

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

JULIJANA FLORJANČIČ KRISTAN

USTVARJALNOST V MENEDŽMENTU

Oblikovanje neprofitno – volonterskih organizacij

Magistrsko delo

Ljubljana 2004

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Podiplomski magistrski študij – Menedžment v neprofitnih organizacijah

Avtorica: JULIJANA FLORJANČIČ KRISTAN

Magistrsko delo

USTVARJALNOST V MENEDŽMENTU

Oblikovanje neprofitno - volonterskih organizacij

**Mentorica: Prof. dr. ZINKA KOLARIČ
Somentor: Prof. dr. Ivan SVETLIK**

LJUBLJANA 2004

*"Cesta sama po sebi je brez smisla,
smisel je naseljen v točkah,
ki ju povezuje.
Pot pa je hvalnica prostoru.
Sleherni del poti je smiseln že sam po sebi in nas vabi,
naj se ustavimo."*

Milan Kundera

UVOD 4

I. TEORETSKI MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE 7

- 1. UČEČA SE ORGANIZACIJA – OPREDELITEV 7**
- 2. UČEČI SE MENEDŽMENT 8**
- 3. JAVNE IN ZASEBNE NEPROFITNO–VOLONTERSKE ORGANIZACIJE KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE 9**
 - 3.1 Pridobivanje znanja in razumevanje dogajanj v procesu nastajanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij 9**
 - 3.2. Učenje navad in spretnosti 10**
 - 3.3 Čustveno pogojevanje in priučeni strah 10**
 - 3.4 Ustvarjalno učenje 10**
 - 3.5 Vodenje sodelavcev v neprofitno-volonterski organizaciji 11**
 - 3.6 Kako pridobivati kadre za volontersko delo v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju 12**
 - 3.7 Sposobnosti dobrega vodje, menedžerja 15**
 - 3.8 Zasebni neprofitno-volonterski sektor kot dopolnitev javnemu sektorju 16**
- 4. KONFLIKT MED JAVNO IN ZASEBNO NEPROFITNO-VOLONTERSKO ORGANIZACIJO KOT GIBALO K NAPREDKU 17**
 - 4.1 Opredelitev konflikta 17**
 - 4.1.1 Splošna teorija konflikta 17**
 - 4.1.2 Nastajanje in razreševanje konfliktov 19**
 - 4.2 Konflikt med javno in zasebno neprofitno-volontersko organizacijo 20**
- 5. POGAJANJA KOT NAČIN RAZREŠEVENJA KONFLIKTOV 23**
 - 5.1 Opredelitev pogajanj 23**
 - 5.2 Pomen pogajanj za zasebne neprofitno-volonterske organizacije 24**
 - 5.2.1 Kako ugotovimo idealni tip pogajalca 27**
 - 5.2.2 Osebni stili pogajalcev 28**
 - 5.2.3 Načela pogajanj 28**
 - 5.2.4 Komunikacija v pogajanju 28**
 - 5.2.5 Ovire pri učinkoviti komunikaciji 29**

II. ANALIZA PROCESA NASTAJANJA IN RAZVOJA UČEČE SE NEPROFITNO-VOLONTERSKE ORGANIZACIJE - DRUŠTVO SMISEL ŽIVLJENJA – ŠTUDIJA PRIMERA 30

- 1. UVOD 30**
- 2. ANALIZA PROCESA OBLIKOVANJA NEFORMALNIH SKUPIN KOT OSNOVE ZA NASTANEK DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA 31**
 - 2.1 Oblikovanje samopomočnih skupin po letu 1990 31**
 - 2.2 Oblikovanje skupin v okviru strokovnega socialnega dela 33**
 - 2.2.1 Nastajanje skupin znotraj institucije 33**
 - 2.2.2 Oblikovanje skupin izven institucije 35**
- 3. ANALIZA PROCESA RAZVOJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA 36**

3.1 Ustanovitev - registracija društva (namen in cilji organizacije)	36
3.2 Pomanjkljivosti ureditve društva	39
4. DRUŠTVO SMISEL ŽIVLJENJA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA - PRIMER DOBRE PRAKSE	41
4.1 Prelomno leto 1989 z vidika temeljnih konceptov konflikta in vpliv le-tega na učečo se organizacijo	41
4.2 Učeča se organizacija – primer dobre prakse	45
4.2.1 Pridobivanje znanja in razumevanje dogajanj in procesov	46
4.2.2 Učenje navad in spretnosti	47
4.2.3 Čustveno pogojevanje in priučeni strah	48
4.2.4 Ustvarjalno učenje	48
4.2.5 Akcijsko učenje v društvu Smisel življenja	50
III. KVALITATIVNA ANALIZA PROCESA RAZVOJA IN DELOVANJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA V PRIMERJAVI Z NAKLJUČNO IZBRANIMI PODOBNIMI ORGANIZACIJAMI	52
1. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA NJENIH VODIJ – MENEŽERJEV	52
1.1 Cilji analize	52
1.2 Organizacije, zajete v analizo in metode dela	53
1.2.1 Izstop iz okvirov institucije in povezava v smislu Coserjevega socialnega konflikta kot boja vrednot in zahtev po statusu	56
1.3 Intervjuji z vodji primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij	58
1.4 Ugotovitve na podlagi intervjujev in primerjava z društvom Smisel življenja)	67
2. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA VOLOTERJEV	68
2.1 Cilji analize	68
2.2 Ugotovitve analize	68
2.3 Volonterji zajeti v analizo in metode dela	69
2.3.1 Teamsko delovanje v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja	73
2.3.2 Vprašalnik o načinu dela v teamu	78
2.4 Rezultati analize (primerjava z društvom Smisel življenja)	80
3. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA PROCESA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA UPORABNIKOV	81
3.1 Cilji analize	81
3.2 Uporabniki zajeti v analizo in metode dela	82
3.2.1 Samopomoč – oblika avtopoeze in kvalitativna analiza teh procesov	84
3.2.2 Intervjuji z uporabniki primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij	85
3.3 Ugotovitve in rezultati analize ter primerjava z društvom Smisel življenja	91
3.3.1 Primerjava odgovorov uporabnikov posameznih skupin v društvu Smisel življenja in z odgovori uporabnikov skupin iz drugih primerjalnih organizacij	93
3.3.1.1 Povzetek pogovorov z uporabniki posameznih skupin društva Smisel življenja - odgovori na vprašalnik št. 1 (priloga št. 15)	93

3.3.1.2 Druga skupina odgovorov: primerjalna neprofitno-volonterska organizacija – vprašalnik št. 2 (priloga št. 16) 95

3.3.1.3 Tretja skupina odgovorov: uporabniki organizacije javnega sektorja – vprašalnik št. 3 (priloga št. 17) 97

3.3.2 Povzetek in interpretacija empiričnih podatkov – primerjava z društvom Smisel življenja 98

IV. RAZVONI NAČRT IN PERSPEKTIVE RAZVOJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA 100

1. POSLANSTVO ORGANIZACIJE, TEMELJNI NAMEN IN CILJI 100

2. CILJI IN VIZIJA RAZVOJA ORGANIZACIJE 101

2.1 Interesi udeležencev in vizija razvoja organizacije 103

3. STRATEGIJE ZA DOSEGANJE CILJEV 104

3.1 Predstavitev organizacije z vidika strateškega menedžmenta 104

3.2 Smerti, merila uspešnosti, standardi uspešnosti, sodila 105

3.3 Analiza priložnosti in težav za program 106

3.4 Skupni dejavniki uspešnosti programov organizacije 108

4. PROGRAMI ORGANIZACIJE IN NJENI UPORABNIKI 109

4.1 Odjemalci programov – uporabniki 110

5. KONKURENTI ORGANIZACIJE 113

5.1 Ocenjevanje konkurenčnosti 114

5.2 Ocenjevanje privlačnosti tržišča 115

V. TEMELJNE UGOTOVITVE CELOTNE OPRAVLJENE ANALIZE Z OZIROM NA POSTAVLJENE TEZE 116

VI. POVZETEK MAGISTRSKEGA DELA 123

SEZNAM UPORABLJENJE LITERATURE IN VIROV 127

PRILOGE 131

UVOD

V zadnjih dveh desetletjih se je pokazala velika potreba po nastajanju neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, zlasti za nekatere oblike pomoči ljudem v stiski. Za te oblike pomoči organizacije javnega sektorja v bližnji preteklosti še niso imele izdelanih programov, niti normativov in standardov. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so se začele pojavljati tam, kjer storitve organizacij javnega sektorja niso mogle in še vedno ne morejo povsem zadovoljiti različnih potreb ljudi. Ugotavljalo se je, da imajo neprofitno-volonterske organizacije tudi v odnosu do zasebnih, profitnih organizacij prednost, ko je finalni produkt, dobrino ali storitev težko meriti.

V nalogi bom *analizirala delovanje organizacije na področju obravnave uživalcev drog in preventive* ter izsledke primerjala z drugimi podobnimi organizacijami.

V nalogi bom prikazala, kako velik del izhoda iz krize in doseganja višje stopnje državne blaginje lahko prevzame, tudi na področju socialnega varstva nevladni oziroma zasebni sektor. S kvalitativno analizo bom skušala v nalogi ponazoriti, da neprofitno-volonterske organizacije v socialnem varstvu pokrijejo pomemben del socialno varstvenih dejavnosti.

Neprofitno-volonterske organizacije so se tudi v Sloveniji oblikovale na pobudo posameznikov. Vlade mnogih držav so že pred tem imele s tem izkušnje in so to izkoristile, ko so desne sile vzpodbujale solidarnost, večjo participacijo uporabnikov ter večjo odgovornost posameznika za svojo blaginjo.

Leve politične sile pa so videle v organiziranju neprofitno-volonterskih organizacijah finančni prihranek, pa tudi izziv pri rutinizaciji in neučinkovitosti javnega sektorja, nasploh pa večjo možnost za participacijo ljudi na vseh področjih družbenega življenja.

Za desne, liberalno konzervativne politične sile je to pomenilo zapolnitev prostora, ki ga je pustila država, za leve politične sile pa so zasebne organiziranje neprofitno-volonterskega sektorja pomenile dopolnilo javnim službam. Iz raziskav in tudi iz rezultatov magistrskega dela naj bi bilo razvidno, da so neprofitno-volonterske organizacije nepogrešljive, tudi zaradi državnega prihranka.

V nalogi se bom ustavila tudi pri terminologiji in označevanju nevladnih organizacij. Uporabljajo se različni termini, kot so: neprofitne organizacije, neprofitni sektor, dobrodelne organizacije, zasebne organizacije, volonterske organizacije, nevladne organizacije, neodvisne organizacije itn.

V grobem se vse organizacije v družbi, glede na kriterije cilja, misije, povečevanje profita, delijo na *profitne in neprofitne*. Po tem, kdo je organizacijo ustanovil, se delijo na *vladne, javne neprofitne* organizacije in na *nevladne, zasebne*. Zadnje pa se delijo glede na kriterij formalno pravnega statusa, na tiste, ki *delujejo v javnem interesu* in na tiste, ki *delujejo v skupnem interesu*. Med tiste, ki delujejo v javnem interesu, štejemo razna *društva in združenja, zasebne zavode, fundacije, socialna podjetja, verske organizacije* itn. Merilo za poimenovanje so tudi izvajalci aktivnosti, ki so lahko volonterji ali profesionalci ali pa v organizaciji nastopajo oboji. Glede na ta kriterij delimo te organizacije na *profesionalne, volonterske ali mešane* (Kolarič, Z. in drugi, 2002).

V študiji primera dobre prakse, društvu Smisel življenja, bom v nalogi analizirala, kako so se kot zametek nevladne, zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki deluje v javnem interesu in je organizirana po Zakonu o društvih, v kateri smo izvajalci mešane strukture, volonterji in profesionalci, prvotno organizirale neformalne, prostovoljne, neprofitne skupine. Nekatere so bile oblikovane kot "samopomočne." Zanje se je sčasoma pokazalo, da potrebujejo boljši pregled, kvalitetnejšo umestitev v prostor, v lokalno skupnost in v strokovno sfero. Pokazalo se je, da skupine potrebujejo stabilno vodenje. Karakteristike, ki jih zgoraj navajam, kažejo, da cilj novo nastale organizacije ni povečati zaslužek ustanoviteljev, pač pa doseči, da organizacijo podpirajo tudi donatorji, da se v njej vzpodbuja volonterstvo, da se doseže avtonomna vloga, z namenom suverenejšega, strokovnega izvajanja storitev pomoči ljudem v stiski, psihosocialne pomoči in nasploh pomoči v skladu z Zakonom o socialnem varstvu in v skladu z nacionalno strategijo na področju psihosocialne pomoči. Tako bi se dosegalo zastavljene cilje in namene.

V nalogi bom primerjalno kvalitativno analizirala delovanje drugih organizacij, ki imajo podobne cilje in podobne izkušnje. Nekatere so nastajale preden se je oblikovalo društvo Smisel življenja, nekatere so se oblikovale vzporedno ali pozneje (Aids fundacija Robert, Stigma - Društvo za pomoč uživalcem

drog, Društvo Boetika - Društvo za pomoč otrokom in mladostnikom od petega do petindvajsetega leta starosti, Skupina Odprti krog - Civilna iniciativa, Zavod Janeza Smrekarja in druge). Strokovni delavci smo preko organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja uvajali v slovenski prostor prostovoljstvo in samopomoč tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči.

V kvalitativni analizi bom skušala potrditi tezo, da organizacije javnega sektorja niso imele pogojev za zadovoljitev mnogih, različnih potreb svojih uporabnikov, delavci, zaposleni v javnih zavodih niso mogli k človeku pristopiti celostno in polivalentno, ker so bili obremenjeni z birokratskimi postopki. Raziskave potrjujejo, da ima zasebni neprofitno-volonterski sektor prednost tudi pred profitnim zasebnim sektorjem, in sicer tam, kjer je težko meriti in definirati produkt storitev in dobrin in kjer lahko nastopi izkoriščanje uporabnikov, tudi v finančnem smislu. To pa zato, ker so tam možnosti za strokovni nadzor manjše kot v organizacijah javnega sektorja, interes zanj pa tudi manjši kot v organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Organizacije javnega sektorja pa so nujno potrebne tedaj, ko ni dopustna selektivnost, ko je potrebna univerzalna zagotovitev potreb iz konkretnega področja v skladu z zakoni in javnimi pooblastili.

Pri organiziranju neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči se je pokazalo, da se bomo v teh organizacijah dokaj hitro odzivali na potrebe ljudi in da se jim bomo lahko prilagajali. V nalogi bom prikazala tudi, kako pomembna je participacija uporabnikov, pri oblikovanju programov pa izhajanje iz njihovih potreb.

Pri delovanju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij so se pokazale tudi nekatere pomanjkljivosti, kljub le-tem pa so nujni instrument v demokratizaciji postmoderne družbe in varovanju le-te pred preveliko birokratizacijo in preseganjem neučinkovitosti.

Zaradi odporov na nivoju vladnega, birokratsko urejenega sektorja, je prišlo med javnimi in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami do konfliktov. Po pogajanjih pa se je konflikt izkazal kot gibalno k spremembam in k napredku.

Na izbranih primerih nameravam proučiti ovire in možnosti v procesu nastajanja neprofitno-volonterskih organizacij. Iz primerjave bom skušala potegniti zaključke o koristnosti za uporabnike, ki niso mogli zadovoljiti svojih potreb v javnem ali privatnem sektorju, upoštevajoč tudi korist za slovenski sistem blaginje, ki se kaže skozi zgodovino, že od nastajanja različnih humanitarnih nevladnih organizacij. Iz empiričnih podatkov v nalogi bom skušala, glede na ugotovitve, ki jih bom potegnila iz intervjujev in vprašalnikov z izvajalci in uporabniki društva Smisel življenja in primerjalnih organizacij, preveriti naslednje teze:

- ❖ delovanje organizacij javnega sektorja – javnih zavodov na področju socialnega varstva ima v naši družbi poseben pomen. Javni sektor pa ni mogel zadovoljiti vseh potreb ljudi v stiski in delovati na preventivnem področju, zato smo se nekateri strokovni delavci odločili, da oblikujemo tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči zasebne neprofitno-volonterske organizacije iz različnih področij stroke. Neprofitno-volonterski sektor je postal komplementaren javnemu sektorju in deluje kot dopolnitev organizacijam javnega sektorja, deluje tudi v smislu kontrole birokratskega aparata, v mnogih primerih pa so te organizacije edina ponudba na konkretnem področju;
- ❖ delovanje organizacij javnega sektorja je veliko bolj birokratsko kot delovanje zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja. Druge se hitreje odzivajo na potrebe ljudi. Delavcem v prvih birokracija jemlje veliko časa, zato ga imajo manj za neposredno delo z uporabniki;
- ❖ v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah so se pokazale možnosti zaposlovanja oseb različnih poklicnih profilov, ki vnašajo v delo svojo kreativnost in svoj človeški faktor, ki je prav tako pomemben za delo z ljudmi kot strokovno znanje, vsekakor pa je pomembnejše kot birokratski postopki. Neprofitno-volonterske organizacije so se izkazale kot prostor za oblikovanje novih delovnih mest in kot prostor za pridobivanje novega znanja in dopolnjevanje znanj, skratka so "učee se organizacije";
- ❖ organizacija zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja nastaja lahko tudi preko konflikta, ki s pomočjo pogajanj lahko postane gibalno k napredku za vse akterje; torej je konflikt gibalno k razvoju, kar se je pokazalo v konfliktu med novo nastajajočo neprofitno-volontersko organizacijo in med posameznimi organizacijami ter organizacijami javnega sektorja. Konflikt pa je preko pogajanj

pripeljal do vsebinskega napredka tudi znotraj organizacij javnega sektorja; pomanjkljivosti javnih zavodov, delujočih na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, so se začele v veliki meri odpravljati tudi po vzpostavljenem delovanju zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na tem področju;

- ❖ neprofitno-volonterska organizacija lahko deluje kot učeča se organizacija, če ima svojo misijo in vizijo razvoja in če korektno upravlja s človeškimi viri;
- ❖ pojavljanje zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja se vklaplja v procese pluralizacije, demokratizacije in svobode v postmodernih družbah;
- ❖ potreba po vzporednih dejavnostih organizacijam javnega sektorja, najprej v obliki prostovoljnih, humanitarnih organizacij, se je na področju socialnega varstva pojavila že zgodaj in se po pozitivnih rezultatih dela neprofitno-volonterskih organizacij na tem področju nadaljuje in nadgrajuje.

V vzorec za analizo so vključeni uporabniki neprofitno-volonterske organizacije, ki jo bom v nalogi prikazala kot primer dobre prakse. Le-ti so bili v programe društva Smisel življenja vključeni v različnih obdobjih delovanja društva. Empirično bom obdelala intervjuje in ankete naslednjih uporabnikov:

- žensk, ki so bile vključene v različne skupine, z namenom nevtralizacije stresnih situacij;
- zakonskih in izvenzakonskih partnerjev, ki so bili v različnih terapevtskih programih;
- mladostnikov, ki posegajo po drogah in drugih psihoaktivnih snoveh.

V vzorec za analizo bom, za primerjavo, vključila organizacije, ki sem jih v Vodniku po nevladnih organizacijah izbrala naključno.

Analiza zbranih podatkov bo kvalitativna. Opravljena bo kot primerjalna analiza na naključnem vzorcu. Izvedena bo z namenom, da se potrdijo zgoraj navedene teze. Instrument analize, ki sem ga v procesu zbiranja podatkov in nekajletne empirične analize ter priprave magistrskega dela uporabila, so bili **strukturiran intervju v dolgotrajnem, kontinuiranem spremljanju sprememb vedenja uporabnikov neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja. Intervjuje sem opravila z vodji organizacij in z najmanj dvema volonterjema ter najmanj dvema uporabnikoma zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja, ki sem jih vzela kot primerjavo z društvom Smisel življenja. Primerjavo pa bom opravila tudi s skupino uporabnikov, ki so prihajali na pogovore k svetovalcu v organizacijo javnega sektorja na področju socialnega varstva, a niso bili vključeni v daljši terapevtski proces.**

I. TEORETSKI MODEL UČEČE SE ORGANIZACIJE

1. UČEČA SE ORGANIZACIJA – OPREDELITEV

Misel iz knjige Človeku prijazno in uspešno vodenje skupine avtorjev Staneta Možine, Ivana Svetlika in drugih: „*Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi spreminjati tudi svoje vedenje. To velja za vse zaposlene, predvsem pa še za menedžerja*”, (Možina, S. in drugi, 1996, str. 88), bo vodilo tega poglavja. To misel lahko uporabim tudi za vodilno misel pri analiziranju organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, ki je predmet analize magistrskega dela.

Razne delovne organizacije predstavljajo možnosti za premike v izobraževanju odraslih. Postale so instrument izobraževanja, tako da je znanje napredovalo znotraj njih in da so vplivale na razvoj v njih zaposlenih ljudi. Nosilci permanentnega izobraževanja naj ne bi bile le pedagoške organizacije. V organizacijah, ki se ukvarjajo z izobraževanjem zaposlenih, pa morajo imeti za to usposobljene kadre. Za ta namen so se morale določene organizacije preoblikovati in stopiti na pot razvoja. Paradigma klasične organizacijske oblike je bila omejena oblika organiziranosti, kar pa so avtorji novejših teorij ovrgli in skušali posredovati ljudem spoznanje, da je možnih več organizacijskih oblik. Tudi v Sloveniji se je začelo govoriti o potrebi po preoblikovanju organizacije, ki bo lahko sledila hitrim spremembam v svetu. Tudi različni tipi majhnih organizacij javnega sektorja, npr. centri za socialno delo, so bili najprej hierarhično organizirani in so se togo držali navodil, ki so jih prejeli od vlade. Nato so začeli slediti spremembam. Še hitrejšim spremembam pa so sledile zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki so se v zgodnjih devetdesetih letih pospešeno pojavljale na področju socialnega varstva, z namenom nudenja psihosocialne pomoči ljudem v stiskah.

Vse organizacijske entitete v civilni družbi lahko opredelimo glede na kriterije, po katerih so se oblikovale in sicer:

- glede na kriterij cilja, namena, misije;
- glede na kriterij ustanovitelja, lastnika;
- glede na kriterij izvajalcev aktivnosti;
- glede na kriterij klientov oziroma uporabnikov;
- glede na kriterij funkcije.

Glede na cilje in namene lahko razdelimo vse organizacijske entitete v družbi *po treh tipologijah*, na neprofitne in profitne, na *tiste, pri katerih je smisel obstoja in delovanja maksimiziranje profitabilnosti kapitala za njihove lastnike, na drugi strani na tiste, katerih smisel obstoja je delovanje v splošno družbeno koristne namene*, tudi za učenje navad in spretnosti, za pridobivanje novih znanj. Profitne organizacije so organizirane s ciljem povečevanja dobička ustanoviteljev oziroma delničarjev, neprofitne pa so namenjene javnemu dobru. Neprofitne organizacije pa glede na ustanovitelja delimo v tiste, ki jih je ustanovila država in jih imenujemo organizacije javnega sektorja, ki so tudi neprofitne in na tiste, ki so jih ustanovili privatni akterji. Javne organizacije so torej vladne, nevladne pa so tudi zasebne neprofitne organizacije. Glede na formalno pravni status organizacij pa jih delimo na zasebne neprofitno-volonterske organizacije, kamor se šteje tudi društvo Smisel življenja, ki ga v nalogi analiziram kot primer dobre prakse, tudi kot učečo se organizacijo. Druga skupina organizacij deluje v skupnem interesu svojih članov (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 25 do 26). Organizacija lahko deluje v javno korist, torej v dobro vseh članov družbe ali pa v korist posamezne posebne skupine ljudi. Po funkciji delimo organizacije v tiste neprofitne, ki delujejo v korist vseh članov družbe, v javno korist. Tukaj je pomembno, da izvajajo izvajalci znotraj organizacije storitve za uporabnike zunaj organizacije, medtem ko gre v organizacijah, ki delujejo v korist članov, za poklicno ali strokovno združenje.

Nevladne organizacije delimo tudi glede na izvajalce, in sicer na tiste, kjer so izvajalci samo profesionalci in na tiste, kjer so izvajalci volonterji ter na mešane. V tako oblikovanih organizacijah je mogoče razvijati razna znanja in prenašati izkušnje, zato se je v zadnjih letih izkazalo, da so tudi zasebne neprofitno-volonterske organizacije usrezen prostor za učenje in za prenašanje znanja. V zadnjem desetletju se je veliko znanja prenašalo prav iz teh organizacij, tudi iz tujine, znotraj njih pa se je učenje dogajalo kontinuirano, na različne načine, tudi preko supervizije, ki je po različnih definicijah izobraževanje oziroma učenje s pomočjo izkušenj, prevajanje teorije in konceptov v praktično uporabo in praktično ravnanje.

V socialnem svetovalno terapevtskem delu pa je supervizija opredeljena kot *proces vodenja in izobraževanja, ki ga uporabljajo predvsem v socialnih ustanovah kot pomoč socialnim delavcem za nadaljnji razvoj in pridobivanje novih znanj in izkušenj z namenom, da se uporabnikom zagotovijo kvalitetne storitve*. Socialni delavec, svetovalac, terapevt, naj bi s pomočjo supervizije bolje razumel filozofijo socialnega dela in politiko institucije, da bi znal pri svojem delu postaviti prioritete in da bi postal samozavestnejši.

Pri vodenju učeče se organizacije ima torej posebni pomen kontinuirano učenje, tudi na področju menedžmenta.

2. UČEČI SE MENEDŽMENT

Posebni pomen učenja v organizacijah, tudi v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja, ima organizacijski in razvojni vidik, za katerega je odgovoren predvsem menedžer. Menedžer vodi organizacijo tako, da bo učinkovito in uspešno dosegla zastavljene smotre in cilje. Za načrtovanje dela sodelavcev, za organiziranje dela, za usmerjanje dela sodelavcev, za nadziranje sodelavcev, je potrebno veliko znanja, ki ga mora menedžer obvladati in neprestano dopolnjevati ter obnavljati. Tako kot za vse ostale izvajalce v organizacijah, je tudi za menedžerje pomembno, da v organizaciji ustvarjajo pogoje za pridobivanje in prenašanje znanja in da so vpeti v kontinuirano učenje.

Skupinsko delo na področju socialnega varstva je že v začetku spominjalo na menedžment, čeprav smo bili od pravega menedžiranja v organizaciji še zelo daleč. V osemdesetih letih je bil pri nas menedžment v javnih in neprofitno-volonterskih organizacijah skorajda nepoznan, nepreizkušen, šele v nastajanju. Menedžerji so se učili ob različnih znanih strokovnjakih, ki so nove načine dela in organiziranosti vpeljevali kot inovacije v strokovno področje sociale in zdravstva. Prava možnost pridobivanja specifičnega znanja iz menedžmenta v neprofitnih organizacijah se je pokazala šele v okviru podiplomskega magistrskega študija iz tega področja. Z utrjevanjem teoretičnega znanja in supervizije kompetentnih strokovnjakov (Kolarič, Mayer, Rus, Svetlik, Tavčar in drugi), sta rasli tudi samozavest in pogum, da so iniciatorji nastanka zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in projektov na tem področju vztrajali in se razvijali tudi na področju menedžmenta.

V skladu s teorijo Staneta Možine, Ivana Svetlika in drugih, je učeča se organizacija tista, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi spreminjati tudi svoje vedenje. To velja za vse zaposlene, predvsem pa še za menedžerje, ki so sledeč novim spoznanjem, s tedanjimi možnostmi, v novo nastajajočih neprofitno-volonterskih organizacijah ustvarjali pogoje za pridobivanje znanja in razumevanja dogajanj in procesov, za učenje navad in spretnosti, za ustvarjalno ter akcijsko učenje ter za sprotno spreminjanje in prilagajanje novo nastajajočim potrebam uporabnikov.

Najpogosteje obravnavan način učenja je pridobivanje novih informacij za dopolnitev individualnega fonda znanja. Za učenje odraslih je zlasti pomembno, da razumejo bistvo procesa, v katerem sodelujejo, ne le kako poteka, pač pa zakaj je pomemben in kaj je njegova podrobna vsebina. Razumevanje je težje, pa tudi zahtevnejše kot zgolj pomnjenje novih informacij. Lahko si je zapomniti, da uvajanje novosti v neko organizacijo naleti na odpore, mnogo težje pa je razumeti vzroke za odpore in mehanizme njihovega delovanja. Pri tem je pomembno dvoje:

1. da tisti, ki se uči, spozna problem in je motiviran za njegovo rešitev in
2. da učeči uspe osvojiti vrsto vedenja, ki vodi v rešitev.

3. JAVNE IN ZASEBNE NEPROFITNO–VOLONTERSKE ORGANIZACIJE KOT UČEČE SE ORGANIZACIJE

3.1 Pridobivanje znanja in razumevanje dogajanj v procesu nastajanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij

V procesu oblikovanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je bilo treba najprej zbrati potrebne informacije, da bi spoznali teorijo o vlogi in pomenu zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v sodobnih razvitih družbah in da bi dopolnili znanje o tem, kako so se le-te v razvitih družbah oblikovale na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, kako se te organizacije vodi oziroma upravlja. Raziskati je bilo treba "trg", kar tukaj pomeni potrebe uporabnikov, postaviti izhodišče, kaj bo nova vsebina novo nastajajočih organizacij, kakšni so mehanizmi delovanja teh organizacij, kakšni so lahko odpori v njih, kakšni so vzroki za odpore in kako jih rešujemo. Pričakovali smo odpore tudi v svojem okolju, v organizacijah javnega sektorja, morda tudi vlade, zaradi česar se je bilo potrebno pripraviti na zagovarjanje razlogov za obstoj in funkcioniranje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij iz vidika ekonomskega prihranka za državo. Ta znanja so se prenašala iz izkušenj v drugih organizacijah, prenesli smo tudi nekatere elemente spoznanj organizacij javnega sektorja, največ znanja pa se je na področje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij iz področja socialnega varstva in psihosocialne pomoči prenašalo iz izkušenj tovrstnih organizacij v tujini. Prenašanje znanja je postal krožni proces, ko so tudi javne organizacije prisluhnile novostim, ki so jih v slovenski prostor prinašale zasebne neprofitno-volonterske organizacije. Trend izobraževanja v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah na področju socialnega varstva je bil v drugi polovici devetdesetih let pospešen tudi zaradi težnje k profesionalizaciji teh organizacij, kajti za občutljivo delo z ljudmi v stiskah je bilo potrebno dati poudarek strokovnemu znanju. Ugotavljali smo, da je potrebno, da se izobražujejo tudi volonterji, kajti za posamezna specifična področja delovanja organizacij, volonterjev z določenimi poklici, brez ustreznega strokovnega znanja, ni bilo mogoče uporabiti. Učenje v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja je potekalo s posebno občutljivostjo, z namenom, da bi zadržali kader, ki smo ga k sodelovanju težko pridobili.

