujący sposób postrzegania autyzmu, następnie pojęcie rozszerzono na neurobiologiczne różnice ludzkich organizmów, które powodują, że rozwój człowieka może przebiegać na różne sposoby. Neuroróżnorodność dekonstruuje normy poznawcze, emocjonalne i sensoryczne oraz udowadnia, że próby dostosowywania osób w spektrum autyzmu do funkcjonowania neurotypowej większości, na przykład w formie behawioralnej terapii, są szkodliwe i skazane na niepowodzenie. Koncepcja neuroróżnorodności jest wzmacniająca i emancypacyjna, a rozpropagował ją ruch autystycznych samorzeczników, który powstał w latach 90. XX wieku. Neuroatypowości takie jak spektrum autyzmu, ADHD, dysleksja czy dyskalkulia nie są w ramach tego ujęcia zaburzeniami ani defektami, ale elementami ludzkiej tożsamości, kolejnymi z wielu charakterystyk, którymi się różnimy.

## RELACJE WŁADZY

Relacje władzy wpływają między innymi na to, kto spośród osób autystycznych otrzymuje medyczną diagnozę, a co za tym idzie, szansę na wsparcie. Doświadczenie późnej (auto)diagnozy ADHD lub spektrum autyzmu jest częste wśród kobiet, osób niebinarnych i transpłciowych oraz osób o niskim statusie materialnym i niebiałych. Dzieje się tak z tego względu, że system diagnostyczny odzwierciedla relacje władzy, jest oparty na kryteriach i narzędziach stworzonych na podstawie





obserwacji białych chłopców pochodzących z klas średniej i wyższej. Szansę na diagnozę w dzieciństwie mają zatem osoby, które wpisują się w te kryteria oraz mają dostęp do opieki zdrowotnej. Osoby niezdiagnozowane w dzieciństwie, w dorosłym życiu zazwyczaj samodzielnie odkrywają u siebie spektrum autyzmu i/lub ADHD. Autodiagnozę często poprzedza wieloletnie poszukiwanie przyczyn swoich problemów, błędne diagnozy oraz nabycie wtórnych trudności w obszarze zdrowia psychicznego. U niezdiagnozowanych osób autystycznych z wiekiem wzrasta ryzyko niepowodzeń w funkcjonowaniu społecznym – w relacjach i na rynku pracy, a także ryzyko rozwinięcia depresji i innych problemów zdrowotnych<sup>43</sup>. Dostęp do medycznej diagnozy jest niski i zależy od statusu materialnego i miejsca zamieszkania. Kobiety, osoby niebinarne i transpłciowe doświadczają *gender bias* – głęboko uwewnętrznionego przez diagnostów przekonania, że autyzm i ADHD występują

---

43 S. Bargiela, R. Steward, W. Mandy. (2006). The Experiences of Late-diagnosed Women with Autism Spectrum Conditions: An Investigation of the Female Phenotype, *Journal of Autism and Developmental Disorders*, t. 46, nr 10, s. 3281–3294.

głównie u mężczyzn. Poziom wiedzy na temat tego, jak socjalizacja do ról płciowych może zmieniać obraz autyzmu i ADHD, jest wśród diagnostów zawstydzająco niski. Kobiety, które otrzymały diagnozę spektrum autyzmu po 40. roku życia raportują, że były traktowane przez specjalistów protekcyjnie, z pobłażliwością i niewielkim zrozumieniem dla ich życiowych doświadczeń<sup>44</sup>. Uewnętrzniłone przekonanie, że autyzm i ADHD zdecydowanie częściej zdarzają się u mężczyzn w połączeniu z poglądem, że kobiety przesadzają, histeryzują i konfabulują, w związku z czym nie należy traktować poważnie tego, co mówią, ma zasadniczy wpływ na dostęp dorosłych kobiet do rzetelnej diagnozy.

## MASKOWANIE

Maskowanie to społeczny przymus dostosowywania się do norm społecznych. Polega na ukrywaniu nieakceptowanych społecznie zachowań (kamuflowanie) lub zastępowaniu ich wyuczonymi strategiami (kompensacja). W związku z normami płci i socjalizacją do ról płciowej kobiety mają wyższą od mężczyzn społeczną motywację i w większym stopniu wykazują skłonności do dostosowywania się do wymogów otoczenia. To dlatego stosują maskowanie w zdecydowanie większym stopniu od mężczyzn w spektrum autyzmu i z ADHD. Maskowanie jest strategią przetrwania, a nie wyrachowanym działaniem mającym na celu udawanie kogoś innego. W młodości zazwyczaj jest instynktownym, nieświadomym zachowaniem, które służy ochronie siebie. Może być motywowane lękiem przed odrzuceniem lub nękaniami przez osobę czy grupę, może też wynikać z potrzeby niewyróżniania się, nieprzyciągania uwagi swoją odmiennością. Również w dorosłości rzadko kiedy jest to świadoma, przemyślana strategia, aczkolwiek po (auto)diagnozie pojawia się refleksja na temat swoich motywacji i sposobów maskowania. Maskowanie jest formą społecznej opresji, choć niektórym osobom może jawić się jako przywilej. Niesie jednak za sobą ogromne koszty psychiczne i drenuje wewnętrzne zasoby, wymaga intensywnego wysiłku i dużej samokontroli. Może spowodować skrajne wyczerpanie, ekstremalny stres, przygnębienie i wypalenie. Może też wywołać poczucie oszukiwania otoczenia i „zdradzania” swojej prawdziwej tożsamości oraz wątpliwości co do

---

44 A. Leedham, A.R. Thompson, R. Smith, M. Freeth (2020). „I was exhausted trying to figure it out”. The experiences of females receiving an autism diagnosis in middle to late adulthood, *Autism* t. 24, nr 1, s. 138–139.

swojej autentyczności. Maskowanie znacznie przyczynia się do wysokich statystyk zaburzeń lękowych i depresyjnych wśród kobiet autystycznych, podobne skutki wywołuje u osób z ADHD<sup>45</sup>. Warto pamiętać o tym, że jest ono głęboko zakorzenione w społecznych normach i systemie, na który jednostki nie mają wpływu. U osób neuroatypowych po samookreśleniu się często następuje proces poszukiwania swoich przestrzeni wolności od maskowania, wybierania osób i sytuacji, gdzie mogą wyrażać siebie bez lęku przed oceną i odrzuceniem.

## WYPALENIE AUTYSTYCZNE

Maskowanie jest również w znaczącym stopniu odpowiedzialne za wypalenie autystyczne (autistic burnout). Jest to stan, kiedy oczekiwania społeczne i codzienne wymogi przekraczają zasoby osób w spektrum autyzmu. Wypalenie autystyczne może przypominać epizod depresyjny lub przewlekłe zmęczenie, ale nie jest z nimi tożsame. Może objawiać się między innymi utratą zainteresowań i umiejętności, długotrwałym wyczerpaniem, szybszymi przeciążeniami sensorycznymi czy pogorszeniem funkcji poznawczych. Wypalenie autystyczne zagraża szczególnie osobom wykonującym zawody wymagające pracy emocjonalnej lub częstych kontaktów z ludźmi, a więc między innymi osobom aktywistycznym. Ryzyko wypalenia wzrasta, kiedy osoba w spektrum nie ma bezpiecznej przestrzeni do wyrażania siebie, jest narażona na częste przeciążenia sensoryczne i ma niewielkie zasoby asertywności – na przykład nie jest w stanie odmówić, kiedy jest proszona o wykonanie większej ilości obowiązków.

## NORMY AKTYWISTYCZNE

W organizacjach pozarządowych obowiązują niepisane, przezroczyście dla osób neuroatypowych normy<sup>46</sup>. Należą do nich: praca, komunikacja i socjalizowanie się w grupach, udział w demonstracjach, organizowanie z reguły tłumnych i hałaśliwych

---

45 J. S. Beck, R. A. Lundwall, T. Gabrielsen, J. C. Cox, M. South (2020) Looking good but feeling bad. „Camouflaging” behaviors and mental health in women with autistic traits, *Autism* t. 24, nr 4, s. 809–821.

46 Więcej na ten temat napisałam w tekście: E. Furgał (2021). *Wypalenie aktywistyczne u osób w spektrum autyzmu* [w:] „RegenerAktywnik. Nieregularnik o trosce o siebie i siebie nawzajem w aktywizmie praw człowieka” nr 1/2021: Alternatywna sensoryka i motoryka, Fundacja RegenerAkcja, Szczawnica-Warszawa

impres benefitowych, czy wreszcie utrzymywanie osobistych relacji jako spoiwa grupy lub kolektywu. Ponadto w trzecim sektorze często występuje nielimitowany czas pracy, konieczność wykonywania wielu zadań jednocześnie lub oczekiwanie szybkiego tempa pracy (na przykład w związku z terminami konkursów dotacyjnych i sprawozdań). Trudności osób neuroatypowych z tzw. funkcjami wykonawczymi, takimi jak rozpoczynanie czynności czy przechodzenie z jednej czynności do drugiej, mogą znacznie obniżać oczekiwaną efektywność wykonywania zadań, a co za tym idzie, osłabiać motywację do społecznego zaangażowania. Normy aktywistyczne sprawiają, że osoby w spektrum autyzmu poświęcają dużo energii na dostosowywanie się do nich w postaci maskowania lub wypracowując inne sposoby działania. Autystyczne układy neurologiczne szybciej przeciążają się pod wpływem bodźców sensorycznych i interakcji społecznych, zatem osoby aktywistyczne w spektrum autyzmu potrzebują więcej regeneracji. Jeśli organizacja lub same jednostki nie są w stanie o nią zadbać, zagrożenie wypaleniem wzrasta w szybkim tempie.

## **DOŚWIADCZANIE PRZEMOCY**

Osoby niecismęskie w spektrum autyzmu są narażone na przemoc w większym stopniu niż neurotypowe, szczególnie przemoc psychiczną i seksualną. Ponadto wiele osób autystycznych doświadcza systemowej przemocy, uczestnicząc w „terapiach autyzmu” ukierunkowanych na korygowanie nieakceptowalnych zachowań (takich jak stymy, które pozwalają na regulowanie emocji) i dostosowanie sposobu komunikacji do neurotypowych norm. Trening umiejętności społecznych u osób w spektrum autyzmu nierzadko przebiega z brakiem poszanowania dla ich granic i potrzeb. Medykalizacja autyzmu i traktowanie osób w spektrum autyzmu jako zaburzonych także nosi znamiona systemowej przemocy. Jej doświadczenie lub przewidywanie może skutkować stresem mniejszościowym, czyli chronicznym napięciem psychicznym, które negatywnie wpływa na zdrowie psychiczne.

## STRATEGIE ANTYWYPALENIOWE

### COMING OUT

Ujawnienie się jako osoba autystyczna lub neuroatypowa jest formą emancypacji, narzędziem budowania samoświadomości, demontowania stereotypów i uprzedzeń oraz wprowadzania zmiany społecznej. *Coming out* może być ważnym momentem w akceptacji siebie poprzez otwarcie się na innych ludzi, a także czynnikiem ochronnym w stresie mniejszościowym. Dzięki ujawnieniu się osoby neuroatypowe mogą również realizować niezwykle ważną potrzebę przynależności. W organizacjach, które są zarządzane przez osoby neuroatypowe, coming out może posłużyć jako informacja o potrzebach, która przyczyni się do zwiększenia dostępności organizacji. Ważne jednak, aby osoba w spektrum mogła ujawnić się w bezpiecznych warunkach.

### ZDEJMOWANIE MASKI

Jako że społeczny przymus maskowania jest ogromnie wyczerpujący, niezmiernie ważne jest znalezienie takich przestrzeni w życiu, w których można bezpiecznie wyrażać siebie bez ciągłej autocenzury lub narażenia na krytykę i kary. Organizacje pozarządowe powinny być miejscami, które umożliwiają komunikowanie się i ekspresję emocji na różne sposoby, pozwalają różne style uczenia się, formy zaangażowania i pracy, a tym samym nie wspierają systemowej opresji wobec osób neuroatypowych. Ważne jest, aby osoby w spektrum autyzmu mogły bez lęku przed oceną ujawnić swoje potrzeby i aby organizacja w miarę możliwości mogła na nie odpowiedzieć. Przykłady takich potrzeb stanowią: możliwość pracy w słuchawkach lub w najwyżej kilkusobowym pomieszczeniu, możliwość wykonywania zadań indywidualnie, możliwość swobodnego posługiwania się zabawkami sensorycznymi, brak presji na grupowe spotkania i wyjścia oraz wypowiedzi publiczne. Warto, aby same osoby w spektrum autyzmu zastanowiły się, w jakich sytuacjach stosują maskowanie, czy nadal i w jakim stopniu chcą to robić oraz w których przypadkach mogą bezpiecznie przestać. W razie potrzeby mogą wypełnić test CAT-Q

(*Camouflaging Autistic Traits Questionnaire*) pozwalający ocenić, w jakim stopniu dana osoba stosuje maskowanie<sup>47</sup>.

## SAMOŚWIADOMOŚĆ I SAMOREGULACJA

W prewencji wypalenia bardzo pomocna okazuje się samowiedza dotycząca sygnałów płynących z ciała, potrzeb sensorycznych oraz podatności i reakcji na przeciążenie. Badania wskazują, że osoby autystyczne mają niższą od neurotypowych świadomość ciała i niższą zdolność do odczytywania sygnałów interoceptywnych<sup>48</sup>. W razie potrzeby stopień samoświadomości ciała pomoże określić test MAIA-2 (Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness)<sup>49</sup>. Interocepcję, czyli zmysł odpowiadający za odbieranie informacji z ciała, można ćwiczyć – na przykład praktykując uważność (*mindfulness*) lub obserwując związki między swoimi emocjami a odczuciami w ciele. Zalecane jest także codzienne prowadzenie notatek zaobserwowanych odczuć cielesnych i odpowiadających im emocji.

Bardzo ważnym składnikiem samoświadomości jest znajomość swojego profilu sensorycznego, czyli sposobu przetwarzania bodźców i potrzeb sensorycznych. Osoby autystyczne zazwyczaj posiadają wrażliwości sensoryczne, takie jak nadwrażliwość na hałas, światło czy dotyk lub niedowrażliwość czucia głębokiego. Rozpoznanie potrzeb sensorycznych i przeciążających bodźców jest niezbędne do tego, aby móc zadbać o swój organizm – na przykład unikając ekspozycji na nadmiar bodźców lub stymulując zmysły. Autostymulacja przy pomocy zabawek sensorycznych, takich jak gniotki, spinnery, woreczki, wężyki czy kostki sensoryczne, jest jednym ze sposobów samoregulacji chroniących przed wypaleniem. Stimy, czyli zachowania autostymulacyjne, to najczęściej powtarzalne ruchy ciała, ale mogą mieć także charakter wizualny, dźwiękowy lub dotykowy, jak na przykład słuchanie szumu fal czy głośkanie kotka.

---

47 Embrace Autism (21.04.2020, ostatnia aktualizacja 28.07.2022). *The Camouflaging Autistic Traits Questionnaire (CAT-Q)* <https://embrace-autism.com/cat-q/#test> [Dostęp: 27.02.2023].

48 L. Fiene, Ch. Brownlow (2015). Investigating interoception and body awareness in adults with and without autism spectrum disorder, *Autism Research* t. 8, nr 6, s. 709–716.

49 W. Mehling (2018). *Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness (MAIA) Version 2*, Osher Center for Integrative Health, University of California San Francisco, <https://osher.ucsf.edu/research/maia> [Dostęp: 28.02.2023].

Samoregulacja, czyli umiejętność regulowania pobudzenia stresowego i radzenia sobie ze stresem w zdrowy sposób, jest szczególnie ważna dla osób w spektrum autyzmu. Osoby autystyczne często mają uwrażliwione i nadreaktywne układy nerwowe, są bardziej podatne na stres i słabiej sobie z nim radzą niż osoby nieautystyczne<sup>50</sup>. Regulować swój układ nerwowy można angażując ciało, umysł i emocje. Ważne jest, aby wybrać odpowiednią dla siebie metodę samoregulacji i regularnie ją praktykować. Takimi metodami mogą być na przykład: joga, medytacja, tai-chi, masaże, śpiewanie, taniec, leśne kąpiele (*shinrin-yoku*) czy chodzenie po górach. Wspaniałą, regulującą układ nerwowy właściwością ma zajmowanie się swoimi pasjami. Może przyjmować to postać zarówno zgłębiania specjalistycznej wiedzy, jak i gotowania czy robienia na drutach. Relaksacyjną funkcję pełnią także rytuały, rytmiczne aktywności i kontakt z przyrodą.

