

WNIOSKI Z WYWIADÓW EKSPERCKICH

**NA TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO
W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII
2020**



**WNIOSKI Z WYWIADÓW EKSPERCKICH
NA TEMAT WYPALENIA ZAWODOWEGO
W ORGANIZACJACH POZARZĄDOWYCH
W POLSCE, CHORWACJI I SŁOWENII
2020**

Raport, koncepcja i koordynacja badań: Monika Stec (Polska)

Realizacja badań w Polsce:

Piotr Grabowski, Paulina Jędrzejewska, Karolina Pluta, Monika Stec

Realizacja badań w Chorwacji:

Gabrijela Ivanov, Marina Milković

Realizacja badań w Słowenii:

Tjaša Hauptman

Raporty częściowe:

Tjaša Hauptman (Słowenia), Marina Milković (Chorwacja),
Monika Stec (Polska)

Projekt i skład: Agnieszka Głód / Wacław Marat

Burnout Aid

projekt finansowany w ramach programu Erasmus+
koordynowany przez Paulinę Jędrzejewską i Piotra Grabowskiego

Fundacja Culture Shock, Polska

Common Zone, Chorwacja

City of Women, Słowenia

Opublikowano na licencji:

Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowe (CC BY 4.0)

FUNDACJA
CULTURESHOCK



5
WPROWADZENIE

**ŹRÓDŁA
WYPALENIA** **7**

12
**WYPALENIE
W TRZECIM
SEKTORZE**

**PROFILAKTYKA
I RADZENIE SOBIE
Z WYPALENIEM** **16**

A large, stylized number '1' in a light cream color, slanted to the right. The top horizontal bar of the '1' is also slanted. A solid black circle is positioned at the bottom right of the vertical stem of the '1'.

WPROWADZENIE

W ramach działań badawczych w projekcie Burnout Aid, oprócz wywiadów na temat syndromu wypalenia zrealizowanych w organizacjach pozarządowych, przeprowadziliśmy w 2020 roku również wywiady eksperckie na temat wypalenia zawodowego i aktywistycznego. Rozmowy te potwierdziły wiele wniosków z badania organizacji pozarządowych, np. związek wypalenia z niestabilnymi finansami czy dużą biurokracją w NGO, a także z nadmierną identyfikacją z wartościami i misją organizacji. Eksperci i ekspertki potwierdzają, że wypalenie jest problemem w trzecim sektorze i należy dążyć do jego pilnego rozwiązania.

Wśród ekspertów i ekspertek znaleźli się:

- / w Polsce: prawniczka zajmująca się prawem pracy z uwzględnieniem jego aspektów psychologicznych; przedstawicielki organizacji pozarządowej skutecznie wdrażającej politykę antywypaleniową; aktywistka i edukatorka antydyskryminacyjna i antywypaleniowa; doktor nauk medycznych - psychiatra; trenerka, psycholożka i konsultantka prowadząca autorskie programy szkoleniowe;
- / w Chorwacji: doktorka psychologii prowadząca badania nad programami zapobiegania wypaleniu zawodowemu wśród pracowników zawodów pomocowych; doktorka psychologii zajmująca się dobrostanem nauczycieli; doktorka medycyny pracy i medycyny sportowej; przedstawicielka dyrekcji rządowego biura ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi; trenerka i konsultantka ds. rozwoju organizacyjnego i planowania strategicznego;
- / w Słowenii: psychoterapeuta pracujący z osobami z syndromem wypalenia; edukatorka i badaczka traumy; lekarka i psychoterapeutka (autorka książki o wypaleniu); psychoterapeutka i superwizorka; profesorka psychologii zajmująca się wypaleniem.