3.2 Učenje navad in spretnosti

Učenje je potekalo z učenjem navad in spretnosti, s spodbujanjem in nagrajevanjem pravih stvari, medtem ko napačne niso bile kaznovane (npr. učenje rabe računalnika), kjer je bilo

potrebno biti strpen. Učenje gre lahko zelo počasi. Pomembna je pripravljenost biti nekaj časa neuk. Zahteva veliko praktičnega preizkušanja. Večkrat je težko premagati začetni odpor in mnogi se niso pripravljani usposobiti za rabo orodja, ki bi jim olajšalo delo. Pomembno pa je, da se napak zavedamo, da jih čim manjkrat ponavljamo in da se nam vtisnejo v spomin kot pomagalo pri učenju. Pomembno je tudi, da napačno vedenje in napake pri učenju niso kaznovane. To človeka opogumlja, da gre v novo tveganje in tako napreduje. *Sistem učenja navad in spretnosti zahteva pravico do delanja napak in to ne samo enkrat, ampak toliko časa, dokler ni postopno osvojena (nova) navada. Pri tem sistemu učenja je pravzaprav najtežje odvajanje starih navad in spretnosti* (Možina, S., 1996, str. 89; Kristan, J., priloga št. 10).

3.3 Čustveno pogojevanje in priučeni strah

Učimo se lahko tudi preko čustvenega pogojevanja kot pogojnega refleksa, ki ga je razvil ruski filozof Pavlov. Če npr. psa postavimo v zeleno sobo, zazvonimo z zvoncem in psa izpostavimo električnemu sunku, se bo kmalu naučil, da se mora izogibati zeleni sobi. Ta oblika učenja se dogaja tako, da se želimo umakniti zaradi bolečih izkušenj. Kljub temu, trdijo strokovnjaki (Schein), je ta oblika učenja najbolj obetavna. Normalno je, da se umaknemo, čim začutimo, da se približuje boleča izkušnja, čeprav je morda že odstranjena. Ko je neki vzorec vedenja naučen, ga spremljajoči strah vzdržuje, tudi če ni več razloga, da bi se bali. To lahko opazujemo pri ljudeh v vseh človeških sistemih življenja, bivanja in delovanja. Zato je odvajanje od starih navad težko. Nov način vedenja pa lahko vzpostavimo:

- s kaznovanjem ali
- z nagrajevanjem.

Vzorci vedenja, ki so naučeni s kaznovanjem, so stabilnejši in jih je težje spremeniti, kot vzorce, ki so naučeni z nagrajevanjem. V organizacijah je lahko vsaka novost, ki krši pravila, torej vsaka pomembna sprememba, moteča. *Problem prodora novega znanja v organizaciji je, "kako prepričati bitje, da v zeleni sobi ne bo več doživelo električnega šoka"*. Kljub temu je v organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja v ospredju nagrajevanje, kajti v delovanju le-teh je v ospredju neprestno spreminjanje in prilagajanje potrebam uporabnikov.

3.4 Ustvarjalno učenje

Se od prilagoditvenega razlikuje po rezultatu, pa tudi po procesu učenja. Iz razvojnega vidika razlikujemo: - prilagoditveno in
- ustvarjalno učenje.

Ustvarjalno učenje se od prilagoditvenega razlikuje predvsem po procesu in rezultatih učenja. Značilnosti ustvarjalnega procesa učenja so:

a.) Odprtost za novo. Menedžerji zmanjšajo kontrolo vodenja in dajo prednost vrednotam. Menedžerji ne podcenjujejo kulture drugih ljudi, organizacij itn.

b.) Sistemsko mišljenje. Pomembna je povezava v sistemu (med dogodki in podatki), na katerega naj se gleda kot na celoto in ne na dele te celote.

c.) Ustvarjalnost. Ta lastnost je nedvomno najbolj zaželjena in se kaže v osebni prilagodljivosti in pripravljenosti sprejemanja tveganja.

d.) Osebna učinkovitost. Privrženost in želja po učenju izhaja iz osebne učinkovitosti. Ljudje s tem občutkom vedo, da je prav, da se učijo in da se morajo učiti ter da jim je to omogočeno. So aktivni reševalci problemov, intuitivnost pa jim omogoča, da predvidijo bodoče probleme organizacije.

e.) Empatija. To je občutljivost za druge, vživljanje v probleme sodelavcev in organizacije; vključuje visoko stopnjo etičnosti, pripadnosti organizaciji, pripravljenost priznati pomen drugih in pripravljenost sprejeti odgovornost za odnose znotraj organizacije.

3.5 Vodenje sodelavcev v neprofitno-volonterski organizaciji

Vodenje v ožjem smislu se razlikuje od menedžmenta. *Ustvarjalno vodenje je ustvarjanje takih delovnih pogojev, medsebojnih odnosov, medosebne komunikacije, motivacije in uporaba takih vedenjskih vzorcev vodeja, ki vzpodbujajo in navdušujejo rojevanje izvirnih zamisli v sebi in pri sodelavcih ter sproža proces spreminjanja idej v novo kakovost in vrednost,* (Mayer, J., 1994, str. 137). Vodenje je osredotočeno na usklajevanje v organizaciji in vključuje:

- **planiranje,**
- **organiziranje,**
- **kadrovanje in**
- **kontroliranje.**

Vodenje mora biti v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje je v bistvu sposobnost vplivati na sodelavce, jih vzpodbujati in usmerjati k željenim ciljem. To ni enkratno dejanje, pač pa je kontinuirano delo in izmenjava dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešni vodja pomaga sodelavcem ustvariti ugodno vzdušje za doseganje organizacijskih ciljev. Zaželeno je, da je dobro vodenje in dobro menedžiranje združeno v eni osebi, kar pa ni vedno lahko. Vloge, ki jih imajo zaposleni v organizacijah s področja upravljanja s človeškimi viri, je Nadler razporedil v tri skupine:

- specialisti s področja izobraževanja,
- vodje dejavnosti razvoja človeških virov,
- svetovalci (notranji in zunanji).

Vodje opravljajo naslednje dejavnosti v organizaciji, ki jo vodijo:

- * koordinirajo izvedbo programov,
- * skrbijo za razvoj osebja,
- * zagotavljajo finančna in druga sredstva za izvedbo programov,
- * nudijo pomoč vodjem na vseh ravneh pri opravljanju dejavnosti, ki sodijo v upravljanje s človeškimi viri.

Iz teh vlog in iz vidika upravljanja človeških virov, so se v neprofitno-volonterskih organizacijah pokazale ugotovitve, ki pritrjujejo teoriji, ki jo utemeljujejo Singer (1990), Piper (1990) in Mc Gregor (1991). Te teorije pravijo, da segajo korenine upravljanja s človeškimi viri že v obdobje Taylorjevega znanstvenega menedžmenta in kasnejših teorij medčloveških odnosov. Začetki teorij upravljanja s človeškimi viri so v zgodnjih šestdesetih letih, ko se je začel manjšati pomen teorije medčloveških odnosov. Pozneje so začeli dajati velik pomen humanističnemu obravnavanju delovne sile, ki ga je širil Argyris s teorijo psihološke rasti in kreativnosti.

Miles je uvedel nov pojem, "**človeški viri**", in ta pojem zajema vse vidike obravnavanja delovne sile. Opredelil je tri modele upravljanja s človeškimi viri:

- tradicionalni,
- model upravljanja medčloveških odnosov in
- model upravljanja človeških virov.

Zadnji model se razlikuje od prvih dveh po tem, da je v njem poudarjen vidik **potencialne rasti in razvoja zaposlenih**. To so bili že *zаметki menedžmenta* (Možina, S., 1996, str. 91 do 95), pri katerem s humanističnim pristopom dajemo lahko velik pomen psihološki rasti posameznika.

3.6 Kako pridobivati kadre za volontersko delo v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju

Teoretiki *motivacije* uporabljajo različne termine za opisovanje človekovih potreb, kot so: da si nekomu potreben, da si zaželen, da je zadovoljena potreba po sprejetosti, motiviranosti za delo, da je možna usmerjenost k pozitivnemu cilju v prihodnosti, da je zadovoljena potreba po opori in vzpodbujanju. Različni strokovnjaki te termine opisujejo na različne načine, toda vsi bi se strinjali, da so te stvari človeku zelo potrebne; npr. termin *biti potreben*, označuje pomemben dejavnik pri posamezniku, ki ga motivira za delo. Sama motiviranost vpliva na to, da je delavec aktiven na svoj, individualni način, posledica tega pa je, da je tudi bolj natančen pri delu in stremi k boljšemu doseganju ciljev. Podpora in spodbujanje pomeni spodbudo pozitivnemu vedenju v smeri doseganja ciljev in izogibanje destruktivnosti.

Različni avtorji so naredili listo in modele potreb; npr. Murrayev seznam bazičnih potreb iz leta 1938, Maslowova hierarhija potreb iz leta 1954, Alderferjev ERG model iz leta 1972 in Rokeacheva tabela potreb po preživetju, oziroma življenjskih potreb iz leta 1973.

Maslow je razporedil potrebe v tabelo po naslednjem vrstnem redu hierarhije potreb: "self needs"- potrebe selfa, potreba po spoštovanju, potreba po socialni pripadnosti, psihološke potrebe, potreba po varnosti.

Alderferjev ERG model opredeljuje potrebe glede na osebno rast, kot potrebo po zadovoljevanju odnosnih potreb, zadovoljevanju potrebe po odnosu in potrebo po eksistenci.

Murrayev seznam bazičnih potreb je v tabeli razvrščen na sledeči način: potreba po avtonomiji, potreba po izražanju agresivnosti, potreba po položaju v družbi, potreba po avtonomiji, potreba po drugačnosti, potreba po dominantnosti, potreba po razkazovanju, potreba po igranju, potreba po spolnosti, potreba po razumevanju, potreba po sprejetosti, potreba po tem, da bi se ga slišalo oziroma da bi bil opažen, potreba po tem, da nekomu pomaga.

Rokeach je potrebe razdelil na instrumentalne in terminalne potrebe.

Pomembno je, kot pravi tudi Stane Možina, da ima delavec, poleg zgoraj naštetih potreb, tudi možnost, da se uči na napakah ter da napačno vedenje in napake pri učenju niso kaznovane in jih je omogočeno, na podlagi novo pridobljenih znanj in preizkušanj, popravljati.

Instrumentalne potrebe so: potreba po uspešnosti (vsaj v eni od veččin), po odpuščanju, po pomoči drugemu, po iskrenosti, po inteligentnosti, po ljubezni, po samokontroli, po odgovornosti, po prijaznosti, po racionalnosti, po logičnosti.

Terminalne potrebe je Rokeach razvrstil takole: potreba po udobnem življenju, po stimulativnem in aktivnem življenju, po miru v svetu (brez vojn in konfliktov), po družbeni varnosti, v smislu dati varnost in ljubezen drugemu, po svobodi izbiranja in odločanja, po medsebojni harmoniji, po resničnemu, iskrenemu prijateljstvu, po samospoštovanju, po uživanju lepote v naravi in umetnosti, po naravi ljubezni (seksualna in spiritualna intimnost), po uživanju (lenobnemu življenju, zabavi, počitku), po spoštovanju, po občudovanju, (Rainey, H. G., 1991, str. 124 do 125).

Knowles postavlja volonterske akcije na raven potreb po varnosti, pripadnosti in samopotrditvi. To so potrebe najvišjega reda in šele, ko so zadovoljene potrebe nižjega reda, se bo človek podal v volontersko akcijo. Volonterska dejavnost odpira možnost za samorealizacijo in osebnostni razvoj (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 48).

Vprašanja, ki se porajajo pri izbiri in vodenju kadra za delo v neprofitno-volonterski organizaciji:

1. Kako uskladiti delovanje tako različnih poklicnih profilov?
2. Kako zadržati volonterje?
3. Kako z razpoložljivim kadrom zadostiti potrebam volonterjev in potrebam uporabnikov?

V organizaciji zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja gre za menedžment ob usklajevanju dela delavcev različnih poklicnih profilov. Za to je potrebno strokovno znanje iz menedžmenta. To znanje je vsekakor v tako pestro sestavljeni organizaciji pomembno, kajti tudi tu je potrebno planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje, v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. V taki skupini tako različnih ljudi, različnih poklicnih profilov in osebnostnih značilnosti, je pomembno vplivati na sodelavce, jih vzpodbujati in usmerjati k željenim in postavljenim ciljem in jim omogočati zadovoljevanje potreb. Neprestano usmerjanje in spremljanje lahko takšno organizacijo, kjer motiv ni zaslužek, ohrani pri življenju. Že od začetkov je bilo kočljivo pridobiti volonterje za delo v neprofitno-volonterski organizaciji. Iz teorije menedžmenta v neprofitnih organizacijah izhaja, da se uspe volonterje v organizaciji zadržati, ko so ustvarjeni pogoji za zadovoljevanje interesov sodelavcev, ki se skladajo z zadovoljevanjem vseh zgoraj navedenih potreb (po vseh štirih avtorjih). Te potrebe dajejo možnosti za učenje, vzporedno pa zadovoljujejo tudi potrebe po razvoju organizacije. Za doseganje organizacijskih ciljev je torej pomembno vzdušje, ki ga ustvari vodja. Iz te pozicije lahko vodja nagrajuje volonterje in druge sodelavce, da bi jih motiviral za nadaljnje delo. Nagrade so lahko:

- a. Zunanje nagrade. Za razliko od menedžmenta v profitnih organizacijah, kjer je možno razdeljevati nagrade v obliki plač, dodatkov, delnic, lahko v neprofitno-volonterski organizaciji dodelimo posamezniku le občasne nagrade. Ker društvo Smisel življenja ni profitna organizacija, tudi ne more deliti profita. Vendar pa so volonterji za njihov prispevek nagrajani s tem, da nekatere zaposlimo preko javnih del, da se znotraj organizacije učijo in da jih pošiljamo na razna izobraževanja v druge organizacije ter da so za njihov prispevek pri načrtovanju in pri doseganju ciljev ter pri reševanju zadanih nalog pri delu z ljudmi, finančno stimulirani iz prispevkov uporabnikov in iz donatorskih sredstev.
- b. Notranje nagrade. Vodenje in določene druge funkcije pomenijo za ljudi pogosto čast in priložnost za samopotrjevanje. Sodelavci velikokrat pomagajo drug drugemu, da dosežejo izpolnitev notranje potrebe npr. po samospoštovanju in priznavanju. V taki skupini se lahko uresničuje tudi potreba po druženju in pripadnosti.

Lockejeva teorija (1990) pravi, da je *v procesu upravljanja človeških virov pomen motivacije eden od mehanizmov za večanje delovnih rezultatov* (Ažman, M., 1993). Med najaktivnejšimi sodelavci je potrebno izbrati tiste, ki so pripravljeni prevzeti sovođenje in prevzeti odgovornost za določena področja dejavnosti. Tudi za vodenje je potrebna motivacija. Pokazalo se je, da je to mogoče tako, da se vodilnim delavcem da možnost za pridobitev dodatne

izobrazbe iz določenega področja. Tisti, ki so v tej vlogi videli *možnost in priložnost za delo in za nadaljni razvoj*, so se v teh organizacijah ustalili (Možina, S., prav tam). Povratne informacije tistih, ki se v neprofitno-volonterske organizacije vračajo (z željo po opravljanju prakse ali pripravništva, zaradi usposabljanja idr.) so, da so v tovrstnih organizacijah pridobili veliko znanja, ki je nadomestilo neustrezno finančno stimulacijo. Veliko jim je pomenilo, da so dobili prostor za učenje, za izražanje svoje avtonomije, zdrave agresivnosti oz. prodornosti, dobili so občutek, da imajo v družbi pomemben položaj, da imajo pravico biti drugačni, naučili so se, da dominantnost ni nič nenavadnega, da je sprejeto tudi njihovo razkazovanje, zadovoljili so potrebo po igranju, deležni so bili velikega razumevanja in počutili so se sprejete. V skupinah in pri svetovalnem ter terapevtskem delu s posameznikom v programih socialnovarstvenih storitev in psihosocialne pomoči, so združljive vloge npr. terapevtska, suportivna vloga, svetovalna vloga, čeprav se brez dobre organiziranosti neprofitno-volonterske organizacije ne bi mogle tako dobro opremiti za nudenje vseh navedenih vrst pomoči. V okviru menedžerske funkcije pa pride do izraza vloga organizatorja in povezovalca ljudi s še bolj različnimi interesi in vlogami.

Tekom delovanja zasebne neprofitno-volonterske organizacije smo spoznali, da je človek lahko uspešen le, če se znajde v zanj vzpodbudnem okolju in to je postal naš moto za pridobivanje volonterjev za delo v oblikujočih se organizacijah. Da pa tako okolje lahko oblikujemo, moramo dobro poznati ljudi, ki jih izbiramo. Ko smo jih zbirali, smo upoštevali:

- kako se sporazumevajo z drugimi, kar je pomembno za delovanje v teamu;
- kako čutijo in čustvujejo, kar je pomembno za delo z ljudmi in za empatijo v pristopu k ljudem v stiski;
- kako prenašajo stres, kar je pomembno pri težkem delu z ljudmi v stiski in v rizičnih ter kočljivih situacijah;
- koliko so vztrajni, pridni, potrpežljivi, zanesljivi, tudi iz vidika etike v socialnem varstvu;
- koliko so nagnjeni k tveganju, kajti oblika dela in pristopov k ljudem v stiski je tvegana, tako v smislu razvoja organizacije, kot tudi dela s populacijo, ki je velikokrat neobičajna, nevsakdanja, posebna;
- v kakšni meri se zanesejo na svojo intuicijo, kajti pri tem delu je, poleg strokovnega znanja, velikokrat potrebna neposredna kreativnost in ni časa za posvetovanje; delavec naj intuitivno začuti, kam vodi kakršenkoli njegov ukrep;
- kakšne vrednote jih vodijo v življenju, kajti gotovo ni sprejemljiv delavec z vrednotami, ki so v neskladju s programom organizacije, v kateri naj bi delal;
- kako sporočajo svoje zamisli, da jih razume celotni team;
- v kakšni meri so izvorni, kajti nesprejemljiv je delavec, ki čaka le na navodila vodilnih, zlasti v primerih, ko je potrebno hitro ukrepanje;
- kako dobro sodelujejo z drugimi, kajti nemogoče je delati skupaj s sodelavcem, ki je izločen iz komunikacij in ni usklajen z drugimi člani teama.

Izkazalo se je, da *čim bolj se menedžment neprofitno-volonterske organizacije nagiba k demokratičnemu načinu vodenja, tem večji je manevrski prostor za pritegovanje volonterjev k izvajanju dejavnosti organizacij* (Kolarič, Z. in drugi, 2000, str. 160).

3.7 Sposobnosti dobrega vodje, menedžerja

Uspešni vodja si tekom dela pridobi nekatere spretnosti, ki jih v organizaciji lahko s pridom uporabi. Sposobne ljudi organizacija sama odkrije in ustvari pogoje za njihovo usposabljanje.

Stili idealnega menedžmenta so naslednji: *stil proizvajalca, administratorja, podjetnika, integratorja, šefa, vodiča, participativnega upravnika, ustanovitelja, graditelja, učitelja itn.* **Vloge menedžerja**, ki so nujne za dolgoročno učinkovitost organizacije pa so: *proizvajati, administrirati, biti podjetnik in integrirati.* Menedžer kot proizvajalec, naj bi skrbel, da bo organizacija, ki jo vodi, dosegla rezultate in opravila storitve tako dobro, kot konkurenčna organizacija, ali celo bolje od nje. Vedeti mora, kdaj so doseženi končni cilji, zato pa mora imeti znanje tudi iz drugih ved, kot npr. iz trženja, iz računovodstva, iz prava itn. V vlogi administratorja menedžer planira, koordinira in kontrolira izvajanje. Skrbi, da sistem deluje kot je načrtano.

V vlogi podjetnika mora imeti menedžer veliko stopnjo svobode pri določanju ciljev, pri strateškem planiranju in pri vodenju politike znotraj organizacije. Menedžer mora biti sposoben presojanja in imeti mora dovolj prostora in možnosti za spreminjanje ciljev in sistemov, v katerih se cilji uresničujejo. V ta namen izdelava lasten načrt aktivnosti. Mora biti ustvarjalni samopobudnik in mora biti pripravljen tvegati, da tako v pravem trenutku izrabi priložnost. Vendar te tri vloge niso dovolj, da bi se organizacija razvijala. Mnoge organizacije so začele propadati, ko so ključne osebe nehale delati kot vodje ali menedžerji. Upoštevati je potrebno, da je življenjska doba organizacije daljša, kot je življenjska doba posameznika v njej, zato je pomembna še ena vloga in sicer vloga **integratorja**. Z integracijo je mišljen proces, v katerem postane tveganje posameznika tveganje skupine, cilji posameznika pa se tudi usklajujejo s cilji skupine. Podjetništvo tako preraste v skupinsko podjetništvo. Integrirani team lahko obstane brez dobrega integratorja, ki je dosegel, da team ni odvisen od njega (Adizes, I., 1996, str. 26).

Sposobnosti in spretnosti, potrebne za vodenje, so po Stanetu Možini (Možina, S. in drugi, 1996, Teamasko vodenje podjetja, str. 93): *vizija, skladnost vrednot, delitev moči, intuicija, poznavanje samega sebe.* Tudi v neprofitno-volonterskih organizacijah se je pokazalo, da je potrebno porazdeliti moč, da je za hitro delovanje v ključnih situacijah pomembna intuicija, da mora imeti vodja sposobnost za usklajevanje vrednot, da je za nadaljno delovanje in razvoj pomembna sposobnost vizije in da je pomembno, da je omogočen proces spoznavanja samega sebe, kar je bilo mogoče poglobiti s pomočjo supervizije.

a.) Delitev moči. Kadar zna vodja deliti moč, vpliv in kontrolo med sodelavce, med člane teama, nastane *delitev moči*. Vodja pritegne k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev člane teama, s tem člani teama dobivajo občutek moči in pripadnosti organizaciji. Tako sodelovanje zadovoljuje osnovne človekove potrebe po dosežkih, večja samospoštovanje in odprtost za samorazvoj. Delo postaja za udeležence, ki imajo v organizaciji tudi moč, zanimivo in stimulatívno.

b.) Intuicija. Pomeni imeti pregled nad položajem organizacije, predvideti spremembe, prevzemati tveganja in odgovornost pri ukrepih, graditi zaupanje, tudi z vključevanjem uporabnikov v organizacijo. Predvsem mora imeti vodja pregled nad dogajanjem v kraju in času in se hitro odzivati na spremembe, jih tudi intuitívno predvidevati in tako izkoristiti priložnosti znotraj in zunaj delovnega teama.

c.) Poznavanje samega sebe. Je sposobnost spoznavati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko premostili trenutne slabosti. Pomembne so izzivajoče priložnosti, ki omogočajo menedžerjem, da razvijajo svoje sposobnosti in postajajo še uspešnejši vodje. Za razvoj vodje je stimulatívno izzivalno okolje. Pri vodenju neprofitno-volonterskih organizacij s poudarkom na teamskem delu je potrebno neprimerno več pozornosti kot v drugih organizacijah,

kjer je pozornost usmerjena na cel sistem organizacije. Dragocene so zlasti povratne informacije udeležencev, saj dajejo možnost za boljši vpogled v problematiko in v poznavanje samega sebe. Spoznavanje svojih prednosti in pomanjkljivosti pa pomaga premostiti lastne slabosti.

d.) Vizija. Je sposobnost predstavljati si boljše stanje in načine za uresničevanje ciljev. Imeti vizijo ne pomeni vedno imeti povsem nov cilj. Predstava, kakšna je strategija organizacije, vizija, pomaga opredeliti cilj. Vizija pomaga uresničevati potrebe pomembnim skupinam uporabnikov znotraj in zunaj organizacije. Lahko je zelo preprosta, pomembno je, da je stvarna.

e.) Skladnost vrednot. To pomeni, da vodja usklajuje vrednote posameznikov in pomembna načela organizacije. Tudi v neprofitno-volonterskih organizacijah je pomembno, da ostanejo interesi in pričakovanja zaposlenih v organizaciji in vodje organizacije, s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami, na isti strani. Dobro sodelovanje in pravo teamsko delo v neprofitno-volonterskih organizacijah se je začelo šele tedaj, ko so se začele vrednote in načela usklajevati.

3.8 Zasebni neprofitno-volonterski sektor kot dopolnitev javnemu sektorju

Raziskave v sodobnih državah blaginje potrjujejo pomen delovanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na raznih področjih. Mednarodna raziskava je zajela sedem držav, Japonsko, Madžarsko, Italijo, ZDA, Veliko Britanijo, Francijo in Nemčijo, ki je leta 1994 potrdila, da je zasebni neprofitno-volonterski sektor pomembni vir in prostor za odpiranje novih delovnih mest. Od leta 1980 do 1990 je bilo vsako deseto delovno mesto odprto v organizacijah tretjega sektorja (Salamon, L. M. in Anheier, H.K., 1994). Delež zaposlenih v neprofitno-volonterskem sektorju v naštetih sedmih državah znaša 4,5%, največji je delež v ZDA, 6,8%.

Slovenija je sledila zgledu dogajanj v državah razvitega sveta. Po dobrih izkušnjah v humanitarnih organizacijah so se nekateri strokovni delavci in laiki na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, volonterji, uporabniki storitev, začeli povezovati najprej v volonterske, neformalne skupine, nato v skupine za zadovoljevanje potreb članov, samopomočne skupine, nato v neprofitno-volonterske organizacije, večinoma organizirane na podlagi Zakona o društvih, nekaj tudi na podlagi Zakona o fundacijah in na podlagi drugih zakonov v Sloveniji. Tako so jasneje zagledali možnosti za dopolnitev storitev javnemu sektorju. Potrdila se je domneva, da lahko nevladni sektor deluje vzporedno z javnim sektorjem, da organizacije neprofitno-volonterskega, zasebnega sektorja, niso niti ovira niti konkurenca organizacijam javnega sektorja, pač pa, da se lahko dopolnjujejo v delu s klienti in za kliente. Organizacije neprofitno-volonterskega sektorja z delom nadaljujejo tam, kjer javni sektor ne more nuditi določenih storitev uporabnikom, ker se mora držati navodil državnih organov, ki jim določajo normative in standarde ter nalagajo javna pooblastila. Nekateri predstavniki organizacij javnega sektorja so spoznali, da jim zasebne organizacije ne predstavljajo konkurence v tem smislu, da bi jim prevzele delo, pač pa morda le v smislu kvalitete storitev. Zaradi občutka ogroženosti so se posamezniki v organizacijah javnega sektorja začeli bolj truditi, se izobraževati, se posluževati supervizije in odpirati nova področja delovanja. Pojav, ki je spremljal nastajanje neprofitno-volonterskih organizacij, je bil **konflikt**. Po preteku nekaj let pa se je konflikt, ki se je izkazal kot gibalo k pozitivnim spremembam in napredku, omilil, strokovni delavci iz organizacij javnega sektorja so se začeli zavedati pomena delovanja neprofitno-volonterskih organizacij in začelo se je sodelovanje. Organizacije javnega sektorja so začele pošiljati svoje uporabnike v organizacije

zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, z namenom, da bi dopolnile njihovo delo s komplementarnimi storitvami, ki jih organizacije javnega sektorja ne izvajajo, v času, ki ga organizacije javnega sektorja ne pokrijejo.

4. KONFLIKT MED JAVNO IN ZASEBNO NEPROFITNO-VOLONTERSKO ORGANIZACIJO KOT GIBALO K NAPREDKU

4.1 Opredelitev konflikta

Konflikt je boj, spopad, med silami, državami, je spor, prepir, nasprotje, nesoglasje med dolžnostmi, čustvi, različnimi mnenji (Verbinc, F., Slovar tujk, 1997, str. 367).

Ko nastopita dva akterja, katerih mnenja si nasprotujejo, se sprožijo različna čustva, predvsem negativna, kot so jeza, strah, žalost. Stimulusna situacija je ogrožujoča. Če je opažena pomembna sprememba v zunanjem svetu, ki je ogrožujoča, je pa tudi spremenljiva, jo tisti, ki bi jo želel spremeniti, poskuša spremeniti. Če mu to ne uspe, se sproži čustvo jeze. Jeza lahko sproži agresivnost, konflikt, če pa obstaja obojestransko pripravljenost obeh akterjev na prilagajanje, pride do pogajanja in do adaptacije.

4.1.1 Splošna teorija konflikta

V interakciji med dvema akterjema se lahko dogajata dva procesa: - proces konflikta ali
- proces integracije.

Konflikt se pojavlja v vseh socialnih sistemih in regulacija konflikta ne pomeni njegove rešitve, kajti rešitev konflikta lahko pomeni, da ga je potrebno povsem eliminirati. Ustvarjalna rešitev je usmerjena predvsem na vzroke, ne meri pa pozitivnih posledic konflikta. Eliminacija konflikta pa je zaželen pojav tam, kjer spremembe niso dobrodošle. Z eliminacijo konflikta dosežemo nespreminjanje stanja in stabilnost sistema. Proti koncu petdesetih let se je porodila ideja po tako imenovani **teoriji konflikta**. V literaturi je največkrat citirana splošna teorija konflikta K. Bouldinga, ki vsebuje štiri temeljne koncepte:

1. akterje konflikta,
2. polje konflikta,
3. dinamiko konfliktne situacije,
4. upravljanje in kontrolo konflikta.

V konfliktni situaciji imamo opraviti vsaj z dvema akterjema. Akterji so lahko osebe, skupine ali organizacije. Dejstvo je, da se konflikt osebe proti osebi spremeni v konflikte med organizacijami, saj konflikt sili osebe in skupine, da se organizirajo v organizacijo.

S pojmom polje konflikta označimo abstraktni opis objektov konflikta. Gre za relevantna stanja socialnega sistema. Če obe strani uredita polje glede na svoje želje, lahko za katerikoli točki v polju izjavita, kateri dajeta prednost. Bouldingova tabela (Shema št. 1) ponazarja točke v polju, ki so pozicije v socialnem sistemu, iz katerih vidimo tudi premike v polju v konfliktnih situacijah.

	x	x	x	x	x
	1	2	3	4	5
stranka A	1	2	3	4	5

Shema št. 1

Vsaka od teh točk predstavlja pozicijo v socialnem sistemu. Čim višja je številka, tem višja je zaželjena pozicija. V tabeli si stranka A najbolj želi pozicijo x5, stranka B pa pozicijo x1. Spremembo imenujemo premik iz pozicije v drugo pozicijo, razlikujemo pa dve vrsti sprememb:

- nekonfliktno in
- konfliktno.

Če so premiki istočasni in se obe stranki premikata po lestvici v naslednjo pozicijo navzgor iz x2 v x3 ali iz x4 v x5, pomeni, da sta obe zadovoljni in da je situacija nekonfliktna, če pa se pomikata ena iz x1 v x2, druga pa iz x3 v x4, postane situacija konfliktna, ker je ena stranka na boljšem, druga na slabšem. Vendar Coser meni, da je konflikt oblika socializacije, konflikt opredeljuje kot konstruktivni pojav, saj je velikokrat prav ta gibalno k napredku, kar se je pokazalo v daljni in bližnji zgodovini raznih strok (Arzenšek, V., 1972, str. 9 do 10).