## OCHRONA PRZED WYPALENIEM AUTYSTYCZNYM

Osoby w spektrum autyzmu mają ograniczony wpływ na system i relacje władzy, które przyczyniają się do wypalenia autystycznego. Mogą jednak minimalizować jego skutki i zapobiegać wypaleniu dbając o siebie. Osoby w spektrum zaangażowane w aktywizm mogą skorzystać z kilku poniższych wskazówek:

- zrób sobie przerwę od tego, co najbardziej cię wyczerpuje,
- bądź w kontakcie z kimś, przy kim nie musisz się maskować,
- bądź w kontakcie z inną osobą lub osobami w spektrum autyzmu,
- odmawiaj spotkań i zobowiązań, jeśli nie masz do nich zasobów,
- dbaj o swoje granice i potrzeby sensoryczne,
- odpoczywaj przynajmniej dziesięć godzin na dobę<sup>51</sup>.

## SAMOPOMOC I WSPARCIE SPOŁECZNOŚCI

Kontakt ze społecznością autystyczną może być regulujący i wzmacniający. Okazja porozmawiania z kimś o podobnych doświadczeniach, porównania ich, zapytania,

---

50 G. Makris, A. Agorastos, G.P. Chrousos, P. Pervanidou (2022). Stress System Activation in Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorder, *Frontiers in Neuroscience* vol. 15, art. 756628, <http://surl.li/stjib> [Dostęp: 27.02.2023].

51 Więcej na ten temat zob. E. Furgał (2023). *Autentyczna w spektrum*, W.A.B., Warszawa.

jak ktoś inny radzi sobie z różnymi życiowymi wyzwaniami, może dawać siłę i poczucie przynależności. Co więcej, pozytywna identyfikacja ze społecznością autystyczną może poprawić stan zdrowia psychicznego<sup>52</sup>. Zdecydowanie warto skorzystać z jej wsparcia i zapisać się do grupy samopomocowej lub innej skupiającej osoby autystyczne, o ile taki rodzaj kontaktu nie jest zbyt przeciążający – w społeczności na pewno znajdzie się choć jedna osoba, która okaże zrozumienie.

## REKOMENDACJE

Dla osób aktywistycznych w spektrum autyzmu:

1. Wybierz bezpieczną dla siebie formę aktywizmu, nie przymuszaj się do występów publicznych czy odbierania telefonów w biurze, jeśli czujesz, że nie masz do tego zasobów albo wywołuje to u ciebie duży lęk.
2. Zadbaj o rozpoznawanie i pilnowanie swoich granic, unikaj dostosowywania się do norm i oczekiwań ponad własne możliwości.
3. Sprawdź, jakich warunków sensorycznych potrzebujesz do efektywnej pracy, zapytaj o nie w organizacji lub grupie, w której działasz. Izoluj się lub odetnij się od bodźców, jeśli czujesz nadciągające przeciążenie.
4. Odmawiaj zaangażowania w sposób, który jest dla ciebie wykańczający. Nie wszyscy muszą przemawiać na demonstracjach!
5. Jeśli potrzebujesz, pracuj indywidualnie. Wytłumacz osobom w organizacji, dlaczego praca w grupie jest dla ciebie trudna.
6. Dbaj o regularny tryb życia, trzymaj się swoich rytuałów. Zapewnij sobie zdrową żywność, kontakt z przyrodą i aktywność fizyczną.
7. Zajmuj się tym, co cię fascynuje, ale nie zapominaj o potrzebach twojego organizmu. Słuchaj swojego ciała.

Dla organizacji:

1. Dowiedzcie się jak najwięcej o spektrum autyzmu i neuroróżnorodności. Czytajcie książki i blogi samorzeczników, zaproście samorzeczniczą organizację do przeprowadzenia szkolenia dla was. Stwórzcie warunki do bezpiecznego coming outu.

---

52 K. Cooper, L.G.E. Smith, A. Russell (2017). Social identity, self-esteem, and mental health in autism, *European Journal of Social Psychology* nr 47, s. 844–854.



2. Uznajcie prawo osoby w spektrum do wybrania najbezpieczniejszej dla niej formy aktywizmu. Nie naciskajcie, aby koniecznie nauczyła się zbierać datki na ulicy albo doskonaliła umiejętność wystąpień publicznych i zabierała głos na manifestacjach.
3. Pytajcie osoby w spektrum o ich potrzeby. Nie zakładajcie, że autystyczna osoba nie pójdzie na benefit manifowy, dowiedzcie się raczej, co możecie zrobić, żeby dobrze się tam czuła. Nie wymagajcie jednak obecności na wszystkich tego typu eventach i nie traktujcie nieobecności jako dowodu na to, że takiej osobie „nie zależy”.
4. Zadbajcie o ograniczenie liczby i natężenia bodźców podczas spotkań. Jeśli pracujecie w biurze, sprawdźcie, czy osoba w spektrum nie czuje się przytłoczona oświetleniem, hałasem, jaskrawymi kolorami albo nieuporządkowaną przestrzenią. Przed spotkaniem dostarczcie ramowy plan i uprzedźcie, ile czasu potrwa praca.
5. Zadbajcie o relacje w grupie w sposób, który nie będzie wykluczał osób w spektrum autyzmu. Proponujcie różne formy budowania relacji, nie tylko grupowe wyjścia na piwo lub wyjazdowe obozy.
6. Zadbajcie o jasne zasady w organizacji i komunikację w grupie: precyzyjne komunikaty, czytelne oczekiwania, klarowny podział obowiązków.
7. Zapewnijcie otwartość na różne sposoby pracy i zaangażowania, twórczcie przestrzeń na pracę indywidualną i pisemną komunikację.
8. Opracujcie i działajcie zgodnie z polityką zapobiegania mobbingowi i dyskryminacji, pamiętajcie, że brak zasad sprzyja sytuacjom przemocy.
9. Zachęcajcie do odpoczynku i regeneracji, nie pozwólcie, aby osoby w organizacji czy grupie pracowały non-stop.

## BIBLIOGRAFIA

Bargiela S., Steward R., Mandy W. (2016). The Experiences of Late-diagnosed Women with Autism Spectrum Conditions: An Investigation of the Female Phenotype, *Journal of Autism and Developmental Disorders* t. 46, nr 10, s. 3281–3294.

Beck J. S., Lundwall R. A., Gabrielsen T., Cox J. C., South M. (2020). Looking good but feeling bad. „Camouflaging” behaviors and mental health in women with autistic traits. *Autism* t. 24, nr 4, s. 809–821.

Cooper K., Smith L.G.E., Russell A. (2017). Social identity, self-esteem, and mental health in autism, *European Journal of Social Psychology* nr 47, s. 844–854.

Fiene L., Brownlow Ch. (2015). Investigating interoception and body awareness in adults with and without autism spectrum disorder, *Autism Research* t. 8, nr 6, s. 709–716.

Furgał E. (2023). *Autentyczna w spektrum*, W.A.B., Warszawa.

Furgał E. (2021). Wypalenie aktywistyczne u osób w spektrum autyzmu, *RegenerAktywnik. Nieregularnik o trosce o siebie i siebie nawzajem w aktywizmie praw człowieka*, nr 1/2021: *Alternatywna sensoryka i motoryka*. Fundacja RegenerAkcja, Szczawnica-Warszawa.

Leedham A., Thompson A.R., Smith R., Freeth M. (2020). „I was exhausted trying to figure it out”. The experiences of females receiving an autism diagnosis in middle to late adulthood, *Autism* t. 24, nr 1, s. 138–139.

Makris G., Agorastos A., Chrousos G.P., Pervanidou P. (2022). Stress System Activation in Children and Adolescents with Autism Spectrum Disorder, *Frontiers in Neuroscience* vol. 15, art. 756628, <https://doi.org/10.3389/fnins.2021.756628> [Dostęp: 27.02.2023].

Mehling W. (2018). *Multidimensional Assessment of Interoceptive Awareness (MAIA) Version 2*, Osher Center for Integrative Health, University of California San Francisco, <https://osher.ucsf.edu/research/maia> [Dostęp: 28.02.2023].

Devon, P. (2023). *Autyzm bez maski. Oblicza neuroróżnorodności*. Biała Plama, Warszawa.

Paulina Jędrzejewska, *Fundacja Culture Shock*

Karolina Pluta, *Stowarzyszenie Pedagogów Teatru, Fundacja Culture Shock*

**Czy w naszym sektorze  
jest miejsce na przyjemność  
i zabawę? Rola frajdy  
w prewencji wypalenia  
w organizacjach pozarządowych**

## **ZWIERZĘCA ZABAWA, CZYLI O TYM, DLACZEGO TEMAT ZABAWY JEST WAŻNY W KONTEKŚCIE PRZECIWDZIAŁANIA WYPALENIU W SEKTORZE POZARZĄDOWYM**

Zwierzęta odpoczywają w cieniu drzew. Lwica leniwie obraca głowę w prawo, potem w lewo, obserwuje młode, które biegają, zaczepiając i podgryzając się wzajemnie. W pewnym momencie jedno z młodych wskakuje matce na grzbiet i wczepia się weń łagodnie pazurkami. Matka przewraca się na bok i równie łagodnie odgania młode lwy od siebie. Trochę wchodzi z nimi w interakcje, a trochę zaznacza granice i daje znać kociakom, że potrzebuje odpoczynku. Młode biegają dalej. Odkrywają świat, budują relacje między sobą, zużywają energię na beztrudne hasanie i zabawę, w ten sposób mija im popołudnie...

Tak może zaczynać się film przyrodniczy o życiu lwów. Takie kadry złapało oko kamery niejednej osoby podglądającej zabawę dzikich zwierząt. Badania dowodzą, że zabawa w świecie zwierząt jest elementem stałym, naturalnym i charakterystycznym dla wielu różnych gatunków. Bawią się wszyscy, nie tylko młode ssaki. Gordon M.



Burghardt, biopsycholog i badacz, wyznacza cztery główne czynniki warunkujące możliwość zabawy u zwierząt<sup>53</sup>:

1. Istnieje dostateczny zasób energii metabolicznej – zarówno zapas energii, jak i zdolność do dłuższej, energetycznej aktywności.
2. Zwierzę jest chronione przed znaczącym stresem i niedoborami pożywienia.
3. Występują czynniki stymulujące podejmowanie typowych dla danego gatunku zachowań lub też osiągnięcie optymalnego poziomu pobudzenia fizjologicznego (takim czynnikiem może być podatność na nudę).
4. Sposób funkcjonowania z wykorzystaniem różnorodnych i nieprzewidywalnych zasobów czerpanych ze środowiska lub z relacji społecznych (np. zabawa z użyciem przedmiotów).

---

<sup>53</sup> Burghardt, G. M. (2005). *The Genesis of Animal Play. Testing the Limits*. The MIT Press, Cambridge, s. 172. <http://surl.li/stjiw> [Dostęp: 07.03.2024].

Dalej Burghardt stwierdza: *A zatem u wszystkich gatunków zwierząt, w tym u człowieka, zabawa będzie najbardziej rozpowszechniona wtedy, gdy nadmiar zasobów zaistnieje w połączeniu z odpowiednimi rozwiniętymi systemami motywacyjnymi, fizjologicznymi i środowiskowymi*<sup>54</sup>.

Naszą uwagę zatrzymuje powyższy fragment o rozpowszechnieniu zabawy w sytuacji nadmiaru zasobów. Bawiące się lwy są najedzone i bezpieczne, w tej chwili nie muszą polować ani walczyć o terytorium z innymi osobnikami. Mogą wykorzystywać swoją energię na zabawę i bycie wspólnie w stadzie, co jest ważną częścią ich życia. W obserwacji zwierząt kryje się dla nas pewna odpowiedź na pytania, dlaczego w trzecim sektorze mamy problem z zabawą i czy w nowoczesnych organizacjach pozarządowych jest na nią miejsce.

### **JAK SIĘ BAWI III SEKTOR?**

Tematem przewodnim III sektora jest wsparcie osób defaworyzowanych, zagrożonych wykluczeniem społecznym, zapomnianych, dyskryminowanych. Spotykamy się w nim z nierównościami społecznymi, przemocą systemu, władzy, dyskryminacją, które sprawiają, że ludzie cierpią. Często pracujemy z osobami z traumą wojenną, z tematem umierającej planety.

Postrzegamy świat przez pryzmat dramatycznie niezaspokojonych potrzeb i ludzkich wyzwaniań, a nawet tragedii. Niezależnie od tego, czy działasz na rzecz osób, które uciekają ze swojego kraju ogarniętego wojną, czy organizujesz zajęcia dla dzieci i młodzieży, które mają do nich utrudniony dostęp – jest to rzeczywistość, w której zapominasz o odpoczynku, a co dopiero o zabawie.

W sektorze zajmującym się eliminowaniem systemowych braków, łataniem dziur, z którymi administracja publiczna nie jest w stanie sobie poradzić, rzeczywistość „nadmiaru zasobów” właściwie nie funkcjonuje. Zwykle słyszymy raczej historie o niedoborach w sektorze pozarządowym: o braku środków na działalność, ciągłej potrzebie pozyskiwania funduszy, braku regulacji prawnych dotyczących różnych

---

54 Tamże.

dziedzin życia i działalności, niekomfortowych warunkach lokalowych dla prowadzenia działalności, a także przeciążonych zespołach, które muszą zrealizować skomplikowane projekty przy jednoczesnej konkurencji z wieloma innymi podmiotami o te same środki.

Jednocześnie wiele organizacji, które znamy, powstało dzięki inicjatywie przyjaciół, którzy dzielili te same wartości i chcieli współpracować. Połączyła ich chęć wpływania na rzeczywistość, wiara w sprawczość, nadzieja na zmianę i na lepszą rzeczywistość. Wiele osób dołącza do trzeciego sektora, ponieważ ma na to zasoby w postaci czasu, energii oraz chęci rozwoju. Chcą poznawać nowych ludzi, mają nadzieję na nawiązanie więzi, przynależność i tworzenie relacji – na przygodę także. Spotykają osoby, które myślą podobnie, wyznają ten sam system wartości i mają ochotę na to samo. Łączy ich ważna dla nich sprawa, niezależnie czy dotyczy ochrony klimatu, tworzenia alternatywnego systemu edukacji, robienia zdjęć, filmów czy teatru. Nie jesteśmy w stanie wysiedzieć w bezczynności; bezradność i niezgoda na ludzką krzywdę oraz naszą własną bezradność motywują nas do działania i zrzeszania się. W zderzeniu z systemem okazuje się jednak, że stabilność organizacji, jej bezpieczeństwo są okupione ogromnym wysiłkiem. Często jest to właśnie ten moment, w którym tracimy przestrzeń na zabawę. To ten moment, w którym zaczynamy się wypalać.

## **KIEDY TRACIMY POTENCJAŁ ZABAWY?**

Wypalenie to proces, który zaczyna się od fazy ekscytacji, zwanej też fazą miodowego. Tu jesteśmy idealistycznie zauroczone pracą, czerpiemy z niej pełną satysfakcję, jesteśmy pełne optymizmu, entuzjazmu, energii. Ta faza jest pełna radości i nadziei, ponieważ „żeby się wypalić, trzeba się najpierw zapalić”. Ogień jest wtedy, kiedy zaczynamy coś nowego i cieszymy się, że będziemy działać, realizować cele i sens naszej pracy. W kolejnym etapie orientujemy się, że nasze pierwotne założenia nie pasują do rzeczywistości, mamy mniej zasobów, niż przewidywałyśmy, a czas potrzebny na pracę jest nierealistycznie oszacowany. To jest punkt, w którym tracimy potencjał zabawy, ale zamiast zatrzymać się i zrewidować plany, zaczynamy pracować jeszcze ciężiej. Pojawiają się komentarze, że „żarty się skończyły”, że czas wziąć się do „prawdziwej roboty”. Przyspieszamy i rezygnujemy w pracy z frajdy,

z którą zaczynałyśmy, ironicznie nucąc pod nosem fragment piosenki Krzysztofa Zalewskiego, że *życie to nie zabawa, zabawa, zabawa, zabawa, tylko zawody, zawody, zawody*<sup>55</sup>. Mogłoby to być motto niejednej organizacji trzeciego sektora.

W zarządzaniu organizacją ważne jest, aby zwracać uwagę na to, w jakim stopniu w zespole jest utrzymywany potencjał zabawy. Jeśli zespół przestaje mieć przyjemność z pracy, przestaje uśmiechać się do siebie, żartować ze sobą i bawić, to może być to sygnał alarmowy, że bardzo ważny element procesu grupowego nie jest realizowany w organizacji. Przykładem zrozumienia znaczenia zabawy dla efektywności i jakości pracy są np. już ugruntowane zwyczaje korporacyjne, gdzie inwestuje się duże środki w tzw. *team building* oparty na zabawie. Zabawa może przybierać różne formy, ale jej celem jest wyzwolenie naturalnego entuzjazmu, energii i poczucia autentyczności, dzięki czemu ludzie są zmotywowani do angażowania się w swoją pracę. Natomiast odzyskanie zabawy dla nas samych po to, by wyrażać siebie, móc w pełni korzystać z własnych zasobów, może mieć dziś też wymiar niezgody na opresyjny, nastawiony na produktywność system, w którym żyjemy i pracujemy. Dlatego odzyskanie zabawy dla niej samej, a nie jedynie ze względu na jej znaczenie dla produktywności, jest tak ważne.

