

**IZGORELOST V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH
NA POLJSKEM, HRVAŠKEM IN V SLOVENIJI**

**ZAKLJUČKI
STROKOVNIH INTERVJUJEV
2020**



**IZGORELOST V NEVLADNIH ORGANIZACIJAH
NA POLJSKEM, HRVAŠKEM IN V SLOVENIJI
ZAKLJUČKI STROKOVNIH INTERVJUJEV
2020**

Koncept, koordinacija raziskave in poročilo: Monika Stec (Poljska)

Poljska raziskovalna ekipa:

Piotr Grabowski, Paulina Jędrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

Hrvaška raziskovalna ekipa:

Gabrijela Ivanov, Marina Milković

Slovenska raziskava: Tjaša Hauptman

Delna poročila:

Tjaša Hauptman (Slovenija), Marina Milković (Hrvaška), Monika Stec (Poljska)

Grafika / DTP: Agnieszka Głód / Waclaw Marat

Burnout Aid

Projekt v okviru programa Erasmus+

Koordinacija: Paulina Jędrzejewska in Piotr Grabowski

Fundacija Culture Shock, Poljska

Common Zone, Hrvaška

Mesto žensk, Slovenija

Objavljeno v okviru licence:

Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

5
UVOD

**VIRI
IZGORELOSTI** **7**

12
**IZGORELOST V
TRETJEM SEKTORJU**

**PREPREČEVANJE IN
SOPRIJEMANJE Z
IZGORELOSTJO** **16**



UVOD

Leta 2020 smo kot del raziskovalnih dejavnosti v okviru projekta Burnout Aid poleg intervjujev, opravljenih v nevladnih organizacijah, opravili tudi strokovne intervjuje o poklicni in aktivistični izgorelosti v tretjem sektorju. Ti intervjuji so potrdili mnoge zaključke, ki smo jih črpali iz raziskav nevladnih organizacij, npr. odnos med izgorelostjo in nestabilno finančno situacijo, pretirano birokracijo v NVO-jih ali premočnim istovetenjem z vrednotami in misijo organizacije. Strokovnjaki potrjujejo, da v tretjem sektorju obstaja problem izgorelosti in da bi ga bilo nujno treba nagovoriti in se z njim spoprijeti.

Med strokovnjaki, ki smo jih intervjuvali, so bili med drugim:

- / na Poljskem: pravnik (specialist za delovno pravo, ki v svojo prakso vključuje tako zakonske kot psihološke vidike); zastopniki nevladne organizacije, ki učinkovito izvaja politiko proti izgorelosti; aktivist proti diskriminaciji in proti izgorelosti ter predavatelj; psihiater (dr.); trener, psiholog in svetovalac, ki vodi izvirne programe usposabljanja;
- / na Hrvaškem: psiholog (dr.), ki se poklicno ukvarja z raziskovanjem izgorelosti in programi preprečevanja izgorelosti v poklicih nudenja pomoči; psiholog (dr.) – specialist za zdravje učiteljev; zdravnik – specialist za medicino dela in športa; predstavnik vladnega urada za sodelovanje z NVO-ji; trener in svetovalac za organizacijski razvoj in strateško načrtovanje;
- / v Sloveniji: psihoterapevt, ki dela z osebami, obolelimi za sindromom izgorelosti; predavatelj in raziskovalec travm; zdravnik in psihoterapevt (avtor knjige o izgorelosti); psihoterapevt in supervizor; profesor psihologije – specialist za izgorelost.

Skupno je bilo opravljenih 15 intervjujev v treh državah. Poklicne dejavnosti vsakega od naših sogovornikov so na drugačen način povezane z izgorelostjo in analizirajo sindrom z različnih vidikov. V preteklosti so imeli različne odnose z NVO-ji, nekateri so delali v NVO-jih, drugi so sodelovali z ekipami NVO-jev, spet drugi so imeli zgolj posamične stike z aktivisti tretjega sektorja. Naposled pa so tu še tisti, ki so sami doživeli izgorelost – za nekatere je bil to razlog za poklicno raziskovanje te teme.