Dinamiko konfliktno situacije ponazarja tudi tim. konfliktna spirala, ki ponazarja, kako v tem dinamičnem pojavu vplivanje enega akterja spremeni polje drugega akterja, da sledijo kontrapoteze, ki silijo spet spreminjanje prvega akterja itn. Tak proces lahko privede do zloma sistema. Kontrola konflikta je možna, če ima konfliktni sistem določen mehanizem, ki preprečuje patološke spremembe, ob tem, da je definicija patološkega sistema težko opredeljiva. Morda bi lahko rekli, da gredo pri tem spremembe preko meja ali da pripeljejo do vzporednih alternativnih sistemov. Vendar tega ne moremo vedno opredeliti za patološke spremembe. Če ima konfliktni sistem merilni inštrument, ki zazna pri spremembah patologijo, lahko sproži proces, ki dinamiko sistema obrne v drugo smer. Konflikt se lahko regulira na dva načina:

- z dominacijo ali
- s proceduralno regulacijo.

Pri prvi je ena od strank prevladala, druga je odstranjena, zmagovalec dominira nad celim poljem. Pri drugi pa se stranki sporazumeta, nastane kompromis, sprava, poravnava. Pri tem ima lahko pomembno vlogo zunanji mediator, ki je izven emocionalnega polja konflikta.

Pri konfliktnih gre torej večinoma za poskus in cilj doseči in uporabiti moč, ki pa je definirana kot kontrola odločitev in kontrola vodenja. Konflikt torej zrcali težnjo po moči.

4.1.2 Nastajanje in razreševanje konfliktov

Zaradi pogostega pojavljanja konfliktov v komunikaciji med posamezniki, v skupinah, med skupinami in organizacijami, se v svetu pojavlja mnogo raziskav, ki želijo dognati bistvo teh sporov in motenj, ki vplivajo na učinkovitost dela in na počutje na delovnem mestu. Raziskave so pokazale, da je eden od rezultatov slabe komunikacije konflikt in da pot iz konfliktov ponavadi destabilizira učinkovito komunikacijo. To je začarani krog, iz katerega je iskanje poti velik problem. Povzročitelji slabe komunikacije so:

- zaprtost informacij in idej;
- boj za premoč in destruktivna tekmovalnost;
- vedenje ljudi, ki namesto skupnega delovanja in teamskega dela protežira individualizem.

Lewin predstavi najbolj zanimive skupinske učinke v teamu. Ljudje, ki so delali z njim, so bili očarani, ko so videli rezultate njegovih raziskav skupinskega delovanja in interakcij na

delovnem mestu. Lewin v teoriji in eksperimentih v skupini, ki temeljijo na strokovnosti, dokazuje, da je pomembna kohezivnost skupine. Če je skupina kohezivna, čutijo člani skupine pripadnost, med seboj dobro sodelujejo in so močno povezani, kar je pogoj za dobro teamsko delo. V manj kohezivnih skupinah pa na člane vpliva obremenjenost z izvrševanjem delovnih nalog. V skupini se tvorijo koalicije in podskupine, manjšina se z nejevoljo prilagaja večini, gre za prilagodljive oblike vedenja. Tisti, ki so na vrhu, na poziciji, se trudijo, da bi jih spoštovali in da bi pri podrejenih ohranili to spoštovanje (Rainey, H. G., 1991, str. 186 in 187).

S konfliktom se ukvarja veliko študij o menedžmentu. Konflikte v organizacijah raziskuje Rainey tudi z raziskovanjem znanstvenega menedžmenta Fredericka Taylorja (*O principih znanstvenega menedžmenta po segmentih*). Tukaj je hotel ujeti in obdelati konflikte med delavci in menedžerji. Te raziskave so pomagale priti tudi do rešitev, predstavljene pa so v priročnikih za menedžerje in v literaturi o organizacijskih konfliktih.

Lawrence in Lorsch (1967) sta študirala oblike procesov organizacije in našla veliko vzrokov za konflikte, ki se pojavljajo v zelo učinkoviti organizaciji, kjer veliko investirajo v menedžment posamezne organizacije. Gre za takšno obliko dela, kjer se delo podvaja po neki določeni matriki, kar lahko vnaša konflikt v strukturo organizacije. Raziskave so pokazale, da je večina konfliktov odvisnih od tega, kako se oblikuje organizacija. Predvsem se konfliktom izogibajo menedžerji, posebno v "business" organizacijah, kjer konkurenti niso zaželeni, celo takrat, ko posledica izogibanju konflikta manjša učinkovitost odločanja v organizaciji in s tem manjša učinkovitost dela.

Eksperti pri različnih raziskavah konfliktov v organizacijah ugotavljajo in poudarjajo, da se pojavlja nešteto oblik in tipov konfliktov. Lahko se n.pr. pojavi konflikt v sami osebi (boj med lastnimi željami, ambicijami, koncepti), med ljudmi v skupini, med skupinami in med organizacijami, lahko pa tudi na geografskem nivoju, med različnimi javnimi agencijami in "business" firmami. Konflikt lahko poteka krožno ali horizontalno ali vertikalno. Vertikalno je konflikt med podrejenimi in nadrejenimi v hierarhični strukturi organizacije, horizontalni je med različnimi, enakovrednimi strukturami, krožno pa poteka v celotnem organizacijskem sistemu, tako, da en konflikt vzpodbudi drugega, se vrne ter poteka kot v začaranem krogu (Rainey, H. G., 1991, str. 195).

4.2 Konflikt med javno in zasebno neprofitno-volontersko organizacijo

V naših opazovanjih v zahodnih državah Evrope, v Angliji, v Holandiji, v Nemčiji in na Švedskem, smo ugotavljali, podobno kot ugotovlja Veljko Rus, da so v Sloveniji, tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, vzporedno nastajali trije sektorji: javni sektor, privatni sektor in neprofitno-volonterski sektor (Rus, V., 1993).

Časovni trend v naši državi je bil torej podoben, kot v zahodnih. V obdobju pred osamosvojitvijo Slovenije se je bolj razvijal državni/javni sektor, nekaj let pred slovensko vojno in po njej pa se je močno razvil zasebni neprofitno-volonterski sektor, ki se v zadnjem času, na nekaterih področjih socialne stroke, preoblikuje tudi v zasebni profitni sektor.

Veljko Rus ugotavlja, da je s tem trendom prišlo do decentralizacije, samopomoči in uporabniške demokracije. V vseh treh sektorjih se je postopno izoblikoval menedžment. Tudi v javni upravi je to novejši pojem. Nezadostna učinkovitost birokratskega upravljanja javnih organizacij je bil zadosten razlog, da so birokratski aparat zamenjali za menedžerskega, katerega naloga v javni upravi je *povečati učinkovitost in uspešnost vseh organizacij, ki delujejo na*

področju države blaginje in s tem zagotovijo pri istem obsegu sredstev nenehno rast kvalitete storitev (Rus, V., Didakta, str. 939 do 940).

Kljub temu, da je postajal javni sektor dejansko učinkovitejši, se je ves čas kazala potreba po komplementarni obliki dela, po nekem dopolnilu tam, kjer je javnemu sektorju zmanjkalo idej in možnosti. Kasneje je javni sektor povzel mnoge ideje po vse intenzivneje porajajočem se zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju, ki ga Veljko Rus poimenuje nejavni sektor oz. nejavni menedžment. V zadnjem času organizacije javnega sektorja spoznavajo, da imajo preobsežno delo, da bodo verjetno programi, ki so nastajali znotraj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, ostali neizogibno sestavni del nalog obeh navedenih sektorjev, ker država z organizacijami javnega sektorja in obstoječimi človeškimi viri ter razpoložljivimi finančnimi sredstvi, pokrije le določen del storitev.

Iz vidika konfliktne situacije ob porajanju neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva, bi lahko prišlo do kronične konfliktne situacije med organizacijami javnega sektorja in med zasebnimi organizacijami, če bi ostalo pri nerazumevanju, nasprotovanju, razvrednotenju prvih nasproti drugim. Lahko bi se zgodilo, po prvih konfliktnih nasprotovanjih javnega sektorja novemu zasebnemu sektorju na tem področju, da bi se konflikt poglobljal, če bi država prepovedala oz. ne bi podpirala novo nastajajočih organizacij zasebnega sektorja. To bi bilo smiselno, če bi ugotovila, da gre za organizacije, ki imajo neadekvatne programe, nikakor pa ne bi mogla biti prepoved delovanja sprejemljiva za organizacije, ki se trudijo celo za boljše ponudbe oblik pomoči in storitev, kot jih ima javni sektor, ali za take, ki jih javni sektor uporabnikom sploh ne more ponuditi, za kvalitetnejše oblike pomoči in za dopolnitev javnih služb. Kmalu po prvih konfliktih so organizacije javnega sektorja začele organizacijam neprofitno-volonterskega sektorja komparirati ali so jih skušale celo prehiteti in prevzeti ideje o načinih dela, ki so se porajale na novo. Zanimivo je, da je bila velika večina delavcev v neprofitno-volonterskih organizacijah prej zaposlena v organizacijah javnega sektorja, torej so ti delavci dobro poznali pomanjkljivosti v delovanju slednjih. Težko je bilo rahlo izstopiti iz okvirov birokratsko organizirane javne službe, kjer vodilni niso uporabljali svoje birokratske moči po lastni presoji, pač pa v skladu s predpisi, zakoni in pravili. Moč ni pripadala njim, ampak njihovem položaju. Tega je bilo podrejeno strah, ker je bil delavec lahko mimogrede klican na odgovornost, z zakonskimi normativi določena *uporaba moči pa je neosebna, brezosebna in brezdušna* (Rus, V., prav tam). V birokratskem sistemu je bilo načelo samoupravljanja, kljub pomanjkljivostim, pomembna zaščita delavca, ki se je zavzemal za spremembe. Zasebne organizacije so se povezale med seboj in se trudile spremeniti *stimulusno situacijo*, poskušale so vplivati na javni sektor, tako, da so se celo programi in projekti teh organizacij pričeli spreminjati, ker so znotraj organizacij javnega sektorja ugotavljali, da se *povpraševanje* razlikuje od njihove *ponudbe*. Konflikt je torej pripeljal do napredka tudi v že obstoječih organizacijah na področju socialnega varstva, kjer so delavci želeli v sistemu mnogo stvari spremeniti, da bi lahko ljudem v stiski pomagali. Tako je konflikt s pogajanjem pripomogel k izboljšanju kvalitete dela na obeh straneh (Milivojević, Z., 1999, str. 52 do 57).

Razliko med javnim in zasebnim menedžmentom navaja tudi Lewis Gunn (1988):

- javni menedžment je nekaj povsem specifičnega;
- javni in zasebni menedžment sta si sorodna v nebistvenih značilnostih;
- javni menedžment je integrativna paradigma;
- med javnim in zasebnim menedžmentom je vse manj razločkov;
- menedžment je splošen pojem in je prisoten tako v javni kot v zasebni organizaciji;
- javni menedžment je le manj učinkovita oblika zasebnega menedžmenta.

Teza, da je javni menedžment povsem različen od zasebnega, opredeljuje naslednje značilnosti in razlike med javnimi in zasebnimi organizacijami:

<u>Javne organizacije:</u>	<u>Zasebne organizacije:</u>
- imajo normativno določen okvir delovanja	- nimajo normativno določenega okvira delovanja
- vlada lahko uveljavlja prisilo	- prisilo uveljavlja menedžer
- okolje je bolj kompleksno	- okolje manj kompleksno
- menedžerji vključeni v številne transakcije	- manj transakcij
- pogosto so zelo ranljive	- ranljivost na drugačni podlagi
- programe oblikuje vlada	- programe oblikuje sama organizacija
- programi so pogosto v nasprotju z menedžerskimi cilji	- programi skladni s cilji
- ne morejo izvajati dolgoročnih načrtov (spremembe ob zamenjavi vlade)	- lahko izvajajo tudi dolgoročne načrte (spremembe v vladi ne vplivajo na cilje in načrte).

Če argumente obeh skrajnih tez primerjamo z neprofitno-volonterskim sektorjem, lahko rečemo, da neprofitno-volonterske organizacije:

- o nimajo normativno določenega okvira delovanja,
- o vlada lahko le delno oblikuje in vpliva na izvajanje programov, le na tiste dele, ki jih financira,
- o prilagajajo se okolju in potrebam uporabnikov,
- o vključene so v transakcije toliko, kolikor organizacije same želijo in kamor jih menedžment vodi, programi so skladni z menedžerskimi cilji,
- o ranljivost je relativna, potrebno je neprestano dokazovanje, da je v prostoru potrebna in da deluje v javno dobro,
- o lahko izvaja tudi dolgoročne načrte,
- o zamenjava vlade ne vpliva na programe neprofitno-volonterskih organizacij.

Glede na pojmovno opredelitev in tipologijo zasebnih organizacij pa bi lahko sledili strukturalno-operacionalni definiciji po L. M. Salamonu in H. K. Anheierju, ki poudarjata osnovno strukturo in delovanje zasebnih organizacij. Sem spadajo organizacije, ki so formalno konstituirane, ki so nevladne, so neprofitno distributivne, so samostojno vodene in upravljane in vključujejo pomemben del prostovoljnega dela. Iz vidika teh značilnosti je dokaj jasno, zakaj je prihajalo do *konfliktnih situacij*. Rigidnost birokratskega sistema upravljanja javnih organizacij in delno tudi še poznejšega menedžmenta v javnem sektorju, je povzročala strokovno stagnacijo, medtem ko lahko delavci v učečih se neprofitno-volonterskih organizacijah uresničujejo svoje delovne in poklicne cilje in tudi strokovno napredujejo.

Težnja vladnih struktur je bila k prilagajanju, k socialni stabilnosti in k nespreminjanju, za vzdrževanje aktualnih struktur in za njihovo nemoteno funkcioniranje.

Ob pojavu neprofitno-volonterskega sektorja se je torej pojavil problem konflikta, ob tem pa tudi socialna dinamika. Coser komentira Parsonsa, ki trdi, da ima konflikt predvsem disruptivne, disociativne in disfunkcionalne posledice. Pravi, da konflikt nima pozitivnih funkcij, delno ga je

mogoče preprečiti, delno pa je *neobhodna oblika bolezni v socialnem sistemu*. Socialna kontrola minimalizira konflikt.

Parsons omenja celo psihoanalitike, ki imajo pomembno vlogo za duševno zdravje organizacij in pri redukciji deviantnosti pomagajo lahko omiliti posledice konflikta. Izogibanje konfliktu, ki ga definira kot socialno bolezen, je vzpostavljanje ravnotežja in stanja sodelovanja, ki pa ga definira kot socialno zdravje.

Nasprotno se je pokazalo pri konfliktih med organizacijami javnega sektorja in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami. V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah pričakujejo in upajo, da se konflikti ne bodo sprevrgli v destruktivne, ker je močan interes po tem, da organizacije obstanejo in izpolnjujejo cilje ter namene. Neprofitno-volonterske organizacije in organizacije javnega sektorja si delijo odgovornosti do izvajanja programov pomoči ljudem v stiskah, toda vedno z različnimi pogledi in prioritetami. Pri preskrbi javnih dobrin in storitev je prišlo do razhajanj pri pogledu na to, kaj je javna dobrina. V trenutku izbire je nastal konflikt med večinskim pravilom (javnega sektorja) in med naravnimi pravicami državljanov, ki si storitve in dobrine lahko zagotavljajo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 41).

Pri pregledu porajanja organizacij neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, preko teh trditev in iz lastnih izkušenj ugotavljam, da je bil za napredek potreben konflikt in da je prav ta preko pogajanj pripomogel h konstruktivnemu razvoju različnosti, tekmovalnosti in dopolnjevanja treh različnih sektorjev.

5. POGAJANJA KOT NAČIN RAZREŠEVANJA KONFLIKTOV

5.1. Opredelitev pogajanj

Pogajanje ima namen poiskati skupni jezik brez prevelikega konflikta oziroma je cilj pogajanja zgladiti konflikt in najti pot, ki bo peljala k cilju vsakega od akterjev, da bo mogoče uresničevati namene in cilje, ne da bi ovirali drugega. Pri konfliktu lahko izberemo tip readaptacije, ki vodi v zadovoljstvo. Ta tip prilagajanja je karakterističen za prijetna čustva, torej za čustva, ki so vezana na oceno, da je v zunanjem svetu neka vrednost, ki predstavlja napredovanje adaptacije, ker se iz normalnega nivoja adaptacije lahko preide na višji nivo le-te.

Tukaj gre za razvoj, ker se pojavlja težnja, da se pri adaptaciji napreduje. Obstajajo objektivne možnosti, da subjekt uredi svet, ki ga obdaja, v skladu s svojimi željami. Eno in isto stvar pa lahko pripeljemo do rešitve na različne načine; odvisno od tipov osebnosti, ki so vpletene.

Nekateri ljudje so radi povsem gotovi, nekateri so nagnjeni k tveganju, drugi so upogljivi, nežni. V procesu pogajanja je pomembno to ugotoviti, kar lahko ugotavljamo z opazovanjem in s pogovorom, tudi med samim procesom pogajanja. Seveda so pri tem pomembne izkušnje. Bistveno pri pogajanjih je najprej spoznati sebe, ugotoviti, kakšni smo po karakterju in kakšen je

“*moj pogajalski slog*”. Od sloga in od tega, kakšno strategijo in taktiko bomo ubrali v pogajanju, je odvisen uspeh. Izberemo seveda svojemu karakterju primerno taktiko, nato se šele prilagajamo nasprotnemu pogajalcu. Dober pogajalec je tisti, ki ima razvite vse sposobnosti dobrega pogajalca, vendar je to redko, zato je pomembno, da pritegnemo k sodelovanju osebe, ki imajo razvite pogajalske sposobnosti.

S *proceduralno regulacijo* v pogajanju se stranki sporazumeta, nastane kompromis, sprava, poravnava. Pri tem ima lahko pomembno vlogo zunanji mediator, ki je izven emocionalnega polja konflikta. Pred pogajanjem je potrebno spoznati različne *stile pogajanj*. Pomembne so razlike predvsem v naslednjih postavkah:

1. nagnjenost k tveganju,
2. nagnjenost k raziskovanju in postopnem prehodu v drugo polje delovanja.

Razlikujemo štiri glavne stile pogajalcev, iz katerih izhajajo štirje tipi pogajalcev:

1. Domiselni tip: je poln idej, hitro najde rešitev, kompromis. Instinkt ima dobro razvit. Teži k doseganju konsenzualne rešitve.
2. Realistični tip: se dobro pripravi na pogovor, da ga ne bi kaj presenetilo. Ne govori na pamet, ne improvizira. Argumentira svoja stališča in predloge in preverja nasprotno stran. Ima sposobnost gojiti dobre odnose in je na to občutljiv. Če pride do konfrontacije, jo izrabi kot potrebno in konstruktivno.
3. Analitični tip: pri njem čustva in medosebni odnosi ne igrajo pomembne vloge. Zanj je pomemben scenarij, ki je razdeljen na faze, v katerih je pomembno, kaj bo od pogajanj iztržil, pravila, ki se jih strogo drži. Za pravila se dogovori ali v naprej ali pa ko že pride do konflikta. Precizno se drži dnevnega reda.
4. Ocenjevalni tip: evalvira in tehta koristi in prednosti takšne ali drugačne rešitve ali argumenta. Ne prepusti se naključju.

Eden najpomembnejših vidikov pogajanja je, da se vedno pogajajo ljudje z vsemi slabostmi in dobrimi stranmi. Ljudi pa je potrebno *ločiti od problemov* in kljub temu, da rešujemo problem - lahko tudi na konfliktni način, je pomembno, da ohranimo človeške odnose. Naslednji vidik pri pogajanju je, da je pomembno najti *ravnotežje med emocijami in problemom*. Emocije sicer igrajo pomembno vlogo, lahko jih celo uporabimo s ciljem reševanja problema, vendar je potrebno najti v pogajalskem odnosu pravo mero. Pomembna je *stopnja zaupanja in zanesljivosti*. Vse to je bilo pomembno pri oblikovanju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, katerih razvoj ne bi bil mogoč, če ne bi v pogajanja posegel zunanji mediator, v tem primeru vlada, ki je postala zainteresirana za obstoj nevladnega sektorja.

5.2 Pomen pogajanj za zasebne neprofitno-volonterske organizacije

Zasebne neprofitno-volonterske organizacije s svojo prvino pluralnosti in raznovrstnosti, omogočajo družbi kot celoti, *da v določenih razmerah učinkoviteje zmanjšuje konflikt in ga blaži, če ne celo razrešuje* (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 41). Dahl sicer pravi, da neprofitno-volonterske organizacije ne pospešujejo vedno usklajevanja med konfliktnimi interesi, saj je pojav le-teh sprožil konflikt prav zato, ker ni bil več možen »status quo«, pač pa je terjal spremembe v sistemu.

Coserjevo pojmovanje, da je konflikt gibalo socializacije, da preprečuje okostenelost socialnega sistema ter izsiljuje inovacije in kreativnost, potrjujejo tudi izkušnje ob nastajanju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne

pomoči. Delo v institucijah socialnega varstva je še vedno zelo birokratsko urejeno, v skladu z zakoni, predpisi in samoupravnim sistemom. V preteklosti (v zadnjem času je nekoliko drugače), je bilo malo diskretnosti, o varovanju osebnih podatkov še ni bilo govora. Uporabniki storitev socialnega varstva so bili zelo izpostavljeni, marsikdaj kritizirani in obsojani zaradi svojega odklonskega asocialnega vedenja, označeni oziroma stigmatizirani, tisti, ki so jih obravnavali, so slabo razumeli globlje funkcioniranje človeka in psihološko dogajanje v njem.

Ni se upoštevalo preteklosti osebe, ki se je v institucijo zatekla po pomoč, upoštevala se je kvečjemu "slaba" preteklost, ki je bila zapisana v raznih spisih, ki so se hranili v raznih institucijah; z ljudmi se je ravnalo marsikdaj surovo ali pa iz distance oz. zviška.

Marsikdaj so ljudje odhajali od strokovnih delavcev potrti, še v večji stiski, zlomljeni, z občutkom, da bi bilo bolje, da sploh ne bi iskali te oblike pomoči. Po obravnavi so bili še bolj potisnjeni na marginalno linijo družbe. Strokovni delavci so bili za svetovalno in terapevtsko delo slabo opremljeni. Nekateri so se že kmalu začeli spraševati, kako naj se človeku približajo na čim manj boleč način, kako naj mu pomagajo, da bo našel tisto, kar ga bo popeljalo iz stiske in kako naj delujejo tako, da klienti ne bi začutili, da v stiku z njimi izgubljajo spoštovanje, pač pa da bodo samospoštovanje lahko ohranili in da bodo s pomočjo strokovnjaka stisko lažje premagali ter v življenju lažje napredovali. Šele ko svetovalci ali terapevti dojamemo, da je od svetovalca do klienta le majhen korak, ravna z njim, kot bi želel, da bi ravnali z njim samim, če bi zašel v stisko. Pri tem delu so posebej pomembni *avtopoetski procesi*, ki so se vzbudili pri ljudeh po vključitvi v terapije. Z nakazanimi smernicami in orisovanjem različnih možnih poti z adekvatnimi cilji, klienti vzbudijo pri sebi notranje resurse in kmalu pridejo do lastnih, kompetentnih rešitev. Človek šele v takem procesu dojamemo, da je v življenju pomembno neprestano spreminjanje in dozorevanje, iskanje novih poti in novih možnosti, da bi se notranje ravnotežje obdržalo, da bi se človek v svojem življenju dobro počutil in v njem našel smisel svojega bivanja. Ljudje naj bi iskali možnosti kvalitetnega preživetja, obogatene z viri, ki nam jih ponuja življenje, narava, poklic, delo, družina, družba.

V organizacijah javnega sektorja je te potrebe klientu težje zagotoviti, kajti birokratska organizacija terja predvsem nujnost *kadrovske pokritosti*, *vodenje* institucije pa mora biti nedvoumno, *koordiniranje* iz vrha navzdol, *poročanje* o delu pa poteka od spodaj navzgor, od organizacij do vlade oz. resornega ministrstva, financerja.

Birokratska organizacija torej dobro funkcionira, nekateri delavci znotraj nje pa v sebi ne zanikajo težnje k napredku. Na začetku preteklega desetletja so se začeli posamezni previdni poskusi zasebnosti in volonterstva, tudi na področju socialnega varstva in osebne oziroma psihosocialne pomoči, delavec, ki je začel z novimi dejavnostmi, pa ni prišel do boljšega zaslužka, slave, boljšega položaja, privilegijev, ampak je bil večkrat s strani sodelavcev in nadrejenih deležen celo graje, očitkov samovolje in usmerjenosti v nestrokovne sfere. Torej se je znašel v konfliktni situaciji (Stritih, B., 1992, prav tam).

To, kar pravi Veljko Rus, da je *konflikt gibalo h kvalitetnejšemu delu in da konflikt rodi napredek*, se je pokazalo tudi v stroki in v institucijah socialnega varstva.

S pojavljanjem zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na tem področju, so se pojavili tudi novi trendi stroke in težnja po čim višji izobrazbi, ki je za občutljivo delo z ljudmi, z njihovimi najintimnejšimi stiskami, nujno. Po takih spremembah se je dvignila kvaliteta dela tudi v smislu človeškega pristopa k ljudem, ki so v tistem trenutku v stiski.

Veljko Rus v svojih delih (Rus, V., 1993) poudarja, da so volonterske organizacije v socialnem varstvu zelo pomemben sestavni del socialnovarstvene dejavnosti. Pravi, da so potrebne zlasti tam, kjer je javni sektor s svojimi institucijami in profesionalci manj razvit.

Organizacije javnega sektorja so postopoma spoznale, da jim zasebni sektor ne predstavlja konkurence v tem smislu, da bi jim prevzel delo, pač pa morda le v smislu kvalitete storitev. Zaradi občutka ogroženosti iz tega vidika, so se posamezniki po konfliktnih situacijah v organizacijah javnega sektorja začeli bolj truditi, se izobraževati, se posluževati supervizije in odpirati nova področja delovanja. Konflikt je rodil napredek!

Vladni organi in državne institucije so prihajale do spoznanj, da so potrebne spremembe in postopno so začele, *kot zunanji mediator*, stimulirati nov način dela. Prehod je bil težak in pojavilo se je veliko dilem o večji količini in kakovosti socialnovarstvenih storitev. Pozabljalo se je, da se dobrin in storitev na tem področju ne da meriti, se jih pa da v veliki meri kvalitativno analizirati.

Konflikti so preko pogajanj in novih spoznanj končno pripeljali do oplemenitenja dela, tako v javnem sektorju, kot v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju.

Za razrešitev konfliktov je bilo potrebno *pogajanje*, katerega cilj je najti skupni jezik, sinergijo, da bi se konflikt zgladil. Pogajanje naj bi s *proceduralno regulacijo* pomagalo najti pot, ki bo peljala k cilju vsakega od akterjev in uresničevala njegov namen, ne da bi ovirala drugega. Nastal naj bi kompromis, sprava, poravnava, pri tem pa ima pomembno vlogo *zunanji mediator*, ki je izven emocionalnega polja konflikta. Pri pogajanju v konfliktu med organizacijami javnega sektorja in novo nastajajočimi organizacijami zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, se je upoštevalo različnost organizacij, različne *stile pogajanj*, razliko v nagnjenosti k tveganju in nagnjenosti k raziskovanju. Postopoma so vse organizacije na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči prešle v drugo polje delovanja.

Tudi P. Pask (1992) jasno opredeli udeleženca, akterja, posameznika, ki je zelo splošna oznaka za različne entitete. Tudi ob nastajanju neprofitno-volonterskih organizacij in ob razreševanju konfliktov med javnim in zasebnim sektorjem, je v pogajanjih nastopal enkrat posameznik, drugič skupina ljudi ali organizacija, naslednjič cel sistem javnega in zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Kot akterja se omenja celo dva aspekta iste osebnosti.

“Paskov izraz označuje predvsem vidik avtonomnosti (nedeljivosti) udeleženega akterja, ustrezen pa se mi zdi tudi izraz psihosocialna kontinuiteta (strnjenost, ki se nanaša na organizacijsko sklenjenost) - od posameznikove, recimo ji tako, “podosebnosti” ali različnih sistemov prepričanja, do posameznika v običajnem smislu osebe, oziroma osebnosti, pa skupine ljudi, družbe, kulture ali naroda in analogno do kakršnegakoli biološkega podsistema v smislu imunskega ali hormonalnega idr. sistema organizma” (Šugman Bohinc, L., 1999, Magistrsko delo). Za Paska sta dva akterja udeležena takrat, ko v aktivni jezikovni interakciji izmenjujeta svoje osebne koncepte. Lahko gre tudi za delitev enega ali več skupnih konceptov, pri tem pa obe strani ohranita medsebojne razlike. Lahko so rezultati, ki jih v interakciji dosežemo, bodisi v dogovarjanju ali v pogajanjih v konfliktni ali nekonfliktni situaciji, enaki ali različni, prav pa je, da cilj te konverzacije ni prepričati nasprotnega akterja k spremembi ali istemu prepričanju, kot ga ima prvi akter, pač pa argumentirati svoje stališče. Torej medsebojne razlike lahko ohranita oba akterja ali vsi akterji, če jih je v pogajalskem procesu udeleženih več. Konverzacija je torej proces pogajanja in razreševanje konflikta, hkrati pa tudi prispevek k razlikovanju akterjev.

Tudi v procesu nastajanja organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči pri nas, so se ohranile bistvene razlike javnega in zasebnega neprofitnega-volonterskega sistema organizacij. S konverzacijo in pogajanjem smo le prispevali k razumevanju razlik, organizacije pa so si tako, preko razrešenega konflikta, utrdile pozicijo v družbi, ki v zadnji fazi ne bi bil več učinkovit in bi lahko pripeljal do

dominacije enega sistema organizacij nad drugim sistemom, v tem primeru skoraj gotovo za prevlado javnega sektorja nad neprofitno volonterskim, zasebnim.

Če v prejšnjih fazah razvoja ne bi bilo mogoče vstopiti v polje konflikta in če ne bi prišlo do osnovnega razlikovanja, bi že na splošno, v zgodovini, bilo to usodno za človeštvo, saj ne bi bil mogoč napredek, h kateremu je marsikdaj pripeljal prav konflikt. Šlo bi za interakcijo med dvojnikoma, ki nimata povedati nič novega, drug o drugem že vse vesta in to identično interpretirata. Pask pravi, da naj bi bil razgovor med dvema akterjema *smisel*n. To pa preokvirja konflikt kot nekaj neprijetnega, ogrožujočega, nekonstruktivnega, v konstruktivno dogajanje. "*V luči teorije interakcij akterjev lahko zagledamo konflikt ravno obratno, kot posameznikovo osebno resničnost vzpostavljajočega in ohranjajočega,*" (Šugman Bohinc, L., 2000, prav tam).