## **ZABAWA Z PERSPEKTYWY BIOLOGICZNEJ, CZYLI O TYM, DLA CZEGO WARTO ZAPROSIĆ ZABAWĘ DO ORGANIZACJI I ŚWIADOMIE JĄ PIELEGNOWAĆ**

Jako ssaki posiadamy siedem biologicznych instynktów. Pierwszym z nich jest instynkt eksploracji, który motywuje nas do odkrywania nowych możliwości. Drugi to wściekłość, która mobilizuje nas do działania w sytuacjach przeszkód. Kolejny to strach – on pomaga nam reagować na zagrożenie i unikać bólu. Wściekłość i strach służą przetrwaniu. Czwarty instynkt to pożądanie, a piąty, związany z opieką nad młodymi, to instynkt rodzicielski. Szóstym jest lęk separacyjny, który wyłącza instynkt eksploracji, ten pierwszy i najbardziej przyjemny, pozwalający nam spontanicznie działać w świecie. Siódmym instynktem jest instynkt zabawy, oddzielny

---

55 „Zabawa”, tekst piosenki: Krzysztof Zalewski-Brejdygant, muzyka: Krzysztof Zalewski-Brejdygant, Andrzej Markowski, album „Zabawa”, wytwórnia Kayax 2020.



od instynktów eksploracji i przygody. Jest to instynkt wbudowany w mechanizmy przetrwania i stanowi podstawę fizycznego zaangażowania społecznego. Z punktu widzenia biologii człowiek pojedynczo ma niewielkie możliwości przetrwania. Jego siła tkwi w zdolności do współpracy z innymi w grupie, a tę umiejętność zawdzięcza instynktowi zabawy. Zabawa bowiem rozwija się w grupie, a do powstania grup niezbędna jest możliwość zabawy.

Friedrich Schiller, osiemnastowieczny poeta i filozof, zauważa, że *człowiek bawi się tylko wtedy, kiedy jest człowiekiem w pełni znaczenia tego słowa (...) i tylko wtedy jest w pełni człowiekiem, kiedy się bawi*<sup>56</sup>. Zabawa to forma aktywności, która charakteryzuje się brakiem konieczności i wyznaczonego celu, a równocześnie przynosi przyjemność i satysfakcję. Dzięki zabawie człowiek może rozwijać swoje zdolności, kreatywność, umiejętności społeczne i emocjonalne, a także odpężyć się i zrelaksować.

*Tymczasem [w] ponowoczesnym zachodnim społeczeństwie zabawa traktowana jest często z przymrużeniem oka i dystansem jako rozrywka i czynność praktykowana w czasie wolnym. Prawo do niej mają dzieci, ludzie młodzi i wypoczywający. Postrzegana jest ona jako pewien luksus, przywilej czasu wolnego, nagroda za dobrze wykonaną pracę lub co najwyżej sposób regeneracji sił. W przypadku dzieci także jako sposób nabywania wiedzy i doświadczenia, pożyteczna o tyle, o ile pewnego dnia zaowocuje w „prawdziwym życiu”. Bowiem zabawa to, w potocznym języku, „tylko zabawa” – rzeczywistość wyimaginowana i niepoważna – pisze pedagoga teatru, reżyserka, animatorka kultury Dorota Ogrodzka w swoim artykule o zabawie w działaniach teatralnych*<sup>57</sup>.

---

56 Schiller, F. (1972). Listy o estetycznym wychowaniu człowieka i inne rozprawy. Czytelnik, Warszawa za: Graeber D. (2018). Jeśli nie możemy się bawić, to po co to wszystko?, *Magazyn Kontakt* nr 39, <http://surl.li/stjif> [Dostęp: 07.03.2024].

57 Ogrodzka, D. (2016). Zabawa przeciw grawitacji. *Dialog. Magazyn poświęcony dramaturgii współczesnej* nr 7-8, str. 169, <https://www.dialog-pismo.pl/file/590/download?token=DIXKIQMT> [Dostęp: 07.03.2024].

## RYTUAŁ, ZABAWA, KARNAWAŁ – CZAS NA PRACĘ I CZAS NA ZABAWĘ

Natura i kultura jednoznacznie wskazują na znaczenie zabawy w życiu człowieka. Badacze i teoretycy kultury podkreślają, że wielkie osiągnięcia ludzkości powstają wtedy, gdy człowiek ma możliwość swobodnej zabawy. Wśród nich warto wymienić historyka i eseistę Johana Huizingę, autora wydanej w 1938 roku, klasycznej już pozycji pt. „Homo Ludens”<sup>58</sup>, poświęconej roli zabawy w kulturze. Wskazywał on na fakt, że większość osiągnięć ludzkości, które przyczyniły się do jej bogactwa, miała swój początek w zabawie. Zarówno dziedziny sztuki, jak i matematyki czy poezji, a nawet prawo, wyrosły w dużej mierze z naturalnego impulsu do zabawy. Zabawa pozwala człowiekowi na rozwijanie swojej twórczości oraz dostęp do swojego wewnętrznego potencjału kreatywności i innowacyjności.

Polski teatrolog i kulturoznawca Wojciech Dudzik zajmujący się m.in. badaniem kultury popularnej i tradycji ludowych w swoich publikacjach dotyczących karnawału<sup>59</sup> opisuje ideę tego zjawiska, w którym obowiązujące w społeczeństwie normy i reguły zostają zawieszane na rzecz zabawy i wolności. I tak na przykład karnawał pozwala na wyrażanie emocji, które zazwyczaj są tłumione przez normy społeczne, dzięki czemu uczestnicy wydarzenia mogą w pełni wyrazić siebie i zintegrować się z innymi ludźmi. Karnawał jest potrzebny człowiekowi, ponieważ pozwala na wyładowanie stresów i napięć, a także na działanie spontaniczne. Karnawał daje nam możliwość zanurzenia się w świecie pozbawionym codziennych ograniczeń i wyzwań. Jest to czas, w którym możemy się odprężyć i w pełni cieszyć się życiem. I na to możemy się zgodzić: jest czas na działanie, pracę, poważną aktywność i czas karnawału i zabawy. Cały czas powraca jednak pytanie o możliwość zabawy w pracy.

W XIX wieku, czasie rewolucji przemysłowej, powszechne było dążenie do podziału czasu na pracę i zabawę oraz ograniczenie zabawy do godzin wolnych od pracy. Jednakże im bardziej starano się kontrolować zabawę, tym częściej pojawiały się

---

58 Huizinga, J. (2007). *Homo Ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Aletheia, Warszawa

59 Dudzik, W. (2014). *Karnawał. Studia historyczno-antropologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

miejsca, w których bawiono się potajemnie. W coraz bardziej zindustrializowanym społeczeństwie rosnąć zaczęła rola dyscypliny, a zabawa była traktowana raczej jako narzędzie do jej wzmocnienia, niż jako źródło przyjemności samej w sobie. Dopiero w XX wieku zaczęto łączyć zabawę z kreatywnością, co prowadziło do powstawania różnych ruchów artystycznych, takich jak kubizm czy awangarda. Jednakże w XX i XXI wieku kapitalistyczny rynek odkrył, że zabawa, zabawki i przestrzenie do zabawy są świetnym sposobem na biznes. Wielkie korporacje i firmy inwestują w przestrzenie, w których ich pracownicy mogą odpocząć i bawić się, aby być bardziej produktywnymi w pracy. Zabawa stała się więc połączona z maszyną produkcyjną.

## **PRZYJEMNOŚĆ MIESZKA W CIELE**

Według psychologa i terapeuty Alexandra Lowena nasze ciało jest nośnikiem przyjemności<sup>60</sup>. W swojej pracy podkreśla on, że nie tylko doznania seksualne, ale także proste czynności, takie jak jedzenie, pójście na spacer czy dotyk są w stanie wywołać przyjemne wrażenia fizyczne. Lowen uważa, że często jesteśmy odcięci od naszego ciała i jego potrzeb, przez co tracimy możliwość doświadczania przyjemności. Lowen podkreśla, że wiele ludzi żyje w ciągłym stresie, zaniedbując swoje ciało i jego potrzeby. Zaniedbanie to prowadzi do przemęczenia i osłabienia, a także zwiększonej podatności na choroby. Przyjemność mieszka w ciele, a naszym zadaniem jest nauczenie się odczuwania jej i doceniania. Dlatego też ważne jest, aby praktykować bycie tu i teraz, skupiając się na przeżywaniu chwili. Zatrzymanie i refleksja pozwalają nam nabrać perspektywy i zrozumieć, co jest dla nas ważne. Odczuwanie przyjemności jest nie tylko sposobem na relaks, ale także na lepsze zrozumienie siebie i swoich potrzeb.

## **ZABAWA Z PERSPEKTYWY WARTOŚCI ORGANIZACJI**

Dragon Dreaming („smocze śnienie”) to metodologia realizowania projektów inspirowana m.in. aktywizmem społecznym i środowiskowym, naukami o Ziemi i tzw. głęboką ekologią, bazująca na prastarej mądrości rdzennych kultur, w tym społeczności australijskich Aborygenów. Została opracowana w latach 90. XX wieku przez

---

60 Lowen, A. 2019. *Przyjemność. Kreatywne podejście do życia*. Czarna Owca, Warszawa

działacza społecznościowego i środowiskowego Johna Crofta i jego żonę, aktywistkę ekologiczną Vivienne Elantę w ramach ich pracy w zachodnio-australijskiej organizacji Gaia Foundation, której byli współzałożycielami. Metodologia jest zatem nie tylko narzędziem efektywnego zarządzania projektami, ale również podejściem opartym na wartościach organizacji. W ramach tej metody świętowanie i celebrowanie sukcesów odgrywają kluczową rolę w procesie pracy zespołowej, obok snienia/marzenia, planowania i realizacji<sup>61</sup>.

Dragon Dreaming uznaje, że wartości organizacji powinny być odzwierciedlone w każdej fazie projektu, także w świętowaniu. Jest ono tak ważne, ponieważ pozwala na zbudowanie poczucia wspólnoty, motywacji i zaangażowania w pracę zespołową. Dzielenie się sukcesami i radością ze wspólnych osiągnięć pozwala na budowanie więzi między członkami zespołu, co z kolei przekłada się na lepszą współpracę i komunikację. To również pomaga w rozwijaniu pozytywnej kultury organizacyjnej, w której cele samej instytucji są oczywiście ważne, ale ich realizacja nie jest jedynym sensem pracy.

Aby utrzymać wartości organizacji na pierwszym planie, powinny one być komunikowane i przypominane podczas każdej uroczystości. Pozwala to na zbudowanie pozytywnego wizerunku organizacji i przyciągnięcie nowych osób, które podzielają te wartości i chcą angażować swoje talenty na ich rzecz. Docenianie sukcesów i celebrowanie ważnych momentów pomagają zespołom przypomnieć sobie, że praca nie jest tylko obowiązkiem, ale może być również źródłem radości i satysfakcji.

## **KU ZMIANIE PARADYGMATU PRACY: PLEASURE ACTIVISM**

Pomysłem wnoszącym radykalny protest przeciwko opresyjnej kulturze pracy, jest pleasure activism, „aktywizm przyjemności” – koncepcja stworzona przez amerykańską Czarną feministkę, pisarkę i aktywistkę adrienne maree brown. W swojej książce „Pleasure Activism. The Politics of Feeling Good” („Aktywizm przyjemności.

---

61 O metodologii Dragon Dreaming więcej na stronie [www.dragondreaming.org](http://www.dragondreaming.org) albo w polskiej wersji podręcznika metodologicznego *Dragon Dreaming. Metoda projektowa*, <http://surl.li/stjkb> [Dostęp: 07.03.2024] – przyp. red.

Polityka czucia się dobrze”) opublikowanej w 2019 roku<sup>62</sup> brown stwierdza, że radość i przyjemność są niezbędne do rozwoju ruchów społecznych i wprowadzania zmian społecznych. brown uważa, że przyjemność jest sposobem na zwiększenie energii, motywacji i kreatywności potrzebnych do realizacji działań zmieniających rzeczywistość. Zabawa jest sposobem na zapobieganie wypaleniu emocjonalnemu i fizycznemu, na regenerację i odpoczynek, ale także na budowanie relacji i zaangażowanie społeczności w działania. „Aktywizm przyjemności” przeciwstawia się „kultowi pracy”, czyli przekonaniu, że ciężka praca jest jedynym sposobem na osiągnięcie celów. Aktywiści, którzy skupiają się tylko na pracy mogą doświadczać wypalenia, stresu i przemęczenia, co wpływa na ich zdolność do dalszej pracy i realizacji zamierzeń. Zabawa i przyjemność jako ważne aspekty ludzkiego życia i powinny być uwzględniane także w kontekście działalności społecznej i zmiany świata na lepsze.

W sektorze organizacji pozarządowych zabawa może być skuteczną strategią na zaspokojenie różnych potrzeb jednostki i zespołu, takich jak potrzeba integracji, kreatywności, odpoczynku oraz przygody. Odpowiednie formy zabawy i celebracji mogą przyczynić się do wzmocnienia więzi między członkami organizacji i zwiększenia poczucia przynależności do grupy. Dodatkowo, organizowanie takich działań może pomóc w redukcji stresu i wypalenia zawodowego, które są często obecne w sektorze non-profit. Zabawa może być także sposobem na kreatywne rozwiązanie problemów i podejmowanie innowacyjnych działań. Wszystko to wpływa na pozytywną atmosferę w organizacji, która przekłada się na lepsze relacje między pracownikami, a tym samym na skuteczniejsze i zdrowsze osiągnięcie celów organizacji.

## **BAW SIĘ! JEŚLI NIE PRZEZ SERCE, TO PRZEZ ROZUM – ZABAWA Z PERSPEKTYWY UTYLITARNEJ**

Łacińska sentencja *Otium post negotium* („odpoczynek po pracy”) została zinterpretowana przez jedną z najważniejszych amerykańskich poetek XIX wieku, Emily Dickinson, w następujący sposób: *Łatwo jest pracować, gdy dusza się bawi*. Podkreśla ona wagę odpoczynku i zabawy dla ludzkiego doświadczenia pracy, bo też zabawa odgrywa ważną rolę w tworzeniu bezpiecznych i przyjaznych warunków pracy. Ruch

---

62 brown, a. m. (2019). *Pleasure Activism. The Politics of Feeling Good*. AK Press, Chico.



w zabawie jest szczególnie ważny: rozładować napięcie, zwiększa poziom dotlenienia organizmu oraz wspiera odprężenie nerwu błędnego, który jest ściśle powiązany z tym, jak reagujemy w danych sytuacjach i stanowi kluczowy element układu nerwowego. Kiedy nerw błędny jest zrelaksowany, mózg odbiera sygnały, że organizm znajduje się w bezpiecznym środowisku. To z kolei przyczynia się do zredukowania stresu i poprawy samopoczucia.

Dlatego tak ważne jest, by organizacje pozarządowe sięgały po metody i narzędzia, które mają na celu zwiększenie integracji i relaksacji wśród swoich pracowników i pracowników. Wprowadzenie do pracy elementów zabawy i ruchu, takich jak np. gry zespołowe, spacer w czasie pracy czy pływanie, może przyczynić się do poprawy efektywności pracy oraz zredukowania poziomu absencji chorobowej.

## **ZABAWA JAKO WENTYL**

Wypalamy się, bo zaczynamy za bardzo przejmować się swoją pracą, zatracamy się w niej, tracimy kontakt z rzeczywistością. Zabawa jest tą aktywnością, która

sprowadza nas do ciała, jego potrzeb i bycia tu i teraz. Zapobieganie zmęczeniu i przepracowaniu jest ważne, ponieważ kiedy jesteśmy zmęczeni, nie jesteśmy w stanie się cieszyć. Zabawa pomaga nam stworzyć bezpieczne warunki, w których możemy się otworzyć, a także daje nam nadzieję na siłę grupy i poczucie, że nie jesteśmy sami. Zabawa stwarza miejsce na ekspresję i autentyczność, pozwala nabrać dystansu, co z kolei sprzyja rozwijaniu poczucia humoru.