**VIRI
IZGORELOSTI**

Nekateri strokovnjaki poudarjajo **vpliv izkušenj iz zgodnjega otroštva na proces gradnje samozavesti** – posledično lahko nezavedni psihološki mehanizem povzroči, da oseba dela brez premora, izčrpanosti navkljub. Njen osebni občutek vrednosti postane odvisen od subjektivnega zaznavanja njihovih lastnih dosežkov v skladu z načelom: »Nisem dovolj dober, če ne delam veliko in hitro, če nisem brezhiben in če delam napake, če se ne morem prilagoditi drugim.« Za takšne ljudi postane brezhibno opravljanje njihovega dela pomembnejše od tega, da živijo uravnoteženo življenje. Drugi vprašani intervjuvanci so poudarjali **vlogo stresa** – če je kroničen, preneha biti »zaveznik« in postane uničujoča sila. Najprej smo polni adrenalina, nato pa se sprošča kortizol, ki povzroči težave s spominom, osredotočenostjo, določanjem prednostnih nalog, načrtovanjem in izvrševanjem dejavnosti. Nekateri strokovnjaki menijo, da so viri stresa **neučinkovito timsko upravljanje in nezmožnost vodij, da bi uspešno izpolnjevali svojo vlogo** ali – ob sklicevanju na prve raziskovalne študije izgorelosti – **specifični, intenzivni tipi dela za druge**, zlasti v poklicih nudenja pomoči (zdravniki, medicinske sestre, socialni delavci, uslužbenci NVO-jev, učitelji, policisti). Ne glede na to, kaj poudarjamo pri zaznavanju virov izgorelosti, pa je pomembno priznavati, da se sindrom pojavlja v povezavi z izpolnjevanjem poklicnih in družbenih vlog.

Dobro delovno okolje se je zmožno prilagoditi osebnostnim omejitvam uslužbencev. Če delam v občutljivem okolju, moj šef ve, kakšne vrste bremena bom zmožen sprejeti. Pri razdeljevanju obveznosti bodo [vodje] upoštevali individualne razmere uslužbencev. Nikogar ne bodo izpostavljali dejavnikom, ki bi lahko povzročali izgorelost. V takšnih situacijah delovno okolje poskrbi za kompenzacijo osebnostnih pomanjkljivosti. Govorim predvsem o poklicih nudenja pomoči – o zdravnikih, medicinskih sestrah in psihologih. [psihiater (dr.), Poljska]

Nekateri strokovnjaki so posvarili, naj analiz ne omejimo na psihološke vire in determinante sindroma izgorelosti, saj bi to lahko dajalo vtis, da je posameznik z izgorelostjo sam kriv ali edini odgovoren za svoje obolenje. **Izgorelost je kompleksno obolenje, ki ga je treba obravnavati celostno – z vključevanjem individualnih, organizacijskih in družbeno-kulturnih ravni.**

Kaj pripomore k izgorelosti?

Individualni dejavniki:

- / pretirana predanost delu (nadure, občutek, da morate biti nenehno na voljo),
- / pomanjkanje navade počivanja ali nezmožnost počivanja,
- / nesprijemanje s stresom,
- / nizka samozavest,
- / visoke ambicije,
- / iskanje potrditve lastne vrednosti prek poklicnih dosežkov,
- / nezadostno uravnavanje čustev (npr. nadziranje, potlačitev),
- / perfekcionizem,
- / pretirana vestnost in natančnost,
- / idealizem,
- / težave z določanjem mej,
- / nevrotičnost,
- / obsesivno-kompulzivna motnja,
- / tesnoba,
- / močan občutek odgovornosti,
- / nezmožnost razlikovanja med tem, kar je mogoče nadzirati in česar ne,
- / pretirana potreba po nadziranju.

Organizacijski dejavniki:

- / nestabilna finančna situacija organizacije,
- / nesposobno vodstvo,
- / nesposobno, neučinkovito upravljanje in načrtovanje,
- / neenaka razdelitev nalog,
- / nejasne vloge in odgovornosti,
- / nejasna navodila za dodeljene naloge,
- / dodeljevanje zapletenih nalog neizkušenim in nepripravljenim uslužbencem,
- / odsotnost podpore,
- / pomanjkanje avtonomnosti na delu,
- / pretirana količina dela,
- / neparticipatoren proces odločanja,
- / toga hierarhija in določeni standardi, preneseni iz poslovnega sektorja,
- / pritisk, da je treba delati hitro,
- / odsotnost povratnih informacij,
- / podcenjevanje dosežkov s strani nadrejenih in sodelavcev,
- / delo s travmatiziranimi ljudmi,
- / vzdušje, podrejeno poslanstvu, samožrtvovanje in zahteve po pretirani predanosti,
- / premalo zaposlenih v primerjavi z obsegom dejavnosti in prejemnikov,
- / rutina (nespremenjena doslednost dejavnosti),
- / kršitve dostojanstva zaposlenih: mobbing, diskriminacija, spolno nadlegovanje.