Vsak razgovor, tudi pogajalski, lahko interpretiramo v kontekstu kibernetike drugega reda, ko začnemo z interpretacijo enega od akterjev njegovega osebnega koncepta, ki ga pojmuje kot skupni koncept. Drugi akter interpretira interpretacijo prvega akterja, kar pa nujno povzroči *konflikt*. Končni proizvod razgovora je lahko *sporazum (strinjanje)* obeh udeleženi akterjev. Glede določene interpretacije koncepta, lahko pride do *sporazuma o nestrinjanju* ali pa do *nove skupne analogije*, ki je s staro ohranila določeno podobnost, a hkrati vsebuje tudi pomembne razlike (Pask, P., 1987).

Tudi ob nastajanju zasebnega sektorja na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči lahko v posameznih fazah najdemo vse opcije: od sporazuma s strinjanjem, do sporazuma o nestrinjanju in nove skupne analogije, ko je bila med organizacijami javnega sektorja in organizacijami zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, ohranjena določena podobnost, npr. v strokovnih postopkih svetovalnega dela, vsebovane pa so bile pomembne razlike na obeh straneh, saj se postopki javnih pooblastil in določeni drugi postopki ne morejo opravljati v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja, ker za to nimajo pristojnosti in javnih pooblastil, ki jih imajo organizacije javnega sektorja. Določenih specifičnih postopkov, ki jih lahko izvajajo organizacije neprofitno-volonterskega sektorja, ne morejo umeščati v svoje delo organizacije javnega sektorja (npr. programov reintegracije bivših uživalcev drog v družbo, terapevtskih dejavnosti v terapevtskih skupinah in skupnostih itn.).

Preko preokvirjanja sogovornikovega koncepta konflikta tako prispevamo k uspešnejšemu in učinkovitejšemu *uresničenju željenega razpleta problema*.

Pask pravi, da eni koncepti vodijo k drugim in da kolektivno mrežo tvorijo koncepti, ki so medsebojno povezani. Mrežno strukturirano kognitivno delovanje z značilnostjo komplementarnosti procesa in proizvoda pomeni, da produkti procesa na eni rekurzivni ravni postanejo osnova za proces na drugi rekurzivni ravni. Procesi sprememb so na ravni novo nastajajočega neprofitno-volonterskega sektorja v prvi fazi vplivali na procese v drugem polju, polju organizacij javnega sektorja. Dobili smo povratno informacijo, ki je povzročila spet nove spremembe v polju novejši rekurzivni ravni, kot v spiralni krožnosti porajanja in razreševanja konflikta.

Proces spiralnega razčiščevanja resnice se ustavi tam, kjer se udeleženca zedinita, da sta zadovoljna z interpretacijo drugega glede na svoje lastne interpretacije. Premik se zgodi tedaj, ko začne prvi od akterjev gledati skozi oči drugega in obratno, pri čemer se metafora "gledanja z očmi" nanaša na razumevanje pomena v interakciji. V procesu razgovorov se je zgodilo, da je začel nasprotni udeleženec svoje predstave, konstrukte in predpostavke spreminjati in razvijal je nove koncepte, opise, interpretacije.

Tudi Maturana in Varela (1998) govorita o usklajevanju in povezovanju dveh ljudi, ki vsak zase ohranjata prilagojenost in lastno organiziranost. Konsenzualnost pa je tudi za te avtorje

Pomembno v pogajalskem procesu pri oblikovanju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je bilo, da smo iskali različne opcije in različne poti do cilja, ker so bili pri pogajanju prisotni različni interesi nasprotnih pogajalcev, izvajalcev v organizacijah javnega sektorja. Pogajalski team je identificiral različne opcije in jih iskal skupaj z nasprotno pogajalsko stranjo.

5.2.3 Načela pogajanj

- a) **Ne kritizirati nobene ideje.** Vsaka ideja je dobrodošla, če želimo vzpostaviti “previharjene možgane” in imeti konstruktivno pogajanje.
- b) **Ne sprejemati odločitev v naprej.** Ideja se porodi, vendar le kot možnost, prav tako so obvezne nove opcije. Za nobeno opcijo, niti svojo niti od pogajalskega nasprotnika, se ne obvezemo v naprej.

5.2.4 Komunikacija v pogajanju

Komunikacija je v procesu pogajanja zelo pomembna. Ena stran lahko govori drugi strani, daje alternativne predloge, vendar je zelo pomembno tudi poslušanje. Pogosto je ena stran tako zatopljena in zaverovana vase, da pozabi poslušati, to pa ni pogovarjanje. S poslušanjem odkrivamo in spoznavamo drugo stran, s pretiranim govorjenjem pa lahko pogajalec razkriva samega sebe po nepotrebem.

Aktivno poslušanje pomeni, da odreagiraš ustvarjalno, ponoviš. Pri tem je pomembna percepcija besed, saj se velikokrat zgodi, da iste besede razumeta dve osebi povsem različno. Pri poslušanju je koristno tudi modificiranje predlogov nasprotne pogajalske strani, da druga stran ne bi imela občutka pretrdega vztrajanja pri svojem. Pomembno je tudi osredotočenje na to, kdo ima prav, kaj od tega lahko ostane in kje je skupna platforma. Iščemo, kaj bi lahko skupaj naredili za rešitev obojestranskega problema. Torej je cilj komunikacije v pogajanjih ugotoviti skupne in različne interese in iskati opcije za skupne rešitve. Proces iskanja opcij je ločen od odločanja. Lahko so rezultati, ki jih v interakciji dosežemo, bodisi v dogovarjanju ali v pogajanjih v konfliktni ali v nekonfliktni situaciji, enaki ali različni, prav pa je, da cilj te konverzacije ni prepričati nasprotnega akterja k spremembi ali istemu prepričanju, kot ga ima prvi akter, pač pa argumentirati svoje stališče. Torej medsebojne razlike lahko ohranita oba akterja ali vsi akterji, če jih je v pogajalskem procesu udeleženih več. Konverzacija je torej proces razreševanja konflikta in hkrati prispevek k razlikovanju akterjev (Pask, P., 1992). Pomembno je, da ustvarimo prijetno vzdušje pri pogajanju, da je sproščen pristop. Pogajalca sedita drug nasproti drugemu. Vprašamo se ali bi k pogajanju lahko pripomogel še kdo drugi, lahko se dogovorimo tudi za neuradna srečanja, sestanke vodi enkrat ena, drugič druga stran, lahko se dogovori tudi za predsednikovanje tretje, neuradne osebe.

5.2.5 Ovire pri učinkoviti komunikaciji

Gortner, Mahler in Nicholson so 1987 izdelali tabelo o izkrivljeni komunikaciji v javnih uradih. Do te pride iz naslednjih vzrokov:

- zaradi manipuliranja in zadrževanja informacij v svoje koristi in interese;

- ko uporabljajo visoko specializiran žargon, profesionalni in tehnični jezik, kar vzbudi zmedo pri komunikaciji z ljudmi, ki so izven stroke. Žargon včasih pomaga pri uvajanju, največkrat pa ne, posebej ko gre za ekstremno specifičen jezik;
- zaradi neresničnih podatkov in napačnih sporočil;
- zaradi nekredibilnosti delavcev ali pomanjkanja njihove kredibilnosti;
- zaradi popačenja resničnih zaznav; zaradi napak v percepciji informacij;
- zaradi razlike med verbalnim in neverbalnim izražanjem;
- zaradi napak v posploševanju in abstraktnosti ali preveč specializiranem prikazovanju zadev;
- zaradi napak pri oblikovanju informacij, zaradi posploševanja in zaradi specializiranih podatkov;
- zaradi napak v prevodu;
- zaradi napak v interpretaciji podatkov pri raziskovalcu.

II. ANALIZA PROCESA NASTAJANJA IN RAZVOJA UČEČE SE NEPROFITNO-VOLONTERSKE ORGANIZACIJE - DRUŠTVO SMISEL ŽIVLJENJA – ŠTUDIJA PRIMERA

1. UVOD

Združevanje ljudi je staro toliko, kot človeška družba. Človek ne more obstajati brez drugega človeka. Sociološko in antropološko gledano, smo ljudje družabna bitja, ki ne moremo preživeti sami, pač pa potrebujemo stike z drugimi ljudmi in lahko preživimo le v skupinah in skupnostih. Zato se tudi v vsakdanjem življenju pri večini ljudi pojavlja in stopi v ospredje želja po vključitvi v skupino, želja po prvobitni zadovoljitvi druženja. Veliko teh potreb je zadovoljenih spontano, ko ljudje vstopamo v različne interakcije z drugimi ljudmi in živimo ter delujemo v različnih sistemih.

Ko se je pojavila industrijalizacija in modernizacija družbe, je prišla v ospredje večja izoliranost in osamljenost, zlasti določenih skupin ljudi, predvsem starih, bolnih.

Nuklearne družine, za razliko od razširjenih družin v preteklosti, kjer so živeli skupaj mladi in stari, dedki in babice, tete in strici, ne morejo več zadovoljiti potreb po stikih, družabništvu in drugih pomembnih vsebinah za razvoj in osebnostno rast. Tudi mladi ostajajo osamljeni in neizpolnjeni ter iščejo neadekvatno družbo, v kateri začutijo pripadnost. Da bi zadovoljili tem potrebam različnih človeških skupin, so se v zgodovini oblikovale tudi umetne tvorbe, skupine, ki so delovale po različnih principih in glede na interese določene skupine ljudi. Iz teh skupin so se oblikovale tudi zasebne neprofitno- volonterske organizacije.

V Sloveniji so nastajali zametki zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij že daleč nazaj v zgodovini, že v staroslovanskih rodovno-plemenskih skupnostih kot generacijske ali prijateljske zveze, bratovščine ipd. V osemdesetih letih se je začelo porajanje različnih, neformalnih skupin, ki so se pozneje oblikovale tudi v zasebne neprofitno-volonterske organizacije, med katere spadajo tudi društva in druge asociacije na področju socialno varstvenih dejavnosti in dejavnosti za različne oblike pomoči ljudem v stiskah.

V mojem magistrskem delu sem kot primer zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij analizirala nastajanje štirih različnih organizacij, ki so bile ali ki so namenjene različnim uporabnikom: Društva Stigma - Društva za pomoč odvisnikom od drog, AIDS fundacije Robert - Ustanove za pomoč okuženim z virusom HIV, ki sta se leta 2000 združili, Odprti krog - skupine za umetniško ustvarjanje in poustvarjanje ter Društva Boetika - Društva za pomoč otrokom in mladostnikom od petega do petindvajsetega leta starosti ter njihovim svojcem, vzgojiteljem in učiteljem ter morebitnim svetovalcem. Poudarek v magistrskem delu pa sem dala nastajanju zasebne neprofitno-volonterske organizacije, Društva "Smisel življenja", ki ga vodim od ustanovitve leta 1996, skupine, ki so se povezale v društvo pa od leta 1989. Tedaj se je državni nadzor zaradi družbenih sprememb političnega sistema manjšal in *odprle so se možnosti za avtonomnejši razvoj teh organizacij* (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 81). V empiričnih podatkih društva Smisel življenja analiziram nastajanje skupin in povezovanje v društvo kot krovno organizacijo.

2. ANALIZA PROCESA OBLIKOVANJA NEFORMALNIH SKUPIN KOT OSNOVE ZA NASTANEK DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA

2.1 Oblikovanje samopomočnih skupin po letu 1990

V različnih področjih socialnega varstva in psihosocialne pomoči se je za različne skupine uporabnikov neprestano kazala potreba po organiziranju več alternativnih oblik dela. V društvu Smisel življenja so nastajale nove skupine po načelih samopomoči, najprej za žene v stiski, nato nova oblika druženja bivših zasvojenec z alkoholom in njihovih svojcev po vzoru anonimnih alkoholikov v državah zahodnega sveta.

Potem so se pojavili zasvojeni z drogami in njihovi svojci, ki so se želeli zdraviti; zanje smo oblikovali terapevtske skupine.

Zaradi teh različnih potreb se je pojavila potreba po novih strokovnih delavcih in prostovoljcih. Kazala se je potreba po utrjevanju statusa zasebne neprofitno-volonterske organizacije. V naši državi smo imeli iz prejšnjega sistema o volonterstvu in zasebništvu premalo izkušenj, zato smo najprej iskali zglede v zahodnem razvitem svetu. Začeli smo iz baze, to je iz nasprotnega konca in obratno kot organizacije, ki jih ustanavlja država in jim daje naloge in pooblastila v skladu z zakoni, njihovo delo pa neprestano usmerja in nadzoruje.

Skupina volonterjev, ki smo se zbrali z voljo in željo pomagati ljudem v stiski, smo najprej zajeli skupino ljudi, ki se morda na državno institucijo ne bi nikoli obrnili po pomoč. Najprej smo pričeli z raziskovanjem potreb potencialnih uporabnikov. Ugotavljali smo, da je že na začetku, pri oblikovanju organizacije pomembna tudi participacija uporabnikov, da je potrebno, da se ta oblikuje izhajajoč iz njihovih potreb.

Iz anket v osnovnih šolah smo ugotavljali, da veliko otrok eksperimentira z različnimi drogami. Iskali smo možnosti, kako najti stik s temi otroci tako, da ne bi bili stigmatizirani, prizadeti, izključeni, da bi jim pomagali s čimmanj škode. Podobno se je dogajalo s starši teh otrok in drugimi svojci odraslih zasvojenecv, ki so velikokrat želeli ostati anonimni, pa so vedeli in se bali, da to v organizacijah javnega sektorja ne bo mogoče.

Postopoma je nastajala mreža skupin in posameznikov, ki so se povezovali v smislu skupnostnega socialnega in samopomočno organiziranega dela. Ugotavljam: *Odstira se mi cela delovna mreža na različnih področjih, še zlasti tam, kjer se srečujemo z doraščajočo mladino, ki živi prazno in si z različnimi brezsmiselnimi zadevami (TV, igre na srečo, igre na avtomate, računalniške igre, poseganje po alkoholu in drogah) zapolnjujejo življenjsko praznino* (Kristan, J., 1995, str. 85).

Na enem od supervizijskih srečanj je dal moj supervizor idejo, da bi vse skupine povezali v društvo, ki bi kot krovna organizacija koordinirala delo vseh volonterskih skupin in zajela vse delovanje le-teh v okviru, ki bi kot institucija zavarovala skupine pred razpadom. Taka oblika organiziranosti da uporabnikom večji občutek varnosti, organizaciji pa nove možnosti za promocijo, za priznanje oziroma za potrditve in za pridobivanje finančnih sredstev. Junija 1996 se je organizacija registrirala kot društvo z imenom *Društvo Smisel življenja*. V šestih letih delovanja je nastala organizacija, ki je imela značilnosti:

- neprofitne organizacije, katere cilj ni bil povečevanje profita ustanoviteljem,
- dobrotelosti, ki je dobila možnost podpore privatnih sponzorjev in donatorjev,
- volonterstva, ker smo se združevali ljudje, ki smo vlagali v delo svoj prosti čas, svojo energijo in velikokrat tudi lastna finančna sredstva,
- neodvisnosti, z relativno avtonomno vlogo v odnosu do države.

“Ameriški znanstveniki (A. Etzioni, T. Levitt, W.A. Nielsen) so intermediarni (posredovalni, posredniški) organizacijski prostor, ki je lociran med trgom in državo, poimenovali “tretji sektor” (Anheier, Siebel, 1993). Ta sektor vključuje vse organizacije, ki se zaradi tega ali onega razloga ne prilegajo v dihotomijo privatnega in javnega sektorja in ki niso ne profitno orientirana podjetja, ne vladne agencije. Tretji sektor naj bi po A. Etzioniju predstavljal alternativo pomanjkljivosti, povezanim z maksimizacijo profita na eni strani ter racionalizacijo in birokratizacijo na drugi strani, pri čemer naj bi kombiniral fleksibilnost in učinkovitost trga ter pravičnost in predvidljivost javnega sektorja (države). Izraz tretji sektor naj bi pokrival tako ameriški nonprofit sector, kot tudi angleški non-statutory sector, francoski economie sociale in nemški gemeinnutzige Organisationen.” Zinka Kolarič navaja, da se neprofitno-volonterske organizacije pojavljajo tam, kjer javni sektor ni sposoben zadovoljiti različnih potreb ljudi.

V odnosu do privatnih profitnih organizacij pa imajo neprofitno-volonterske organizacije prednost tedaj, ko je finalni produkt težko definirati in meriti, *“...oziroma, ko uporabniki nimajo dovolj informacij za evalvacijo kakovosti in s tem za izbor produktov (dobrin in storitev)”* (Kolarič, Z., prav tam). *“Meriti uspeh v taki skupini je praktično nemogoče. Eden od pokazateljev uspeha je morda ta, da je zanimanje za vključitev v skupino velika, da je kapaciteta skupine premajhna,”* (Kristan, J., 1995). Skušam ponazoriti, kako veliko zanimanje uporabnikov je bilo za vključitev v skupine, ki so se pozneje povezale v društvo. Ljudje so se vključevali v skupine zaradi različnih življenjskih problemov (smrt partnerja, ločitev, otrokova zasvojenost z drogami, možev alkoholizem itn.). Do napredka je prišlo šele tedaj, ko je začel vsak sprejemati odločitve zase in za odvisne od sebe, svoje otroke, kar so klienti uspeli doseči preko lastne, v skupinah potrebne pozitivne samopodobe in vračanja ali pridobivanja samospoštovanja.

Naučili so se, da je v življenju mnogo stvari, ki se jih ne da spremeniti ter da vsak človek nosi odgovornost za svoje življenje.

V skupinskih interakcijah, kjer se človek nauči obvladati svoje telo in duha in ju uskladiti, se lahko nauči tudi dostojanstveno sprejemati tisto, česar se ne da ali ne more spremeniti. Tovrstne opore v organizacijah javnega sektorja uporabniki praviloma niso dobili. Dobili pa so jo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, v katerih so se ljudje izobraževali in usposabljali za ustrezno pomoč ljudem v stiskah.

V organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja so se ustvarjali pogoji za učenje, zato tudi iz vidika, da v organizaciji izvajalci pridobijo potrebno znanje za opravljanje del z uporabniki, predstavlja vsak odhod škodo za organizacijo.

Proces učenja in izobraževanje prostovoljcev poteka kontinuirano od leta 1990, doma in v tujini. Ker pa se delo spreminja, napreduje, znanje v svetu izpopolnjuje, strokovnjaki pa prihajajo do novih izkušenj in spoznanj, navezujemo in ohranjamo nove stike s strokovnjaki v organizacijah vseh treh sektorjev, v sodelovanju z njimi in Socialno zbornico ter z drugimi institucijami na nivoju države. Tudi s sodelovanjem z organizacijami iz drugih držav že celo desetletje izvajamo razne skupne akcije ter nove projekte. V zvezi z delovanjem zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij prihaja še vedno do občasnih razhajanj, dilem in velikokrat tudi do konfliktov, ki jih je potrebno presegati z namenom nadaljnjega dobrega sodelovanja. Pri tem se je potrebno vedno znova vračati k elementom pogajanja.

2.2 Oblikovanje skupin v okviru strokovnega socialnega dela

Skupine, ki so se oblikovale v okviru mojega strokovnega dela od leta 1989 dalje, so bile povsem neformalne. Najprej so se oblikovale skupine v *okviru institucije*, centra za socialno delo, kjer sem zaposlena, pa tudi izven institucije, kot prostovoljne skupine in skupine za samopomoč. Kazalo je, da imajo slednje veliko možnosti za razvoj. Zanimanje za *izveninstitucionalno* obravnavo je bilo večje, ker je tak način dela vzbujal več zaupanja, saj so se uporabniki teh skupin izognili *stigmatizaciji* in so lahko ostali z vidika njihovih stisk *anonimni*.

Za način dela, ki sem ga leta 1989 previdno začela uvajati v birokratski okvir organizacije, kjer sem se zaposlila leta 1982, je bilo potrebno veliko poguma. Na srečo sem imela suport svojih profesorjev, ki so na podoben način uvajali v svoj poklic novosti z veliko tveganja in s kasnejšimi pomembnimi uspehi, ki so bili koristni za uporabnike pa tudi za razvoj stroke. Porajali so se konflikti, ki pa so se pozneje izkazali kot gibalo k bolj strokovnemu delu in k napredku tudi organizacij javnega sektorja. Za razvoj in doseg namena je bilo treba veliko tvegati in tudi prestopiti varne meje institucije. Vztrajanje je pripeljalo do možnosti, da so se nove oblike dela tudi zakonsko uokvirile in dosegle višji strokovni nivo.

2.2.1 Nastajanje skupin znotraj institucije

Ob zaposlitvi na Centru za socialno delo sem nadaljevala z delom v Klubu zdravljenih alkoholikov v Zdravstvenem domu. V tem času sem iskala tudi drugačne možnosti za stike z družinskimi člani svojih klientov, ki so trpeli zaradi alkoholizma v družini. O alkoholizmu in drugih boleznih odvisnosti sem predavala v višjih razredih osnovnih šol.

Menila sem, da se bom tako približala otrokom svojih klientov, ki so bili vključeni v skupine in klub za zdravljenje odvisnosti od alkohola ter za rehabilitacijo, da bom pomagala, da otroci ne bodo utrpeli škode zaradi stigmatizacije.

Možnost za pristnejše stike s partnerkami zasvojenih z alkoholom so se pokazale v neformalnih skupinah, ki so delovale po načelih samopomoči.

Skupine so se oblikovale izven institucionalnih okvirov. Bile so že zametek organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. V svetovalno-terapevtsko delo sem vnašala elemente pomoči iz drugih strok, za katere sem se izobraževala posebej, izven ožje stroke socialnega dela. Tako sem preko različnih tehnik (meditacije, jogijskih vaj, egostrukturalnega plesa) spoznavala čustva teh ljudi, predvsem žensk, ki se sicer morda ne bi nikoli odprle in pokazale svojih stisk.

Ljudje so znotraj teh skupin uspeli priti v stik s svojimi čustvi in jih predelati ter stopiti na pot osebnostne rasti.

S pomočjo supervizije sem se učila umeščati alternativne oblike dela v svetovalno terapevtsko socialno delo in se približati ljudem tudi na nivoju, podobnem prijateljstvu, kljub temu pa obdržati meje na osebnem in strokovnem področju svojega delovanja.

Leta 1989 smo oblikovali skupine za samopomoč starih. Začeli smo povezovati ljudi stare in mlade generacije in tako je nastala medgeneracijska skupina v naravnem okolju, na vasi.

Člane skupine na vasi sem skušala povezati z mestom, otroke iz mesta sem popeljala v vaško okolje. Tako so se mestni otroci seznanjali z življenjem na vasi in z ljudskim izročilom, vaški otroci pa so se navajali na mestno življenje in se pripravljali na odhod od doma v srednje šole.

Leta 1992 smo voditelji skupin o svojih izkušnjah z delom v skupinah starih napisali knjigo *Skupine starih za samopomoč*. Oblikovalo se je še več različnih skupin in delovanje le-teh se je prepletalo. Tekom let se je pokazala potreba po oblikovanju krovne organizacije, društva. V desetih letih nastajanja novih oblik dela v socialnem varstvu, smo bili za nove oblike delovanja s strani slovenskih strokovnjakov na tem področju vzpodbujani, na drugi strani pa ni bilo zakonskih okvirov, s katerimi bi bilo to delo urejeno. Šele z **Zakonom o socialnem varstvu** je bilo leta 1992 opredeljeno, kaj so socialnovarstvene storitve in kdo jih lahko izvaja. Zakon jih je opredelil kot storitve, namenjene preprečevanju socialnih stisk in težav, ki obsegajo aktivnosti, izvajane po normativih in standardih, ki jih predpiše minister, pristojen za socialno varstvo. To so:

- prva socialna pomoč,
- osebna pomoč,
- pomoč družini,
- institucionalno varstvo,
- vodenje in varstvo ter zaposlitev pod posebnimi pogoji in
- pomoč delavcem v podjetjih, zavodih ter pri drugih delodajalcih.

V zakonu so posebej opredeljene socialnovarstvene dajatve. V okviru javne službe na področju socialnega varstva je tudi socialna preventiva in osebna pomoč. Predvsem v okviru preventivnih dejavnosti je, po sprejetju tega zakona, država vsako leto objavila javni razpis za sofinanciranje dejavnosti s področja socialnega varstva. Javni razpis je bil ponudba izvajalskim organizacijam za t.im. **dodatne programe**, prednost pa so imeli razvojni in preventivni programi, namenjeni posameznikom, družinam in določenim skupinam prebivalstva zaradi preprečevanja socialnih stisk in težav.

Programi za področje zasvojenosti so bili namenjeni preventivi in socialni rehabilitaciji. Prednost pri razpisih so imele organizacije izven javnih institucij socialnega varstva in tisti programi, ki so se ukvarjali z otroki, ki so kakorkoli ogroženi ter programi, ki prinašajo inovacije ali nove metode dela na področju socialnega varstva in programi, ki imajo tudi druge vire financiranja.

Preko Ministrstva za zdravstvo in socialno varstvo in kasneje Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, so zasebne neprofitno-volonterske organizacije tretjega sektorja po razpisu in prijavi na javni natečaj dobile minimalna sredstva, ki so jim sicer zagotovila preživetje, ne pa razvoja. Da bi se organizacije lahko razvijale in dvigale kvaliteto dela, smo se morali znotraj njih opirati na lastne zmogljivosti, zato je bilo potrebno veliko dela opraviti v prostem času in z lastnimi sredstvi, torej volontersko. Na ta način je naše delo postalo javno, tudi kontrolirano, zato je bilo pomembno, da je strokovno na visokem nivoju. Nekatere organizacije neprofitno-volonterskega sektorja so že razmišljale o tem, da bi zaprosile za koncesijo, koncedent pa je imel v skladu z zakonom možnost kontrole, v primeru oblikovanja društva Smisel življenja je imel kontrolo nad izvajanjem programov tudi financer.

Pri načrtovanju je bilo potrebno izdelati analizo potreb, načrt programa s predvidenimi spremembami, evalvacije, pomembno pa je bilo, da so imeli izvajalci programov predhodne izkušnje z delom na področju socialnega varstva. Delo zasebne neprofitno-volonterske organizacije je postajalo vedno bolj cenjeno, kar je dokazovala vsebina **Odredbe o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev javnih socialnovarstvenih zavodov**, objavljena v Uradnem listu Republike Slovenije št. 56/94, izdane na podlagi Zakona o razmerjih plač v javnih zavodih, državnih organih in v organih lokalnih skupnosti. V prvem odstavku prvega člena Odredbe je navedeno, da se upoštevajo pri določanju višine plače za delovno uspešnost direktorja socialnovarstvenega zavoda naslednja merila:

1. število dodatnih programov;
2. izjemni dosežki na področju organizacije dela, ki pomenijo izboljšanje poslovanja zavoda;
3. pridobitev dodatnih funkcionalnih znanj na področju svetovalnega dela;
4. sodelovanje v strokovnih združenjih in projektih, pomembnih za razvoj dejavnosti;
5. obseg sredstev, pridobljenih na trgu.

V drugem členu iste odredbe je določeno, da se število dodatnih programov, ki jih izvaja zavod, vrednoti tako, da se za vsak dodatni program direktorju zviša plača za 5%, skupno največ 15%, za vsak razvojni projekt pa za 3%, skupno največ za 6%. Za svoje delo izvajalci programov nismo bili posebej nagrajeni, pač pa so bili nagrajeni prav tisti, ki so nas v začetku pri uvajanju novih načinov dela in oblikovanju novih organizacij, ovirali. Seveda je bilo to na strani tistih, ki smo si prizadevali za novosti, težko sprejeto, je pa bilo zagotovilo, da ovir ne bo več.

2.2.2 Oblikovanje skupin izven institucije

Pri oblikovanju skupin na podlagi volonterskega dela ali v obliki samopomoči, izven organizacije javnega sektorja, centra za socialno delo, doma upokojencev, krajevne skupnosti, društva upokojencev, v začetku ni bilo potrebe po strogi razmejitvi med delom organizacij javnega sektorja in organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Predstavljala sem si, da bi se delo moralo prepletati in medsebojno oplajati. Oblikovala sem skupine, ki so delovale tudi izven centra za socialno delo, vključevale pa so uporabnike, ki so iskali pomoč tudi znotraj le-tega. Nastale so skupine:

1. Meditativna skupina z elementi telesnih aktivnosti, joge, meditacije, imenovana MED,

2. Plesna skupina z elementi izraznega, tako imenovanega egostrukturalnega plesa (ESP) ali plesa za razvijanje identitete, imenovana PRI,
3. Medgeneracijska skupina v vasi, z elementi kulturnega izročila, ki ga je starejša generacije prenašala tudi skupini mlajše generacije, imenovana TELOH,
4. Skupina prostovoljcev za pomoč zasvojenim z drogami in za preventivo uživanja drog ter za preventivo tveganega vedenja mladih, imenovana SMISEL.

Prva in druga sta se organizirali kot "samopomočni" skupini, tretja pa je nastala znotraj centra za socialno delo. Zadnja se je ob ustanovitvi društva leta 1996 priključila le-temu. Skupina pod št. 4 je nastala kot izrazito volonterska skupina. Vse štiri skupine so se 1996 povezale v društvo, ki je na začetku štelo enainštirideset članov in se je nato iz leta v leto spreminjalo, v glavnem večalo. Ostale skupine so ostale v okviru centra za socialno delo, člani in delo pa se še vedno povezujejo znotraj vsebine in odnosov. Oblikuje se komplementarna mreža skupinskega dela (Shema št. 7, priloga št. 12).

Z oblikovanjem raznih organizacij za pomoč mladim so v slovenskem prostoru opazovali pojav, ko so poskušali potrebe po druženju nadomestiti s skupinskim druženjem. V zvezi s tem pa so se pojavljale dileme, ker so se nekatere skupine izven okvirov, ki so jih postavljali strokovnjaki za različna področja, izrodile v sekte in pristale na marginalni družbeni liniji, prav tam, kjer naj uporabniki ne bi pristali in naj bi jih pred tem urejene organizacije zaščitile.

Ugotovili smo, da je pomembno, da se ohranijo institucionalni okviri, tudi za skupine, ki so se oblikovale na neformalen način, kajti iz neke skupine z določenimi cilji lahko po nekih notranjih procesih in zakonitostih ter težnjah močnejših članov, nastane sekta, institucija ali pa marginalna skupina. S tem, da smo skupine z elementi ontološkega poglobljanja uokvirili v pravila društva Smisel življenja, smo se spet približali institucionalni organiziranosti. Vendar smo na ta način omogočili organizaciji:

- da je obdržala in razvijala strokovni nivo, ustvarjala pogoje za sprotno učenje,
- nadaljevala delo po programu,
- se dodatno financirala iz donatorskih in sponzorskih virov, iz lokalnih skupnosti in iz razpisov ministrstev,
- konstruktivno sodelovala z drugimi, podobnimi organizacijami in organizacijami javnega sektorja.