Funkcje zabawy to przede wszystkim wyjście naprzeciw potrzebom wentylacji emocjonalnej, komunikowanie radości i wspólne przeżywanie. Z kilku powodów nawet wysyłanie sobie zabawnych memów czy filmików na czacie zespołowym może być korzystne dla ludzi, których angażujemy do pracy. Po pierwsze, memy i filmy są często oparte na popularnych kulturowych referencjach, co może ułatwić komunikację i tworzenie wspólnych doświadczeń. Po drugie, dzielenie się takimi treściami może pomóc zespołowi w dystansowaniu się od problemów i redukcji napięć. Kiedy czujemy się przytłoczeni pracą lub stresem, czasami trudno nam znaleźć perspektywę i zobaczyć rzeczy w szerszym kontekście. Wspólne żartowanie pomaga przerwać ten stan i osiągać bardziej pozytywne podejście do bieżących wyzwań. Dodatkowo śmiech ma udokumentowane korzyści dla zdrowia fizycznego i emocjonalnego: poza redukcją stresu i poprawą nastroju ma także ogromny wpływ na wzmocnienie układu odpornościowego.

## **DOBRE PRAKTYKI I PRZYKŁADY NIOSĄCE NADZIEJĘ: STRATEGIE ODZYSKIWANIA ZABAWY**

Odzyskiwanie zabawy i radości w pracy jest kluczowe w organizacjach, które zajmują się poważnymi sprawami. Liderzy powinni docenić znaczenie zabawy i uwzględnić ją w swojej strategii działania. Planowanie czasu i środków na zabawę może przynieść wiele korzyści, takich jak wspomniane we wcześniejszych akapitach zwiększenie kreatywności, redukcja stresu, budowanie więzi w zespole i podniesienie motywacji pracowników. Wprowadzenie kultury zabawy do organizacji może nie tylko poprawić jej skuteczność, ale także przyczynić się do poprawy jakości życia pracowników i zwiększenia ich zadowolenia z pracy oraz wesprzeć rozwój osobisty i zawodowy. Dlatego warto zastanowić się, jak można wprowadzić strategie

odzyskiwania zabawy do codziennej pracy i jakie dobre praktyki i przykłady można wykorzystać w swojej organizacji.

## REKOMENDACJE

Zanim przejdziemy do rekomendacji dla organizacji pozarządowych, chcemy podkreślić, że wspieranie dobrostanu w organizacjach może być niemożliwe bez zaangażowania donorów. Dlatego zachęcamy, by grantodawcy umożliwiali organizacjom finansowanie różnych form zabawy, takich jak wspólne wyjścia, wyjazdy oraz czas dla zespołu – jako elementów projektów przyczyniających się do poprawy motywacji, kreatywności, strategicznego podejścia i wzmocnienia więzi w zespole. Umożliwienie finansowania zabawy w ramach projektów pozwoli na lepsze zarządzanie stresem, uwalnianie napięć oraz zwiększenie efektywności pracy w organizacji.

Poniżej przedstawiamy kilka pomysłów na to, jak można myśleć o roli zabawy w organizacji:

- Zabawa jako przerwa od codziennej pracy: zaplanowanie czasu na zabawę pozwala pracownikom na zmianę energii, oderwanie się od rutyny i regenerację sił.
- Zabawa jako narzędzie budowania relacji: organizacja różnych form zabawy, takich jak wspólne wyjścia czy wyjazdy, może przyczynić się do budowania więzi między pracownikami.
- Zabawa jako narzędzie integracji: wspólne bawienie się może pomóc w integracji nowych pracowników oraz całych zespołów.
- Zabawa jako narzędzie rozwoju: organizacja zabaw może przyczynić się do rozwijania kreatywności oraz umiejętności pracy w grupie.
- Zabawa jako narzędzie motywacji: wprowadzenie elementów zabawy do pracy może przyczynić się do zwiększenia motywacji pracowników oraz poprawy ich nastroju i wydajności.
- Zabawa jako świętowanie: oznacza traktowanie zabawy jako wyjątkowego momentu, podobnego do uroczystości, które celebrowane są ze względu na ważne wydarzenia. Poprzez taki sposób postrzegania zabawy, staje się ona bardziej wartościowa i stanowi okazję do celebracji życia, przyjaźni czy sukcesów.
- Zabawa jako nabieranie dystansu i uwalnianie napięć: polega na tym, że poprzez zabawę można odreagować stres, napięcie czy zmęczenie. Dzięki temu można



oderwać się na chwilę od codziennych obowiązków i problemów, co pozwala na relaks i regenerację sił.

- Zabawa jako budowanie więzi, wspólnoty w zespole: to aspekt, który szczególnie ważny jest w pracy grupowej i organizacjach pozarządowych. Poprzez wspólne zabawy można zacieśnić więzi między ludźmi, zbudować zaufanie i poczucie wspólnoty.
- Zabawa jako realizacja potrzeb: spontaniczności, kreatywności, intuicyjności, wolności, swobody, wyrażania siebie, autentyczności, bycia tu i teraz. Są to potrzeby, których zaspokojenie jest niezbędne do osiągnięcia pełni życia i satysfakcji z niego. Poprzez zabawę można spełnić te potrzeby i zaspokoić wewnętrzne pragnienia, co przyczynia się do ogólnego dobrej jakości życia.

Proste pomysły na szczyptę zabawy w pracy:

- zmień miejsce pracy,
- przynieś drożdżówki,
- zaproś zespół do wspólnej rozgrzewki i gry impro,
- powiedzcie sobie coś miłego,
- wybierz inną drogę do pracy niż ta, którą poruszasz się każdego dnia,
- skończcie 15 min wcześniej, żeby opowiedzieć sobie kilka żartów,
- sięgnijcie po dowolną książkę z pracowej biblioteczki i zacznijcie ją czytać na głos na przypadkowej stronie,
- narysujcie coś wspólnie,
- kupcie sobie karty metaforyczne i używajcie ich do rozmowy o tym, co jest dla was ważne.

## BIBLIOGRAFIA

brown, a. m. 2019. *Pleasure Activism. The Politics of Feeling Good*. AK Press, Chico.

Burghardt, G. M. (2005). *The Genesis of Animal Play. Testing the Limits*. The MIT Press, Cambridge, s. 172. <http://surl.li/stjiw> [Dostęp: 07.03.2024].

Dudzik, W. (2014). *Karnawał. Studia historyczno-antropologiczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Huizinga, J. (2007). *Homo Ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Aletheia, Warszawa

Lowen, A. 2019. *Przyjemność. Kreatywne podejście do życia*. Czarna Owca, Warszawa

Ogrodzka, D. (2016). Zabawa przeciw grawitacji. *Dialog. Magazyn poświęcony dramaturgii współczesnej* nr 7-8, str. 169, <http://surl.li/stjlb> [Dostęp: 07.03.2024].

Schiller, F. (1972). *Listy o estetycznym wychowaniu człowieka i inne rozprawy*. Czytelnik, Warszawa za: Graeber D. (2018). *Jeśli nie możemy się bawić, to po co to wszystko?*, Magazyn Kontakt nr 39, <http://surl.li/stjff> [Dostęp: 07.03.2024].

Magdalena Wilczyńska

*Fundacja TechSoup*

**Rozwiązania prawne wokół  
problemów wypalenia  
zawodowego, aktywistycznego  
i kryzysów psychicznych.  
Podsumowanie analizy  
danych zastanych**

Przeciwdziałanie problemowi wypalenia aktywistycznego oraz kryzysom psychicznym wymaga analizy istniejących instrumentów prawnych pod kątem ich przydatności dla tego celu. Z tego względu w ramach projektu #DziałamyDlaZmiany prowadzonego przez Fundację Stabilo, opracowano szczegółową analizę aktów prawnych – badanie desk research w zakresie wypalenia zawodowego i aktywistycznego oraz kryzysów psychicznych na świecie i w Polsce, którego owocem jest niniejszy raport. Poddano analizie w szczególności działalność organów, takich jak Organizacja Narodów Zjednoczonych, Światowa Organizacja Zdrowia (WHO), Rada Europy czy Unia Europejska, oraz literaturę specjalistyczną dotyczącą problemu wypalenia. Standardy prawne i rekomendacje z różnych środowisk zostały również porównane z normami WHO i Międzynarodową Klasyfikacją Chorób. W niniejszym tekście skupiam się jedynie na opisanu działań podejmowanych na poziomie międzynarodowym. Szczegółowa analiza przykładowych rozwiązań krajowych (m.in. z Francji, Belgii, Dani czy Wielkiej Brytanii) oraz analiza polskiego porządku prawnego znajdują się w pełnej wersji raportu.

## **WYPALENIE ZAWODOWE/AKTYWISTYCZNE A PRAWA CZŁOWIEKA**

Biorąc pod uwagę optykę praw człowieka, ochrona zdrowia psychicznego, a zatem również przeciwdziałanie i wsparcie w kryzysach psychicznych i wypaleniu zawodowym/aktywistycznym, mieści się w granicach prawa do ochrony zdrowia.

Prawo to zostało ugruntowane jako jedno z praw człowieka (sfera praw socjalnych, ekonomicznych i kulturalnych). Zaszeregowanie to nakłada na państwa, które zobowiązują się do przestrzegania tego prawa, obowiązek jego progresywnej realizacji. Oznacza to, że państwo ma obowiązek podjęcia odpowiednich działań w celu pełnej realizacji praw gospodarczych, społecznych i kulturalnych do maksimum jego dostępnych zasobów - realizacja tego prawa może być bowiem ograniczona w związku z brakiem zasobów, np. szpitali, lekarzy, funduszy etc.

Należy podkreślić, że zobowiązanie do realizacji tego prawa nałożone jest na państwo (a zatem instytucje publiczne), nie zaś na instytucje prywatne (np. pracodawców). Jednakże by zapewnić odpowiednią jego realizację, państwo może nałożyć na podmioty prywatne odpowiednie zobowiązania. Szereg traktatów międzynarodowych zobowiązuje Państwa-Strony do przestrzegania prawa do ochrony zdrowia psychicznego (kompletny katalog można znaleźć w pełnej wersji raportu).

## **WYPALENIE AKTYWISTYCZNE I ZAWODOWE W POLITYKACH I DOKUMENTACH ONZ**

Pojęcie wypalenia nie występuje zbyt często w oficjalnych rezolucjach podejmowanych przez organy ONZ, jednakże pewne odniesienia do niego (a w szczególności do chronicznego stresu) można odnaleźć w regulacjach dotyczących zdrowia psychicznego. Ponadto instytucje oenztowskie przykładają szczególną uwagę do ochrony swoich pracowników przed wypaleniem, przeprowadzając w tym celu szereg badań i wdrażając polityki wewnętrzne.

Warto wskazać na szereg działań ONZ w omawianym obszarze, w tym:

- uwzględnienie przez ONZ zdrowia psychicznego w celach zrównoważonego rozwoju (SDGs)<sup>63</sup>,
- opracowanie raportu Specjalnego Sprawozdawcy ONZ ds. Prawa do zdrowia fizycznego i psychicznego na temat prawa każdego do korzystania z najwyższego

---

63 Sustainable Development Solutions Network, <https://www.unsdsn.org/> [dostęp:17.02.2024].

- osiągalnego standardu zdrowia fizycznego i psychicznego z 2017 roku<sup>64</sup>, w którym wskazano rolę miejsca pracy i jego oddziaływanie na zdrowie psychiczne ludzi,
- policy brief dot. zdrowia psychicznego i pandemii Sekretarza Generalnego ONZ<sup>65</sup>.

Obrońcy praw człowieka, a zatem także działacze i działaczki organizacji pozarządowych, są narażeni na szczególnego rodzaju ryzyko związane ze swoją pracą. W związku z koniecznością ich ochrony ONZ powołała instytucję Specjalnego Sprawozdawcy do spraw obrońców praw człowieka. Komisja Praw Człowieka po raz pierwszy ustanowiła mandat dotyczący sytuacji obrońców praw człowieka w 2000 r. Mandat ten został odnowiony przez Radę Praw Człowieka w 2020 r. decyzją 43/115<sup>66</sup> oraz rezolucją 43/16<sup>67</sup>. Podczas posiedzenia tejże Rady w 2016 roku Specjalny Sprawozdawca wskazał w swoim raporcie rekomendacje dotyczące wypalenia aktywistycznego, podkreślając znaczenie samoopieki.

## WYPALENIE JAKO SYNDROM ZAWODOWY W MIĘDZYNARODOWEJ KLASYFIKACJI CHOROÓB

W maju 2019 r. Światowa Organizacja Zdrowia zaprezentowała dokument o nazwie ICD-11. To nowa wersja międzynarodowej klasyfikacji chorób, która służy do identyfikacji różnego rodzaju problemów zdrowotnych. Klasyfikacja ta obowiązuje od 1 stycznia 2022 roku. Państwa nie są formalnie obowiązane do wdrażania Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób, jednakże w sytuacji, gdy wewnętrzny system zdrowia opiera się na niej (jak ma to miejsce np. w Polsce), jest to konieczne dla stabilności systemu i zagwarantowania najwyższego dostępnego standardu ochrony zdrowia.

---

64 Special Rapporteur on the right of everyone to the enjoyment of the highest attainable standard of physical and mental health. (2017). *Report of the Special Rapporteur on the right of everyone to the enjoyment of the highest attainable standard of physical and mental health* [https://ap.ohchr.org/documents/dpage\\_e.aspx?si=A/HRC/35/21](https://ap.ohchr.org/documents/dpage_e.aspx?si=A/HRC/35/21) [dostęp: 17.02.2024].

65 Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2020). *Policy Brief: COVID-19 and the Need for Action on Mental Health* [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un\\_policy\\_brief-covid\\_and\\_mental\\_health\\_final.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_policy_brief-covid_and_mental_health_final.pdf) [dostęp: 17.02.2024].

66 Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2020). *Decyzja Rady Praw Człowieka: 43/115*. <http://surl.li/stjms> [dostęp: 17.02.2024]

67 Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2020). *Resolution of the Human Rights Council: 43/1*. <http://surl.li/stjnc> [dostęp: 17.02.2024]

ICD-11 to międzynarodowy standard systematycznego rejestrowania, raportowania, analizy, interpretacji i porównywania danych dotyczących śmiertelności i zachorowalności. Jedenasta wersja dokumentu jest wynikiem bezprecedensowej współpracy z klinicystami, statystykami, ekspertami ds. klasyfikacji i IT z całego świata, dzięki czemu może być wykorzystywana przez te grupy, a także przez programistów. ICD-11 pozwala policzyć i zidentyfikować najpilniejsze problemy zdrowotne w danym kraju za pomocą aktualnego i istotnego klinicznie systemu klasyfikacji. Chorobom zdrowotnym i wypadkom przypisywane są kody ICD-11, za pomocą których rządy mogą analizować dane, co z kolei stanowi punkt wyjścia dla opracowywania skutecznych polityk zdrowia publicznego i mierzenia ich wpływu lub do rejestrowania klinicznego.

Wypalenie zawodowe otrzymało w nowej międzynarodowej klasyfikacji chorób oznaczenie alfanumeryczne QD85 pod grupą problemów związanych z zatrudnieniem i bezrobociem, w rozdziale o czynnikach wpływających na stan zdrowia lub kontakt ze służbą zdrowia. Opisano je jako *syndrom* będący rezultatem przewlekłego stresu w pracy, z którym nie radzono sobie skutecznie. Wypalenie zawodowe umieszczono w sekcji 24. Klasyfikacji WHO (ICD-11) obok takich czynników, jak problemy związane z bezrobociem (QD80) czy dotyczące warunków zatrudnienia (QD83).

Wypalenie zawodowe, w myśl definicji WHO charakteryzuje się trzema wymiarami:

- *uczuciem wyczerpania lub braku energii,*
- *zwiększonym dystansem psychicznym do wykonywanej pracy lub poczuciem negatywizmu i cynizmu w stosunku do wykonywanej pracy,*
- *poczuciem nieskuteczności i braku spełnienia zawodowego*<sup>68</sup>.

Jednocześnie podkreślono, że tak rozumiane wypalenie ma zastosowanie jedynie do kwestii stricte zawodowych, a nie innych sfer życia i aktywności. Na stronach

---

68 Organizacja Narodów Zjednoczonych. (2016). *Report of the Special Rapporteur on the situation of human rights defenders* <http://surf.li/stjnr> [dostęp: 17.02.2024]

WHO<sup>69</sup> wskazano, że wypalenie to nie choroba, ale czynnik mogący wymagać kontaktu z ochroną zdrowia.

W wielu polskich publikacjach prasowych alarmowano, iż zmiana kodu numerycznego oraz klasyfikacja wypalenia jako syndromu przełoży się na diagnozowanie wypalenia u pacjentów, a w konsekwencji wystawianie zwolnień lekarskich, choć treść dokumentu nie mówi o tym wprost. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że nie oznacza to, iż ustawodawcy nie mogą umożliwić wystawiania zwolnień chorobowych w sytuacji wypalenia. Jest to jednakże decyzja polityczna, która wymaga wdrożenia odpowiednich regulacji (zob. więcej w rozdziale o rozwiązaniach na poziomie europejskim oraz w części komparatystycznej w pełnej wersji raportu).