Przeprowadzono łącznie 15 wywiadów w trzech krajach. Eksperci i ekspertki w swojej pracy w różnym stopniu zajmują się wypaleniem zawodowym i patrzą na to zjawisko z różnych perspektyw. Mają też różne związki z organizacjami pozarządowymi, niektórzy pracowali w NGO, inni – z zespołami organizacji pozarządowych, a jeszcze inni mieli tylko pojedyncze kontakty z przedstawicielami trzeciego sektora. Są także wśród nich osoby, które doświadczyły wypalenia – dla niektórych był to powód, żeby zawodowo zająć się tym tematem.

A large, stylized number '2' in a light cream color is the central focus, set against a solid green background. The number is positioned above a thick yellow horizontal bar that has a slight upward curve on the left side. A solid black circle is placed on the yellow bar, directly beneath the right side of the number '2'.

**ŹRÓDŁA
WYPALENIA**

Niektórzy eksperci i niektóre ekspertki akcentują **wpływ doświadczeń z dzieciństwa na budowanie** poczucia własnej wartości – w efekcie nieświadomy mechanizm psychologiczny powoduje, że człowiek, mimo wyczerpania, nie przestaje pracować. Swoje poczucie wartości uzależnia bowiem od subiektywnego postrzegania dokonań własnych, według zasady: „Jestem dobry tylko wtedy, gdy dużo i szybko pracuję, działam perfekcyjnie, nie popełniam błędów, potrafię się dostosować do innych”. Dla takich osób idealne wykonywanie pracy jest ważniejsze niż życie w równowadze. Inne badane osoby zwracają uwagę na **rolę stresu** – jeśli jest chroniczny, to przestaje być „sprzymierzeńcem”, a staje się siłą destrukcyjną. Najpierw działa adrenalina, a potem kortyzol, który powoduje kłopoty z pamięcią, z koncentracją, z ustalaniem priorytetów, z planowaniem i realizowaniem działań. Jeszcze inni eksperci i inne ekspertki za źródło stresu uznają **nieskuteczne zarządzanie zespołem i nieumiejętne pełnienie roli lidera i liderki** lub – nawiązując do pierwszych prowadzonych badań nad wypaleniem – **intensywną pracę z ludźmi**, zwłaszcza w zawodach pomocowych (lekarze i lekarki, pielęgniarki i pielęgniarze, pracownicy socjalni i pracownice socjalne, pracownicy i pracownice organizacji pozarządowych, nauczyciele i nauczycielki oraz policjanci i policjantki). Niezależnie od rozłożenia akcentów w postrzeganiu źródeł wypalenia, ważne jest to, że wypalenie pojawia się w związku z pełnieniem ról społecznych i zawodowych.

Dobre środowisko pracy jest w stanie dostosować się do ograniczeń osobowościowych pracowników i pracownic. Jeżeli pracuję we wrażliwym środowisku, to mój szef wie o tym, jakiego rodzaju obciążenia pracownice i pracownicy będą w stanie przyjąć. Uwzględni ich indywidualne uwarunkowania przy rozdziale obowiązków. Nie będzie wystawiał nikogo na czynniki, które właśnie ją/jego mogą wypalić. Wtedy środowisko kompensuje niedobory osobowościowe. Mówię głównie o zawodach pomocowych – lekarzach i lekarkach, pielęgniarkach i pielęgniarzach, psychologach i psycholożkach.

[doktor psychiatrii, Polska]

Niektórzy eksperci i niektóre ekspertki przestrzegali i przestrzegały, żeby nie ograniczać się do psychologicznych źródeł i uwarunkowań syndromu

wypalenia, ponieważ może to wywołać wrażenie, że wypalona jednostka jest sama sobie winna i tylko ona ponosi odpowiedzialność za swój stan. Wypalenie to złożony problem, który trzeba ujmować całościowo – uwzględniając poziom jednostkowy, organizacyjny i społeczno-kulturowy.

Co sprzyja wypaleniu?