NVO-ji se močno osredotočajo na rezultate, ki jih želijo doseči. Vse bi radi dosegli kolikor je mogoče hitro in prepričani so, da morajo premagati vse krivice hkrati. Ne znajo prenesti dejstva, da morajo nekatere stvari izpustiti, da ne morejo izbojevati vsake bitke. Mislim, da gre za nezmožnost določanja prednostnih nalog in izbiranja, za kaj se je vredno boriti. [psiholog_inja (dr.), ki se poklicno ukvarja z raziskovanjem izgorelosti, Hrvaška]

Svoja čustva uravnavamo, da ostanemo mirni pred svojimi klienti, kar je za nas izziv. Za uravnavanje svojih čustev uporabljamo različne strategije. Nekatere so prilagojene, nekatere pa dokaj negativne, slabo prilagojene in vodijo v izgorelost ter imajo mnoge druge škodljive posledice. [psiholog_inja (dr.) – specialist_ka za zdravje učiteljev, Hrvaška]

Pomembnejša je delovna kultura v organizaciji – ali je na primer to kultura samožrtvovanja, specifična za ta [tretji] sektor na Poljskem glede na pomanjkanje denarja in glede na to, da so vse zadeve nujne in se jih izvaja istočasno. Organizacije poskušajo uravnotežati te pomanjkljivosti in izzive s tistim, kar imajo morda na razpolago, npr. s človeškim delom, ki ga opravljajo v nujnosti »celotne posadke na krovu«. In ta nujnost je navzoča skoraj ves čas. Tam zmeraj dela premalo ljudi, zmeraj gre za službo pod časovnim pritiskom. Zelo pogosto to spremlja nezmožnost upravljanja z delovnim časom in določanjem prednostnih nalog na takšen način, da bi ljudje lahko prišli do sape, ostali predani in doživljali občutek delovnega »toka«. Vse to namreč deluje preprečevalno, ko gre za izgorelost. [aktivist_ka in predavatelj_ica proti diskriminaciji in proti izgorelosti, Poljska]

Ko smo jih vprašali po razmerju med spolom in izgorelostjo, so strokovnjaki navajali **razmerje med spolom in drugimi dejavniki**, npr. da ženske pogosteje delajo v poklicih nudenja pomoči, moški pa bi želeli, da jih dojemajo kot močne, zato v primerjavi z ženskami pozneje zaprosijo za pomoč. Spol utegne vplivati

VIRI IZGORELOSTI

na razvoj sindroma, saj ga povezujemo z družbenimi vlogami (npr. v družbenem dojemanju se ženske bolje spoprijemajo s frustracijo).

Podobno velja, da je **tudi starost vidik, povezan z drugimi dejavniki**, denimo z delovnimi izkušnjami – ljudje, ki so manj izkušeni (navadno mlajši) so lahko bolj nagnjeni k izgorelosti. Po drugi strani se tveganje za izgorelost navadno poveča okoli 40. leta – po približno 10 letih dela.



***IZGORELOST
V TRETJEM SEKTORJU***

Strokovnjaki se strinjajo, da je bila tema izgorelosti v zadnjih letih bolj poudarjena v javnem diskurzu, kar vodi k večjemu zavedanju problema, ki pa je še zmeraj nezadostno. Najprej se mora spremeniti odnos poklicnih delavcev, ki delajo neposredno znotraj problema izgorelosti, nato pa še zavedanje v široko gledanem javnem mnenju, nakar bi morali temu slediti še sistemski ukrepi, vključno z zakonodajnimi.