Ponadto nowa klasyfikacja nie została wdrożona w polskim systemie prawnym. Zgodnie z danymi resortu zdrowia, tłumaczenie na język polski jedenastej rewizji Międzynarodowej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych będzie dokonane w ramach realizacji projektu<sup>70</sup> „Poprawa jakości informacji medycznej dzięki wzrostowi kompetencji, wiedzy oraz umiejętności pracowników podmiotów leczniczych w zakresie prawidłowego posługiwania się klasyfikacją ICD-11”. Decyzja o dofinansowaniu projektu zapadła 26 marca 2021 r., a pierwszy etap jego realizacji zakończył się w 2023 r. Zdaniem ekspertów<sup>71</sup> wdrożenie potrwa zatem do końca 2024 roku.

Wobec powyższego, obecnie w Polsce obowiązuje ICD-10. W tym dokumencie wypalenie również nie było klasyfikowane jako choroba; znajdowało się w grupie czynników wpływających na stan zdrowia lub wymuszających kontakt z opieką medyczną i przypisane było do kategorii „problemy w radzeniu sobie z trudnościami życia” (*problems related to life-management difficulty*). Wypalenie definiowane było tu za pomocą kilku słów, które w zależności od tłumaczenia rozumieć możemy jako: stan znacznego wyczerpania lub stan wyczerpania życiowego (*state of vital*

---

69 Światowa Organizacja Zdrowia. (2019). *Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases* <http://surl.li/avahb> [dostęp: 17.02.2024]

70 Ibid.

71 Ministerstwo Zdrowia. (2021). *Ruszają prace nad opracowaniem Polskiej Klasyfikacji Chorób i Problemów Zdrowotnych*. [https://www.zdrowie.gov.pl/aktualnosc-3879-ruszaja\\_prace\\_nad\\_opracowaniem\\_polskiej.html](https://www.zdrowie.gov.pl/aktualnosc-3879-ruszaja_prace_nad_opracowaniem_polskiej.html) [dostęp: 17.02.2024]



*exhaustion*). Co istotne, w ICD-10 nie było precyzyjnej informacji o tym, iż wypalenie musi wynikać lub być powiązane z pracą zawodową.

## MENTAL HEALTH ACTION PLAN ŚWIATOWEJ ORGANIZACJI ZDROWIA (2013-2030)

WHO opracowuje publikacje i tzw. *action plans* mające na celu zaprezentowanie najnowszych standardów, rekomendacji i metod leczenia skierowanych do różnych grup społecznych i podmiotów. W zakresie wypalenia zawodowego należy wskazać w szczególności Globalny plan działania WHO na rzecz zdrowia pracowników (2008-2017) i Plan Działania na rzecz zdrowia psychicznego (2013-2030)<sup>72</sup>. Drugi z wymienionych podkreśla podstawowe znaczenie zdrowia psychicznego jako warunku osiągnięcia zdrowia przez wszystkich. Oparty jest na podejściu uwzględniającym cały cykl życia i za cel stawia osiągnięcie sprawiedliwości w zdrowiu poprzez powszechny dostęp do opieki zdrowotnej oraz uznanie roli i znaczenia prewencji.

W planie działania znalazły się cztery główne cele:

- *wzmocnienie skutecznego przywództwa i zarządzania w zakresie zdrowia psychicznego,*
- *zapewnienie kompleksowych i elastycznych usług w zakresie zdrowia psychicznego i opieki społecznej w środowiskach lokalnych,*
- *wdrażanie strategii promocji i profilaktyki zdrowia psychicznego,*
- *wzmocnienie systemów informacyjnych, dowodów i badań dotyczących zdrowia psychicznego.*<sup>73</sup>

---

72 E. Brzozowska. (05.03.2022). Wypalenie zawodowe? Nie dostaniesz na to L4 <http://surl.li/stjok> [dostęp: 17.02.2024]

73 Światowa Organizacja Zdrowia. (2013). *WHO Global Plan of Action on Workers' Health (2008-2017): baseline for implementation: global country survey 2008/2009: executive summary and survey findings* <http://surl.li/stjos> [dostęp: 17.02.2024]

## THE EUROPEAN MENTAL HEALTH ACTION PLAN 2013–2020

Europejski Plan Działania na rzecz Zdrowia Psychicznego<sup>74</sup> skupia się na siedmiu powiązanych ze sobą celach i proponuje skuteczne działania na rzecz wzmocnienia zdrowia psychicznego i dobrego samopoczucia. Uznaje, iż inwestowanie w zdrowie psychiczne ma zasadnicze znaczenie dla stabilności polityki zdrowotnej i polityki społeczno-gospodarczej w Regionie Europejskim. Europejski plan działania na rzecz zdrowia psychicznego odpowiada czterem priorytetowym obszarom europejskiej polityki zdrowia i dobrego samopoczucia (Zdrowie 2020) i wnosi bezpośredni wkład do jego realizacji. Plan działania został opracowany w ścisłej konsultacji z państwami członkowskimi, ekspertami i organizacjami pozarządowymi pod kierunkiem Stałego Komitetu Regionalnego Komitetu WHO dla Europy.

W zakresie ochrony zdrowia psychicznego w miejscu pracy Plan proponuje władzom krajowym podejmowanie następujących działań:

- *tworzenie zachęty dla pracodawców do zmniejszania stresu psychospołecznego i związanego z pracą, poprawę zarządzania stresem i wprowadzanie prostych programów promujących dobrostan w miejscu pracy,*
- *zachęcanie do optymalnej organizacji pracy i godzin pracy w celu osiągnięcia równowagi między życiem zawodowym a prywatnym<sup>75</sup>.*

## REKOMENDACJE WHO DOTYCZĄCE ZDROWIA PSYCHICZNEGO W MIEJSCU PRACY

Szereg publikacji opracowanych przez/dla WHO odnosi się wprost do problemu zdrowia psychicznego w miejscu pracy, zaś kluczowe założenia zamieszczono na specjalnej stronie internetowej<sup>76</sup>.

Ponadto aby pomóc organizacjom i pracownikom, WHO opracowało serię „Ochrona zdrowia pracowników”, która zawiera wskazówki dotyczące postępowania

---

74 Światowa Organizacja Zdrowia. (2021). *Comprehensive Mental Health Action Plan 2013-2030* <http://surl.li/stjpd> [dostęp: 17.02.2024]

75 Ibid, str. 5.

76 Światowa Organizacja Zdrowia. (2015). *Europejski Plan Działania na rzecz Zdrowia Psychicznego 2013–2020* <http://surl.li/stjps> [dostęp: 17.02.2024]



w przypadku typowych problemów, takich jak nękanie i stres, które mogą wpływać na zdrowie pracowników. W ramach Programu Działań na rzecz Łuki w Zdrowiu Psychicznym (mhGAP) opracowano szereg instrumentów i narzędzi technicznych, które służą do wczesnego rozpoznawania i leczenia zaburzeń związanych z używaniem alkoholu i narkotyków oraz zapobiegania samobójstwom. Narzędzia te mogą być również istotne dla wzmacniania zdrowia psychicznego w miejscu pracy. Światowa Organizacja Zdrowia opracowuje i testuje wspierane przez IT narzędzia samopomocy do rozwiązywania powszechnych zaburzeń psychicznych, szkodliwego spożywania alkoholu i cierpienia psychicznego w krajach o niskich i średnich dochodach.

## **MIĘDZYNARODOWA ORGANIZACJA PRACY**

Międzynarodowa Organizacja Pracy (International Labour Organisation, ILO) jest obecnie agencją afiliowaną ONZ, utworzoną już w 1919 r. zajmującą się problemami

pracowniczymi, w szczególności: ograniczaniem pracy dzieci, ochroną praw pracowników, polepszaniem warunków pracy i życia, tworzeniem miejsc pracy oraz opracowywaniem międzynarodowych standardów pracy.

W ILO/MOP głównym instrumentem prawnym jest Konwencja o bezpieczeństwie i higienie pracy z 1981 r. (nr 155), a następnie jej Zalecenie (nr 164), które stanowią wiążące normy odnoszące się do zdrowia psychicznego, obejmujące zapobieganie stresowi w pracy. Konwencja MOP o służbach zdrowia w miejscu pracy z 1985 r. (nr 161) i jej zalecenie uzupełniające (nr 171) odnoszą się do usług medycyny pracy jako usług multidyscyplinarnych, które powinny wychodzić naprzeciw problemom zdrowia fizycznego i psychicznego, a więc także stresowi związanemu z pracą.

## **WYPALENIE AKTYWISTYCZNE I ZAWODOWE W POLITYKACH I DOKUMENTACH UNII EUROPEJSKIEJ**

Wspólne Działanie na rzecz Zdrowia Psychicznego i Dobrego Samopoczucia<sup>77</sup> miało na celu stworzenie ram działania w zakresie polityki zdrowia psychicznego na poziomie europejskim i opiera się na wcześniejszych dokumentach opracowanych w ramach Europejskiego Paktu na rzecz Zdrowia Psychicznego i Dobrego Samopoczucia.

Wspólne działanie dotyczy kwestii związanych z pięcioma obszarami:

- promocji zdrowia psychicznego w miejscu pracy,
- promocji zdrowia psychicznego w szkołach,
- promowania działań przeciwko depresji i samobójstwom oraz wdrażania podejść do e-zdrowia,
- rozwoju środowiskowej i społecznie włączającej opieki psychiatrycznej dla osób z ciężkimi zaburzeniami psychicznymi, oraz
- promowania włączenia zdrowia psychicznego do wszystkich polityk.

W ramach prac wokół Wspólnego Działania stworzono publikację poświęconą zdrowiu psychicznemu w miejscu pracy, w której zamieszczono rekomendacje działań: *Ustanowienie odpowiednich struktur z jasnym mandatem politycznym, w tym odpowiednich zasobów, w celu rozwijania skutecznego partnerstwa międzysektorowego*

---

<sup>77</sup> Ibid. str. 5.

*i współpracy między sektorami polityki zdrowotnej i polityki pracy, a także innymi odpowiednimi zainteresowanymi stronami na poziomie lokalnym, regionalnym, krajowym i europejskim w celu poprawy zdrowia psychicznego i dobre samopoczucie w miejscu pracy.*

*Sektor polityki zdrowotnej powinien wspierać wszystkie zainteresowane strony, zwłaszcza sektor pracy i polityki społecznej, w rozwiązywaniu problemów psychospołecznych czynników ryzyka w pracy. Zapobieganie psychospołecznym czynnikom ryzyka prowadzącym do stresu związanego z pracą oraz złego stanu zdrowia psychicznego/fizycznego powinno być priorytetem krajowym. Pracodawcy w sektorze opieki zdrowotnej powinni być wzorem do naśladowania w zakresie zapobiegania psychospołecznym czynnikom ryzyka w pracy.*

*Sektor polityki zdrowotnej powinien promować i umożliwiać pracodawcom zapewnienie zdrowego środowiska pracy, które sprzyja dobremu samopoczuciu wszystkich pracowników.*

*Sektor polityki zdrowotnej powinien zapewnić skuteczny i terminowy zakres usług, które dotyczą chorób związanych z pracą, ze szczególnym uwzględnieniem zdrowia psychicznego i praktyk związanych z powrotem do pracy<sup>78</sup>.*

Wspólne Działanie na rzecz Zdrowia Psychicznego i Dobrego Samopoczucia, zapoczątkowane w 2013 r. i trwające do 2018 r., zaowocowało Europejskimi Ramami Działań na rzecz Zdrowia Psychicznego i Dobrego Samopoczucia, które wspierają kraje UE w przeglądzie ich polityk i dzielić się doświadczeniami w zakresie poprawy efektywności i skuteczności polityki. Ramy mają na celu:

- opracowanie programów promocji zdrowia psychicznego oraz profilaktyki i wczesnej interwencji,
- zapewnienie przejścia do kompleksowego leczenia zdrowia psychicznego i wysokiej jakości opieki,
- wzmocnienie wiedzy, dowodów i dzielenia się najlepszymi praktykami w zakresie zdrowia psychicznego.

---

<sup>78</sup> Światowa Organizacja Zdrowia. (2024). *Mental health in the workplace* <http://surl.li/bhwgu> [dostęp: 17.02.2024]

W zakresie ochrony zdrowia psychicznego w miejscu pracy zebrano następujące wnioski:

Względny wzrost zachorowań na choroby przewlekłe obejmuje również **narastające występowanie chorób psychicznych związanych z pracą**. W większości krajów europejskich nieobecności w pracy i wcześniejsze emerytury z powodu chorób psychicznych wzrosły w ostatnich latach.

*Badania potwierdzają, że psychospołeczne czynniki ryzyka mogą prowadzić do stresu i problemów zdrowotnych, w tym chorób psychicznych i fizycznych. **Promowanie zdrowia psychicznego w pracy stało się istotną odpowiedzią na te wyzwania, konieczne stało się dla wszystkich zarządów i rządów uznanie miejsca pracy zarówno za główny czynnik w rozwoju problemów zdrowia psychicznego i fizycznego, jak i za platformę dla wprowadzenia i rozwój skutecznych środków zapobiegawczych.***

Skuteczne praktyki w miejscu pracy obejmują identyfikację i łagodzenie psychospołecznych czynników ryzyka oraz promowanie zdrowego środowiska pracy i zdrowego stylu życia, a także świadczenie usług w zakresie zdrowia psychicznego dla dotkniętych nimi pracowników. Promocja zdrowia w miejscu pracy łączy ustawowe przepisy bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) z dobrowolnymi środkami podejmowanymi przez pracodawców i, jako interfejs, otwiera bezpośrednie możliwości współpracy między dwoma obszarami polityki (zdrowie i praca). Samo ustawowe określenie zasad bezpieczeństwa i higieny pracy (BHP) nie jest w stanie przewyciężyć postawionych tutaj wyzwań: **ważne jest, aby sektor polityki zdrowotnej odegrał aktywną rolę w rozwiązywaniu tych wyzwań**. Bez aktywnego zaangażowania sektora polityki zdrowotnej nie będzie możliwe efektywne kształtowanie powiązań między wczesnym wykrywaniem a prewencją pierwotną, wtórną i trzeciorzędową oraz leczeniem i rehabilitacją, w tym reintegracją zawodową. Do realizacji odpowiednich działań potrzebna jest duża liczba publicznych i prywatnych miejsc pracy, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw. Polityki – w szczególności polityka zdrowotna oraz polityka pracy i polityka społeczna – współpraca z partnerami społecznymi i odpowiednimi instytucjami (opieka zdrowotna oraz bezpieczeństwo i higiena pracy) może ułatwić poprawę w poszczególnych organizacjach poprzez pomoc w rozwoju infrastruktury wspierającej. Współpraca, tworzenie sieci i wzajemna koordynacja między tymi zewnętrznymi interesariuszami ma kluczowe

znaczenie dla rozpowszechniania dobrych praktyk. Podstawowym zaleceniem, opartym na wynikach oceny dobrych praktyk w jedenastu państwach członkowskich UE, jest **zintensyfikowanie współpracy między wszystkimi zainteresowanymi stronami w obu sektorach polityki (zdrowie i praca). Głównym celem powinno być opracowanie ram działania, które będą wymagały ciągłej współpracy i koordynacji pomiędzy odpowiedzialnymi interesariuszami i instytucjami z dziedziny zabezpieczenia społecznego, wspieranymi przez partnerów społecznych.** Takie środki będą służyć ochronie, przyspieszeniu przywracania i wzmacnianiu zdolności pracowników do pracy i zatrudnienia, tworząc podstawę do przezwyciężenia skutków zmian demograficznych na europejskich rynkach pracy<sup>79</sup>.

## EUROPEJSKI FILAR PRAW SOCJALNYCH

Europejski Filar Praw Socjalnych to dokument Unii Europejskiej podpisany wspólnie przez Parlament Europejski, Radę Unii Europejskiej i Komisję Europejską 17 listopada 2017 r. na Szczycie Społecznym na rzecz Sprawiedliwego Zatrudnienia i Wzrostu Gospodarczego. Filar przewiduje zarówno nowe prawa dla obywateli Unii, jak i zmierza do ułatwienia im bardziej skutecznego egzekwowania tych, które już im przysługują. Opiera się na dwudziestu podstawowych zasadach. W zakresie „uczciwe warunki pracy” określa następujące zasady: *Bezpieczne i elastyczne zatrudnienie; Wynagrodzenie; Informacja o warunkach zatrudnienia i ochrona w przypadku zwolnień; Dialog społeczny i społeczne zaangażowanie pracowników; Równowaga między życiem zawodowym a prywatnym; Zdrowe, bezpieczne i dobrze dostosowane środowisko pracy oraz ochrona danych osobowych*<sup>80</sup>.