Czynniki indywidualne:

- / nadmierne poświęcanie się pracy (praca po godzinach, poczucie, że trzeba być dostępnym/ dostępną cały czas),
- / brak nawyku odpoczywania lub nieumiejętność odpoczywania,
- / nieradzenie sobie ze stresem,
- / niska samoocena,
- / wysokie ambicje,
- / szukanie potwierdzenia własnej wartości poprzez osiągnięcia zawodowe,
- / niewłaściwa regulacja emocji (np. nadmierne kontrolowanie, tłumienie)
- / perfekcjonizm,
- / nadmierna sumienność i dokładność
- / idealizm,
- / trudności w wyznaczaniu granic,
- / neurotyczność,
- / nerwica natręctw,
- / lęk,
- / silne poczucie odpowiedzialności,
- / nieumiejętność odróżnienia tego, na co ma się wpływ, od tego, co jest poza kontrolą,
- / nadmierna potrzeba kontroli.

Czynniki organizacyjne:

- / niestabilna sytuacja finansowa organizacji,
- / niekompetentne przywództwo,
- / nieumiejętne, nieskuteczne zarządzanie i planowanie,
- / nierówny podział zadań,
- / niejasny podział ról i obowiązków,
- / niejasne instrukcje do zleczanych zadań,
- / przydzielanie niedoświadczonych i nieprzygotowanych pracowników i pracownic do trudnych zadań,
- / brak wsparcia,
- / brak autonomii w pracy,
- / obciążenie pracą,
- / nieuczestniczenie w podejmowaniu decyzji,
- / sztywna hierarchia i niektóre standardy przeniesione z biznesu,
- / presja na szybkie tempo pracy,
- / brak informacji zwrotnej,
- / niedocenywanie osiągnięć przez przełożonych i współpracowników,
- / praca z osobami dotkniętymi traumą,
- / misyjność, odruch poświęcania się, oczekiwanie nadmiernego zaangażowania,
- / zbyt mało pracowników w porównaniu do skali zadań i liczby odbiorców,
- / rutyna (niezmiennność działań),
- / naruszanie godności pracowniczej: mobbing, dyskryminacja, molestowanie seksualne.

Organizacje pozarządowe są bardzo skoncentrowane na wynikach, które chcą osiągnąć jak najszybciej, i myślą, że muszą przewyciężyć całą niesprawiedliwość. Nie radzą sobie z faktem, że muszą coś odpuścić, że nie mogą stoczyć każdej bitwy. Myślę, że jest to nieumiejętność ustalenia priorytetów i wyboru tego, o co warto walczyć.

[doktorka psychologii prowadząca badania nad programami zapobiegania wypaleniu zawodowemu, Chorwacja]

Regulujemy emocje, aby zachować spokój przed naszymi klientami i klientkami, i to jest dla nas wyzwaniem. Istnieją różne strategie, które stosujemy regulując emocje. Niektóre z nich mają charakter adaptacyjny, a niektóre są dość negatywne, nieprzystosowawcze i wiążą się z zespołem wypalenia zawodowego i wieloma innymi szkodliwymi konsekwencjami. [doktorka psychologii zajmująca się dobrostanem nauczycieli, Chorwacja]

Bardziej istotne jest to, jaka jest kultura organizacji, np. czy to jest kultura samopoświęcenia, charakterystyczna dla [trzeciego] sektora w Polsce wobec tego, że brakuje pieniędzy i wszystkie sprawy są naglące i jednoczesne. Organizacje starają się te braki i wyzwania zrównoważyć tym, czego wydaje im się nie brakować, tj. pracą ludzi, robioną w trybie alarmowym „wszystkie ręce na pokład”. I ten tryb trwa niemal cały czas. Zawsze pracuje tam za mało ludzi, zawsze jest to praca pod presją czasu. Bardzo często towarzyszy temu nieumiejętność takiego zorganizowania czasu i ustalenia priorytetów w zespole, żeby ludzie mogli złapać oddech, pracować z zaangażowaniem i mieli „flow” w pracy. A wszystko to działa jako prewencja wypalenia. [aktywistka i edukatorka antydyskryminacyjna i antywypaleniowa, Polska]