Znanje o sindromu in njegovem preprečevanju zajema v glavnem individualno raven, ne pa tudi organizacijske. Vodje pogosto niso usposobljeni za spoprijemanje s tem problemom in se v vsakdanjem delu pretirano osredotočajo na takojšnje rezultate dejavnosti organizacije, občasno pa pozabijo na potrebe uslužbencev. **Zaradi tega je na prvem mestu nujno zgraditi zavedanje, da je sprememba na organizacijski ravni odločilnega pomena, šele potem pa ponuditi orodje za zdravljenje.** Eden od slovenskih strokovnjakov poudarja, da so jedro izgorelosti sistemi vrednot – kot primer za to omenja **“slovensko miselnost”**, ki pozitivno vrednoti delo, prizadevanje in potrpljenje, namesto harmoničnega življenja in skrbi zase. Če sta pomoč drugim in samožrtvovanje jedrni vrednoti, bo težko postaviti meje na delovnem mestu. Nujno je razmisliti o vrednotah in narediti prvi korak – se zavestno odločiti, kdaj in kako delati, kdaj in kako počivati.

Večina strokovnjakov se strinja, da delo v tretjem sektorju ponuja manjšo varnost kakor delo v javnem ali zasebnem sektorju – v glavnem zaradi **nestabilnega financiranja nevladnih organizacij**. Posledice negotovega finančnega položaja nevladnih organizacij vključujejo: nizke plače, zasutost z delom, nadure, majhne ekipe (ali pomanjkanje osebja), visoko rotacijo v ekipi, izvajanje premalo ali preveč projektov ali naključno izbiranje projektov (zaradi dostopnosti financiranja namesto zaradi dejavnosti organizacije) zavoljo preživetja.

Drugi dejavniki tveganja, specifični za tretji sektor, so:

- / čustveno zahtevno delo z ljudmi v težavnih življenjskih situacijah, zlasti s travmatiziranimi, in nepripravljenost na tovrstno delo,
- / ciklični ritem dela v NVO-jih: po intenzivnem, v projekte usmerjenem delu pride do ustavitve in negotovosti v prihodnost,
- / frustracija ob neuspehu pri doseganju načrtanih ciljev in zaradi dejstva, da se družbene spremembe udeležajo zelo počasi,
- / agresija in sovraštvo, ki ju doživljajo aktivisti,
- / pritiski za doseganje ciljev organizacije (po eni strani preživetje kljub finančni nestabilnosti, po drugi strani pa izvajanje zakonsko predpisanih dejavnosti in misije organizacije),
- / podcenjevanje dela nevladnih organizacij, nenaklonjenost njihovi podobi, pa tudi nezadostna podpora države in družbe,
- / pomanjkanje organizacijskih pravil in zaščitnih ukrepov, sicer dostopnih v javnem ali zasebnem sektorju, npr. sindikatov,
- / nejasna meja med delom in zasebnim življenjem,
- / pomanjkanje profesionalne podpore, vključno s supervizijo,
- / obširni administrativni postopki in veliko birokracije, posvečanje velike količine časa in energije črpanju sredstev, pisanju poročil itd.

Slovenski_a strokovnjak_inja je ocenil_a, da 40 % njegovega dela v nevladni organizaciji obsega administrativne naloge, medtem ko je standard, ki ga določa Civilna zbornica, 20 %.

Poljski_a aktivist_ka proti izgorelosti poudarja, da **je izgorelost proces**, ki doleti ljudi ne glede na njihovo starost, družinski status in obdobje njihovega življenja, ki ga zajema delo v tretjem sektorju. Ta proces je mogoče predstaviti na naslednji način:



Obenem strokovnjak izjavlja, da ne bi smeli posploševati – da nimajo vsi NVO-ji takšne organizacijske kulture, ki vodi v izgorelost.

Strokovnjaki menijo, da so naslednje skupine še posebej nagnjene k izgorelosti: **vodje** (nosijo velik del odgovornosti za organizacijo, svoje zaposlene in – posredno – prejemnike svojih dejavnosti), **women** (nosijo velik del odgovornosti za organizacijo, svoje zaposlene in – posredno – prejemnike svojih dejavnosti), **prostovoljci** (ki boleče doživljajo konflikt med ideali in stvarnostjo), **aktivisti, ki delajo za manjšinske organizacije ali z osebami v kriznih situacijah** – prikovane na bolniško posteljo, osebami z invalidnostjo, brezdomnimi itd.