3. ANALIZA PROCESA RAZVOJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA

3.1 Ustanovitev - registracija društva (nameni in cilji organizacije)

Neformalne skupine so se povezale v **društvo** "Smisel življenja", kot obliko zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki temelji na članstvu. Združilo se je več fizičnih oseb, ki so bile posamezniki ali neformalno organizirane skupine, zaradi interesov, ki smo si jih zastavili skupaj. Nastala je nova organizacija kot **pravna oseba**. Tako kot članstvo v skupinah, se je nadaljevalo združevanje tudi v društvu, po načelih prostovoljstva, neodvisnosti in nepridobitnosti. V skladu z **Zakonom o društvih (Uradni list R Slovenije št. 60/95)**, je društvo izdelalo svoj temeljni akt, statut, v katerem je bilo določeno, da je društvo pravna oseba zasebnega prava, ki ne sme opravljati pridobitne dejavnosti kot svoje izključne dejavnosti. Društvo ni pridobitna organizacija, ima pa odprto pot in možnost tudi za trženje proizvodov, ki jih v društvu izdelujemo, če bi se pokazala potreba in možnost, da se društvo na ta način vzdržuje in da na ta način izpolnjuje svoje namene in cilje.

Sredstva, ki bi jih pridobivali s pridobitno dejavnostjo, bi uporabili kot *povratna sredstva*, torej za razvoj dejavnosti zasebne neprofitno-volonterske organizacije. V ospredju torej ostajata načeli volonterstva in neprofita. Sredstva, pridobljena na trgu, bi se porabila za oblikovanje novih delovnih mest, za redno zaposlitev strokovnega delavca, ki bi opravljal svetovalno delo uporabnikom, ki so zašli v stisko in deloval na področju preprečevanje teh stisk. To bi bilo redno in plačano delo. Tudi v tem primeru bi še vedno uporabljali določila Zakona o društvih, ki izrecno ne prepoveduje redne zaposlitve v društvu, ki lahko tudi na ta način uresničuje svoje namene in cilje. S pridobljenimi finančnimi sredstvi bi oblikovali ter izvajali tudi nove socialne programe.

Društvo Smisel življenja je v svojem statutu določilo območje delovanja in sicer deluje na območju Primorsko – Notranjske regije. V njem so opredeljeni tudi nameni in naloge društva, ki so:

- preventivna dejavnost,
- terapija odvisnikov od psihoaktivnih snovi in svetovalno delo z njihovimi svojci,
- informiranje javnosti o posledicah zasvojenosti z drogami in drugimi psihoaktivnimi snovmi in možnosti za pomoč ljudem v stiski zaradi zasvojenosti,
- reintegracija zasvojenih v družbo,
- dvig kvalitete življenja.

Društvo svojo dejavnost nadgrajuje :

- z organiziranjem strokovne supervizije,
- z izkustvenimi delavnicami za osebno rast in razvoj,
- z izobraževanjem izvajalcev del na seminarjih, tečajih in drugih oblikah izobraževanja.

Temeljni akt določa ime in sedež društva, namen in naloge društva, način včlanjevanja in prenehanje članstva, organe društva in njihovo delovanje, način volitev, zastopanje društva in njegovo financiranje, pa tudi način prenehanja in kdo razpolaga s sredstvi društva po morebitnem prenehanju njegovega delovanja.

Član društva lahko postane vsak, ki je voljan delovati v skladu s pravili, nameni in cilji društva. Član postane s podano pisno izjavo in plačilom članarine. Vse pravice in dolžnosti članov društva so opredeljene v statutu. V skladu z zakonom je v statutu društva opisan žig, ki vsebuje ime društva, vrisano ima sončnico in sonce v sredini. Sonce ima enajst sončnih žarkov, kolikor je bilo članov ob ustanovitvi društva, sončnica na robu pa ponazarja obračanje in vračanje k svetlobi, v sredino, torej iz margine nazaj v zdrav način življenja in konstruktivno družbo (reintegracija).

Shema št. 3: Žig Društva Smisel življenja, ki ima sedež v Postojni

V skladu z določbami 9. člena Zakona o društvih je društvo na ustanovnem občnem zboru društva oblikovalo organe društva in sicer:

1. Občni zbor kot najvišji organ društva,

2. Izvršni odbor, ki je odgovoren Občnemu zboru društva,
3. Nadzorni odbor, ki spremlja delo vodstvene skupine društva in nadzoruje finančno poslovanje,
4. Disciplinsko komisijo, ki o prekrških in ukrepih zoper kršitelje odloča na prvi stopnji.

Mandatna doba članov v organih društva traja štiri leta.

V posebnem poglavju statuta je določeno materialno in finančno poslovanje društva.

V skladu z zakonom so v statutu določeni načini pridobivanja finančnih sredstev:

1. iz dotacij občin, na območju katerih društvo deluje,
2. z javljanjem na razpise resornih ministrstev, na področju problematike, za katero je društvo ustanovljeno (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport),
3. iz dotacij, sponzorskih sredstev in donacij podjetij in drugih organizacij, skupnosti in posameznikov,
4. iz članarine, ki jo vsako leto določi Občni zbor društva,
5. iz drugih virov (npr. iz prispevkov uporabnikov).

V končnih določbah statuta je navedeno, kako preneha delovanje društva, kam preide premoženje društva po morebitnem prenehanju delovanja in kdaj stopijo pravila društva v veljavo. Bistveno, in seveda v skladu z zakonom, je določilo, da društvo začne delovati, ko je vpisano v register društev, oziroma ko pristojni organ, to je v našem primeru Upravna enota Postojna, Oddelek za upravne notranje zadeve, izda odločbo o vpisu v register društev. Z registracijo je postalo društvo pravna oseba zasebnega prava. Društvo preneha delovati po volji članov, ko sklep o prenehanju sprejme najvišji organ društva, ali preneha delovati po zakonu, če deluje v nasprotju s pravnim redom R Slovenije. Tedaj se z odločbo pristojnega organa izbriše iz registra društev.

Nastajanje zasebne neprofitno-volonterske organizacije razdelim v pet faz; od teh je konfliktna situacija in boj za pozicijo organizacij tretjega sektorja opredeljeno kot prva faza. Če pogledam na konfliktno situacijo iz vidika *akterjev konflikta*, bi lahko rekla, da smo bili na začetku osamljeni nasproti državnim organizacijam.

V drugi fazi sprememb smo bili strokovni delavci, ki smo začeli delovati na področju socialnega varstva izven institucionalnih okvirov, še negotovi in smo delovali zelo previdno. Velik suport so nam dajali naši učitelji v novih procesih izobraževanja na Visoki šoli za socialno delo in v superviziji, ki je predstavljala tudi dodatni kontrolni aparat. Tu smo dobivali potrditve za svoje delo, kar nam je dvignilo samozavest.

Pojavile so se nove vizije in nove želje po širitvi dejavnosti. Obenem smo bili kot del učnega procesa vključeni v osebno analizo, kar nam je dajalo nove psihofizične moči. V pomoč je bilo tudi sveže znanje mladih kolegic, ki so vnašale v institucijo nov žar. Marsikdaj je konflikt izgledal kot konflikt osebe proti osebi. V supervizijskem procesu smo skušali razreševati lastne dileme, zbirali smo pogum za novo delovanje, za *inovacije*, *samorazvoj* in za možnosti za uresničitev *misije*. To je bila tretja faza razvoja po konfliktni situaciji.

Oblikovale so se trdnejše strukture strokovnega delovanja v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah na področju socialnega varstva in pri nudenju psihosocialne pomoči. Zbrali smo se v skupino, ki je širila vedenje o novih oblikah dela na območje cele Slovenije. Začeli smo pripravljati skupni slovenski projekt samopomočnega skupinskega dela starih ljudi. Skupine smo uvajali v domove upokojencev in v naravno okolje, torej v vasi in posamezne dele mest. Projekt se je začel v obalnih občinah in se širil po vsej Sloveniji. V letih 1989 do 1991 je bil to akcijski in raziskovalni projekt, ki je svoje izsledke publiciral v metodičnem priročniku Skupine starih za samopomoč, ki je izšel 1992 leta pri Inštitutu za socialno medicino in socialno varstvo v

Ljubljani. Začela se je *četrti faza* razvoja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva. Tedaj se je konfliktna situacija že začela spreminjati v situacijo, ki bi jo lahko opredelili za manj konfliktno. Zamenjali so se *akterji konflikta*. Institucije javnega sektorja so že zaznale v našem delu *inovativnost*, ki lahko pripelje tudi k *napredku stroke* in to delo so začeli podpirati.

Nastajala je nova organizacijska oblika zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, ki je novim oblikam dela določala pravila. Zaprtost organizacij javnega sektorja ni bila več možna in vodstveni kader je zaznal potrebo po dvigu kvalitete svojega dela. Ko so npr. domovi upokojencev dvignili kvaliteto svojega dela in so se v njihovo delo integrirale dejavnosti, ki smo jih uvajali v *skupinah starih za samopomč*, v vsakdanji sistem dela domov upokojencev, smo skupaj ugotavljali, da je sodelovanje možno. Odpor je slabel in pozicija je postajala *nekonfliktna*.

V *dinamiki konfliktnih situacij*, kjer gre za tako imenovano *konfliktno spiralo*, se je zgodil po konfliktnih napredkih. Začetek spiralnega konflikta je ljubosumnost kolegov (Rus, V., 1993). Dogajal se je reakcijski proces, v katerem so *poteze ene skupine vodile k spremembi polja drugega akterja, sprememba tega pa je izsilila kontrapoteze prvega akterja, kar spet vodi k spremembi polja prvega akterja itn.* Zaradi *rezistence do inovacij* je prihajalo do *konflikta vlog*, kar bi lahko pripeljalo do pat pozicije. To bi lahko pripeljalo tudi do zloma celotnega sistema. V bistvu je šlo tukaj že za obliko *kontrole konflikta*.

Glede na to, da je že kazalo, da gre zadeva preko meja sistema in da bi to lahko pripeljalo do patoloških sprememb v sistemu, je bila kontrola konflikta že nujno potrebna. Nujna pa je bila iz vrha, torej iz sistema oblasti, ker sta postajali obe skupini dovolj močni, da bi lahko druga drugo uničili. Celotno delovanje je torej pripeljalo do alternativnih sprememb, ki so dvignile kvaliteto celotnega sistema. Gre dobesedno za to, kar pravi Boulding, da konfliktni sistem izkazuje kontrolo, če ima aparat, ki "zaznava", da je sistem dosegel meje patologije ter nato sproži procese, ki "obrnejo" dinamiko dogajanja.

Ljudje se zaradi izkušenj preteklosti bojijo kontrole države, strah jih je, da bodo izrabljeni, stigmatizirani, izogniti se hočejo manipulacijam. Zato smo iskali možnosti, da bi v programe organizacije zajeli tudi populacijo, ki ni bila vključena v sistem pomoči. Ko smo ugotovili, da bo to mogoče z oblikovanjem organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva, ki pa bo organizirana tako, da se ljudje ne bodo počutili ogroženi, npr. iz finančnega vidika, je nastopila *peta faza* razvoja.

3.2 Pomanjkljivosti ureditve društva

Med pomanjkljivosti bi lahko šteli strokovnost izvajalcev storitev, ki je bila prvotno, dokler je prevladovalo volonterstvo, na nižjem nivoju, kot se je pozneje izkazala potreba. Kljub temu, da je pri delovanju organizacije velik poudarek na vključevanju volonterjev, se je z razvojem učeče se organizacije ustvarilo pogoje za dvig strokovnega nivoja, tudi volonterjev. Pomanjkljivost delovanja društva je tudi v statusu organizacije.

Status društva v *javnem interesu* po posebnih določenih zakona lahko podeli minister, ki vodi ministrstvo na področju katerega deluje društvo, to pa tedaj, ko njegovo delovanje presega interese članov društva in ko so določeni kriteriji, na podlagi katerih se društvu podeli status društva, ki deluje v javnem interesu, npr. ko je ugotovljeno, da deluje v javno dobro, kar pomeni, da presega interese članov društva. Status društva, ki deluje v javno dobro, lahko pridobi tudi društvo, ki izvaja javno službo po koncesijski pogodbi. Društvo Smisel življenja deluje v javnem interesu, saj se ukvarja s populacijo, ki je v stiski in izvaja storitve socialnega varstva in

psihosocialne pomoči, ni pa nujno, da so uporabniki storitev člani društva. Kljub temu, da so že ustvarjeni pogoji za koncesijo ali za preoblikovanje društva v drugo, ustrežnejšo obliko delovanja, npr. zasebni zavod, s tem odlašamo, ker bi to potegnilo za sabo mnoge spremembe, ki jim z sedanjo kadrovsko pokritostjo ne bi bili kos.

V intervjujih, ki sem jih opravila za magistrsko delo, sem zasledila problem, s katerim se srečuje večina zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij pri pridobivanju finančnih sredstev, sponzorskih sredstev ali donatorstev. Tudi zaposlenost je v njih v primerjavi z drugimi družbami na predzadnjem mestu. V njih je zaposlenih le 0,7 % vseh zaposlenih v Sloveniji. *Manj profesionalizirane od neprofitno-volonterskih organizacij v Sloveniji so edino še romunske* (Kolarič, Z. in drugi, 2000, str. 175). Naziv društvo ali zasebni neprofitno-volonterski sektor, vzbuja dvome.

Ko se skuša poimenovati delovanje zasebnih organizacij, ki delujejo v javnem interesu na področju zdravstva, socialnega varstva, izobraževanja itn., se zanje uporablja označbe kot *nevladne organizacije, neprofitne organizacije, volonterske organizacije ali tretji sektor*. Morda so ta poimenovanja ustrezna, pomanjkljivost takega poimenovanja pa je, da pove, za kaj ne gre, ne pa za kaj gre. Poleg tega javne zavode pri nas ustanavljajo tudi lokalne skupnosti, kar pomeni, da so te tudi nevladne, štejemo pa jih pod javni sektor.

Iz poimenovanja torej ni razvidna razlika in razmejitev med organizacijami javnega sektorja in izvajalci zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Tudi beseda volontarizem je problematična, ker asociira na amaterstvo, neprofesionalnost neprofitno-volonterskih organizacij. Delo volonterjev se lahko razume le kot dopolnjevanje dela javnih služb s prostovoljci, ne pa alternative javnemu sektorju, kjer se storitve izvajajo tudi visoko strokovno. Lahko zveni tudi, kot bi bile organizacije neprofitno-volonterskega sektorja namenjene le svojemu članstvu, ne pa javnemu interesu. Poimenovanje "tretji sektor" pa ni vsebinsko označeno in je iz tega vidika tudi problematično. Glavni atributi, ki označujejo zasebni neprofitno-volonterski sektor, so: neprofitnost, zasebnost in javna korist.

Namen teh organizacij je uresničevanje svojega poslanstva, ne pa ustvarjati profit. Glede na to, da se društva poimenuje pravne osebe zasebnega prava, je vprašljivo, kako to izrazoslovje uskladiti. Zasebno je nekaj, kar pokriva interesno sfero posameznika in ne javne koristi in splošnih interesov ljudi. Glede na spoznanje, da se tretji sektor navezuje na celotno družbo in na javno dobro, pa tudi, da država družbi omogoča, da prevzema odgovornost za svoje člane in torej za dejavnosti, ki jih izvaja javni sektor, bi bilo potrebno razmisliti o poimenovanju zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, tako da bi bila opredelitev eksaktnjša in razumljiva tudi za uporabnike izven teh organizacij. Morda bi del ljudske iniciative poimenovali z imenom civilni sektor, lahko še z dodanimi atributi javnokoristen in neprofiten, npr. z izrazom: ***civilni javnokoristni neprofitni sektor*** (Čopič, V., 1996, str. 75 in 76).

Janez Šinkovec pravi, da se pravne oblike pravnih oseb, ki delujejo v obliki združenj kot društva, družbe, zavodi, fundacije in zadruge, medsebojno prepletajo. Pomembno je tudi medsebojno prepletanje dela v javnih zavodih, torej organizacijah javnega sektorja, z delom v organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Problematično pa je financiranje zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, ki marsikdaj komajda preživi. Velikokrat so članarine najpomembnejši vir njihovih prihodkov. Zato se velikokrat preusmerijo v pridobitno dejavnost, ki je po zakonu sicer možna, vendar lahko tudi nevarna, v smislu, da se neprofitna organizacija preoblikuje v profitno in tako se spremeni njeno poslanstvo.

Društva so pravne osebe korporacijskega tipa, tako pri nas kot tudi v zahodnih državah, npr. v Švici. Pomembno je, da gre za avtonomnost volje, ko se združujejo fizične osebe. Svojo voljo

pa izražajo, ko odločajo o obstoju, o ustanovitvi in prenehanju društva. Verica Trstenjak analizira švicarsko zasebno pravo, kjer so društva tudi pravne osebe korporacijskega tipa, so pa dovoljena tudi društva brez pravne osebnosti, ki delujejo povsem neformalno. Zanja veljajo določbe, predpisane za enostavno družbo, v primerjavi z ostalimi korporacijami je predpisan najenostavnejši in najsvobodnejši sistem ustanovitve. Ustanovi se le z izjavo v statutu, v katerem je izražena volja ustanoviteljev ustanoviti društvo. Pogoj je, da delovanje društva ne sme biti namenjeno gospodarskim, dobičkanosnim namenom. Končni cilj je, da v njem ne sme biti ekonomske prednosti (Terstenjak, V., 1995). Tudi v državah zahodne Evrope se na področju storitev socialnega varstva in pomoči ljudem v stiskah ustanavljajo društva. S približevanjem naše države Evropi bo tudi naš upravno-politični sistem prišel do spoznanj o potrebnosti oblikovanja trdnega zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja.

Pomanjkljivosti ureditve društva so tudi kadrovske težave, zaradi katerih se načrti niso mogli v celoti uresničiti. Tudi v društvu Smisel življenja je bil zlasti pereč problem pomanjkanje finančnih sredstev. V fazi oblikovanja je bilo pomembno zdržati, zato smo iskali volonterje, ki bi bili pripravljeni delati v svojem prostem času in brez nagrajevanja za delo. Z iskanjem novih možnosti, da ideja ne bi zamrla, smo se oprli na znanstveno raziskovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij v zahodnih razvitih družbah. Spoznali smo, na kakšne načine so države blaginje iskale izhode iz krize.

Državne institucije so iz distance opazovale naše poskuse, ko smo se opirali na izkušnje evropskih držav, ki so poskušale prenesti odgovornost za preskrbo državljanov s kolektivnimi dobrinami in storitvami z države na druge akterje. Postopoma in subtilno smo oblikovali zametke neprofitnih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči; odgovornost države se je tako manjšala; s to obliko organiziranosti pa smo se izognili tudi negativnim učinkom privatizacije.

Zinka Kolarič ugotavlja: *“Seveda so pri tem pripisovale neprofitno-volonterskim organizacijam različne funkcije, cilje in naloge. Desne, liberalno-konservativne politične sile so poudarjale potrebo po redefiniranju klasičnih (represivnih) funkcij države ter zmanjševanju njenih socialnih funkcij z oživljanjem retrogradnega tipa solidarnosti v najožjih okoljih, ter obnavljanjem liberalnega vzorca o večji odgovornosti (svobodi) posameznika za svojo blaginjo. Leve politične sile pa so videle v neprofitno-volonterskih organizacijah možnosti za zmanjševanje funkcijske in stroškovne neučinkovitosti javnih služb, izziv njihovi rutinizaciji, standardizaciji, specializaciji in birokratizaciji ter priložnost za večjo participacijo ljudi na vseh področjih družbenega življenja. Za prve naj bi nove organizacijske oblike pomenile zapolnitev (substitut) prostora, ki bi ga zapustila država, za druge pa komplementarno dopolnilo javnim (državnim) službam pri zagotavljanju blaginje za ljudi”* (Kolarič, Z., let. XXII, št. 168-169, str. 108). To so poimenovali *mixed economy of weefre*.

Če sledim temu besedilu in vanj vpletem zgodovino nastajanja društva Smisel življenja, se strinjam z ugotovitvami avtorice, da med privatnim profitnim sektorjem in javnim sektorjem ne obstaja soglasje, kljub temu pa je ves čas potekala določena oblika sodelovanja. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so nastajale in zaživele s predznakom različnih terminov, kot neprofitne organizacije, dobrodelnice, volonterske, nevladne, neodvisne itn., kar pa je organizacijo lahko okarakteriziralo le z določenega vidika, zanemarilo pa je druge vidike, ki niso bili nič manj pomembni.

Novo nastajajoča organizacija, ki je že rahlo izstopala iz institucionalnih okvirov in dobivala nove okvire, se je, zaradi zavarovanja pred sektaštvom in marginalizacijo, spet vračala v institucionalne okvire, vendar neogrožujoče za uporabnike in z njihovo lastno participacijo.

Tukaj institucionalne okvire razumem kot razne oblike pomoči organizacij javnega sektorja, pozneje pa z organiziranostjo v obliki društva po Zakonu o društvih, kar je vneslo v organizacijo nova pravila in nove možnosti za razvoj.

4. DRUŠTVO SMISEL ŽIVLJENJA KOT UČEČA SE ORGANIZACIJA – PRIMER DOBRE PRAKSE

4.1 Prelomno leto 1989 z vidika temeljnih konceptov konflikta in vpliv le-tega na učečo se organizacijo

Leto 1989 je bilo prelomno leto v procesu nastajanja zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in utrjevanju njenih funkcij v slovenskem prostoru. Naslednja prelomnica pa je leto 1991. Dotlej smo se izvajalci storitev iz področja socialnega varstva počutili varne v službah v organizacijah javnega sektorja in o spremembah smo lahko le sanjali. Pogumnejši so se sprememb lotili že prej, vendar zelo previdno, marsikdaj z velikim tveganjem. Razne oblike delovanja v skupinah in organizacijah so težile k organiziranju trdnejših organizacijskih struktur. Akterji smo se znašli v konfliktni situaciji. Na prizorišču so se na področju socialnovarstvenih storitev in drugih oblik pomoči ljudem v stiski pojavili različni akterji:

- organizacije vladnega/javnega sektorja in
- nevladne/zasebne organizacije neprofitno volonterskega sektorja (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 27).

Vsebina delovanja, cilji, zaposlovanje, načini vodenja in drugo, kar navajam kot razliko med enim in drugim sektorjem, bi lahko povzročilo prilagajanje zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja javnemu sektorju in integracijo v sistem organizacij javnega sektorja. Vendar je namesto tega med obema akterjema nastal konflikt, ki pa je dolgoročno povzročil napredek. Preden smo se zavedli, da napredujemo, nas je bilo velikokrat strah, čeprav smo vedeli, da se konflikti pojavljajo v vseh sistemih. Regulacija konflikta ne pomeni vedno njegove rešitve.

Konflikt se je dogajal tudi v ljudeh, saj do konflikta lahko pride tudi med dvema aspektoma osebnosti. Sama sem bila večkrat v dilemi, ali naj vse skupaj pustim in se držim varne službe v javnem zavodu ali naj kot volonterka v svojem prostem času nadaljujem s sodelovanjem pri oblikovanju neprofitno-volonterske organizacije. Vendar sem pri svojem delu v organizaciji javnega sektorja znova in znova trčila ob mejo, ko svojemu klientu nisem mogla pomagati od tam dalje, do kamor sva v svetovalno-terapevtskemu procesu prišla v okviru nalog, ki mi jih je določalo moje delovno mesto v javnem zavodu.

Velikokrat sem prišla do ugotovitve: od tu naprej bi bila potrebna vključitev v skupino, potrebni bi bili dodatni terapevtski pogovori, sprostivne tehnike, psihoterapija itn. Klient je vprašal: Kje se lahko v take postopke vključim? Seveda ni bilo možnosti ali pa so bile možnosti prostorsko in finančno omejene oz. preoddaljene, zato se je svetovanje na določeni stopnji prekinjalo. Odločila sem se torej za tveganje in začela z oblikovanjem skupin in vnašanjem novih oblik dela, tudi komplementarnih pristopov.

To sem lahko realizirala le v novo nastajajočih različnih tematskih skupinah uporabnikov, kamor sem vnašala svoje strokovno znanje iz socialnega in svetovalnega dela. Konflikt v meni se je prenašal na večino sistemov, v katerih sem živela in delovala. Velikokrat me je to zelo obremenjevalo. Vendar sem skušala slediti svoji viziji pozitivnih sprememb, ki so nastajale kot

posledice konfliktov, čeprav se je velikokrat dogajalo, da so nekateri poskusili konflikte eliminirati.

Vodilni so iskali vzroke za konflikt in ga pripisovali "strokovni ljubosumnosti", kot dokaz osebnostne zrelosti posameznika pa naj bi bil ta, da bi konflikt obšli. Tako bi konflikt eliminirali že na začetku porajanja problema, sistem funkcioniranja strokovnih delavcev pa bi ostal v dotedanjih okvirih. Velikokrat je bilo potrebno spretno balansiranje med akterji konfliktov, da smo lahko ostajali na obeh pozicijah, kot delavci v organizacijah javnega sektorja in v vlogah volonterskih oblikovalcev organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči.

Z vidika teorije in temeljnih konceptov konflikta lahko opredelim tudi nastali konflikt med akterji, med neformalno organizacijo, ki je bila sestavljena iz skupin in iz zainteresiranih uporabnikov, ki sem jih obravnavala izven organizacije, kjer sem bila zaposlena in so želeli v novo nastajajočo organizacijo participirati, ter med organizacijo javnega sektorja, ki je z nenaklonjenostjo sprejemala nastajanje nove organizacije tretjega sektorja.

Najprej se je pojavil medosebni konflikt, ki je prerasel v konflikt med organizacijo javnega sektorja in mano, kot organizatorjem skupin, na območju (po mnenju nekaterih tudi na strokovnem področju), ki ga je pokrivala tudi organizacija javnega sektorja.

Nekateri strokovni delavci javnega zavoda so utemeljevali nepotrebno vzporednega delovanja skupin in drugih pomoči ljudem v stiski in na področju preprečevanja stisk na preventivnem področju. Začasno so uspeli prepričati vodilne, da je to nepotrebno in celo moteče. Nastale so resne ovire in bolj ko smo dokazovali, da delujemo komplementarno, da nikomur nismo konkurenca, da nikogar ne nameravamo izpodriniti, pač pa nadaljujemo tam, kjer se proces pomoči v organizacijah javnega sektorja ustavi, bolj so nas doživljali kot kontrolo in kot posredno dokazovanje nekompetentnosti in kot dokazovanje nesposobnosti javnega sektorja, da bi pokrival vso psihosocialno problematiko, še zlasti pa preventivo odklonskega vedenja.

Vodilni so utemeljevali konflikt kot motnjo delovnega procesa. Če ne bi vztrajali in zdržali pritiskov, ne bi prišlo do spreminjanja sistema, ki bi tako neizogibno stagniral. Torej smo z upornostjo pripeljali do sprememb najprej pri sebi, nato pri našem individualnem delu s klienti. Pozneje so nastale spremembe pri oblikovanju različnih skupin, pozneje v novi obliki organiziranosti skupin, ki so se povezovale v krovne organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega tipa. To pa je pripeljalo celo do spremembe celotnega sistema organizacij za pomoč ljudem v stiski, zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in organizacij javnega sektorja, na koncu v samem sistemu socialnovarstvenega področja.

Dejstvo, da se ljudje ali skupine ljudi, na katere je izvajan pritisk v konfliktni situaciji, organizirajo v organizacijo, se je dejansko pokazalo tudi v sistemu naših dejavnosti. Konflikt je prerastel v konflikt med organizacijami. Polje konflikta se je premaknilo iz nižjega nivoja organiziranosti na višji nivo, vendar so bile v tem obdobju organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega tipa na področju socialnega varstva v slovenskem prostoru že tako povezane med seboj, da smo lahko utrjevali pozicijo s čedalje boljšim in kvalitetnejšim strokovnim delom. Ob tem smo se veliko naučili, skupaj pa smo organizirali tudi razna izobraževanja iz področja psihosocialne pomoči in menedžmenta, učili smo se pridobivati finančna sredstva na različne načine, tudi iz državnega proračuna, pa tudi z raznimi akcijami, ki so odmevale med populacijo.

Najpomembnejše je to, da je bila prav v organizacijah tretjega sektorja najprej organizirana strokovna supervizija, kot posebna oblika učenja, medtem ko so jo delavci v organizacijah javnega sektorja še vedno odklanjali in so jo organizirali šele v zadnjih letih.

Moje izkušnje ob oblikovanju nove organizacije na področju socialnega varstva so, da so organizacije javnega sektorja, ob porajanju novih organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja menile, da so najprej v polju konflikta na visoki poziciji, saj so imele veliko moč, ki jim jo je z birokratskim sistemom dajala država. Tedaj so bile organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na nizki poziciji in vodilni v njih so menili, da bo oblikovanje ali delovanje propadlo; organizatorji novega načina dela na področju socialnega varstva in pomoči ljudem v stiski pa smo se bali, da bo država prepovedala delovanje novo oblikujočih zasebnih organizacij.

V preteklem obdobju, pred družbenimi spremembami v Sloveniji leta 1989, so že bili posamezni primeri prepovedi delovanja. Ko je zasebni neprofitno-volonterski sektor dokazal, da je potreben tam, kjer se delovanje javnega sektorja ustavi, se je organizacija javnega sektorja počutila ogroženo, še zlasti, ko je vlada začela razmišljati o zmanjševanju obsega storitev v javnih zavodih, ker naj bi prevzel zasebni neprofitno-volonterski sektor npr. preventivne dejavnosti in svetovalno terapevtsko vlogo v celoti.

Analiza skupin, organiziranih po principu samopomoči, ki so bile oblikovane v okvirju organizacije javnega sektorja in ki so bile že zametek zasebne neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja, kaže, kako so le-te prešle v organizirano obliko zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, v društvo. V tem prehajanju bi lahko prišlo do patoloških sprememb, skupine bi se lahko preoblikovale v sekte ali v marginalne skupine, vendar so se zavarovale tako, da so poskrbele za mehanizem **kontrole konflikta**.

Konflikti so se porajali tudi znotraj teh organizacij, med akterji v njih, zato je bila neizogibna strokovna kontrola, supervizija strokovnjakov, ki obvladajo psihosocialno delo, volonterstvo in menedžment, ki so pomagali pri morebitnem prestopanju meja. Pomagali so kontrolirati, da v organizacijah ni prišlo do vzporednih, alternativnih sistemov.

Pomembno je torej, da ima konfliktni sistem *mehanizem kontrole*, ki zaznava meje patologije. Poleg supervizije volonterjev v organizaciji, smo imeli izvajalci le-te tudi lastno zunanjo *supervizijo in učno analizo*, da smo z mehanizmi kontrole znali preprečiti odklone od zastavljenih ciljev in odklone od strokovnosti.

V smislu *regulacije konflikta*, ki je bil pod kontrolo vodilnih v organizaciji javnega sektorja, v organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa pod kontrolo vodje organizacije z ustrezno strokovno supervizijo, lahko nastopata dva načina regulacije konfliktov v različnih situacijah in časovnih obdobjih.