Eksperci i ekspertki pytani i pytane o związek płci i wypalenia, wskazywali i wskazywały na **powiązanie płci z innymi czynnikami**, np. kobiety częściej pracują w zawodach pomocowych, a z kolei mężczyźni chcą być postrzegani jako silni, dlatego później niż kobiety zwracają się o pomoc. Płeć może mieć wpływ

ŹRÓDŁA WYPALENIA

na przebieg zespołu wypalenia, ponieważ wiąże się z pełnionymi społecznie rolami (np. w społecznym odbiorze kobiety lepiej sobie radzą z frustracją).

Podobnie **wiek jest powiązany z innymi czynnikami**, np. z doświadczeniem zawodowym – osoby z mniejszym doświadczeniem (na ogół młodsze) mogą być bardziej podatne na wypalenie. Z drugiej strony ryzyko wypalenia zwykle wzrasta około 40 roku życia – po około 10 latach pracy.

A large, stylized number '3' in a light cream color is centered on a green background. The number has a thick, rounded stroke. A dark grey circle is positioned at the bottom right of the number, resting on a yellow horizontal bar that extends across the bottom of the page. The yellow bar has a slight upward curve on the left side.

**WYPALENIE
W TRZECIM
SEKTORZE**

Eksperci i ekspertki są zgodni i zgodne, że o temacie wypalenia w ostatnich latach więcej się mówi, co powoduje, że świadomość problemu jest większa, jednak nadal niewystarczająca. Najpierw musi się zmienić podejście osób profesjonalnie i bezpośrednio pracujących z wypaleniem, następnie świadomość szeroko rozumianej opinii publicznej, a za tym powinny pójść działania systemowe, w tym ustawodawcze.

Wiedza o syndromie i jego profilaktyce raczej dotyczy poziomu jednostkowego, a nie organizacyjnego. Liderzy i liderki nie mają często kompetencji, żeby zajmować się tym tematem, a na co dzień nadmiernie koncentrują się na doraźnym wyniku organizacji, zapominając czasem o potrzebach swoich oraz pracowników i pracownic. Dlatego **w pierwszej kolejności należy zbudować świadomość tego, że konieczne są zmiany na poziomie organizacyjnym, a dopiero potem zaoferować narzędzia zaradcze**. Jeden z ekspertów słoweńskich podkreśla, że rdzeniem wypalenia są systemy wartości – jako przykład podaje „**słoweńską mentalność**”, która pozytywnie wartościuje przede wszystkim pracę, wysiłek i cierpliwość, a nie harmonijne życie i dbanie o siebie. Jeśli podstawową wartością jest pomaganie innym i poświęcanie się, to trudno jest stawiać w pracy granice. Konieczna jest refleksja nad wartościami oraz pierwszy krok, czyli świadome decydowanie, kiedy i jak pracować, kiedy i jak odpoczywać.

Większość ekspertów i ekspertek zgadza się z tym, że praca w trzecim sektorze zapewnia mniejsze bezpieczeństwo w porównaniu z pracą w sektorze publicznym lub prywatnym – przede wszystkim z powodu **niestabilnego finansowania NGO**. Do konsekwencji niepewnej sytuacji finansowej organizacji pozarządowych należy zaliczyć: niskie wynagrodzenia, przeciążenie pracą, pracę po godzinach, niewielki zespół (lub brak personelu), dużą rotację w zespole, realizację zbyt małej lub zbyt dużej liczby projektów lub projektów wybieranych przypadkowo (z powodu dostępności dofinansowania, a nie ze względów merytorycznych), żeby przetrwać.