**PREPREČEVANJE
IN SPOPRIJEMANJE
Z IZGORELOSTJO**

Strokovnjaki se strinjajo, da je na voljo zelo malo podpore, še zlasti za NVO-je. **Preventivni ukrepi so specifično zanemarjeni, čeprav je prav preprečevanje izgorelosti odločilnega pomena.**

Več let smo ugotavljali, kakšna bi bila preventivna metoda za delodajalce, ki prej še niso izkusili tovrstnega tveganja – da bi jim vzbudili zavedanje, da je preprečevanje mobbinga in izgorelosti vredno časovnega vložka. To imenujemo mili PZV, ker se dejansko nanaša na poklicno zdravje in varnost, vključno z mentalno higieno. Poudarek je na tem, da se ljudje odzivajo na signale, govorijo o grožnjah in imajo nekoga, da jih poslušajo, da se zavedajo, ko se dogaja nekaj negativnega, se odzovejo čim prej, imajo svarilne mehanizme.

[trener_ka, psiholog_inja in svetovalec_ka, Poljska]

Pomembno je poznati simptome izgorelosti in mehanizem njenega razvoja: posameznik navadno začne delati z velikim entuziazmom in energičnostjo, sčasoma pa doživi: frustracijo, pretirano kritičen odnos do lastnega dela, umikanje, izogibanje stikom z drugimi, jezo, nestrpnost in zanikanje, da se dogaja kaj slabega.

Posamične, organizacijske in sistemske strategije so enako pomembne pri preprečevanju izgorelosti in pri spoprijemanju s sindromom. Primeri **posamičnih strategij** vključujejo: meditacijo, pisanje dnevnika, telesno aktivnost, zdravo prehrano, vključevanje prostega časa v dnevni urnik, vadbo pozornosti, doslednost in samodisciplino (npr. neodgovarjanje na sporočila ali klice, povezane z delom, izven delovnega časa). V primeru izgorelosti lahko gre posameznik na psihoterapijo, in kadar je potrebno uporabi zdravljenje z zdravili in psihiatrično zdravljenje. Trenutna dostopna podpora se v glavnem osredotoča na posameznika. Vendar pa je pri načrtovanju posegov in podpore za ljudmi z izgorelostjo pomembno vplivati na celotno organizacijo in opraviti predhodno oceno, da se določi, kaj je privedlo do izgorelosti. Podpora, osredotočena na ekipo ali organizacijo kot celoto, je najbolj v primanjkljaju. Kot primer tega tipa dejavnosti naj navedemo pristop, znan kot **kolektivna skrb**, ki vključuje podpirne skupine, ki ponujajo prostor za izražanje, omogočajo ljudem, da so slišani. To so npr. skupine za razpravo ali počitniški tabori, ki jih organizirajo

aktivisti. Na **organizacijski ravni** se izgorelosti zoperstavljamo s pomočjo: jasne in transparentne komunikacije, iskrenosti, spoštovanja in dobrih medosebnih odnosov na delu (priložnosti za pogovor o čustvih, bolečini, frustraciji in izgorelosti posameznika), dobre delovne kulture in organizacije dela, pa tudi tega, da vodji ni vseeno za uslužbenca in organizacijo.

Naši sogovorniki poudarjajo **pomen vodje** v procesu preprečevanja in spoprijemanja z izgorelostjo. Ti ljudje odločajo o načinu opravljanja dela v organizaciji in o modelu odnosov znotraj ekipe. Odgovorni so za vzpostavljanje naklonjene klime in spoštovanje vrednosti, stališč, mnenj in občutij zaposlenih. Pomembno je ustvariti delovno okolje, v katerem bo mogoče postaviti meje – za gradnjo **organizacijske kulture, ki ne postavlja dela in nujnosti opravljenih nalog pred medosebne odnose in v kateri je skrb za odnose ena od dolžnosti organizacije**. Ali se bo organizacija začela boriti proti izgorelosti, je pogosto odvisno od znanja in motivacije vodje.