V začetku se je dogajal poskus regulacije konflikta z *dominacijo*, ki je predstavljala nevarnost za zasebni neprofitno-volonterski sektor, ki naj bi bil odstranjen, javni sektor pa, ki ni bil naklonjen spremembam in je težil k dominaciji nad celim poljem, naj bi prevladal.

Vendar je prevladala *procesualna regulacija konflikta*, s katero je prišlo do postopnega sporazumevanja, kompromisa in na koncu konstruktivnega sodelovanja, čeprav še vedno z rahlo distanco. V tem procesu regulacije je kot *mediator* nastopila **vlada**, ki je začela stimulirati spremembe v obeh sektorjih, ker ju je spoznala za komplementarna. Mediator se je torej pojavil izven emocionalnega polja konflikta, zato je lahko situacijo obvladal. Kljub temu, da je bila morda odločitev vlade, da podpre porajanje zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, težnja po kontroli odločitev in kontroli vodenja in na ta način vzpostavljanju moči tudi na področju zasebnosti - *etatizacija*, (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 162), to sedaj ni več toliko pomembno, kajti zasebni neprofitno volonterski sektor si je utrdil pozicijo v slovenskem prostoru.

V polju konflikta je pozicija organizacij javnega sektorja padla, pozicija organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja pa se je dvignila in se je približala zaželjeni poziciji.

Ko so se pozicije organizacij obeh sektorjev uravnotežile, je bil konflikt presežen. Ni ga bilo potrebno eliminirati, da bi lahko prišlo do konstruktivnega sodelovanja. Tako organizacije obeh sektorjev lahko že vzajemno vplivajo na več stvari, tudi na izdelavo nacionalnih programov za posamezna področja dela, normativov in standardov in akcijskih načrtov. Država pa lahko še naprej, kot zunanji mediator, bedi nad mejami sistemov.

Počasi smo iz konfliktnega premikanja na lestvici prešli v nekonfliktno sodelovanje z manjšo nestrpnostjo. Vse to bi lahko pripeljalo do zloma sistema, vendar kot vidimo, zlom ni nujen. Ob konfliktu med organizacijami, društvom Smisel življenja in organizacijami javnega sektorja, ki so se počutile ogrožene (centrom za socialno delo, domom upokojencev), se je pokazalo, da ko so nastale spremembe v obravnavi klientov v polju enega akterja, npr. v organizaciji zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, je to povzročilo spremembe v pristopih do klientov tudi v polju drugega akterja, torej v organizaciji javnega sektorja. Ko smo delavci v organizaciji zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja ugotovili, da se delovanje celotnega sistema spreminja in izboljšuje, da je država zainteresirana za nove oblike dela tudi na področju socialnega varstva, da opazuje, raziskuje in analizira nastale spremembe in jih začinja podpirati in stimulirati, so se dejavnosti novih organizacij začele širiti. Prej negativno označene spremembe so se pozneje pokazale za pozitivne.

4.2 Učeca se organizacija - primer dobre prakse

Društvo Smisel življenja, katerega delovanje v nalogi analiziram kot primer zasebne, neprofitno-volonterske organizacije *dobre prakse*, je postala *učeca se organizacija*, ki je sposobna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje, na tej podlagi pa tudi spreminjati svoje vedenje. Zaposleni znotraj organizacije se usposabljammo za izvajanje projektov preventive, za programe zdravljenja odvisnosti od drog in od drugih psihoaktivnih snovi, za pomoč ljudem v različnih stiskah, za družinsko terapijo in za psihoterapijo, za reintegracijo bivših odvisnikov od drog v družbo idr.

Organizacija je postala učna baza za praktikante in pripravnike, študente in diplomante humanitarnih in družboslovnih smeri (pedagogov, socialnih delavcev, teologov itn.).

Pridobivanje znanja delavcev, zaposlenih preko *aktualne* in preko *potencialne ponudbe*, je potekalo vseskozi, od oblikovanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, katerega del pokriva tudi društvo Smisel življenja.

Prihajali smo do novih spoznanj in znanj, ki smo jih lahko uporabljali in uvajali v novo nastajajoči sektor "neprofita" in "volonterstva", zasebnitva. Tak način dela je bil precej naporen in je terjal veliko odrekovanja na zasebnem nivoju. *Spodbujanje in nagrajevanje izvajalcev programov in storitev* (Možina, S., 1996, str. 88 do 89), ki je prihajalo od naših učiteljev, pa je bil dober motiv za pridobivanje in zadrževanje volonterjev. Ob uspehih in napredku človek čuti tudi osebno zadovoljstvo, ki mu daje vzpodbudo za nadaljevanje dela.

Ustvarjalno delo na področju pomoči ljudem v stiskah, psihosocialne pomoči, je zaživelo polno šele tedaj, ko smo pričeli z raznimi aktivnostmi na področju strokovnega dela izven institucij, v okviru samoorganiziranih skupin in v okviru prostovoljne dejavnosti. Pomagali so nam kompetentni profesorji in mentorji, supervizorji, ki so z zasebnim delom poskusili prvi. Naučili so nas, da je bilo možno drugače organizirati delo in ga oplemenititi šele tedaj, ko smo npr. socialni delavci z novimi dejavnostmi začeli delovati tudi v prostem času ali v institucijam "ukradenem času" (Stritih, B., 1992).

Delavec, ki je začel z novimi dejavnostmi, pa ni prišel do boljšega zaslužka, slave, boljšega položaja, privilegijev, pač pa je delal v prostem času, kot volonter, s strani sodelavcev in nadrejenih pa je bil deležen celo *graje, očitkov samovolje in usmerjenosti v nestrokovne sfere, torej se je znašel v konfliktni situaciji* (Stritih, B., 1992). Potrebno je bilo vedno več znanja.

Društvo Smisel življenja se je izoblikovalo preko volonterskega dela in se preko akcijskega učenja preoblikovalo v zasebno neprofitno-volontersko organizacijo, v kateri so združene razne oblike organiziranosti, od prostovoljstva, do nagrajevanega dela, plačanega dela in javnih del, del organizacije pa se bo, zaradi težnje k samostojnosti, samovzdrževanju in še večje neodvisnosti, postopoma usmeril v *profitno* dejavnost oz. pridobivanje dobrin, ki se bodo tržile.

V desetletnem delovanju smo v društvu prišli do spoznanja, da je pridobivanje finančnih sredstev zelo kočljivo, zato se bo organizacija skušala *približati sferi trga*, za kar potrebujemo strokovnjake tudi iz drugih, predvsem tehničnih in tržnih poklicnih področij.

Del vloge organizacije bo *produkcija storitev in dobrin za trg*, kar bo možno v obliki socialnega podjetja ali kooperative. Tudi menedžiranje v to smer terja nova znanja. Pridobljena finančna sredstva se bodo porabila za odpiranje novih delovnih mest in za izvajanje socialnih programov. Tudi ta projekt je dober motiv za zadrževanje volonterjev.

Prišlo je do novih trendov stroke in težnje po čimvišji izobrazbi, ker je to nujno potrebno za občutljivo delo z ljudmi, z njihovimi najintimnejšimi stiskami. Formalizirano in birokratsko organizirano delo se je, preko kontinuiranega in akcijskega izobraževanja, dvignilo na visoko strokovno raven. To prizadevanje pa je velikokrat rodilo konflikt in kljub temu, da je lahko tudi *konflikt gibal k napredku*, je bil potreben dolgotrajni proces, da smo dosegli, da se vodstvo ni usmerjalo le k rešitvi konkretnega problema, pač pa je začelo dopuščati tudi inovacije. To je vodilo v dualno politiko organizacij in to se je dogajalo tudi v organizacijski strukturi institucij, kakršne so bile organizacije javnega sektorja.

Nekateri so pristajali na birokratski način vodenja, drugi smo se tiho in diskretno upirali in pripravljali teren za spremembe. Našli smo optimalno organizacijsko strukturo, ki omogoča učinkovitost. V strokovno delo so se uvajali novi programi, ki so stopali v slovenski prostor kot inovacije ali kot prenos oblik dela v tej stroki iz zahodnih dežel, s učenjem menedžmenta v neprofitnih organizacijah pa smo se naučili, kako obvladati spremembe v organizacijski strukturi in kako raziskati pomanjkljivosti in prednosti evolucije organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja.

Prehod je bil težak in pojavilo se je veliko dilem o večji količini in kakovosti socialnovarstvenih storitev. Pozabljalo se je, da se dobrin in storitev teh organizacij ne da meriti ali se jih da v veliki meri le kvalitativno analizirati. Konflikti so končno pripeljali do oplemenitenja dela, tako v javnem sektorju kot v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju in do dokaj konstruktivnega sodelovanja med zasebnim in javnim sektorjem. Tudi za preseganje konflikta s pomočjo pogajanj so bila potrebna nova znanja. Lahko bi dejali, da so se pojavljale neke vrste "hibridnih" organizacij in lahko bi se mednje štela tudi neprofitno-volonterska organizacija, društvo Smisel življenja, ki je imala v začetni fazi naslednje značilnosti:

- nehierarhičnost,
- mrežno povezovanje,
- fluidnost.

Lockejeva teorija (1990) pravi, da je v *procesu upravljanja človeških virov pomen motivacije eden od mehanizmov za večanje delovnih rezultatov* (Ažman, 1993). Tudi društvo Smisel življenja se je sčasoma oblikovalo tako, da je znotraj nastalo "zdravo jedro", določeno število ljudi na ključnih položajih je imelo visoko motivacijo za razvoj organizacije.

Pomembno je bilo izmed najaktivnejših volonterjev izbrati tiste, ki so prevzeli sovođenje oziroma ki so prevzeli vodenje določenega področja dejavnosti. V društvu smo določili odgovornega za področje preventive, drugega za področje zdravljenja odvisnosti od drog, tretjega za področje organiziranja socialnega podjetja s ciljem rehabilitacije in reintegracije zazdravljenih zasvojenecv in s ciljem zaposlovanja težje zaposljivih oseb, predvsem mladih s tveganim vedenjem. Za vodenje je bila potrebna motivacija in novo znanje.

4.2.1 Pridobivanje znanja in razumevanje dogajanj in procesov

Vzporedno s pridobivnjem znanja se vsak, ki na novo nastopi delo znotraj organizacije, seznanj s procesi v organizaciji. Strokovni vodja društva seznanj delavca z dogajanj iz strokovnega in vsebinskega vidika, seznanj ga s kodeksom etičnih načel v socialnem varstvu in drugimi pomembnimi stvarmi.

Predsednik društva seznanj delavca s pravili društva in organizacijsko strukturo, oba pa skušata dobiti od kandidata povratno informacijo, ali bo zmožel delati v takem sistemu in ali se bo zmožel integrirati v delovanje ter ponotranjiti pravila in se identificirati z organizacijo. Nekaj jih odstopi že na začetku, nekaj jih izkoristi dobrine, ki jih organizacija nudi svojim delavcem in odidejo, ko zadostijo svojim interesom, veliko pa se jih vrača v različnih fazah svojega življenja. Tako se npr. oseba, ki je bila v organizaciji na praksi kot študent, vrne zaradi opravljanja pripravništva.

Za nekatere uporabnike je delo v organizaciji le prehod med varnim okoljem v terapevtskih skupnostih v družbo. Jedro, ki se je oblikovalo ob ustanovitvi društva, pa ostaja konstantno. V interesu mu je, da se organizacija razvija in dosega dolgoročne cilje, ki so bili nekateri zastavljeni že ob oblikovanju organizacije, nekateri tekom let, ko so se programi prilagajali potrebam uporabnikov in usposobljenosti kadra.

Za uresničevanje ciljev pa je potrebno pridobivanje informacij, ki je podlaga individualnemu fondu znanja in je osrednjega pomena za razumevanje bistva procesov znotraj organizacije. Vsak se ob prihodu v organizacijo seznanj, kako procesi potekajo in kakšna je njihova vsebina. Gre za razumevanje in ne le za pomnenje, zlasti ob *sestavljenih problemih*. Pomembno je, da delavci v organizaciji spoznajo problem in so motivirani za njegovo rešitev ter da so sposobni osvojiti novo vrsto vedenja, ki razrešuje ta problem.

4.2.2 Učenje navad in spretnosti

V procesu nastajanja neprofitno-volonterske organizacije so se dogajale tudi napake, kar je prikazano v shemah št. 8 in 9 - priloga št. 10, *Na napakah se učimo*. To ne pomeni, da ker se na njih učimo, jih lahko brez zadržkov delamo ali ponavljamo. Pomembno je, da se jih zavedamo, da jih ne ponavljamo in da se nam vtisnejo v spomin kot pomagalo pri učenju. Pomembno pa je, da napačno vedenje in napake pri učenju niso kaznovane. (Možina, S., 1996, str. 89). To človeka opogumlja, da gre v novo tveganje in tako napreduje. Sistem učenja navad in spretnosti zahteva pravico do delanja napak in to ne samo enkrat, ampak toliko časa, dokler ni postopno osvojena (nova) navada. Pri tem sistemu učenja je pravzaprav najtežje odvajanje starih navad in spretnosti. Študentom, katerim prenašam svoje znanje, velikokrat povem misel Rabindranatha Tagoreja: *Reka resnice teče po prekopih zmot*.

Naš filozof in teolog Anton Trstenjak pa pravi: *Vsa človeška zgodovina, razvoj znanosti in človeške misli v filozofiji, nam potrjuje isto pravilo: človeštvo napreduje ob napakah. Na prvi*

pogled bi nas utegnila ta okoliščina narediti malodušne, češ saj ob nepretrgani verigi zmot človeštvo res ne more napredovati in si nima nič dobrega obetati. Toda ta resnica ima tudi drugo stran, zlasti če jo obrača nase vsak posameznik. Če se prav ob lastnih napakah učimo in izmodrimo, nas mine molodušnost; napake nam dajejo celo vzpodbudo za napredek; tedaj so napake po ovinku tako rekoč naše lastne svetovalke: tako ne gre, treba bo drugače; to je bilo nepravilno, torej bomo morali izbrati drugo možnost. Napake nas vzvratno usmerjajo. Napake so naše neumorne, vedno navzoče nadzornice in svetovalke. Tako ne smeš, tako ne gre; moral boš drugače ravnati. Včeraj je bilo narobe, danes mora biti drugače (Trstenjak, A., 1993).

Pomembno je, da napačnega vedenja in napak pri učenju ne kaznujemo, pač pa so lahko tudi napake plodno polje za novo učenje in odpravljanje starih napak in navad. Tak pristop je tudi delavce v neprofitno-volonterski organizaciji ter v zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju na področju socialnega varstva nasploh, opogumljal, da so šli v nova tveganja, da niso odstopili in da so na ta način napredovali.

4.2.3 Čustveno pogojevanje in priučeni strah

Uvajanje novih načinov dela v nastajajočem zasebnem neprofitno-volonterskem sektorju na področju socialnega varstva, v okolju, kjer so bili odpori, je bilo tvegano in trdo in marsikdaj je bilo doživljanje strahu neizogibno, vendar tudi učinkovito. Tudi čustveno pogojevanje kot pogojni refleks, kot ga je razvil ruski filozof Pavlov, se je dogajalo, v smislu želje po umiku, ko smo se znašli v podobni poziciji, ki nam je že prinesla slabo izkušnjo.

Bil je morda že izdelan vzorec ob prejšnjem načinu reagiranja, ko smo trčili ob oviro. Toda tukaj se je dogajal nov učni proces, ki nam je dajal trdnost. Deloval je po principih pogojnega refleksa, ki smo se ga zavedli in lahko izdelali nov vzorec ravnanja. Ko je neki vzorec vedenja naučen, ga spremljajoči strah vzdržuje, tudi če vzroka za strah ni več. To lahko opazujemo pri ljudeh v vseh človeških sistemih življenja, bivanja in delovanja.

Stane Možina (Možina, S., 1996, str. 89) v svojem tekstu opisuje razmišljanje Scheina, da je to najbolj obetaven način učenja, čeprav je zaradi naučenih vzorcev odvajanje od starih navad težko. Nov način vedenja pa lahko vzpostavimo:

- s kaznovanjem ali
- z nagrajevanjem.

Izkušnji, da je težje spremeniti tisto, kar je pogojevano s kaznovanjem, kot tisto, kar je pogojeno z nagrajevanjem, smo v neprofitno-volonterskih organizacijah sledili od vsega začetka in uporabljali smo predvsem sistem nagrajevanja. Ko smo namreč skupini prostovoljcev naložili "obveznost", je kdo odpadel, še hitreje ob poskusih kaznovanja.

4.2.4 Ustvarjalno učenje

Iz razvojnega vidika razlikujemo:

- prilagoditveno in
- ustvarjalno učenje.

Učenje, ki se izvaja v društvu Smisel življenja, bi lahko imenovali *prilagoditveno*, ker ga lahko opredelimo kot postopno izboljševanje obstoječih storitev in dobrin, ki jih nudimo našim uporabnikom in ki se prilagajajo njihovim potrebam. Organizacija se mora do določene mere prilagajati tudi sistemskim pravilom. Vendar je učenje znotraj organizacij tega tipa predvsem *ustvarjalno*, saj izhaja iz novosti, ki niso le organizacijske, pač pa znotraj stroke psihosocialnega dela tudi vsebinsko bogatejše. Ustvarjalno učenje se od prilagoditvenega razlikuje predvsem po procesu in rezultatih učenja. Značilnosti tega procesa so:

a.) Odprtost za novo. Menedžment znotraj analizirane organizacije zmanjšuje kontrolo vodenja in daje prednost vrednotam. V neprofitno-volonterskem sektorju je vsekakor poudarek na tem, da spoznavamo tudi druge možnosti, druge organizacije in da ničesar ne podcenjujemo. Upoštevajo se osebne norme in kultura različnih ljudi, klientu pa pomagamo, da se usmerja tja, kamor on želi in kamor skupaj ugotovimo, da najbolj odgovarja njegovi osebni strukturi.

Bistvo tega je, da priznavamo različnost in se izogibamo ocenjevanju, v smislu dajanja prednosti eni od metod terapije. Vsak pristop ima svojo vrednost. V tem smislu poteka tudi vodenje sodelavcev v smislu vzpodbujanja kreativnosti in vnašanja lastnih kvalitet in novih znanj v organizacijo. Na podoben način ostaja organizacija odprta za novo tudi na drugih področjih delovanja.

b.) Sistemsko mišljenje. Pomembna je povezava v sistemu, na katerega se gleda kot na celoto in ne le na dele te celote. Spoznavamo celoto izvajalcev, uporabnikov, sistema, v katerem posameznik živi in dela ter funkcionira. Spoznavamo sistem organizacije. Pomembna je povezava in sodelovanje med javnim in zasebnem neprofitno-volonterskim sektorjem kot dvema sistemoma velikega sistema, sistema države blaginje.

c.) Ustvarjalnost. Je zaželena in se kaže v osebni prilagodljivosti in pripravljenosti sprejemanja tveganja. Brez take pripravljenosti delo v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja ne bi bilo mogoče. Tveganje smo sprejeli tisti, ki smo skupine oblikovali, z našimi ožjimi sodelavci, ki so nam pomagali skupine povezati v določeno organizacijsko obliko, društvo. Sprejeli so ga mladi prostovoljci, ki so prevzeli delo z otroci v preventivnih programih in ki jim pomagajo spoznavati in vrednotiti življenje. Tveganje celotne organizacije se kaže v odnosu do organizacij javnega sektorja in do države, ki nas podpira, tudi finančno. Preseganje tveganja je v tem, da za vsakim organizatorjem neprofitno-volonterske organizacije stoji supervizor, ki posameznikom in organizaciji kot celoti nudi suport in izvaja strokovni nadzor. Vse to, in osebna prilagodljivost, nas vodi v ustvarjalnost.

d.) Osebna učinkovitost. Privrženost in želja po učenju izhaja iz osebne učinkovitosti. Ljudje znotraj organizacije s tem občutkom vedo, da je prav, da se učijo in da se morajo učiti ter da jim je to omogočeno. So aktivni, intuitivnost pa jim omogoča, da predvidijo bodoče probleme organizacije. V delovni skupini se čuti razgibanost v smislu aktivnega reševanja problemov, ki lahko vplivajo na obstoj in nadaljnje delovanje društva. Angažiranost pri učenju, izražena želja po znanju, kaže, da se le-ta poraja tudi zaradi želje po nadaljevanju programa organizacije. Navzven se aktivnost pokaže ob vsakoletnem izidu publikacije društva in v nastopih v javnih medijih.

e.) Empatija. To je občutljivost za druge, vživljanje v probleme sodelavcev in organizacije. Vključuje visoko stopnjo etičnosti, občutek pripadnosti organizaciji, pripravljenost sprejeti odgovornost za odnose znotraj organizacije. V delovni skupini se čuti velika pripadnost, kar kaže tudi prijateljstvu podobna povezanost posameznih članov društva in zaposlenih v organizaciji. Do spoznanja, da prehajajo odnosi med klienti in svetovalci v odnose, podobne prijateljstvu, sem prišla preko supervizije, ki mi je pri tem pomagala ohranjati meje in strokovno držo.

Visoka stopnja etičnosti se kaže tudi v tem, da se vsak izvajalec storitev v organizaciji zaveže poklicni molčečnosti (čeprav so tu združeni različni poklici, ki jih obvezuje bolj obljuba, kot kodeks poklicne etike, ki se ga mora naučiti in držati vsak, ki vstopi v organizacijo). V organizaciji delajo lahko le ljudje, ki so pripravljene sprejemati odgovornost za odnose in za dobro opravljeno delo.

Moje izkušnje vodenja neprofitno-volonterske organizacije so nastale preko različnih vlog in sicer preko vloge vodje skupin, preko vloge svetovalca, terapevta, supervizorja in sodelavca. Ni brez pomena tudi vloga volonterske pozicije. V skupini, ki se je oblikovala s ciljem pomagati uživalcem drog in njihovim svojcem, sem nastopila kot volonterski sodelavec organizacije tedaj, ko uporabnikom nisem mogla več nuditi pomoči v okviru javne službe.

S ciljem preprečevanja odklonskega oziroma tveganega vedenja mladih pa so se izoblikovale vloge, ki se oblikujejo znotraj delovnega teama. Za koordiniranje in vodenje je potrebno znanje iz menedžmenta, ki ga je potrebno neprestano obnavljati, saj znanje zastara. Menedžerji se lahko v raznih oblikah druženja učimo drug od drugega. S tem si omogočamo lastni razvoj in si nudimo podporo pri reševanju problemov.

Akcijsko učenje nam omogoča spremembe. Tudi za te aktivnosti je potrebna sposobnost empatije. V zvezi z vodenjem bi lahko dejala, da smo se ga v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah učili na prilagojen način, da smo se tekom svojega osebnostnega razvoja in razvoja organizacije naučili ostati čustveno stabilnejši, da smo se učili obvladovanja stresov in naučili smo se stalno ostajati prodorni. Osebe, ki vodimo delo v neprofitno-volonterskih organizacijah, menedžerji zasebnih organizacij, smo ob neprestani iniciativnosti pripravljene prevzeti odgovornost, pomaga pa nam nenehno izobraževanje, vzporedno delo na sebi in supervizija.

Skupaj smo se naučili delovati teamsko. Naučili smo se medsebojnega zaupanja, ne dvomimo več toliko kot v začetku v uspeh organizacije in v iskrenost posameznikov. Drug drugega lahko vprašamo za nasvet. Med seboj tesno sodelujemo. Sodelovanje temelji na zaupanju, medsebojni pomoči in odkritosti. Lahko se identificiramo s kulturo organizacije, ko rečemo: *Tako to delamo pri nas!* S tem se seveda nismo rešili vseh problemov, *saj je pojavljanje problemov med delom normalna sestavina le-tega*, (Možina, S., 1996, str. 91).

Če bomo uspeli ohraniti v medsebojnih odnosih vse zgoraj navedene elemente, tako znotraj organizacije, kot v sodelovanju navzven, z drugimi, podobnimi organizacijami in z organizacijami javnega sektorja, bo v nalogi analizirana neprofitno-volonterska organizacija, kot tudi njej podobne organizacije, ki so se v zadnjih letih združile v Zvezo društev (nevladnih organizacij) na področju drog Slovenije, imela pogoje za nadaljnji razvoj. Vsekakor pa je taka oblika sodelovanja pogoj tudi za nadaljnje sodelovanje vseh akterjev, vladnega in nevladnega sektorja, ki delujeta na tem področju.

4.2.5 Akcijsko učenje v društvu Smisel življenja

Pri svojem delu sem želela večino področij svojega delovanja obogatiti s skupinskim delom, ki je bilo v osemdesetih letih na centru za socialno delo še nerazvito. Delo je bilo še zelo

birokratsko urejeno, vse v skladu z zakoni, predpisi in samoupravnim sistemom. V novo nastali zasebni neprofitno-volonterski organizaciji pa smo se držali diskretnosti, varovanja osebnih podatkov, upoštevali smo željo po anonimnosti in anonimnost tudi zagotavljali. Uporabniki naših storitev so bili upoštevani kot osebnosti, sprejemali smo jih takšne kot so in jih zaradi njihovega vedenja nismo kritizirali in obsojali, pazili smo, da zaradi svojih stisk ne bi bili stigmatizirani, da bi ohranili svoje človeško dostojanstvo in da ne bi bili izrinjeni na rob družbe.

Učili smo se o globljem funkcioniranju človeka in o psihološkem dogajanju v njem. Učili smo se k človeku pristopiti "tukaj in zdaj" in skupaj z njim načrtovati njegovo bodočnost, upoštevajoč, da je preteklost že za njim in da se je ne da spremeniti.

Ljudje so od nas odhajali bolj optimistični in so se v naše programe vračali. V raznih procesih akcijskega učenja smo se strokovni in laični delavci za svetovalno in terapevtsko delo bolje opremili. Naučili smo se približati klientu na čimmanj boleč način, mu pomagati, da bo našel tisto, kar ga bo popeljalo iz stiske. Pri svetovalnem in terapevtskem delu z ljudmi je najpomembnejše upoštevati, da so posebej pomembni avtopoetski procesi, ki se vzbudijo pri ljudeh po vključitvi v svetovanje ali terapijo. Z nakazanimi smernicami in orisovanjem različnih možnih poti z adekvatnimi cilji sami najdejo kompetentne rešitve.

Človek šele v procesu, kjer lahko sam zase išče, ob ustreznem suportu, dojame, da je v življenju pomembno neprestano spreminjanje in dozorevanje, iskanje novih poti in novih možnosti, da bi se obdržalo notranje ravnotežje, da bi se človek v svojem življenju dobro počutil in v njem našel smisel svojega bivanja.

Ljudje iščemo možnosti kvalitetnega preživetja, s pomočjo bogastva tistega, kar nam ponuja življenje, narava, poklic, delo, družina, družba, na podlagi preteklih izkušenj.

V okviru svoje službe bi se lahko prilagodila birokratskemu aparatu in se tako kot nekateri kolegi zakopala v papirje in na ta način pomagala pri vzdrževanju *birokratske celovitosti brez posebne* kreativnosti, saj je v tem smislu vse dobro funkcioniralo.

Vse delo je bilo *splanirano* in *organizirano* tako, da smo bili delavci razporejeni na točno določene referate in na natančno določene funkcije z natančno izdelanimi opisi del in nalog za svoje področje dela. Bili smo *kadrovsko pokriti*, *vodenje* institucije je bilo nedvoumno, *koordiniranje* z vrha navzdol samo po sebi umevno in skoraj nepotrebno, saj se je točno vedelo, kdo nam ukazuje. *Poročanje* o delu je potekalo od spodaj navzgor.

Brez dvoma se je tudi vedelo, kdo *financira* dejavnost centra, poročanje centra kot institucije pa je potekalo v smeri od ustanove k financerju. V sebi sem, poleg še nekaterih sodelavcev, čutila željo in težnjo po napredku. Tedaj nisem vedela, da se moja hotenja lahko razvijejo v menedžment ali podjetništvo, v nekaj, kar bi lahko pripeljalo do spremembe sistema institucije in ki je ponekod že delovalo. Začela sem iskati nove poti in nove možnosti. Na seminarjih in drugih druženjih smo kolegi zaznavali nezadovoljstvo v vlogah, ki jih opravljamo v okviru javnih institucij kot svetovalni delavci, terapevti, takšni in drugačni "pomočniki" ljudem v stiski.

Po vključitvah v razna učenja, ki so povzročala spremembe v sistemu pomoči ljudem v stiskah so se pojavile podobne težnje, kot so jih imeli tudi drugi delavci v organizacijah javnega sektorja, ki so se preusmerili v oblikovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij.

III. KVALITATIVNA ANALIZA PROCESA RAZVOJA IN DELOVANJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVLJENJA V PRIMERJAVI Z NAKLJUČNO IZBRANIMI PODOBNIMI ORGANIZACIJAMI

1. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA NJENIH VODIJ – MENEDŽERJEV

1.1 Cilji analize

Področje nevladnega sektorja je zlasti z vidika menedžmenta premalo raziskano. S to analizo sem želela primerjati spoznanja, do katerih sem prišla v desetletnem oblikovanju in delovanju društva Smisel življenja, z dogajnji v drugih organizacijah. S pomočjo literature iz področja zasebnega, neprofitnega, nevladnega sektorja, pa sem želela ta spoznanja utrditi in iz tega potegniti zaključke o možnostih za nadaljnji razvoj društva in organizacij tretjega sektorja nasploh.

Tekom let se je namnožilo veliko neobdelanih podatkov, ki sem jih v nalogi skušala strniti v celoto. Klasifikacija dejavnosti je, poleg oblikovanja jasnih opredelitev, nujen predpogoj za znanstveno raziskavo. *Abstraktni izrazi, kot so neprofitni in prostovoljni sektor brez jasnih opredelitev in klasifikacij, ne zmoreta dosti, zato brez klasifikacije ni mogoče razvijati znanstvenega dela. Žal pa je razvoj take pojmovne opreme na novo porajajočem se področju raziskav neprofitnega sektorja hudo zaostal,* (Salamon, Lester, M., Anheier, Helmut K., 1992, str. 267).

Eksaktejša je postala opredelitev in poimenovanje zasebnih neprofitnih organizacij kot entitet civilne družbe v zadnjem času, zlasti po izidu knjige Neprofitno-volonterske organizacije (Kolarič, Z. in druge, 2002, str. 14), kjer so neprofitne organizacije že v I. poglavju razdeljene v dve temeljni vrsti organizacij: v javne neprofitne organizacije, ki so ustanovljenje s strani javnih avtoritet in delujejo v javnem interesu in v druge zasebne neprofitno-volonterske organizacije, ki so ustanovljene s strani zasebnih fizičnih in pravnih oseb, ki služijo javnemu, lahko pa tudi skupnemu interesu. Obe vrsti organizacij pa služijo splošnemu družbenemu interesu.

Stane Možina pravi, da sta vodenje in menedžment enako pomembna za razvoj organizacije, se pa vodenje razlikuje od menedžmenta. Slednji je osredotočen na usklajevanje v organizaciji, na planiranje, na kadrovanje in na kontroliranje v skladu s cilji organizacije.