Inne czynniki ryzyka specyficzne dla trzeciego sektora to:

- / emocjonalnie wymagająca praca z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji życiowej, zwłaszcza z doświadczeniem traumy, oraz brak przygotowania do takiej pracy,
- / cykliczny rytm pracy organizacji pozarządowych: po intensywnej pracy w projektach następuje przestój i pojawia się niepewność co do przyszłości,
- / frustracja związana z nieosiąganiem zamierzonych celów oraz z tym, że zmiana społeczna dokonuje się bardzo powoli,
- / agresja i hejt, którego doświadczają aktywiści i aktywistki,
- / presja na osiągnięcie celów organizacji (z jednej strony przetrwanie w obliczu finansowej niestabilności, z drugiej strony realizacja misji i działań statutowych),
- / niedocenywanie pracy organizacji pozarządowych, jej niekorzystny wizerunek, a także niedostateczne wsparcie ze strony państwa i społeczeństwa,
- / brak zasad organizacyjnych i środków ochrony dostępnych w sektorze publicznym lub prywatnym, np. związków zawodowych,
- / zatarta granica między pracą a życiem prywatnym,
- / brak wsparcia zawodowego, w tym dostępu do superwizji,
- / rozbudowane procedury administracyjne i dużo biurokracji oraz poświęcanie wiele czasu i energii na zdobywanie funduszy, pisanie sprawozdań itp.

Jeden ze słoweńskich ekspertów oszacował, że 40% jego pracy w organizacji pozarządowej zajmują czynności administracyjne, podczas gdy norma określona przez Izbę Społeczną wynosi 20%.

Polska aktywistka antywypaleniowa zwraca uwagę, że **wypalenie to proces**, którego doświadczają ludzie w różnym wieku, o różnorodnej sytuacji rodzinnej czy życiowej – niezależnie od tego, na jaki okres ich życia przypada praca w trzecim sektorze. Ten proces można przedstawić tak:



Jednocześnie zastrzega, że nie należy generalizować – nie wszystkie organizacje pozarządowe mają taką kulturę organizacyjną, która prowadzi do wypalenia.

Za grupy szczególnie podatne na wypalenie eksperci i ekspertki uznają: **liderów i liderki** (spoczywa na nich duża odpowiedzialność za organizację, pracowników oraz – pośrednio – za odbiorców działań), **kobiety** (często są bardziej zaangażowane i empatyczne niż mężczyźni), **wolontariuszy i wolontariuszki** (boleśnie przeżywają zderzenie ideałów z realiami), **działaczki i działacze z organizacji mniejszościowych** oraz **osoby pracujące z ludźmi znajdującymi się w sytuacjach kryzysowych** – obłożnie chorymi, z niepełnosprawnościami, w kryzysie bezdomności etc.



**PROFILAKTYKA
I RADZENIE SOBIE
Z WYPALENIEM**

Eksperci i ekspertki są zgodni i zgodne, że dostępne wsparcie jest co do zasady, a dla organizacji pozarządowych w szczególności, bardzo niewielkie. **Zaniedbuje się zwłaszcza działania profilaktyczne, tymczasem to właśnie zapobieganie wypaleniu jest kluczowe.**

Pracowałyśmy przez kilka lat nad metodą, jak uświadomić pracodawców, u których nawet nie było tego typu zagrożeń, że warto przeciwdziałać mobbingowi i wypaleniu zawodowemu. Nazywamy to miękkim BHP, bo to jest bezpieczeństwo i higiena pracy, w tym higiena psychiczna. Chodzi o to, aby ludzie reagowali na sygnały, by mówili o zagrożeniach i by ktoś ich wysłuchał, żeby była świadomość, kiedy dzieje się coś negatywnego, by reagować na jak najwcześniejszym etapie, żeby były mechanizmy ostrzegawcze. [trenerka, psycholożka i konsultantka, Polska]

Ważne jest, żeby znać objawy wypalenia i mechanizm jego rozwoju: pracę rozpoczyna się zwykle z dużym zapalem i energią, dopiero po jakimś czasie pojawiają się: frustracja, nadmiernie krytyczny stosunek do własnej pracy, wycofywanie się, unikanie kontaktu z ludźmi, złość, nietolerancja i zaprzeczanie, że coś złego się dzieje.