Komisja Europejska w komunikacie dot. wdrożenia Filaru (Action plan)<sup>81</sup> wskazywała na konieczność stworzenia nowych ram dot. bezpieczeństwa i higieny pracy, wskazując w szczególności na zagrożenia psychospołeczne.

---

79 European Joint Action on Mental Health and Well-being. <http://surl.li/stjqn> [dostęp: 17.02.2024]

80 Joint Action on Mental Health and Well-being. (2017). *Mental health at the workplace* <http://surl.li/stjqy> [dostęp: 17.02.2024]

81 Komisja Europejska. (2016). *Ramy działań UE w zakresie zdrowia psychicznego i dobrostanu psychicznego (nr. COM (2016) 689 final)*. <http://surl.li/stjqr> [dostęp: 17.02.2024]

## **EU-STRATEGIC FRAMEWORK ON HEALTH AND SAFETY AT WORK (2021-2027)**

Najnowsze Ramy strategiczne UE dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa w miejscu pracy w większości dotyczą problemów pracowniczych związanych z pandemią. Komisja Europejska 28.06.2021 r. wydała Komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów w sprawie BHP<sup>82</sup>. Strategia odnosi się do zmieniających się potrzeb w zakresie ochrony pracowników spowodowanych transformacją cyfrową i ekologiczną, nowymi formami pracy i pandemią COVID-19. Nowe ramy uwzględniają również dotychczasowe zagrożenia bezpieczeństwa i zdrowia w miejscu pracy, takie jak ryzyko wypadków przy pracy lub narażenie na niebezpieczne czynniki dla zdrowia.

Komisja Europejska zdefiniowała priorytety Unii Europejskiej w kwestii bezpieczeństwa i higieny pracy na 7 kolejnych lat:

- przewidywanie zmian i zarządzanie nimi w kontekście zielonej, cyfrowej i demograficznej transformacji,
- bardziej efektywne zapobieganie wypadkom przy pracy i chorobom zawodowym oraz dążenie do przyjęcia „wizji zero” w kontekście zgonów związanych z pracą,
- większa gotowość do reagowania na bieżące i przyszłe kryzysy zdrowotne.

Zaktualizowana wersja unijnych zasad BHP nie odnosi się wprost do problemu wypalenia, ale omawia zagadnienia związane z ryzykiem psychospołecznym, w szczególności w związku z pracą zdalną.

### **REGULACJE UE DOTYCZĄCE CZASU PRACY**

Czas pracy jest kluczowym elementem życia zawodowego, a jego regulowanie stanowi sedno debat politycznych, gospodarczych i społecznych zarówno na szczeblu unijnym, jak i krajowym. Aby chronić zdrowie i bezpieczeństwo pracowników, unijna dyrektywa w sprawie czasu pracy wymaga, aby wszystkie państwa członkowskie zagwarantowały minimalne normy dotyczące organizacji czasu pracy dla

---

82 Ibid., str. 7-8.



wszystkich pracowników w całej UE. Obejmuje to normy dotyczące maksymalnego tygodniowego czasu pracy (ustalonego na 48 godzin), minimalnych okresów odpoczynku i przerw, urlopu wypoczynkowego, pracy nocnej i pracy zmianowej.

Dyrektywa 2003/88/WE dotycząca niektórych aspektów organizacji czasu pracy<sup>83</sup> jest dyrektywą prawa Unii Europejskiej i kluczowym elementem europejskiego prawa pracy. Daje pracownikom w UE prawo do:

- co najmniej 28 dni (cztery tygodnie) płatnych urlopów rocznie,
- 20-minutowej przerwy na odpoczynek w okresie 6 godzin,
- dziennego odpoczynku trwającego co najmniej 11 godzin w ciągu 24 godzin,
- ograniczenia nadmiernej pracy w nocy,
- co najmniej 24 godzin odpoczynku w okresie 7 dni,
- pracy w wymiarze nie dłuższym niż 48 godzin tygodniowo, chyba że państwo członkowskie zezwala na indywidualną rezygnację.

## EU WORK-LIFE BALANCE DIRECTIVE

Dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym<sup>84</sup> to prawo unijne, które ma na celu ułatwienie osobom pracującym w Unii Europejskiej pogodzenia pracy zarobkowej z życiem prywatnym, w tym obowiązkami opiekuńczymi. Dokument ten ma potencjał poprawy sytuacji członków rodzin osób z niepełnosprawnością intelektualną i samych osób z niepełnosprawnością intelektualną, przyczyniając się do lepszego łączenia pracy z obowiązkami rodzicielskimi i/lub opiekuńczymi. Dyrektywa w sprawie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym wprowadza między innymi minimalne standardy urlopu rodzicielskiego (w tym urlopu ojcowskiego), urlopu opiekuńczego, prawa do elastycznej organizacji pracy dla rodziców i opiekunów oraz zabezpieczenia przed niesłusznymi zwolnieniami.

---

83 Komisja Europejska. (2003). *Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time* <https://tiny.pl/d9jq9> [dostęp: 17.02.2024]

84 Komisja Europejska. (2019). *Directive (EU) 2019/1158 of the European Parliament and of the Council of 20 June 2019 on work-life balance for parents and carers and repealing Council Directive 2010/18/EU*. <https://tiny.pl/d9jqf> [dostęp: 17.02.2024]



## MINIMALNE WYNAGRODZENIE – PRACE NAD WDROŻENIEM DYREKTYWY

28 października 2020 r. Komisja Europejska przyjęła wniosek<sup>85</sup> dotyczący Dyrektywy w sprawie odpowiednich płac minimalnych. Wniosek ma na celu ustanowienie ram prowadzących do poprawy adekwatności płac minimalnych oraz zwiększenie dostępu pracowników do ochrony płacy minimalnej.

We wszystkich państwach członkowskich Wniosek Komisji ma na celu promowanie rokowań zbiorowych w sprawie wynagrodzeń oraz poprawę egzekwowania i monitorowania ochrony płacy minimalnej ustanowionej w danym kraju członkowskim. W państwach członkowskich, w których obowiązują ustawowe płace minimalne, wniosek ma również na celu:

- wprowadzenie warunków, w których ustawowe płace minimalne mają być ustalane na odpowiednim poziomie: jasne i stabilne kryteria ustalania płacy minimalnej, orientacyjne wartości referencyjne służące do oceny adekwatności, regularne

---

85 Rada Unii Europejskiej. (2021). *Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on a framework for adequate minimum wages in the European Union* <https://tiny.pl/d9jqn> [dostęp: 17.02.2024]

i terminowe aktualizacje płac minimalnych oraz ustanowienie organów doradczych,

- ograniczenie do minimum stosowania różnicowań i potrąceń płacy minimalnej,
- zapewnienie skutecznego zaangażowania partnerów społecznych w ustalanie i aktualizowanie ustawowej płacy minimalnej.

Proponowana dyrektywa wprowadziłaby do Komisji roczne sprawozdania państw członkowskich na temat ich danych dotyczących ochrony płacy minimalnej.

Wniosek Komisji jest w pełni zgodny z zasadą pomocniczości: przewiduje ramy dla minimalnych standardów z poszanowaniem i odzwierciedleniem kompetencji państw członkowskich oraz autonomii partnerów społecznych i swobody zawierania umów w dziedzinie wynagrodzeń. Nie zobowiązywałby państw członkowskich, które opierają się na układach zbiorowych, do wprowadzenia ustawowych płac minimalnych, ani nie ustalałby poziomu płacy ani nie ustalał zharmonizowanej płacy minimalnej. Obecnie trwają prace legislacyjne. Zarówno Rada jak i Parlament muszą zgodzić się co do treści dyrektywy.

## **REZOLUCJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO Z DNIA 19 LUTEGO 2009 R. W SPRAWIE ZDROWIA PSYCHICZNEGO (2008/2209(INI))**

Rezolucja wezwała państwa członkowskie do wspierania badań nad warunkami pracy, które mogą zwiększać zapadalność na choroby psychiczne, zwłaszcza wśród kobiet; wzywa również pracodawców do promowania zdrowego klimatu pracy, zwracając uwagę na stres związany z pracą oraz identyfikację i przeciwdziałanie podstawowym przyczynom zaburzeń psychicznych w miejscu pracy. Wzywa także Komisję do nałożenia na przedsiębiorstwa i organy publiczne obowiązku publikacji rocznych sprawozdań na temat polityki i działań prowadzonych na rzecz zdrowia psychicznego ich pracowników. Miałyby odbywać się to analogicznie jak w przypadku pozostałych sprawozdań dotyczące zdrowia fizycznego i bezpieczeństwa w pracy.

## **REZOLUCJA PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO – PRAWO DO BYCIA OFFLINE**

Aby przeciwdziałać brakowi równowagi cyfrowej wśród pracowników zdalnych Parlament Europejski wydał w styczniu 2021 r. rezolucję<sup>86</sup> zawierającą szereg wskazówek i wytycznych, mających na celu zwrócenie uwagi na problem, jakim jest stres cyfrowy wśród pracowników oraz „prawo do możliwości bycia offline”. Prawo to powinno być rozumiane jako prawo pracowników do nieangażowania się w obowiązki zawodowe poza godzinami pracy i do nieuczestniczenia w komunikacji za pomocą narzędzi cyfrowych, takich jak wiadomości e-mail, rozmowy telefoniczne i inne. Komisja nie rozpoczęła jeszcze prac nad wdrożeniem odpowiedniej dyrektywy. Do sierpnia 2021 r. przepisy obejmujące prawo do bycia offline wdrożyło sześć państw członkowskich UE: Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania, Słowacja i Grecja.

## **UMOWY RAMOWE Z PARTNERAMI NA POZIOMIE UE (*FRAMEWORK AGREEMENTS*)**

Działania podjęte przez partnerów społecznych w ramach europejskiego dialogu społecznego odegrały znaczącą rolę w uznaniu znaczenia kwestii psychospołecznych i stresu związanego z pracą na poziomie UE. Dotychczas zawarli oni szereg umów (ratyfikowanych przez Radę Ministrów i obecnie część prawodawstwa europejskiego) obejmujących takie aspekty, jak urlop rodzicielski (1996 r.), praca w niepełnym wymiarze godzin (1997 r.) i umowy na czas określony (1999 r.). Partnerzy społeczni zawarli również umowy ramowe dotyczące telepracy (2002 r.), stresu związanego z pracą (2004 r.), molestowania i przemocy w pracy (2007 r.) oraz przemocy i molestowania ze strony osób trzecich związanych z pracą (2010 r.).

## **PODSUMOWANIE**

Szereg państw i instytucji wprowadza regulacje, które mają być odpowiedzią na problem wypalenia zawodowego. Prym wiedzie w tym zakresie Unia Europejska,

---

86 Parlament Europejski. (2021). *Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 21 stycznia 2021 r. zawierające zalecenia dla Komisji w sprawie prawa do bycia offline (2019/2181(INL))*, <https://tiny.pl/d9jqqs> [dostęp: 17.02.2024]

Belgia, Dania czy Francja, proponując zupełnie nowe rozwiązania prawne (jak przepisy dotyczące work-life balance, wprowadzenie specjalnego typu urlopu – sabbatical, czy prawo do bycia offline). Rozwiązania te jednakże w niewielkim stopniu przekładają się na polską rzeczywistość, gdzie ochrona zdrowia psychicznego pracowników, ich dobrostanu, czy możliwość skorzystania z urlopu/zwolnienia chorobowego w przypadku kryzysu psychicznego lub wypalenia wciąż nie są określone wprost w przepisach.

Opisane rozwiązania w znaczącej większości chronią jedynie pracowników zatrudnionych w ramach umowy o pracę lub na kontraktach, które należy traktować analogicznie pod kątem obowiązków pracodawcy. Tym samym dotyczą jedynie niewielkiego procenta aktywistów i aktywistek. Aktywiści bowiem swoje działania podejmują w większości dodatkowo/woluntarystycznie. Dlatego też problem wypalenia aktywistycznego wymaga po pierwsze *rozpoznania go*, zdefiniowania i wprowadzenia odpowiednich rozwiązań ochronnych. W teorii możliwym jest dostosowanie istniejących regulacji, które stanowią (pośrednio) odpowiedź na problem stresu i wypalenia zawodowego, do sytuacji aktywistów i aktywistek. Jednakże w Polsce wciąż brakuje kompleksowego rozwiązania, propozycji ustawodawczej, która wprost odpowiadałaby na ten problem.

Łukasz Broniszewski, *Fundacja Stabilo*

Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup*

**Systemowe wyzwania,**

**systemowe rozwiązania.**

**Dobrostan w organizacjach**

**pozarządowych**

Dyskusja na temat wypalenia zawodowego oraz stresu w pracy już kilka lat temu objęła region Europy. Unia Europejska podjęła szereg działań badawczych, a poszczególne kraje wprowadzały pośrednie rozwiązania mające na celu zmniejszanie ryzyka kryzysów psychicznych i wypalenia. Niestety temat wypalenia aktywistycznego, związanego bezpośrednio z pracą na rzecz ludzi i społeczeństwa, pozostawał na marginesie debaty publicznej. W niniejszym tekście proponujemy kategoryzację systemowych problemów związanych z wypaleniem aktywistycznym pogarszających sytuację działaczy i działaczek. Po dokonaniu diagnozy zwrócimy się w stronę rozwiązań. Rozważymy, jakie istniejące i nowe środki prawne mogą być (skutecznie) wdrażane w celu ochrony trzeciego sektora.

## **SYSTEMOWE PRZYCZYNY WYPALENIA AKTYWISTYCZNEGO**

Osoby najbardziej narażone na wypalenie to między innymi aktywiści i aktywistki – ci, którzy poświęcają swój czas i energię, bardzo często nieodpłatnie, by poprawić sytuację w kraju i regionie. Stworzony dla organizacji pozarządowych system wsparcia niewystarczająco odpowiada na ten problem – co więcej, często to właśnie sposób organizacji państwa (np. zasady udzielania grantów) przyczynia się do pogorszenia sytuacji działaczek i działaczy. Możemy wyróżnić trzy systemowe źródła nadmiernego stresu aktywistycznego: charakter pracy, oczekiwania środowiska organizacji (tak zewnętrznego, jak i wewnętrznego), oraz problemy organizacyjne i techniczne.

Praca dla społeczeństwa to bardzo często walka Dawida z Goliatem – lokalni aktywiści i aktywistki stoją naprzeciw wielkiej maszyny państwowej. Maszyny posiadającej środki, czas i wiedzę, by walczyć ze zmianą społeczną. Nie jest tak zawsze, jednak w sytuacji, gdy urzędnicy i politycy odrzucają propozycje zmian lub wprost utrudniają pracę aktywistów (na przykład poprzez ograniczanie dostępu do informacji albo wnoszenie pozwów przeciwko nim), często zniechęcamy się lub boimy. Wrażenie, że nasze wysiłki nic nie dają może przyczynić się do szybszego wypalenia. Ponadto część pracy aktywistycznej związana jest z obcowaniem z traumą – albo sami doświadczamy traumatycznych sytuacji np. pomagając uchodźcom czy osobom w kryzysie, albo słuchamy o traumatycznych doświadczeniach ofiar. Te trudne i wyczerpujące rozmowy są codziennością aktywistów. Bez odpowiedniego wsparcia, na przykład w formie superwizji, możemy sobie z tym nie poradzić.

Część problemów, które prowadzą do nadmiernego stresu związanego z pracą aktywistyczną, wynika także z tego, w jaki sposób działamy. Środowisko ludzi zajmujących się wsparciem często nie zauważa, jak duże zobowiązania na siebie nakłada. Aktywiści mogą wywierać presję na sobie samych, aby osiągnąć konkretne cele lub zrobić więcej, niż są w stanie. Nasze cele są szczytne, ale wciąż oczekujemy od siebie jak najwięcej. Często też aktywistów w społeczności lokalnej jest niewielu, a potrzeb coraz więcej. Angażujemy się w kolejne projekty, wiedząc, że są ważne, ale nie dostrzegamy własnych ograniczeń. Dla wielu działaczy i działaczek pojęcie work-life balance właściwie nie istnieje. Jeździmy na konsultacje społeczne, protesty, organizujemy spotkania i w większości robimy to w godzinach wieczornych, w swoim wolnym czasie.