Menedžer je v ožjem smislu vsak, kdor vsaj enemu podrejenemu delavcu načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje. V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah so se že zgodaj začeli pojavljati elementi menedžmenta, vendar bi v prvih fazah nastajanja društva Smisel življenja dala poudarek vodenju. Vodenje je namreč *spособnost vplivati na sodelavce, jih vzpodbujati in jih usmerjati k željenim ciljem* (Možina, S., 1996, str. 91). To je proces, ki ustvarja pogoje za spreminjanje. Dober vodja ustvarja v organizaciji ugodno vzdušje za doseganje organizacijskih ciljev. Poklicna struktura prostovoljcev in izvajalcev v organizaciji je zelo različna in delo z njimi je mogoče le z dobrim vodenjem. V pestro organizirani skupini, z različnimi poklicnimi profili izvajalcev, prihaja tudi do konfliktov, ki jih je potrebno razrešiti

zato, da se struktura organizacije ohrani in da izvajalce del, volonterje in javne delavce, zadržimo v organizaciji. Kako jih zadržati, je pokazala analiza na podlagi usmerjenih intervjujev in anket.

Pri organiziranju neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, se je pokazalo, da se bomo v njih dokaj hitro odzivali na potrebe ljudi in da se jim bomo lahko prilagajali. V nalogi skozi analizo prihajam tudi do ugotovitev, kako pomembna je participacija uporabnika. Menedžer v organizaciji, kjer je potrebno usklajevanje temeljne zamisli in ciljev organizatorjev in uporabnikov organizacije, mora biti dovolj podjeten pa tudi razsoden, torej tudi dovolj občutljiv in hkrati mora imeti veliko strokovnega znanja.

Zasebna neprofitno-volonterska organizacija ima pogoje za oblikovanje učnega procesa, za teamsko delo, za človeku prijazno vodenje in za menedžment. Poleg tega je lahko neka oblika kontrole državnega aparata, ki marsikdaj zadosti bolj formalni birokraciji kot potrebam uporabnikov. Zasebna neprofitno-volonterska organizacija je pomembna dopolnitev javnemu sektorju in pelje v sistemske spremembe ter v državo blaginje.

V zasebnem sektorju so se kmalu pokazale težave, povezane s financiranjem neprofitno-volonterskih organizacij, ki v primerjavi s podobnimi organizacijami v državah zahodnega sveta niso mogle pričakovati finančne podpore bogatih donatorjev. Tudi od države in lokalnih skupnosti niso imele, in še vedno nimajo, dovolj podpore, ker prvi poudarjajo, da se mora nevladni sektor znajti brez podpore države in tako ostati neodvisen ter da mora v njih ostati poudarek na zbiranju materialnih sredstev na alternativne načine.

Nekatere zasebne neprofitno-volonterske organizacije iz področja socialnega varstva so začele iskati možnosti za pridobivanje finančnih sredstev na trgu, v veliki meri pa so še vedno finančno odvisne tudi od dotacij države in lokalnih skupnosti. Slonijo pa predvsem na prostovoljnem delu strokovnih delavcev iz družboslovnega področja in laikov oz. strokovnjakov iz drugih strokovnih področij, ki v teh organizacijah uresničujejo in nadgrajujejo znanje iz svojega poklica, ki ga ne pojmujejo zgolj kot delo za zaslužek in preživetje, pač pa kot svojo pravo poklicanost. S svojim delom v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah na ta način zmanjšujemo stroške države.

Alja Brglez Uranjek v Popotnici za tretje tisočletje, (1999, pogl. IV.–V.) govori o nevarnosti pred birokratizacijo in neučinkovitostjo. Analitiki soglašajo, da so kljub pomanjkljivostim neprofitno-volonterske organizacije potrebne in da so nujen instrument v demokratizaciji postmoderne družbe in varovanju le-te pred preveliko birokratizacijo in preseganjem neučinkovitosti. Z oblikovanjem zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij se je pokrivala neučinkovitost in nesorazmerje med vse večjimi stroški, ki jih zahteva funkcioniranje javnih organizacij in njihovimi rezultati. Zaradi odporov na nivoju vladnega, birokratsko urejenega sektorja, je prišlo med javnimi in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami do konflikta, ki se je izkazal kot gibalno k spremembam in napredku, čeprav je večkrat kazalo, da nam pogajanja ne bodo uspela.

1.2 Organizacije, zajete v analizo in metode dela

Nastopila so devetdeseta leta in nekateri delavci v organizacijah javnega sektorja smo spoznavali, da znotraj birokratskega aparata ni mogoče razvijati novejših metod dela v smislu kreativnosti in iniciativnosti ter inovativnosti. Organizacije, ki so za oblike pomoči ljudem v stiskah na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči delovale do osemdesetih let, so ustrezale le tedanjim političnim trendom in tedanjim možnostim.

Za razliko od paradigme klasične organizacijske oblike kot edine možnosti organiziranosti, so avtorji novejših teorij skušali posredovati ljudem spoznanje, da je možnih več različnih organizacijskih oblik. Tudi v Sloveniji se je začelo govoriti o potrebi po preoblikovanju organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči in o tem, da je potrebno presegati delovanje rigidnih javnih organizacij, ki so odporne proti spremembam in so sposobne nuditi le standardizirane storitve. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so sledile hitrim spremembam v svetu, ki so bile mnogo bolj fleksibilne, adaptivne, sposobne ponuditi vedno nove storitve po meri uporabnikov (Kolarič, Z. in druge, po Kramerju, 2002, str. 15).

V sistemu, kjer smo se strokovni delavci izobraževali, se je že zaznavalo poskuse kompetentnejših, v smislu strokovnosti, in pogumnejših, ki so želeli napredek in so tudi tvegali ter oblikovali nov tip organizacij. Niso se bili več pripravljeni povsem prilagajati staremu sistemu delovanja. Pričeli so uvajati nove metode dela in novo obliko organiziranosti. Vizija takih delovanj je bila predvsem doseganje ciljev kvalitetne in uspešnejše pomoči ljudem v stiski, kar pa je v hierarhični obliki birokratske odvisnosti od vladnih struktur bilo marsikdaj nemogoče, marsikaj pa je bilo celo zamujeno.

Prav zaradi značilnosti *učeče se organizacije*, kakršna je bila tudi društvo Smisel življenja, so pobudniki za oblikovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, lahko v le-teh ustvarili pogoje za nova učenja, ki so se začela uvajati tudi v slovenski prostor. V analizi je prikazana primerjava med društvom Smisel življenja, v kateri sem zbirala podatke več let in kontrolno skupino zunaj društva, ki kot skupina nastopa le v tej raziskavi, kot nekakšna umetna tvorba naključno izbranih uporabnikov.

Z vidika konflikta v procesu nastajanja zasebnih, neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva, je bilo izhodiščno stanje v odnosu do organizacij javnega sektorja pred merjenjem in pred raziskavo bolj konfliktno, po obravnavi in vzpostavitvi raziskave pa manj konfliktno, kar nekoliko obelodani tudi ta naliza.

Za kvalitativno primerjalno analizo sem opravila intervjuje s tremi vodji podobnih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, kot je društvo Smisel življenja. Te organizacije so nastale v zadnjem obdobju (v devetdesetih letih). Poudarek je na vprašanju: Kako je nastajala organizacija in kako je vplival na njeno nastajanje konflikt zunaj in znotraj organizacije v smislu napredka organizacije in njene utrditve?

Sicer pa me je zanimalo tudi: kdaj je organizacija nastala, kaj je vplivalo na odločitev, da je sploh začela nastajati, kako se je umestila v prostor, kjer je začela delovati in kjer deluje, ali so se primerjali s katero od organizacij zunaj naše države in v kakšnem smislu, je imela katera od zunanjih organizacij poseben vpliv na nastanek njihove organizacije. Zanimalo me je kako so delovali, ko je nastal konflikt v prostoru, kjer delujejo. So za zglajevanje konflikta uporabljali pogajanja in kakšni so bili rezultati le-teh, kako delujejo znotraj organizacije, ali je pri njih čutiti, da je organizacija "učeča se organizacija", ali delujejo teamsko in kako se to kaže. V anketi je bilo tudi vprašanje, kako pridobivajo volonterje za delo v organizaciji in kako jih zadržijo, kaj je glavna motivacija in stimulacija za volontersko delo v njihovi organizaciji, kakšen plan dela imajo za naprej, kdo so njihovi uporabniki, kako merijo uspešnost organizacije, kje dobivajo finančna sredstva, kdo so njihovi konkurenti in nazadnje ocenitev "privlačnosti tržišča" z vidika povpraševanja uporabnikov.

V pogovoru z vodji organizacij sem iskala odgovor, v skladu z lastnimi izkušnjami, ali so se in kdaj so se začeli znotraj njihovih organizacij ustvarjati pogoji za strokovno izpopolnjevanje, napredovanje ter pridobivanje raznih referenc za delo. Na začetku so se pojavile velike težave in ovire s strani birokratskih organizacij javnega sektorja. Najverjetneje se je zdelo najbolj

nesprejemljivo izogibanje birokraciji. Nekateri strokovni delavci neprofitno-volonterskih organizacij so imeli stike s strokovnjaki iz tujine ali pa so jih tedaj poiskali. Preko njih smo začeli k nam prenašati izkušnje in znanja iz razvitega zahodnega sveta (Nemčije, Italije, Nizozemske, Švedske, Anglije). Učili smo se tudi iz že organiziranih oblik dela v neprofitno-volonterskih organizacijah v Sloveniji na drugih strokovnih področjih.

Skupina strokovnjakov, ki je posredno delovala na spremembah sistema socialnega varstva, je prihajala do zaključka, da je pri delu z ljudmi, še zlasti pri skupinskem delu, potrebno veliko znanja, kajti pri tem delu posegamo v človekovo integriteto, lahko celo tvegamo človekovo zdravje, marsikdaj tudi življenje. Ob tesnem sodelovanju in ob podpori supervizorjev, smo te ugotovitve lahko utemeljili in končno prikazali tudi navzven (pa tudi hierarhično navzgor, vladnim strukturam). V intervjujih sem skušala priti do spoznanja, da je pomembno, da je razvoj organizacije, ki se ukvarja s psihosocialnim zdravjem ljudi, usmerjen v decentralizacijo in v proaktivno vodenje, ki je:

1. vodenje s cilji in
2. vodenje z učenjem.

V kvalitativni analizi skušam pritrditi tezi, da organizacije javnega sektorja niso imele pogojev za zadovoljitev mnogih, različnih potreb svojih uporabnikov. Delavci, zaposleni v javnih zavodih niso mogli k človeku pristopiti celostno in polivalentno. Ko so se začele organizirati neprofitno-volonterske organizacije, je prihajalo do konfliktov, ki smo jih s pogajanjem presegali.

Raziskave potrjujejo, da ima zasebni neprofitno-volonterski sektor prednost tudi pred profitnim, zasebnim sektorjem in sicer tam, kjer je težko meriti in definirati produkt storitev in dobrin in kjer lahko nastopi izkoriščanje uporabnikov, tudi v finančnem smislu. To pa zato, ker so tam možnosti za strokovni nadzor manjše kot v organizacijah javnega sektorja, interes zanj pa tudi manjši, kot za vključitev v programe organizacij zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja.

Organizacije javnega sektorja pa so nujno potrebne tedaj, ko ni dopustna selektivnost in je, v skladu z zakoni, potrebna univerzalna zagotovitev potreb iz konkretnega področja. V anketi sem skušala ugotoviti mnenje vodij organizacij neprofitno-volonterskega sektorja o komplementarnosti javnemu sektorju, o potrebi po dopolnitvi delovanju organizacij javnega sektorja in o tezi, da neprofitno-volonterski sektor deluje kot kontrola birokratskega aparata.

Shema št. 4 (priloga št. 13) prikazuje terapevtski okvir in pristop k ljudem v stiski, ki prihajajo k strokovnemu delavcu, svetovalcu, terapevtu, kot klienti, stranke, ljudje, ki potrebujejo pomoč v stiski ali terapijo.

Iz naslova tabele izhaja, da gre za *ohranjanje strokovne drže v prijateljstvu podobnih odnosih pri svetovalnem in terapevtskem delu*, kot je to za zdravnika razložil Michael Balint, znani madžarski supervizor psihoanalitske smeri, kar pa naj bi veljalo tudi za vse druge "pomagajoče" poklice.

Terapevt naj bi do klienta nastopal kot prijatelj, vodnik, iniciator, filozof, učitelj, varuh, starš, zagovornik, kar je bilo pri svetovalnem in terapevtskem delu mogoče na ta način, da smo se ob izobraževalju iz ožjega strokovnega področja učili tudi drugih veščin, ki smo jih s pomočjo svojih učiteljev na primeren način *umeščali* v socialno svetovalno in terapevtsko delo.

Tako smo lažje našli stik z ljudmi in jih vzpodbudili k prepoznavanju najglobljih dogajanj v njihovem bistvu, skupaj z njimi smo iskali rešitve za njihove stiske in jim nudili suport pri

lastnem iskanju. Ob tem so se spletli prijateljstvu podobni odnosi, v katerih je bilo potrebno ohranjati strokovno držo in mejo, kar lahko uspe s pomočjo supervizije.

S pridobivanjem novih znanj, s katerimi smo dvigali kvaliteto dela v novo nastajajočih organizacijah zasebega neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, smo spoznavali tudi povezavo med zamislivi in izkušnjami in odkrivali smo napake, na katerih smo se tudi veliko naučili.

Prišli smo do spoznanja, da je potrebno napake sproti odpravljati in jih preprečevati. Tudi to je v našem preobčutljivem delu z ljudmi, v trenutkih, ko so v največjih stiskah, mogoče s pomočjo supervizije. Supervizija pri nas v začetku delovanja neprofitno-volonterskih organizacij še ni bila organizirana in razvita in je še vedno v povojih, z njeno pomočjo smo se učili novih strokovnih prijemov.

Supervizijo smo organizirali tako, da smo si delavci v tem sektorju tudi pri izvajanju supervizije in intervizije med sabo pomagali. V tem času pa je postala supervizija v svetovalnem delu obvezna. Tudi strokovni delavci, zaposleni v organizacijah javnega sektorja, so se je začeli posluževati in veliko se jih je vključilo v razne supervizijske procese.

V intervjuju sem skušala izvedeti, kako vodje organizacij neprofitno-volonterskega sektorja pojmujejo pomen supervizije in kako jo vključujejo v učni proces organizacije.

1.2.1 Izstop iz okvirov institucije in povezava v smislu Coserjevega socialnega konflikta kot boja vrednot in zahtev po statusu

Če izhajamo iz trditve, da se dobrine in storitve svetovalnega in terapevtskega dela, še zlasti preventivnih pristopov, težko meri, so pa te dejavnosti med najpomembnejšimi v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, lahko razumemo, da je mehanizem kontrole in natančnega odrejanja, kaj naj se na teh področjih dela, da se doseže točno določene rezultate, neuspešen. Z mehanizmom *poveljevanja*, ki je zlasti razvit v birokratskih organizacijah, se zanemari kompleksnost dogajanja znotraj organizacije. Pozornost je usmerjena na zunanje cilje in v rezultate dela, kar kljub vsemu ustvarja dvom.

Birokratska organiziranost delavcem v okviru institucije ni dajala ustrezne svobodne izbire v okvirih strokovnega znanja. Strokovni delavci nismo imeli prostih rok za oblikovanje novih oblik dela, tudi volonterskega dela znotraj institucij socialnega varstva ne. Potrebno je bilo tveganje, rahel izstop iz institucije in postopno vračanje v institucionalne okvire z novimi izkušnjami in potrditvami, z evalviranimi dokazi, da je novo nastala oblika dela ustrezna in koristna.

Konec osemdesetih let še vedno ni bila možna samostojnost in neodvisnost novih oblik pristopa k problematiki ljudi v stiski. Država jih je celo skušala uokviriti v stare institucionalne okvire. Pripisovala si je zasluge za novo nastale oblike dela. V začetku organizatorji zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva tudi nismo želeli stroge ločenosti od države, pač pa smo iskali najboljše oblike organiziranosti. Šele po pozitivnih izkušnjah in potrditvah v raziskavah, je bilo delo zasebnih, neprofitno-volonterskih organizacij na področju socialnega varstva s stani države priznано in podprto, še zlasti, ko je bilo ugotovljeno, da so novo nastajajoče organizacije na tem področju lahko tudi komplementarno dopolnilo organizacijam javnega sektorja.

Ko govorimo o izstopu iz okvirov institucije in vračanje v njene okvire, bi lahko to opredelili tudi tako: potrebni so bili določeni postopki, da se je zasebni neprofitno-volonterski sektor začel razvijati. Glavna ovira za razvoj neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega

varstva in psihosocialne pomoči je bila, da so imele organizacije javnega sektorja na tem področju močno pozicijo.

Nekteri moji kolegi so mnenja, da se tretji sektor ne more razvijati brez razdržavljanja javnega sektorja. Le z razdržavljanjem teh organizacij se lahko ustvarijo pogoji za financiranje tretjega sektorja. Bistvo razdržavljanja je, da država in lokalne skupnosti nehajo biti lastniki in producenti storitev, pač pa postanejo pogodbeni partnerji izvajalcem teh storitev, zavedajoč se, da delajo v javno korist. Šele tako bo omogočeno enakopravno kankuriranje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij javnim zavodom za izvajanje programov in projektov na področju psihosocialne pomoči. Deinstitutionalizacija je bistvena tudi za razvoj tretjega sektorja. V tem se kaže možnost *revitalizacije družbe* (Čopič, V., 1997, str. 77).

Javne institucije se niso mogle več upirati *kontinuiranemu toku inovacij, ki producirajo spremembe*. To je preprečilo rutinsko otopelost sistema in morda prav ti začetki novega dela, t. im. alternativni pristopi h klientom (Bernard Stritih pravi, da je prava umetnost to umestiti v stroko socialnega in svetovalnega dela), peljejo v transformacijo celotnega sistema socialnega varstva, v daljnji bodočnosti pa celo v transformacijo celotnega socialnega sistema in v družbo blaginje.

Menim, da so tudi že zametki privatizacije na področju družbenih dejavnosti pripeljali do sprememb v sistemu. Omenila bi še misel Geoga Simmela, da je "konflikt oblika socializacije". Zgodil se je prehod iz *neorganiziranega, socialnega konflikta, v organizirani, sistemski konflikt* in tudi ta prehod je rodil napredek stroke. Morda bomo v bodočnosti prišli do spoznanja, da se lahko institucije spreminjajo postopoma. Šele po določenem času se bo pokazalo, da se je socialni sistem fundamentalno spremenil. Dobili bomo potrditev, da je sprememba sistema rezultat prejšnjih sprememb v sistemu.

Veljko Rus opozarja, da večja vloga prostovoljnih organizacij na socialnovarstvenem področju ne vodi nujno k večji socialni blaginji oziroma k večji količini in boljši kakovosti socialnovarstvenih storitev. Nasprotno, lahko se poveča število konfliktov med državo in prostovoljnimi organizacijami in tudi med samimi prostovoljnimi organizacijami. Pravi, da v tem primeru lahko večja mobilizacija prostovoljnih organizacij privede tudi do večje organizacijske fragmentacije in do večje socialne segmentacije. Negativne posledice, ki lahko spremljajo prehod od države blaginje k družbi blaginje, je mogoče preprečiti tako, da se nenehno usklajujejo razmerja med javnim sektorjem na eni strani, in neformalnim, komercialnim in volonterskim sektorjem na drugi.

V tem procesu je bila pomembna tudi decentralizacija, ne le v smislu organiziranja specifičnega dela v bazi in oddaljevanja od državne metropole, pač pa tudi z vidika izstopanja iz okvirov institucije, oplemenitenje dela in vračanje v okvire institucij, iz razloga, da ne bi prišlo do anarhije ali sektaštva. Nevarnosti, na katere je potrebno paziti so, da gredo socialna gibanja v razvojni krizi skupinskih procesov in skupinske dinamike zaradi krhkosti, labilnosti in spremenljivosti v več smeri in da se lahko spremenijo prej načrtovani cilji. Bernard Stritih navaja v svoji doktorski disertaciji tri smeri razvoja družbenih gibanj, ki lahko nastanejo po določenih notranjih procesih:

- v smer varljive čistosti sekte
- v smeri institucionalizacije
- ali v pirotehnične izbruhe marginalnih skupin pankaa, roka itn.

Ugotavljali smo namreč, da se brez institucionalnih okvirov marsikakšen poskus organiziranja nove skupine izjalovi. Le z avtoritativno držo in visoko stopnjo strokovnosti izvajalcev ter s

pomočjo supervizije in nekaterih institucionalnih pravil lahko uspemo ohraniti realne okvire in delovati v okviru načrtanih planov.

1.3 Intervjuji z vodji primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij

Vprašalnik št. 5 v prilogi št. 19 mi je služil kot okvirna predloga za postavljanje vprašanj v neposrednem intervjuju z vodji primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij. Med pogovorom največkrat ni bilo potrebno postavljati vmesnih vprašanj, ker se je intervjuvanec zelo razgovoril in želel prikazati, ne le navdušenje za delo, pač pa tudi pozitivno vizijo, kljub vsem težavam s katerimi se srečujejo na poti delovanja.

Prvi intervju sem opravila z enim od vodij novo nastale neprofitno-volonterske organizacije, ko sta se združili AIDS - fundacija Robert in Stygma. Prva je namenjena bolnikom, obolelim za aidsom in rizičnim skupinam uporabnikov, ki se želijo vključiti v preventivne akcije za preprečevanje obolenja za to boleznijo, druga pa je namenjena zmanjševanju škode zaradi konzumiranja drog. Intervjuvanec je dne 25.7.2000 povedal: Aids fundacija Robert je nastala 1994 leta. Trije pobudniki so ustanovili fundacijo za pomoč obolelim za aidsom. Del te organizacije se ukvarja tudi s problematiko odvisnosti od drog. Neprofitno-volonterska organizacija se je oblikovala zaradi strahu pred boleznijo aidsom, ko so k nam prihajale srhljive informacije o tem, kako hitro se širi med različnimi skupinami ljudi s tveganim vedenjem, med katerimi so tudi uživalci prepovedanih drog.

V prostor, na območju katerega organizacija deluje, se je umestila s svojo odprtostjo. Izvajalci storitev v njej so skušali sodelovati z vsemi podobnimi organizacijami, ki so se ukvarjale s podobno problematiko in ki so imeli cilj nuditi pomoč vsem, ki so se nanje obračali, ne glede na to, od kod so prihajali, iz vladnih ali nevladnih organizacij. V lokalni skupnosti so imeli sicer nekoliko težav s prostori, kjer so izvajali storitve, ker je ta populacija večkrat za okolico težavna in moteča, vendar sosedov v bistvu niso spraševali za dovoljenje, ali se smejo nastaniti v prostore v centru Ljubljane. Posebnih težav ni bilo, saj zelo pazijo, da se ne zadržujejo zunaj, da so čimmanj opazni, da ne motijo parkirišč, ki so namenjena stanovalcem hiše. Izvajalci programov raje tvegajo kakšno opozorilo ali celo kazen zaradi nepravilnega parkiranja na pločniku v bližini.

Odkar organizacijo podpira Mestna občina Ljubljana, od katere so tudi dobili nove prostore v centru Ljubljane, je tudi sosedsko sodelovanje strpnejše, saj se s sosedi, v primeru izrazitejši motnje, dobijo v prostorih Mestne občine in se pogovorijo. Delavci Mestne občine pa sosedom na primeren način pojasnijo potrebnost tovrstne organizacije prav na tej lokaciji. Poleg tega zelo dobro sodelujejo z osnovnimi šolami v Ljubljani in z nekaterimi srednjimi šolami. Z Agroživilsko šolo sodelujejo na ta način, da je organizacija šoli ponudila izvajanje preventivnega dela, šola pa njihovi organizaciji brezplačno ponudi njihove izdelke, ki jih dijaki naredijo pri praktičnem pouku, kar pride prav uporabnikom, ki velikokrat pridejo iz ceste lačni.

Intervjuvanec je v intervjuju opozoril tudi na to, kako zelo je delovanje organizacije potrebno tudi v smislu terenskega dela. Le redkokateri občan ve, kaj se dogaja v njegovi neposredni bližini, kar je velikokrat lahko ogrožujoče tudi za ljudi, ki s to "sceno" nimajo nobenega opravka. S terenskim delom v organizaciji delujejo v smislu preprečevanja ogroženosti. Primer: redni uporabnik njihove organizacije je intervjuvanca peljal na mesto, kjer se dobivajo odvisniki od drog. Tam je videl prizor, kako je že "vpeljani" uživalec drog injiciral heroin na videz urejenemu petnajstletniku. Okoli njiju je bilo vse polno smeti in umazanije, odvrženih igel in brizgalk, ki lahko predstavljajo nevarnost, ne le za uživalce drog, ki nimajo sterilnih rekvizitov za injiciranje drog in jih večkrat v krizi kar tam poberejo, pač pa tudi za

nevpletene mimoidoče. Prizor je fotografiral in poslal financerjem. Naslednji dan se je zbrala skupina, vodje in uporabniki v organizaciji, da so ta del mesta počistili. Ker sedaj vedo, kje se zbirajo, bodo lahko v okviru terenskega dela spremljali dogajanje in vzpostavljali stike, bodisi v smislu motiviranja za zdravljenje odvisnikov od drog, bodisi v smislu varnejšega konzumiranja drog, pa tudi v smislu edukacije mladostnikov o nevarnosti odvisnosti in tveganih načinov jemanja drog ter v smislu informiranja o možnostih za vključitev v terapijo.

Cilj je, da bi mladim pomagali in jih naučili na druge načine prebroditi osebne stiske, da se ne bi odločali za nadaljevanje življenja z drogo.

Na dodatno vprašanje, ali meni, da bi delo, ki ga izvajajo izvajalci organizacije, lahko izvajale organizacije javnega sektorja, je odgovoril, da bi ga lahko izvajale tudi druge organizacije, a le z vključevanjem prostovoljcev, do katerih bi imeli uporabniki več zaupanja. Vendar gre tukaj še za javna pooblastila, ki bi morda v nekaterih primerih vključila tudi obveščanje policije in drugih represivnih organov, kar bi imelo za posledico nezaupanje uživalcev drog, ki bi se preselili na drugo mesto in tako bi jih organizacija izgubila. Namen preprečevati tvegano konzumiranje drog ne bi bil dosežen. Poleg tega imajo odvisniki od drog odpor proti uradnim osebam, ki jih ob drugačni problematiki srečujejo v javnih institucijah. Intervjuvanec je mnenja, da bo morda v bodoče, v okviru prve socialne pomoči ali skupnostnega dela, tudi to delo mogoče v okviru organizacij javnega sektorja, vendar tega ne izvaja še noben center za socialno delo v Sloveniji.

V okviru javnih pooblastil bi se marsikaj dalo, bilo je tudi nekaj poskusov, npr. v Kranju, vendar se ni obneslo. Ko se pogovarja z uporabniki, velikokrat sliši, da doživljajo delavce na centrih za socialno delo kot brezdušne birokrate, ki izdajajo odločbe in občasno dodeljujejo denarne pomoči. Centri imajo tudi represivno funkcijo in velikokrat je težko usklajevati to s svetovalnim delom.

Ko so ustanovljali organizacijo, se je čutil vpliv nekaterih organizacij iz tujine. Intervjuvanec ima pomembno izkušnjo, ko se je seznanjal z delom z uživalci drog v Angliji. Usposabljal se je v organizaciji, ki je imela tako imenovani "nizkopražni" program in je delala predvsem na zmanjševanju škode zaradi uživanja drog. Ko se je vrnil v Slovenijo, je skušal vnesti njihove izkušnje v naš prostor, vendar je kmalu uvidel, da so le dobro organizirane organizacije lahko učinkovite in ko so učinkovite, jih tudi uživalci sprejemajo. Slovenska "narkomanska scena" in naši skupnostni pristopi se razlikujejo od tistih v tujini. Zato je v redu pridobivati izkušnje tudi drugod, vendar se vsega ne more aplicirati v naše organizacije, ki imajo določene specifične lastnosti.

Intervjuvanec je povedal, da ob nastajanju njihove organizacije ni bilo posebnega konflikta, lastniku stanovanja, ki so ga najeli za potrebe organizacije, je bilo pomembno le, da dobi visoko najemnino. Ko nastane kakršenkoli konflikt, pomeni to za izvajalce še več dela in prevzemanje še večje odgovornosti, zato se mu raje izognejo. Konflikte v soseski nameravajo reševati tako, da bodo vse stanovalce stavbe, v katerih imajo prostore, povabili in jih prosili za razumevanje in mirno sobivanje, torej gre za upoštevanje načel pogajanja. Rezultati pogajanj so bili ponavadi na škodo izvajalcev organizacije, vendar sprejmejo to nase zato, da organizacija lahko še naprej deluje.

Organizacija deluje kot "učeca se organizacija" in intervjuvanec meni, da so vzor take organizacije. Vsi izvajalci v organizaciji študirajo, on je pravkar diplomiral, ena od delavk je naredila magisterij, ena bo magisterij morda delala v Angliji, dve delata doktorat. Nепrestano učenje izvajalcev vpliva tudi na razvoj same organizacije. V njihovem teamskem delu pa gre tudi za kresanje idej, argumentiranje pa je sprejemljivo in upoštevano. Vsak se lahko iz svoje pozicije

postavi za svoje znanje, tudi iz lastnih izkušenj, npr. v primeru, ko je uporabnik tudi izvajalec. V organizaciji je namreč lahko uporabnik z ustreznim znanjem in izobrazbo tudi izvajalec programov in akcij, praviloma pa ga zaposlijo preko javnih del.

Na vprašanje, ali bi po njegovem bila tudi v organizaciji javnega sektorja možna zaposlitev uporabnika za izvajanje del preko projekta javnih del, je intervjuvanec odgovoril, da je bilo do nedavnega to povsem nemogoče, v zadnjem času pa se tudi javni sektor temu prilagaja. Prav z zaposlovanjem preko projektov javnih del, ki se je začel v neprofitno-volonterskem sektorju, lahko ugotavljamo, da je javni sektor mnoge stvari kopiral in spremenil.

Mnenje intervjuvanca je, da mora biti delo v taki organizaciji teamsko, z vsemi elementi teamskega dela, sicer organizacija ne more funkcionirati.