Eden od problemov, s katerimi se NVO-ji spoprijemajo na organizacijski ravni, zadeva **spodbujanje in nagrajevanje zgolj specifičnih oddelkov, timov ali ljudi (prispevki drugih niso opaženi ali cenjeni), čeprav so organizacijske strukture »podobne družini«**, zaradi česar je težko diagnosticirati napake v upravljanju in se učinkovito odzvati na krizne situacije. Zanašanje na odnose pogosto potegne za seboj to, da so viri problemov (npr. problemov v zvezi z odnosi) umeščeni izven organizacije, medtem ko je nujno preusmeriti pozornost navznoter, k načinu delovanja organizacije, saj **problem navadno zadeva medosebne odnose v NVO-ju**. Rešitev lahko tedaj vključuje upravljanje na način, **ob katerem se člani različnih oddelkov ali ekip počutijo »medsebojno odvisne«**: cenijo vse ljudi, ki prispevajo k organizaciji, posvečajo enako pozornost vsem uslužbencem, tako v vsebinski ekipi kot tudi tehničnemu / administrativnemu osebju. Manj strukturalni, manj formalni, na ljudi osredotočeni in medsebojno odvisni odnosi spodbodejo izgorelost, kadar se pojavijo konflikti, tekmovanje in novi ljudje. Vendar pa lahko obenem tudi ščitijo pred izgorelostjo v smislu da so lahko referenčna točka – na drugačen način kot formalna struktura.

Tisto, kar lahko preprečuje izgorelost, je **vključevanje zaposlenih (pa tudi prostovoljcev) v odločevalske procese v organizaciji** in zajemanje vseh oseb (vključno z ljudmi, ki niso zaposleni po pogodbi za polni delovni čas) z **enakimi predpisi**, ko gre za komunikacijo, dostop do informacij, dostop do supervizije, pravico do dopusta, pa tudi: da se vsakogar povabi na skupne

proslave NVO-ja. Tovrstne rešitve je mogoče uvajati v obliki **politike, postopkov ali notranjih predpisov v organizaciji**, denimo: delovnih predpisov, postopkov proti mobbingu, postopkov mediacije (jasno opredeljenih pravil, na koga se obrniti v kakšni situaciji, kako poročati o kršitvi in kako najti pomoč – v organizaciji in zunaj nje). Uporabno bi lahko bilo tudi določiti sindikalnega zaupnika v organizaciji ali sestaviti ekipo, odgovorno za dobrobit zaposlenih, ali pa v urnik vključiti nekaj prostega časa med delovnim časom (npr. za brainstorming in ustvarjalnost).

Kakšne sistemske rešitve je mogoče sprejeti?

1. Izobraževanje uslužbencev, npr. na področjih: čustvene zbranosti, tehnik sproščanja in meditacije, treninga asertivnosti, razvoja medosebnih kompetenc, pa tudi komunikacije in razreševanja konfliktov v ekipi.

Pomembno je, da tovrstna podpora ni omejena na preprečevanje in spoprijemanje s telesno in čustveno izčrpanostjo, temveč vključuje tudi delo na občutku samoučinkovitosti in preprečevanju razosebljenja. Nekateri strokovnjaki so priporočali dodatne dejavnosti, denimo: delavnice upravljanja s časom ali uravnavanja stresa, medtem ko so jih drugi kritizirali kot obliko uvajanja organizacijske strukture, osredotočene na individualizem, dobiček in takojšnje učinke.

2. Izobraževanje vodij, npr. na področjih: komunikacije, upravljanja, sprejemanja odgovornosti in dodeljevanja nalog, razreševanja konfliktov, zdravja pri delu in varnostnih predpisov – tudi v smislu duševne dobrobiti.
3. Preprečevalni programi, npr. vključevanje čuječnosti v organizacijo.
4. Podporne skupine.
5. Supervizija, mentorstvo in trenerstvo.
6. Smernice in postopki za NVO-je – tudi v zvezi s preprečevanjem na področju duševnega zdravja.
7. Svetovanja za ekipe NVO-jev, ki jih vodi na primer psihiater, psiholog, specialist za medicino dela, kadrovski svetovalec.

Med strokovnjaki ni prišlo do konsenza, ali se lahko tovrstni posegi resnično nanašajo na sistemsko dimenzijo, zlasti pa ne v tem, kako učinkovito izvajati takšen sistem. Vendar pa so sogovorniki navajali možnost ustvarjanja platforme, podporne mreže za nevladne organizacije, združenja ali neodvisnega urada, pri katerem bi lahko NVO-ji pridobili informacije in pomoč in prek katerega bi organizirali usposabljanja ali delavnice. Pobuda je na tem mestu stvar tretjega sektorja, vendar pa **bi morala biti podpora zunanja in interdisciplinarna.**