Kolejne problemy systemowe wynikają z kwestii czysto organizacyjnych. W większości przypadków działania aktywistyczne są źle dofinansowane. Mamy ograniczony dostęp do zasobów, funduszy, technologii czy narzędzi, dlatego praca aktywistyczna często jest mniej efektywna, by nie powiedzieć mozolna. Czasem brakuje nam wiedzy prawnej, czasem wsparcia eksperckiego, a czasem po prostu sprawnego laptopa. Problemy te rozwiązywane są tylko częściowo, np. gdy uda się zdobyć środki w konkretnym projekcie, jednakże prowadzi to do wrażenia braku profesjonalizmu i zmniejszenia pewności siebie. Część organizacji boryka się również z problemami dotyczącymi struktur wewnętrznych wynikających np. z braku



wyraźnego przywództwa lub niesformalizowania ruchu oddolnego. Prowadzić mogą one do rozłamów lub konfliktów wewnątrz organizacji. To dodatkowe źródło stresu dla wielu aktywistów i aktywistek, liderzy często są nadmiernie obciążeni, a wolontariusze tracą zapal do działania.

Kluczowym problemem organizacyjnym są również kwestie nieodpłatności pracy oraz form umów zawieranych w związku z działalnością pozarządową. W większości przypadków nie chroni nas Kodeks pracy, działalność na umowach-zleceniach jest niedoszacowana, a więc opłacona tylko w części. Brakuje nam czasu na odpoczynek, przerwę w pracy, brakuje możliwości pójścia na zwolnienie lekarskie. Większość aktywistów jest również „niezastąpiona” – odejście na dłuższą przerwę z projektu może oznaczać, że nie uda się go zrealizować i koszty tej sytuacji poniesie organizacja. To nadmiernie obciąża działające jednostki.

Pozyskując środki z samorządów również borykamy się z szeregiem trudności. Po pierwsze, procedury konkursowe nie są transparentne. Nawet najlepiej napisane wnioski mogą zostać odrzucone, jeśli nie uzyskają wystarczającej ilości punktów – jednakże często nie wiemy, dlaczego tak się stało. Przykład idzie oczywiście z góry – niektóre konkursy ministerialne owiane są taką samą tajemnicą, jak samorządowe. Brak uzyskania środków to często koniec naszych działań, bo niewiele da się zrobić bez nich.

Pierwszym etapem szukania rozwiązań jest diagnoza – musimy być świadomi wyzwań, które przed nami stoją oraz zrozumieć zagrożenia. Część problemów można wyeliminować poprzez priorytetowe traktowanie dbania o siebie i swój dobrostan lub budowanie sieci wsparcia, tworzenie kultury współpracy i integracji. Jednak przede wszystkim warto zastanowić się, co możemy zmienić w samym systemie.

## **ROZWIĄZANIA PROBLEMÓW SYSTEMOWYCH**

Wypalenie zawodowe działaczy to złożony problem, którego nie da się w pełni rozwiązać wyłącznie za pomocą rozwiązań prawnych. Istnieje jednak kilka środków prawnych, które mogą okazać się przydatne we wspieraniu aktywistów i ochronie ich praw, co z kolei może pomóc w zapobieganiu wypaleniu.

Pierwszym zagadnieniem systemowym wartym rozważenia jest zwiększenie pewności zatrudnienia aktywistów i aktywistek. Charakterystyczne dla projektów zatrudnianie na umowy-zlecenia nie sprzyja ochronie ich dobrostanu. Rekomendowanym rozwiązaniem byłoby stworzenie takich regulacji w konkursach i grantach, które tworzyłyby możliwość zatrudnienia w formie umowy o pracę. Wymagałoby to zmian w regulacjach grantowych i konkursowych (np. przy przejmowaniu zadań samorządu). Dyskusja na ten temat musiałaby być wielopoziomowa – w regionie, na stopniu centralnym oraz na szczeblu europejskim (vide: Fundusze Norweskie). Oczywiście jest, że takie rozwiązanie wiązać się będzie z dodatkowymi nakładami pieniężnymi. Należy zadbać, by w sytuacji zagwarantowania umowy o pracę wynagrodzenie nie było niższe. Rozwiązanie mogłoby wyglądać analogicznie do praktykowanego w zamówieniach publicznych, które promują tzw. klauzule społeczne.

Jakie są najważniejsze proponowane przez nas zmiany dotyczące regulaminów konkursów? Przede wszystkim te związane z promowaniem nawiązywania stosunku pracy. Zapewnia to stabilność psychiczną, prawo do płatnego urlopu, określoną liczbę godzin pracy w tygodniu oraz ubezpieczenie zdrowotne. Ważne jest wprowadzenie możliwości pracy w elastycznych godzinach oraz pracy zdalnej. Projekty powinny być finansowane na takim poziomie, aby zapewnić godziwe wynagrodzenie dla wszystkich pracowników.

Grantodawcy powinni finansować szkolenia dla pracowników organizacji i inwestować w ich rozwój zawodowy. To może obejmować zarówno szkolenia zwiększające wiedzę zespołu, jak i umiejętności miękkie, takie jak zarządzanie zespołem, komunikacja interpersonalna, zarządzanie stresem itp.

Kolejny element stanowią konkursy zezwalające na działania długoterminowe, czyli granty wieloletnie, pozwalające budować rozwój instytucjonalny, rozwijać planowanie strategiczne i utrzymać zatrudnienie. Jeśli zachodzą trudności z wykonaniem zadania np. z powodu choroby czy kryzysu psychicznego pracownika organizacji, należy elastycznie podchodzić do zmian w harmonogramie i budżecie.

Regulaminy konkursów dla NGO powinny być zrozumiałe, spójne i jawne. Wnioski powinno oceniać minimum dwóch asesorów i jeśli ich ocena różni się znacznie,

powinien być powołany trzeci ekspert. Niezależnie od tego, czy wniosek został przyjęty do realizacji, czy nie, obowiązkiem powinna być szczegółowa informacja zwrotna. Należy wprowadzić możliwość odwołania się od oceny w ramach zrozumiałej i transparentnej procedury. Obniżanie kwot dotacji musi być uzasadnione i wycenione średnimi stawkami na rynku. Koordynacja projektu zawsze powinna być uwzględniona w kosztach merytorycznych. Grantodawcy powinni też zrezygnować z obligatoryjnego wkładu własnego i proponować rozliczenia na zasadzie ryczałtu.

Należy również zastanowić się, w jaki sposób można zapewnić ciągłość pracy aktywistycznej. Niestety tworzone w samorządach programy współpracy wieloletniej z organizacjami są niewystarczające – bardzo często nie są przestrzegane lub nie uwzględniają kluczowych dla środowiska działań. Typowym doświadczeniem aktywistów są więc coroczne, kilkumiesięczne przerwy w pracy w związku z ustaniem jednego projektu i brakiem uzyskania środków na następny. Możliwa byłaby taka organizacja harmonogramu konkursów (na przykład na poziomie regionalnym), która uwzględniałaby ten problem – ogłoszenia o nowych środkach i grantach mogłyby być tworzone w taki sposób, by wypłata nowych środków „zazębiają się” z finalizacją innych projektów.

Zatrudnienie na umowie o pracę, chociaż znacząco może poprawić sytuację aktywistów i aktywistek, jest również niewystarczającym remedium. Praca społeczna – w związku z jej charakterem – wymaga często pracy w nieregularnych i nadwyżkowych godzinach. Z dyskusji z działaczami i działaczkami wynika jasna potrzeba ograniczenia czasu pracy. Istniejące już w Europie rozwiązania (obowiązujące na przykład we Francji lub w Danii) zmniejszające wymiar czasu pracy z 40 do 35 godzin tygodniowo mają szansę na poprawę sytuacji zawodowej wszystkich pracowników. Postulujemy zatem zmianę Kodeksu pracy, by doprowadzić do skrócenia tygodniowego wymiaru czasu pracy w Polsce do 35 godzin z utrzymaniem obecnego wynagrodzenia. Proponujemy wprowadzenie elastyczności rozwiązań w taki sposób, by skrócić ten czas do 35 godzin tygodniowo z możliwością pracy po 7 godzin dziennie w trybie 5-dniowego tygodnia pracy, lub pracy po 8 godzin 45 minut dziennie w trybie 4-dniowego tygodnia pracy. Wprowadzenie elastyczności regulacji spowodowałoby, że w przypadku konieczności utrzymania 5-dniowego tygodnia

pracy, jej dzienny czas uległby skróceniu. Z kolei jeśli taka byłaby wspólna wola pracownika i pracodawcy, tygodniowy wymiar czasu pracy zostałby skrócony przy jednoczesnym wydłużeniu dziennych godzin pracy.

Kolejnym problemem jest praca non-stop. W szczególności w związku z upowszechnieniem się pracy zdalnej standardową praktyką stało się oczekiwanie, że pracownicy odpowiedzą na służbowy telefon lub e-mail niezwłocznie, najpóźniej w ciągu 24 godzin, często niezależnie od ustalonych godzin pracy. Sytuacja ta prowadzi również do tego, że osoby poświęcające swój wolny czas na pracę są lepiej postrzegane przez pracodawców, co w efekcie prowadzić może do defaworyzowania różnych grup społecznych, na przykład rodziców. Rozwiązaniem tego problemu byłoby wprowadzenie tzw. prawa do bycia offline. Jest to propozycja Parlamentu Europejskiego, która w najbliższych latach ma zostać uregulowana dyrektywą i zacząć obowiązywać także w Polsce. Rozwiązanie to już teraz wdrożyły niektóre państwa europejskie, np. Francja. Choć w naszym systemie istnieją już kompleksowe regulacje dotyczące czasu pracy, to nowy przepis stwierdzający wprost prawo do całkowitego odłączenia się od zadań służbowych ma szansę wzmocnić ochronę pracowników i urzeczywistnić prawo do odpoczynku.

Kolejną nierozwiązaną kwestią pozostaje możliwość otrzymania zwolnienia lekarskiego w sytuacji wypalenia zawodowego/aktywistycznego. Światowa Organizacja Zdrowia w nowej międzynarodowej klasyfikacji chorób (ICD-11) uznała wypalenie zawodowe za tzw. syndrom zawodowy. Nie jest to jednoznaczne z określeniem tego rodzaju kryzysu jako choroby. Chociaż krok ten należy ocenić pozytywnie, niestety jest on wciąż niewystarczający. Uważamy, że w sytuacji wypalenia kwestią kluczową jest jak najszybsze odcięcie się od głównego źródła stresu – pracy.

W praktyce pracownik może otrzymać zwolnienie jedynie z powodu określonych dolegliwości związanych z wypaleniem, takich jak ataki paniki czy depresja. Oznacza to, że osoby będące na skraju wypalenia mogą nie otrzymać zwolnienia lekarskiego, dostaną je dopiero w najtrudniejszym momencie, gdy ich zdrowie psychiczne będzie już zagrożone. Wynika to wprost z regulacji ograniczających możliwość wystawiania przez lekarzy zwolnień wyłącznie do określonych we właściwym rozporządzeniu przypadków. Uważamy, że możliwym jest stworzenie odpowiedniej normy

prawnej nowelizując istniejące przepisy. Konieczne jest również zagwarantowanie odpowiedniego diagnozowania pracowników pod kątem wypalenia w trakcie profilaktycznych badań okresowych.

W naszych dyskusjach z aktywistami i aktywistkami wybrzmiała również potrzeba stworzenia nowej kategorii urlopów dla osób pracujących w zawodach polegających na wspieraniu innych ludzi. Urlopy takie miałyby na celu prewencję kryzysów psychicznych i wypalenia. Rozwiązanie to miałyby być analogicznym do istniejącego w polskim systemie prawnym urlopu na poratowanie zdrowia dla nauczycieli gwarantowanego Kartą Nauczyciela. Dopiero bowiem odcięcie się od pracy na dłużej (minimum kilka miesięcy) faktycznie może przyczynić się do wyeliminowania ryzyka wypalenia. Zwolnienie lekarskie, chociaż mogłoby być instrumentem szybkiej reakcji, nie spełni tego zadania w związku z jego zazwyczaj krótkim czasem obowiązywania.

## **PODSUMOWANIE**

Chociaż rozwiązania prawne mogą być ważnym narzędziem wspierającym działaczy i zapobiegającym wypaleniu, aby były naprawdę skuteczne muszą być połączone z innymi strategiami, takimi jak opieka nad sobą, wsparcie społeczności i zmiany systemowe. Wszelkie próby podjęcia działań systemowych zmierzających do ochrony dobrostanu psychicznego aktywistów i aktywistek muszą być poprzedzone odpowiednią diagnozą. System, w którym funkcjonujemy i działamy nie ułatwia nam tego zadania. Dlatego też koniecznym jest wprowadzenie przekrojowych rozwiązań na podstawie realnie dostrzeganych i zgłaszanych problemów.

# Informacja o wydawcy

**Fundacja Stabilo** to ekspercka organizacja społeczna działająca głównie w obszarze partycypacji obywatelskiej, ochrony zdrowia psychicznego, szkoleń i doradztwa. Naszą misją jest praca na rzecz zmiany społecznej.

Działamy w sposób ciągły od 2007 roku. Zasięg naszej aktywności jest ogólnokrajowy. Monitorujemy, edukujemy i propagujemy procesy partycypacji obywatelskiej, wpływamy na zwiększenie poziomu współuczestnictwa obywateli w życiu publicznym poprzez angażowanie się w procesy rzecznicze i ciała dialogu na poziomie lokalnym i krajowym.

Doradzamy osobom chcącym założyć lub rozwinąć swoją organizację. Szkolimy przedstawicieli NGO-sów, urzędników, nauczycieli i młodzież. Wydaliśmy „Włącznik Obywatelski”, „Savoir-vivre wobec osób z niepełnosprawnościami”, „Planowanie przestrzenne dla każdego”, „Partycypacja w planowaniu”. Tworzymy strategie rozwoju gmin i organizacji społecznych.

Nasze działania trafiły do około 10 tys. bezpośrednich odbiorców, zawiązaliśmy blisko 100 partnerstw i zrealizowaliśmy ponad 60 projektów.

W 2020 roku we współpracy z Biurem Rzecznika Praw Obywatelskich i Uniwersytetem SWPS rozpoczęliśmy prace dotyczące kryzysów psychicznych wśród osób działających w organizacjach społecznych i społecznych ruchach nieformalnych. Współorganizowaliśmy konferencje na ten temat i badania społeczne.

Szczególnie ważne jest dla nas wzmocnienie potencjału instytucjonalnego i eksperckiego NGO-sów do prowadzenia monitoringu w zakresie tworzenia i stosowania przepisów prawa dotyczących zasad dostępności.

<https://stabilo.org.pl/>

<https://www.facebook.com/fundacjastabilo>

# Biogramy Auterek i Autorów Podręcznika



## **Lena Bielska, *Fundacja HerStory***

Psychoterapeutka, pracująca w nurcie terapii Gestalt w trakcie certyfikacji. Jednym z jej głównych obszarów zainteresowań jest rozwój terapeutyczny w pracy z osobami LGBTQ+ oraz osobami z grup zagrożonych dyskryminacją i wykluczeniem. Certyfikowana trenerka WenDo, trenerka antydyskryminacyjna i Consent, trenerka dramy stosowanej I stopnia. Terapeutycznie pracuje w gabinecie prywatnym, Centrum Psychoterapii Granat oraz w ośrodku wsparcia psychoterapeutycznego dla młodzieży. Specjalizuje się terapeutycznie w obszarze GDSR (gender, sex and relationships diversity). W doświadczeniu ma również 4 lata pracy z osobami doświadczającymi przemocy seksualnej i przemocy w bliskich relacjach. Trenersko pracuje głównie w obszarze przeciwdziałania przemocy i dyskryminacji a także empowermentu, przeciwdziałania wypaleniom i kryzysom w pracy aktywistycznej i społecznej. Założycielka Fundacji HerStory i inicjatorka Centrum Wsparcia Aktywistycznego. Szkoli się i współpracuje z międzynarodowym centrum wsparcia aktywistycznego The Ulex Project w Katalonii. Innowatorka i kreatorka projektów na rzecz zmiany społecznej i praw człowieka.



## **Łukasz Broniszewski, *Fundacja Stabilo***

Działacz społeczny, filozof i marketingowiec. Ekspert ds. partycypacji obywatelskiej i organizacji społecznych. Prezes Fundacji Stabilo, członek Komitetu Monitorującego Program Operacyjny Cyfrowa Polska 2014-2020, Komitetu Monitorującego Fundusze Europejskie dla Kujaw i Pomorza 2021-2027 i innych ciał dialogu. Koordynator badań społecznych i projektów, certyfikowany trener Stowarzyszenia Trenerskiego Organizacji Pozarządowych. Od lat zajmuje się konsultacjami społecznymi, dobrostanem, dostępnością, brał udział w kilkunastu projektach finansowanych z Funduszy Europejskich jako koordynator i trener. Tworzy strategie rozwoju gmin i organizacji społecznych. Autor publikacji, m.in. „Partycypacja w Planowaniu”, „Planowanie przestrzenne dla każdego”.