W profilaktyce wypalenia oraz w radzeniu sobie z syndromem ważne są zarówno strategie indywidualne, jak i organizacyjne czy systemowe. Przykładowe **strategie indywidualne** to: medytacja, pisanie pamiętnika, aktywność fizyczna, zdrowa dieta, uwzględnienie w planie dnia czasu wolnego, praktykowanie uważności (mindfulness), a także konsekwencja i samodyscyplina w stawianiu granic pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym (np. nieodbieranie wiadomości czy telefonów służbowych poza godzinami pracy). Gdy pojawi się wypalenie, można skorzystać z psychoterapii, a kiedy to niezbędne – farmakoterapii, leczenia psychiatrycznego. Aktualnie dostępne wsparcie to przede wszystkim działania zindywidualizowane, nastawione na jednostkę. Przy planowaniu interwencji i wsparcia dla osób wypalonych należy jednak wpływać jednocześnie również na organizację, a wcześniej przeprowadzić diagnozę, ustalając co doprowadziło do wypalenia. Wsparcia nastawionego na zespół czy organizację brakuje najbardziej. Przykładem działań tego rodzaju może być podejście określane mianem **collective care**, obejmujące grupy wsparcia, dające

przestrzeń do wypowiedzi, umożliwiające bycie wysłuchaną/wysłuchanym. Są to np. grupy dyskusyjne lub obozy wypoczynkowe organizowane przez aktywistów i aktywistki. Na **poziomie organizacyjnym** wypaleniu przeciwdziałają: klarowna komunikacja, uczciwość, szacunek i dobre relacje interpersonalne w pracy (możliwość rozmowy o swoich uczuciach, bólu, frustracji i wypaleniu), dobra kultura i organizacja pracy oraz lider lub liderka dbający lub dbająca o pracowników, pracownice i organizację.

Rozmówcy i rozmówczynie podkreślają **znaczenie lidera i liderki** w procesie zapobiegania i radzenia sobie z wypaleniem. Osoby te decydują o sposobie organizacji pracy, modelują relacje w zespole. To oni lub one odpowiadają za budowanie sprzyjającego klimatu oraz poszanowanie wartości, postaw, opinii i uczuć pracowników i pracownic. Ważne jest stworzenie takiego środowiska pracy, w którym będzie możliwość wyznaczania granic – budowanie **kultury organizacyjnej, która nie stawia pracy i pilności zadań nad relacjami międzyludzkimi, a dbanie o relacje jest jednym z zadań organizacji**. Od wiedzy i motywacji lidera i liderki często zależy to, czy organizacja podejmie walkę z wypaleniem.

Na poziomie organizacyjnym jednym z problemów w NGO-sach jest to, że **promowane i nagradzane są jedynie określone działy, zespoły lub osoby (nie widzi się lub nie docenia wkładu innych), a struktury organizacyjne "przypominają rodzinę"**, co utrudnia diagnozowanie błędów w zarządzaniu i nie sprzyja skutecznemu reagowaniu na sytuacje kryzysowe. Opieranie się na relacjach powoduje, że w momencie wystąpienia problemu w organizacji (także problemu w relacjach), jego źródło szuka się poza organizacją, podczas gdy warto wrócić do organizacji i jej sposobu działania. A najczęściej ten problem **dotyczy właśnie relacji międzyludzkich w organizacji**. Rozwiązaniem może być wtedy takie zarządzanie, **żeby członkowie i członkinie różnych działów lub zespołów czuli i czuły się "współzależne"**: docenianie wszystkich ludzi tworzących organizację, równe kierowanie uwagi na wszystkich pracowników i wszystkie pracownice, zarówno od działań merytorycznych, jak i technicznych/administracyjnych. Relacje mniej strukturalne, mniej formalne, oparte na ludziach i współzależnościach sprzyjają wypaleniu, jeśli pojawiają się konflikty, rywalizacja, nowe osoby. Ale jednocześnie mogą chronić też przed wypaleniem w tym sensie, że stanowią punkt odniesienia – inny niż formalna struktura.