**dr Julian Czurko, *Fundacja Owoc Spotkania***

Trener, coach, facylitator, edukator i mentor młodzieżowy. Doktor nauk humanistycznych. Trener oświaty, superwizor edukacyjny. Facylitator Action Learning oraz dialogu Nansen Center for Peace and Dialogue, trener edukacji antyprzemocowej dla chłopaków SZTAMA, coach metod Clean Coaching i JAK-MD. Od 2007 roku zaangażowany w działalność pozarządową i edukacyjną dla młodzieży szkolnej i akademickiej. Ma doświadczenie w inkubowaniu nowych NGO, wspierając je doradczo i organizacyjnie. Współpracuje coachingowo z zarządami NGO oraz z managementem średniego szczebla w firmach. Trenersko skupia się na kompetencjach związanych z komunikacją, współpracą, twórczością oraz na nowych technologiach i cyberbezpieczeństwie. Projektuje komunikację wizualną. Współzałożyciel oraz Prezes Zarządu Fundacji Owoc Spotkania.



**Ewa Furgał, *Fundacja Dziewczyny w Spektrum***

Edukatorka i aktywistka w spektrum autyzmu, od ponad 20 lat związana z równościowymi organizacjami pozarządowymi. Zaangażowanie w III sektorze rozpoczynała w 2000 od wolontariatu w Amnesty International. Współzałożycielka i członkini Zarządu Fundacji Przestrzeń Kobiet (2007–2019), członkini-założycielka Towarzystwa Edukacji Antydyskryminacyjnej. Założycielka i prezeska Fundacji Dziewczyny w Spektrum (od 2020), członkini Ashoki (od 2022). Absolwentka Szkoły Trenerów STOP (2009) i Specjalistycznej Szkoły Facylitacji Społecznej na rzecz Przeciwdziałania Dyskryminacji (2013). Autorka książek *Dziewczyna w spektrum* (Biała Plama, 2022) i *Autentyczna w spektrum* (Buchmann, 2023). Laureatka Nagrody Fundacji Polcul za działalność obywatelską (2011), Programu WzmocniONE (2020) oraz Willy Aastrup Accessibility Award (2024) za działania na rzecz dostępności dla osób w spektrum autyzmu.



**dr Joanna Grzymała-Moszczyńska, *Instytut Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego***

Psycholożka, badaczka, trenerka i działaczka społeczna. Zajmuję się badaniem psychologicznych aspektów zaangażowania społecznego, w tym kwestii związanych z wypaleniem aktywistycznym. Współautorka książki „Walcz, protestuj, zmieniaj świat! Psychologia aktywizmu”. Aktualnie zajmuje ją to, w jaki sposób kontakt z ciałem i przyrodą mogą nas wspierać w poszukiwaniu dobrostanu. Członkini Towarzystwa Edukacji Antydyskryminacyjnej, Spółdzielni Ogniwo w Krakowie, działaczka związkowa Inicjatywy Pracowniczej przy UJ, współpracowniczka Fundacji RegenerAkcja i wolontariuszka Fundacji Ocalenie.





### **Barbara Imiołczyk**

Ma wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu w administracji publicznej i III sektorze. Od 2010 roku pracuje w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, działając na rzecz praw osób narażonych na dyskryminację. Współpracuje ściśle z partnerami społecznymi. Inicjatorka i organizatorka debat i warsztatów na temat kryzysów psychicznych osób działających w organizacjach społecznych i ruchach nieformalnych. Związana z inicjatywą społeczną „(Nie) zapomniane cmentarze” <https://niezapomnianecmentarze.pl> oraz Fundacją Stypendialną „Kalyna” <https://www.kalyna.pl/>



### **Paulina Jędrzejewska, *Fundacja Culture Shock***

Od 2010 roku prowadzi Fundację Culture Shock, wspierając organizacje i instytucje w adaptacji do zmieniającego się środowiska i rozwijaniu kultury organizacyjnej. Współpracuje z zespołami i osobami, by zapobiegać wypaleniu zawodowemu oraz budować odporność organizacji. Prowadzi działalność rzeczniczą, publikując badania, artykuły i materiały edukacyjne o warunkach pracy w NGO, m.in. na platformie burnout-aid.eu. W pracy z ludźmi łączy role superwizorki, mentorki, coachki, facylitatorki, wykorzystując metody i modele m.in.: Porozumienie bez Przemocy, Teoria Poliwagalna, Analiza Transakcyjna, Model Wewnętrznych Systemów Rodzinnych, Coaching Grupowy, Embodied Coaching, Arteterapia, Slam Poetry, Creative Writing, Improv i British Drama. Ma licencję Mental Toughness MTQPlus. Jako animatorka kultury i performerka, inicjuje projekty łączące zdrowie psychiczne, kulturę i edukację z nowymi technologiami i biznesem. Używa narzędzi takich jak Gen AI, UX, myślenie projektowe (DT) i projektowanie skoncentrowane na użytkowniku (UCD), promując inkluzywność i nowoczesne podejście do kultury na platformie mobileculture.eu. Prowadzi podcast „Culture Shock”, o warunkach pracy i wyzwaniach współczesnej organizacji.



### **dr Weronika Kałwak, *Instytut Psychologii Uniwersytetu Jagiellońskiego***

Dr psychologii, mgr filozofii, nauczycielka akademicka i badaczka w dziedzinie społecznej psychologii zdrowia i psychologii zmian klimatu. Od 2018 roku zajmuje się badaniem emocji klimatycznych oraz wpływu zmian klimatu na zdrowie psychiczne i dobrostan psychologiczny. Należy do zespołu ekspertów ds. psychologii zmian klimatu European Federation of Psychologists' Associations. W swojej pracy badawczej podejmuje między innymi temat sytuacji psychologicznej osób zaangażowanych w aktywizm klimatyczny oraz udziela wsparcia psychologicznego aktywistom i aktywistkom klimatycznym. We współpracy z różnymi zespołami badawczymi stara się zrozumieć psychologiczne, społeczne i polityczne uwarunkowania zaangażowania się w działalność aktywistyczną.



**Bogna Kociołowicz-Wiśniewska**

Socjolożka, doktorantka Szkoły Doktorskiej Nauk Społecznych UAM. Naukowo i społecznie skoncentrowana na obszarach genderowych, z doświadczeniem w licznych i różnorodnych projektach badawczych. Publikowała m.in. w „Czasie Kultury” i „Miscellanea Anthropologica et Sociologica”. Po latach pracy w trzecim sektorze wróciła do biznesu.



**mec. Paweł Knut, *Kancelaria Knut Mazurczak Adwokaci***

Doktor nauk humanistycznych oraz adwokat. Współprowadzi kancelarię Knut Mazurczak Adwokaci, specjalizującą się w ochronie praw osób LGBTI+. Przez wiele lat pracownik i współpracownik różnych organizacji społecznych zajmujących się ochroną praw człowieka w Polsce.



**Jowita Kuc, *Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę***

Absolwentka Wydziału Zarządzania i Marketingu na Politechnice Częstochowskiej oraz Wydziału Pedagogiki w Wyższej Szkole Pedagogicznej w Częstochowie. Ukończyła Szkołę Treningu i Warsztatu Psychologicznego oraz Akademię Rozwoju Kompetencji Trenerskich w Ośrodku Pomocy i Edukacji Psychologicznej – Intra. Obroniła pracę dyplomową na studiach podyplomowych: „HR business Partner” na Akademii Leona Koźmińskiego. Posiada szeroką wiedzę i umiejętności z obszaru HR i zarządzania organizacją, którą wykorzystuje na co dzień pracując od 2019r. na stanowisku HR Managerki w Fundacji Dajemy Dzieciom Siłę, [www.fdds.pl](http://www.fdds.pl). Od wielu lat związana z Fundacją EY, gdzie prowadzi projekty skierowane do usamodzielniającej się młodzieży z pieczy zastępczej. Prywatnie uwielbia podróże małe i duże:)



**mec. Artur Kula, *Kancelaria Knut Mazurczak Adwokaci***

Aplikant adwokacki, doktorant historii na Uniwersytecie Warszawskim oraz paryskiej École des hautes études en sciences sociales (EHESS). W kancelarii Knut Mazurczak Adwokaci zajmuje się sprawami dot. praw osób LGBTI+, a także związanymi z dyskryminacją oraz mową nienawiści. Od października 2021 roku zaangażowany w działania na pograniczu polsko-białoruskim, gdzie reprezentuje osoby niosące pomoc humanitarną, których działania są kryminalizowane.



### **Marta Lewandowska, *Fundacja Kultury Dialogu***

Trenerka warsztatu umiejętności psychospołecznych, działaczka społeczna. Ukończyła filozofię i bioetykę na Uniwersytecie Warszawskim. Współzałożycielka i prezeska Fundacji Kultury Dialogu. Pracuje najczęściej z zespołami instytucji publicznych i organizacji pozarządowych wspierając je w tworzeniu środowiska pracy opartego na wartościach. Prowadzi warsztaty, coachingi indywidualne i grupowe. Wspierając rozwój osób i zespołów koncentruje się na włączaniu, równości i różnorodności oraz uważności związanej ze stosowaniem i doświadczaniem rozmaitych form przemocy.



### **Karolina Pluta, *Stowarzyszenia Pedagogów Teatru/Fundacja Culture Shock***

Pedagożka teatru, coachka, trenerka i performerka. Zna się na przeciwdziałaniu wypaleniu zawodowemu, wymyślaniu i produkowaniu spektakli, tworzeniu i realizowaniu projektów społeczno-artystycznych. Od wielu lat wspiera w rozwoju młodych ludzi, instytucje kultury, organizacje pozarządowe, aktywistów i artystki. Prowadzi warsztaty, procesy twórcze i sesje indywidualne. W swoich działaniach łączy edukację ze sztuką, podczas warsztatów, szkoleń i spotkań indywidualnych korzysta z różnorodnych narzędzi m.in: pracy z ciałem, impro, NVC, kreatywnego pisania. Zawodowo związana ze Stowarzyszeniem Pedagogów i Pedagożek Teatru i Fundacją Culture Shock. Wierzy, że wszyscy możemy pracować mniej.



### **Magda Pocheć, *Fundusz Feministyczny***

Feministka, działaczka społeczna, psycholożka międzykulturowa. Pomyślna i współzałożycielka Funduszu Feministycznego <http://www.femfund.pl> W przeszłości związana m.in. z Fundacją Batorego i FRIDA The Young Feminist Fund. W ostatnich latach współpracowała także z FundAction i Fenomenal Funds. Współautorka i współredaktorka dwóch raportów alternatywnych z realizacji w Polsce Konwencji ONZ w Sprawie Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet. W swojej pracy skupia się na wspieraniu progresywnych ruchów społecznych na rzecz zmiany.



### **Lena Rogowska-Lewandowska, *Fundacja Kultury Dialogu***

Trenerka, facylitatorka, superwizorka Stowarzyszenia Trenerskiego Organizacji Pozarządowych sTOP, wiceprezeska Fundacji Kultury Dialogu. Od kilkunastu lat współpracuje z instytucjami (ngo, biznes, uczelnie wyższe, instytucje kultury) w obszarze DEI, komunikacji empatycznej, budowania kultury informacji zwrotnej w instytucji i rozwiązywania konfliktów. Wspiera w rozwoju osoby działające społecznie i zarządzające organizacjami pozarządowymi i instytucjami kultury.



**Natalia Sarata, *Fundacja RegenerAkcja***

Od 2002 roku zaangażowana w organizację praw człowieka i grupy działające na rzecz praw człowieka w Polsce. Socjolożka i kulturoznawczyni, zajmuje się pracą trenerską, koordynacyjną oraz ramowaniem i promowaniem kwestii wypalenia społecznikowskiego i aktywistycznego jako tematu strategicznego dla sektora pozarządowego, w tym ruchów sprawiedliwości społecznej. Założycielka i liderka Fundacji RegenerAkcja, współzałożycielka m.in. Fundacji Przestrzeni Kobiet i Towarzystwa Edukacji Antydyskryminacyjnej. Wspiera osoby zaangażowane społecznie, organizacje i grupy w stawianiu wobec zmian, konfliktów i wypalenia. Pomysłodawczyni i superwizorka m.in. Szkoły Trenerki i Trenerów Antywypalenionych i Dobrostanu STADO oraz cykli edukacyjnych TROS-KA, czyli Troska o Równość Organizacje Społeczne – Kurs Ambasadorski Fundacji RegenerAkcja. Jest laureatką (wspólnie z Ewą Furgal) nagrody Fundacji PolCul za działalność społeczną (2011) i laureatką 2. edycji programu WzmocniONE fundacji Ashoka dla innowatek społecznych (2019). Pochodzi ze Szczawnicy w Pieninach, pół życia spędziła w Krakowie, a obecnie mieszka w Warszawie i w Szuminie w gminie Łochów.



**dr Kuba Szreder, *Wydział Badań Artystycznych i Studiów Kuratorskich ASP w Warszawie***

Wykładowca na Wydziale Badań Artystycznych i Studiów Kuratorskich Akademii Sztuk Pięknych w Warszawie. Po ukończeniu socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim pracował jako niezależny kurator interdyscyplinarnych projektów, w których łączy (post)sztukę, krytyczną refleksję i społeczne zaangażowanie. W 2015 roku obronił doktorat na Loughborough University School of the Arts o politycznych i ekonomicznych aspektach niezależnych projektów kuratorskich. Jest współzałożycielem i aktywnym uczestnikiem patainstytucjonalnych ośrodków badawczych, takich jak Wolny Uniwersytet Warszawy czy Centrum Możliwych Ekonomii w Londynie, postartystycznych sieci i zrzeszeń, takich jak ogólnopolskie Konsorcjum Praktyk Postartystycznych czy Biuro Usług Postartystycznych. Współpracuje także z Obywatelskim Forum Sztuki Współczesnej – stowarzyszeniem pracowników i pracowniczek sztuki walczących o polepszenie warunków pracy w obiegu sztuki współczesnej. Jest redaktorem wielu książek i katalogów oraz autorem tekstów z zakresu socjologii, ekonomii i teorii sztuki publikowanych w Polsce i poza jej granicami. Jego ostatnia książka ABC of Precariat. Living and working in a precarious art world została wydana w 2021 roku nakładem Manchester University Press oraz Whitworth Museum.



**Renata Szredzińska, *Fundacja Dajemy Dzieciom Siłę***


Absolwentka Wydziału Nauk Społecznych i Humanistycznych w Szkole Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie oraz Wydziału Neofilologii Uniwersytetu Warszawskiego, ukończyła podyplomowe studium „Komunikacja społeczna i media” w Polskiej Akademii Nauk oraz Szkołę Przywództwa House of Skills. Współautorka publikacji naukowych i popularnonaukowych, a także programów edukacyjnych dotyczących ochrony dzieci przed krzywdzeniem i praw dziecka. Od 2008 roku związana z Fundacją Dajemy Dzieciom Siłę (<https://fdds.pl>), w której obecnie pełni funkcję prezeski zarządu.



**Magdalena Wilczyńska, *Fundacja TechSoup***

Ekspertka w dziedzinie praw człowieka i przeciwdziałania dezinformacji. Pracowała jako prawniczka w Biurze Rzecznika Praw Obywatelskich, w Wydziale Prawa Konstytucyjnego, Międzynarodowego i Europejskiego, zajmując się sprawami dotyczącymi wolności słowa, wolności zgromadzeń, praworządności i niezależności sądownictwa. Uczestniczyła również w badaniach na Uniwersytecie Jagiellońskim w projekcie „POPREBEL - Populistyczny bunt przeciwko nowoczesności w Europie Wschodniej XXI wieku: neotradycjonalizm i neofeudalizm”. Przez ostatnie lata pracowała w organizacji Debunk EU i Polsko-Japońskiej Akademii Technik Komputerowych w dziedzinie przeciwdziałania dezinformacji i rosyjskiej propagandy. Jest doktorantką w Polskiej Akademii Nauk.

Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

Iceland   
Liechtenstein **Active**  
Norway grants **citizens fund**

We współpracy z:



**FUNDACJA  
STABIŁO**



**FUNDACJA  
BATOREGO**



**fundacja  
stocznia**



**Fundacja Akademia  
Organizacji  
Obywatelskich**

Projekt został objęty Honorowym Patronatem Rzecznika Praw Obywatelskich i patronatem prasowym NGO.pl



**RZECZNIK PRAW  
OBYWATELSKICH**



#działamydlazmiany

ISBN 978-83-929718-3-2

Projekt realizowany z dotacji programu Aktywni Obywatele – Fundusz Krajowy finansowanego przez Islandię, Liechtenstein i Norwegię w ramach Funduszy EOG.