Przed wypaleniem zabezpieczać będzie **włączanie pracowników i pracownic (a także wolontariuszy i wolontariuszek) do procesów decyzyjnych w organizacji** oraz obejmowanie wszystkich (także osób niezatrudnionych na podstawie umowy o pracę) **takimi samymi rozwiązaniami** związanymi z komunikacją, dostępem do informacji, prawem do urlopu, prawem do skorzystania z superwizji, ale też np. zapraszanie na uroczystości firmowe. Takie rozwiązania można wprowadzać w formie **polityk, procedur lub przepisów wewnętrznych w organizacji**, takich jak: regulamin pracy, procedury antymobbingowe, procedury mediacji (jasno określone zasady, w jakich sytuacjach do kogo można się zwrócić, w jaki sposób zgłosić naruszenie lub uzyskać pomoc – w ramach organizacji i na zewnątrz). Można także powołać osobę zaufania w organizacji lub zespół do spraw dobrostanu albo zaplanować czas wolny w ramach godzin pracy (np. jako czas na burzę mózgu i kreatywność).

Jakie rozwiązania systemowe są możliwe?

1. Edukacja pracowników i pracownic, w odniesieniu np. do regulacji emocji, technik relaksacyjnych i medytacyjnych, treningu asertywności, rozwijania kompetencji interpersonalnych, ale też komunikacji, rozwiązywania konfliktów w zespole.

Ważne, żeby takie wsparcie nie ograniczało się do zapobiegania i radzenia sobie z wyczerpaniem fizycznym i emocjonalnym, ale obejmowało też pracę nad poczuciem własnej skuteczności i zapobiegało depersonalizacji. Niektórzy eksperci i niektóre ekspertki rekomendowali i rekomendowały takie działania, jak warsztaty zarządzania czasem lub radzenia sobie ze stresem, podczas gdy inni i inne je krytykowali i krytkowały, jako wprowadzające kulturę organizacyjną nastawioną na indywidualizm, zysk i natychmiastowy efekt.

2. Edukacja liderów i liderek, w odniesieniu np. do komunikacji, zarządzania, przyjmowania odpowiedzialności i delegowania zadań, rozwiązywania konfliktów, zasad bezpieczeństwa i higieny pracy – także pod kątem dobrostanu psychicznego.

3. Programy profilaktyczne, obejmujące np. uważność (mindfulness) w organizacji.
4. Grupy wsparcia.
5. Superwizja, mentoring i coaching.
6. Wytyczne i procedury dla organizacji pozarządowych – także dotyczące profilaktyki zdrowia psychicznego.
7. Konsultacje dla zespołów NGO, świadczone np. przez psychiatrę, psychologa lub psycholożkę, specjalistę lub specjalistkę ds. medycyny pracy, konsultanta lub konsultantkę HR.

Wśród badanych ekspertów i ekspertek nie ma zgody, czy tego rodzaju interwencje rzeczywiście mogą mieć charakter systemowy, a zwłaszcza, w jaki sposób miałyby nastąpić skuteczne wdrożenie takiego systemu. Osoby badane wskazują jednak na możliwość stworzenia platformy, sieci wsparcia dla NGO, związku lub niezależnego biura, w którym organizacje pozarządowe mogłyby uzyskać informację i pomoc, oraz za pośrednictwem którego organizowane byłyby szkolenia i warsztaty. Inicjatywa leży tu po stronie sektora pozarządowego, ale **wsparcie powinno być zewnętrzne i interdyscyplinarne.**