Volonterje za delo v organizaciji dobivajo tako, da so v tesni kontinuirani navezi z Visoko šolo za socialno delo (Fakulteto za socialno delo) in Pedagoško fakulteto v Ljubljani, kjer študente socialne in pedagoške smeri obveščajo preko oglasov in preko predavateljev o zainteresiranosti organizacije za volontersko delo. Študentje so zainteresirani, ker morajo opraviti obvezno prakso, mladi pa so tudi sicer pokazali zainteresiranost za problematiko drog, ki je sestavni del njihovega življenja. Eden od predavateljev Visoke šole za socialno delo je intervjuvancu dovolil, da je v tretjem letniku predstavil delovanje organizacije in potrebo po volonterjih, nato pa se je iz tega letnika javilo deset zainteresiranih, ki so nato opravljali prakso pri njih. Trije so ostali in so sedaj v organizaciji redno zaposleni. Zaradi posredovanja in pretoka znanja in izkušenj iz teorije v prakso in nazaj, je treba tesno sodelovati tudi s šolami. Volonterje uspejo zadržati, ker so zainteresirani za opravljanje prakse, gre pa tudi za to, da mladi željo pomagati sovrstnikom. Velik motiv je tudi odpiranje možnosti za zaposlitev, materialne nagrade in honorarje. Postavlja pa se mu vprašanje motivacije nekaterih, ki se v organizacijo vključijo, potem pa izve, da so začeli konzumirati drogo, torej se sami znajdejo v "narkomanski sceni." Večkrat gre tudi za ljubezensko razmerje s partnerjem, ki uživa drogo. Narejene so bile razne raziskave, v katerih so sodelovali tudi uporabniki, ki velikokrat lažje pridejo do pomembnih podatkov.

V organizaciji imajo veliko načrtov in lahko se jim posvetijo v polni meri šele sedaj, ko so uspeli dobiti finančna sredstva od Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve za daljše obdobje. Tako se jim ne bo treba več toliko ukvarjati z vsakdanjim preživetjem organizacije in njeno osnovno eksistenco. Finančni problemi so onemogočali neposredno strokovno delo s klienti, v naslednjih petih letih se bodo lažje posvetili strokovnim zadevam. Zastavili so si delo na že načrtanih projektih, ki jih bodo še naprej izvajali: nudili bodo svetovanje, maksimalno bodo razvijali terensko delo, tudi v projektu "zmanjševanja škode", posledice uživanja drog, izmenjavali bodo material za injiciranje, igle in brizgalk, ter oblikovali projekt "varne sobe" za jemanje drog, da bi preprečili uživanje drog kjerkoli, s tem pa preprečili tudi ogroženost drugih ljudi. Vodja organizacije načrtuje nov projekt dela z zaporniki v Zavodih za prestajanje kazni zapora, ki konzumirajo drogo.

Uporabniki programov organizacije so odvisniki od drog, organizacija pa nudi tudi storitve svojcem odvisnikov, njihovim prijateljem, sorodnikom, staršem. Med uporabnike storitev štejejo tudi širšo skupnost, ki jo informirajo o škodljivih posledicah uživanja drog. Uspešnost organizacije merijo s številom razdeljenega materiala (igel in brizgalk), pa tudi vrnjenega uporabljenega materiala. Doslej so našli 75% vrnjenih uporabljenih igel in brizgalk, kar pomeni, da jih je le 25% ostalo nekontrolirano odvrženih. Praviloma izdajo sterilni material tistim, ki vrnejo uporabljenega. Uspešnost merijo še po številu vključenih uživalcev v program.

Število iz leta v leto zelo narašča in v letu 1999 jih je bilo v programe organizacije vključenih osemsto.

Vsak dan narašča tudi število uporabnikov, ki želijo individualne pogovore in tistih, ki se vključijo v terapijo. Vizija organizacije je, da bi bili sami uživalci akterji programa, da bi se aktivno vključili v izvajanje programa. Trije od njih že sodelujejo pri terenskem delu, kar pomeni možnost priti "na sceno" tudi strokovnim delavcem, ki se jih uživalci na ulici in v skritih kotičkih ne prestrašijo, ker so v družbi uživalcev, ki se med seboj dobro poznajo.

Finančna sredstva za izvajanje programov dobivajo z dotacijami ministrstev, predvsem Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, pa še iz Mestne občine Ljubljana. Ministrstvo za zdravje je namenilo organizaciji le pičila sredstva v obliki injekcijskega ter sanitetnega materiala. To je petkrat manj kot pred petimi leti, ker medicina daje prednost programom, ki jih izvajajo zdravstvene institucije (Metadonski programi, programi detoksikacije). Donatorska in sponzorska sredstva so dobili tudi od trgovin, tovarn, zavarovalnic, farmacevtskih družb, najmanj pa od zasebnikov. Organizacija po njegovem mnenju v Ljubljani nima konkurence. So edina organizacija, ki deluje na področju zmanjševanja škode, nastale kot posledica uživanja drog. Zavedajo se, da imajo zdravstvene organizacije in njihovi programi veliko prednost, ker so veliko bolj podprti iz proračunskih finančnih sredstev, predvsem iz strani Ministrstva za zdravje. Tukaj je zanemarljiv psihosocialni vidik problematike, ki ga lahko rešujejo le za to usposobljeni kadri v poklicih psihosocialne pomoči. Zdravstvo meni, da je v pristojnosti izvajalcev, ki sedaj opravljamo delo z uživalci drog, ki ni v pristojnosti zdravstva, le osebna pomoč in premagovanje socialnih stisk, kar že izvajajo centri za socialno delo, vendar pozabljajo na vse drugo, kar poleg tega v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah še delamo (svetovno delo, psihosocialna pomoč, terapevtski pogovori, skupinsko in skupnostno socialno delo, terensko delo, programi reintegracije, skupina ljudi se usposablja za psihoterapijo).

V oceni "tržišča" je intervjuvanec potegnil zaključek, da s svojim delom zadostijo le enemu delu uporabnikov. "Tržišče" zahteva še druge programe. Nekateri uporabniki ne želijo imeti stikov s to organizacijo, želijo priti le po injekcijski material. Raziskovanje "scene" je pokazalo, da uživalci vedno bolj tvegajo, da si drogo raje injicirajo z že uporabljenimi iglami in brizgalkami, kot da bi prišli v organizacijo. Opažajo tudi, da čedalje raje uporabljajo injicirajoče droge, ker se želijo hitro "zadeti", torej so neučakani pri doživetju "fleša", kot oni temu pravijo. Zunaj dosega organizacije ostaja torej še veliko uživalcev, ki nimajo z nikomer stikov, ki niso vključeni v noben program. Nekateri potrebujejo povsem druge oblike pomoči, kot jih nudi njihova organizacija, npr. pomoč pri vključevanju v terapevtske skupnosti.

Težko je meriti uspeh dela, kajti ugotavljajo, da nekateri spontano prenehajo z uživanjem drog, drugi vzpostavijo nekakšen nadzor nad uživanjem in konzumirajo drogo le občasno. Uspe jim vzpostaviti kontrolo tudi nad svojim življenjem. Družba morda pričakuje le abstinenco, pove intervjuvanec v zaključku intervjuja, vendar se morda še ne vidi, da velik del tistih, ki se vrnejo iz terapevtskih skupnosti, recidivira. Npr. v eni od bližnjih občin, od koder je šlo na zdravljenje v razne terapevtske skupnosti v različne kraje sveta deset odvisnikov, po povratku abstinerata le dva, ena od njih gotovo, ker je medtem rodila. Ostali so v recidivu, nekateri celo v zaporu zaradi razpečevanja drog. Poudari še pomen mrežnega sodelovanja, predvsem naj bi se povezovali podobni programi, najbolje preko Socialne zbornice, zaradi prehajanja in izmenjave znanja in izkušenj in zaradi medsebojnega učenja.

Pomembna je torej fleksibilnost in to je v neprofitno-volonterskem sektorju mogoče, saj je tu možno dopolnjevanje in še ni čutiti prevelike tekmovalnosti in nadutosti; je še velika odprtost in pripravljenost pomagati drug drugemu, da se lahko razvijajo.

Drugi intervju sem izpeljala z vodjo in pobudnico na novo oblikujoče neprofitno-volonterske organizacije, društva "Boetika", ki je namenjena izvajanju psihosocialne pomoči otrokom in mladostnikom od petega do petindvajsetega leta starosti, od vrtca do zaključka fakultete.

Uporabnikom nameravajo nudi možnost zadovoljevanja potreb, kjer se usluge javnega sektorja ustavijo. Nudili bodo pomoč in izmenjavali usluge tudi otrokom samih izvajalcev organizacije. Uporabnikom bodo ponudili razne oblike pomoči, oziroma priložnosti za osebni razvoj, tudi staršem otrok s težavami, vzgojiteljem in učiteljem ter izvajalcem svetovalne službe v vrtcih in osnovnih ter srednjih šola.

Intervjuvanka je dne 27.7.2000 povedala: Organizacija se je oblikovala februarja 2000. Organizirali so se v društvo. Dokončno oblikovanje društva jim je uspelo šele v maju 2000, čeprav so izvajali storitve že prej kot neformalna skupina. Presenečeni so bili nad tem, kako dolgi so postopki in kako se državne organizacije ne držijo rokov, ki jih določa zakon. Že v maju so se javljali na razpise za pridobivanje finančnih sredstev, vendar jim ni uspelo dobiti denarja iz državnega proračuna zaradi nepopolne dokumentacije. Kljub temu so naprej delovali v obliki volonterskega dela, nenagrajenega, neplačanega dela, opravljenega v prostem času. Pozneje jim je bil na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve odobren en program od prijavljenih osemnajstih programov pomoči ljudem v stiski. Vsi izvajalci so volonterji, imajo pa v načrtu letos jeseni zaposliti eno delavko preko javnih del. Organizacija je nastala na pobudo intervjuvanke, ki je bila tedaj brezposelna; imela je čas za načrtovanje in za izdelavo akcijskega načrta za novo nastajajočo organizacijo.

Delo, ki ga opravlja v organizaciji, je nadaljevanje dela, ki ga je že prej opravljala v organizaciji javnega sektorja in ki ga namerava nadaljevati po zaključenem študiju. Soorganizatorica je izrazila interes po nastanku organizacije neprofitno-volonterskega tipa, ker v organizaciji javnega sektorja, kjer je bila zaposlena več let, ni mogla nadgraditi svojega znanja in usposobljenosti. Meni, da ima vsak od pobudnikov oblikovanja nove organizacije željo po novem znanju in oblikovanju novih načinov dela. Ostali izvajalci so študentje socialnega dela, socialne pedagogike na Filozofski fakulteti, dve opravljata magisterij na Fakulteti za družbene vede. Organizacija se v prostor, kjer bo delovala, šele umešča. Posebnih težav z umeščanjem v okolje nimajo.

Ime BOETIKA je nastala iz začetnic imen izvajalcev, ki so se zbrali v skupini pobudnikov in organizatorjev, sicer pa ime izhaja iz grškega jezika in pomeni *pomoč*. Pri nastajanju se niso zgledovali po nobeni drugi organizaciji. Intervjuvanka meni, da so izvorni. Od vsega začetka so se zavedali, da je na področju psihosocialne pomoči veliko zasebnih, neprofitno-volonterskih organizacij, a se na to niso ozirali. Pomembno je, da je na tem področju široka ponudba, ker je tudi problematika široka. Želijo razvijati nekaj novega. Meni, da je to, kar počnejo oni, inovacija. Pomembno se ji zdi spremljanje otrok od vrtca do zaključka fakultete in jim na poti razvoja stati ob strani ter jim biti na razpolago v primeru, da zaidejo v stisko. Pomemben se jim zdi pretok informacij in povezovanje z drugimi organizacijami, tudi v javnem sektorju. Ne nameravajo pa širiti ponudbe, pač pa imajo namen razvijati strokovnost na področju, ki so ga v planu zastavili.

Ob nastajanju je začutila nekoliko konfliktno situacijo v stikih z drugimi organizacijami neprofitno-volonterskega sektorja, vendar tega ni vzela kot oviro, pač pa kot vzpodbudo. Dober motiv za organiziranje društva je bila želja uporabnikov, ki so želeli nadaljevati svetovalni proces pri njej, ko je zaključila delo preko javnih del v drugi neprofitno-volonterski organizaciji. Pri realizaciji zamisli jim je veliko pomagal Pravno informacijski center, ki si je storitve zaračunal, v naprej pa so se dogovorili za neplačevanje njihovih storitev. Konflikt je bil aktualen predvsem

znotraj organizacije, ki je nastal pri izbiri imena. Konflikt so smatrali kot ustvarjalni in so ga razrešili tako, da so sledili pravilom konstruktivne komunikacije, v kateri je potrebno najprej poslušati vsakega od udeležencev in dopuščati, da ima lahko vsak svoje mnenje. Konflikt nastane tedaj, ko ima vsak svoje mnenje. Tedaj je pomembno, kako se vodi pogovor v teamu, ki naj bo demokratičen. Tukaj se začne ustvarjalnost. Ob konfliktu so uporabljali načela pogajanja, vendar ne tako, da bi iz konflikta izšli s *kompromisom*, pač pa s *sinergijo*. Rezultat pogajanja naj bi bil torej sinergija, kar pomeni:

- pri kompromisu: A + B + C = 1 + 1 = 2

- pri sinergiji: A + B + C > D = 1 + 1 = 3

Pri kompromisu se odločijo za eno od variant, medtem ko pri sinergiji poberejo iz vsake od variant dober del zamisli ali predloga in vse združijo v neko novo celoto. To primerja z rojstvom otroka, ko se z združitvijo matere in očeta porodi novo bitje, otrok kot tretja oseba, torej je iz dveh oseb nastala še ena in to so tri celote. Rezultat teh pogajanj je bila neka nova kvaliteta.

Programi v organizaciji so različni, glede na strokovno usposobljenost izvajalca, ki izvaja projekt. V zadevi učenja v organizaciji izhajajo iz prostovoljne odločitve za nadaljevanje izobraževanja. Za organizacijo je v tem trenutku najpomembnejše delovanje, torej učenje ni prioriteta. Predvsem je poudarek na razvijanju in na izvajanju programov. Organizacija ne prenese, da izvajalec storitev reče: Jaz se še učim! Vsak se lahko uči le ob delu, torej s prepletanjem dela in učenja. Nastajanje in razvoj organizacije je *učni proces* in le v tem smislu je to lahko *učeca se organizacija*. Če ne uporabiš tistega, kar se naučiš, to ni razvoj. V takšni organizaciji pa je pomemben razvoj na podlagi naučenega dela.

Teamsko delovanje se čuti pri skupnem odločanju, pri tem, da se poslušajo, upoštevajo različna mnenja. Že redno sestajanje kaže interes po teh izmenjavah. Za team so pomembne različne informacije, ki so velikokrat uporabne; pride trenutek, ko jih lahko uporabijo. V teamu je zaželeno, da vsak predstavi svojo vizijo organizacije, v teamskem pogovoru pa se vizije dopolnjujejo in izoblikujejo se skupne, nove vizije.

Volonterje za delo v organizaciji pridobivajo s promocijo organizacije na Visoki šoli za socialno delo, kjer so tudi locirani in kjer imajo začasno na uporabo prostore. Njihov program je kreiran tako, da imajo prostovoljci možnost direktne vključitve v organizacijo. Imeli pa bodo tudi poseben projekt "uvajanje prostovoljcev", ki ga bodo nagrajevali s honorarjem. Sicer pa je program zastavljen kot volonterski. Študentje bodo imeli možnost opravljati prakso in prostovoljno delo. Glavna motivacija, da volonterji ostanejo v organizaciji, je izkustveno učenje v organizaciji in neformalno izobraževanje znotraj različnih pristopov, npr. kreativna komunikacija kot nova veščina. Znotraj organizacije so oblikovane tudi skupine za samopomoč, npr. v Materinskem domu, kjer je motivacija razreševanje različne problematike, ki je posameznice ne bi mogle rešiti.

Plan dela in vizija organizacije je izpolnjevanje in razvijanje programov, ki že tečejo, v 1. fazi predvsem iskanje različnih razpisov in javljanje nanje zaradi pridobivanja finančnih sredstev ter iskanje drugih finančnih virov. Organizacija je v fazi obdelave neprofitnega menedžmenta, da si ustvari primeren "budžet", da bi se potem lahko posvetili delu. Da bi razvili nove programe, raziskujejo nepokrite dele v družbi, "sive cone," in raziskujejo ter ugotavljajo ponudbe storitev drugih organizacij. Imajo namen vzpostaviti mostove med različnimi projekti.

Metodologije za merjenje uspešnosti še niso razvili, oziroma si merjenja še niso zastavili, saj je njihov uspeh v tem trenutku že ta, da so uredili formalni status organizacije ter upravno administrativne zadeve. Tudi to, da so uspeli skreirati program, štejejo za uspeh, čeprav ga bodo še dopolnili, spremenili ali kateri del morda tudi opustili. Finančna sredstva dobivajo pri Mestni občini Ljubljana, prijavi pa bodo posamezne projekte tudi na Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in na Sorosh - odprto družbo. Iskali bodo tudi donatorje in sponzorje, morda tudi s povezavo z ustanovo, ki ima namen povezovanja neprofitnih nevladnih organizacij – s Centrom neprofitno volonterskih organizacij Slovenije. Ko bodo projekti stekli, bodo od uporabnikov pobirali prispevke, od članov društva pa članarino.

Za konkurente štejejo organizacije neprofitnega in zasebnega ter javnega sektorja, čeprav se ji zdi pomembnejše sodelovanje kot konkurenčnost, kajti sodelovanje vodi k boljšemu napredku. Če izhajamo iz ocene "tržišča za programe", pravi intervjuvanka, da je za javni sektor izguba, če oblikuje skupino, ki že deluje v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja. Privlačnost tržišča vidi njihova organizacija v otrocih, ki velikokrat ostanejo brez opore starejših, v vrtci, v šolah, na fakultetah, za kar je odgovoren sistem, ki spremlja rast otroka. Svoje tržišče vidijo tudi v drugih organizacijah vseh sektorjev, saj nameravajo ponuditi izvajalcem v svetovalnem delu usposabljanje iz kreativne komunikacije in v nadaljevanju tudi dialogike. Intervju zaključi z mislijo, da je dobro, da je na prizorišču naše družbe čimveč različnih društev oziroma nevladnih organizacij, od katerih nobene ne omalovažuje, ker vsaka lahko doprinese k blaginji naše družbe. Lahko so tudi konkurenčne, kar povzroči, da boljše ostanejo ali da slabše težijo k napredku. Ko se je seznanila tudi s tem, kako delujejo organizacije javnega sektorja, tudi njihovega dela več ne omalovažuje. Ugotavlja, da so laiki velikokrat nastrojeni proti izvajanju storitev teh organizacij, sedaj pa izkušnje v neprofitno-volonterskem sektorju razume kot dopolnjujoče delo javnemu sektorju in ne kot nadomestilo. S tem vedenjem si lahko olajša svoje novo zastavljeno delo in se približa zastavljenim ciljem.

Tretji intervju sem imela z vodjo organizacije, ki jo imenujejo »ODPRTI KROG« in ki deluje kot neformalna skupina, a z mnogimi uspešnimi akcijami. Posamezno akcijo posebej poimenujejo in ena izmed akcij se je imenovala "Odbor za rešitev Save Dolinke". Akcija je bila namenjena preprečitvi postavitve elektrarne na Savo Dolinko. S tem naj bi se preprečilo poseganje v naravo ter spreminjanje ekološkega sistema, kar ima posredno verižni vpliv na vse sisteme v naši državi. Na podoben način kot v tem projektu, postavijo osnovne principe delovanja skupine glede na posamezni projekt.

Pobudo za nastanek skupine so dali trije arhitekti, ki so se vseskozi izogibali formalni organiziranosti, ker bi jih, po mnenju intervjuvanca, to v njihovem delovanju oviralo.

Organizacija se umešča v nevladni sektor in po razdelitvi organizacij na področju naše celotne družbe (Črnak Meglič, A., 1997, str. 3), bi jo lahko prišteli k neformalni organiziranosti v skupnosti. V pogovoru intervjuvanec poudari, da je njihova organizacija neformalna in na vprašanje, kam bi jo šteli in kako bi jo on opredelil, ali pod nevladni sektor ali pod neprofitno-volonterske organizacije, pove, da se mu to ne zdijo najbolj posrečeni izrazi za označitev delovanja tovrstnih organizacij, ki bi jih raje poimenoval kot *civilno iniciativa* oziroma *civilno pobudo*. Najboljši izraz se mu zdi *javna pobuda*.

Pri poimenovanju organizacije so razmišljali tudi o imenu KULTURNO UMETNIŠKO DRUŠTVO, kot bi ga poimenovali v primeru, da bi se odločili za formalno oblikovanje asociacije, vendar to v tem trenutku ni poglobljena preokupacija organizacije. Pridružili so se jim namreč še drugi zainteresirani ljudje različnih poklicnih profilov, ko so spremljali njihove akcije, razni umetniki, slikarji, kiparji, umetnostni zgodovinarji. Tako so lahko delovanje razširili s

strokovnimi podkrepitvami. Sebe intervjuvanec imenuje glavnega akterja. V smislu organiziranja srečanj in pobud za akcije je morda res on od zunaj zaznavan kot vodja, vendar od znotraj se takemu poimenovanju in hierarhičnemu tituliranju raje izogibajo. V skupini imajo vsi enakovredno vlogo. Pomembno se mu zdi komunikacijsko polje, ki se ustvarja glede na situacijo, saj v posameznih akcijah sodeluje različno število ljudi, od pet do trideset. V nekaterih primerih imajo drugi udeleženci veliko več znanja, kot tisti, ki je morda na začetku dal pobudo.

Intervjuvanec meni, da je vlada zainteresirana imeti pregled nad nevladnimi organizacijami in njihovim delovanjem, zato vzpodbuja tudi formalno organiziranje. Če bi se formalno organizirali in sprejeli statut ali drugi akt, ki bi določal pristojnosti organizacije, bi to lahko njihovo delo zelo omejilo in naredili bi sistemsko škodo. Statut bi lahko povsem zamenjal njihovo dejavnost in uspešnost, ki jo merijo s tem, da ugotavljajo približevanje zastavljenemu cilju, ki ga tekom akcije prilagajajo ali celo spreminjajo.

To je videti tudi v slovenskem prostoru, kjer so nastale mnoge nevladne organizacije, ki so se pozneje, iz različnih razlogov, umaknile in so ostale samo nekatere. Sedanje delovanje njihove organizacije se ne da pokriti s formalnimi pravnimi akti, kajti to zanje ne pomeni nobene garancije, da bodo lahko obstali in naprej delovali. Zanje je v tem trenutku pomembnejša večplastnost in prepletenost sedanje situacije. V skupini se odpira vedno novo delo, lahko bi bili neprestano v akciji. Čim so zaključili projekt reševanja Save Dolinke, ko so razmišljali o oddihu, se je pojavil nov problem. Ob povratku v Ljubljano je bilo potrebno takoj nastopiti "v bran" Robovega vodnjaka, ki so ga hoteli iz njegovega prvotnega starega mesta, kjer vseskozi stoji in krasi Ljubljano, prenesti v Narodno galerijo.

O konfliktu intervjuvanec meni, da je nujen, a le kot gibalo k nečemu novemu. Konflikte se hitreje rešuje, če se njihovo celovitost prepozna v njihovi osnovi. *Mir* je pomembnejši od konflikta, saj že sama beseda nosi pomen; kot staroslovanska beseda ponazarja notranjo zbranost in pomirjenost v odnosu do zunanjega sveta. Z notranjim mirom se pogloblja pogled na svet. Iz tega izhaja tudi beseda *vsemirje*, kar nosi pomen, da so vsa gibanja povezana v novo gibanje. Razumevanje gibanja je lahko tudi v smeri *umirjanja* konfliktne situacije. Konfliktnost ne sme biti osnova, če hočeš konflikt dobro rešiti. Konfliktom se ne da izogniti, še slabše pa je, če jih potiskamo in se delamo, da jih sploh ni. Tako je npr. njihova skupina strokovnjakov v projektu rešitve Save Dolinke skušala v komunikaciji problem zastaviti tako, da ljudi, ki so bili na drugi strani, niso obremenjevali po nepotrebnem in da niso zaostrovali konflikta, ki je že v svoji naravi in v konkretnem problemu dovolj velik. V takih akcijah gre velikokrat za osebno merjenje moči, dokazovanje, kdo ima prav, čemur se skušajo v njihovi organizaciji izogniti tako, da se vsakokrat vračajo iz osebnega nivoja na problem in njegovo reševanje. Intervjuvanec je mnenja, da gre za natančno dokazovanje, v katerih točkah so napake in da bi bil ob drugačnih izhodiščih rezultat boljši. Nikoli ne dokazujejo slabe strokovnosti, ne napadajo osebne integritete in se ne vpletajo v sumljive povezave. V navedenih projektih so vztrajali pri tem, da so bila izhodišča nasprotni strani napačno izbrana in da so zaradi tega lahko posledice katastrofalne. V primeru reševanja Save Dolinke se je razvil nenavaden dialog, ki je nasprotni strani dal občutek, da je njihov projekt dober, le izhodišča niso dobro postavljena. Držali so se načela neobremenjevanja, saj drugo stran obremenjuje že sama situacija, obremenjujejo jih njihova dejanja. Nasploh je pomembno natančno argumentiranje. Pomembno je bilo, da so domačini začutili prijaznost članov »Odrpatega kroga«. Vzpostavili so dober odnos in domačini se niso čutili osebno napadeni. Njihova skupina pa je dobila občutek, da jih skuša druga stran pretentati. V tem projektu so imeli na nasprotni strani predvsem predstavnike organizacij javnega sektorja, ki so zagovarjali, da bi z novo elektrarno imela korist celotna družba. Njihova skupina je dokazovala korist za vse ljudi, če

ne posežejo v ekološki sistem. Prav tukaj se je lahko začutila komplementarnost, ko so se dogovorili za kompromis. Uspeli so projekt odložiti in že to si štejejo za uspeh pogajanj.

Teamsko delovanje neformalne skupine Odprti krog se čuti v tem, da se je ta oblika sodelovanja pokazala v tem projektu, ki je bil najtežji doslej. Štejejo ga za ustvarjalni projekt, ki bi se lahko sprevrgel v smislu "brem storminga" v inteligenčno igro s premalo človeške resnosti. Edino z resnostjo pristopa k problemu in s poenotenjem mnenj v teamu se lahko pride do srži problema. Pomembno je, da sami določijo probleme, ki se jih dotaknejo bolj človeško kot strokovno. Gre za močno izmenjavo izkušenj, kjer je pomembna etika. S povezavo znanja in z rušenjem barrier v polju odprte komunikacije pride lahko v medsebojnem zaupanju do presežka.

Intervjuvanec je opisal dogodek med dvema izdelovalcema violin, starejšim in mlajšim, ko je starejši mlajšega toliko časa preizkušal, da ga je začutil kot strokovnjaka in tudi kot občutljivega človeka. Šele tedaj mu je izdal pomembno skrivnost pri izdelovanju violin, ki je ni zaupal še nikomur in do katere se je dokopal z dolgoletnim delom. Gre torej za človekovo pozornost in občutljivost, ki je velikokrat bolj pomembna od visoke strokovnosti. Iskren pogovor lahko naredi premik tudi v strokovnosti. Kako to vzpostaviti v skupini, se v pogovoru sprašuje intervjuvanec. V medčloveških odnosih se je treba izogibati ukazovanju, še zlasti v ustvarjalnih skupinah. Če se nekdo postavi v vlogo vodje, lahko sočlani hitro dobijo občutek, da gre za ukazovanje in da je naslednja faza že avtoritativno vodenje skupine, projektov in programa organizacije. Avtoritativno vodenje ne more delovati tam, kjer se vpeljujejo nove vrednote. Potrebno je enakopravno upoštevanje vseh akterjev. Rast skupine je mogoča le tako, da v odprtem polju komunikacije pride do novih vrednot, ki so posledice specifičnih posebnosti posameznika. Komplementarnost je možna, ko nastane javno polje izmenjave, kjer se lahko srečata tudi vladni in nevladni sektor in delujeta k cilju doseganja državnega in družbenega sistema blaginje, meni intervjuvanec. Delo v njihovi organizaciji primerja s terapevtskimi pristopi, kjer je največkrat potrebna le prisotnost terapevta in že se vzpostavi drugačna kvaliteta zdravja.

Povedal je, da za uporabnike združenja Odprti krog štejejo ljudi širše skupnosti, zato sem za intervju izbrala naključne podpisnike peticije "za rešitev Robovega vodnjaka."

Četrty sklop intervjujev sem izpeljala z vodji in menedžerji dvanajstih organizacij, članic Zveze društev (nevladnih organizacij) na področju drog Slovenije, ki so dajali podobne odgovore, kot jih navajam zgoraj in ki pritrjujejo tezi, da je v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, v primerjavi z organizacijami drugih sektorjev neka specifika, predvsem v zvezi s tem, da se prve hitreje odzivajo na potrebe uporabnikov, da te potrebe upoštevajo in da lahko uporabniki participirajo k delovanju teh organizacij.

Poudarjajo tudi, da je za organizacijo pomembnejši razvoj in napredek, bolj kot konflikt, ki ga opisujejo na različne načine, ki ga je posamezna organizacija reševala med seboj in različnimi akterji. Vsekakor pa so se strinjali, da je konflikt povzročil napredek tudi na nivoju stroke. Vodje organizacij in menedžerji ugotavljajo, da je neprofitno-volonterski sektor pomembna dopolnitev javnemu sektorju predvsem tam, kjer gre za nove oblike demokratičnih akcij, ki so nekakšna kontrola birokratskemu državnemu aparatu in vzpodbuda za spremembe v avtokratskih državnih sistemih.

Večina odgovorov vodij organizacij, ki sem jih zajela kot primerjalne z društvom Smisel življenja, kaže na to, da gre za specifičen interes vodij, da organizacija napreduje, kar je mogoče le s permanentnim učenjem v organizaciji. Ta interes se usklajuje tudi z drugimi izvajalci v organizacijah, kar se doseže z dobrim teamskim delom in z adekvatnim porazdeljevanjem moči v organizaciji. Vsekakor so se v zadnjem desetletju pokazali pozitivni rezultati tudi v zasebnih

neprofitno-volonterskih organizacijah na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, katerih razvoj se nadaljuje in nadgrajuje.

1.4 Ugotovitve na podlagi intervjujev in primerjava z društvom Smisel življenja

Iz zbranih podatkov v intervjujih sem potegnila zaključek, da je nujna komplementarnost javnega in zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, da organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja nastopijo tam, kjer se organizacije javnega sektorja zaradi omejitve z zakonskimi določili ne morejo toliko angažirati, da bi zajele človeka in njegov sistem življenja in delovanja kot celoto. Tukaj pritrjujem tudi tezi, da je pomembna uporabnikova participacija, saj so velikokrat nastale organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja prav iz klientskih potreb, torej z njihovo soudeležbo.

Iz kvalitativne analize je razvidno, kako je strokovno delo postopno dobivalo nove kvelitete in kako se je preoblikovalo v skupnostno in skupinsko delo. V društvu Smisel življenja so se terapevtske in samopomočne skupine povezovale med seboj, ob tem so se odkrivale stiske ljudi, ki bi s prejšnjimi pristopi ostale morda za vedno skrite. Problemi bi se poglobljali brez odkrivanja vzrokov. V nove oblike dela smo postopoma umeščali tudi komplementarne alternativne oblike terapij, kot so npr. meditacije, oblike plesne terapije z elementi egostrukturalnega plesa oziroma plesa za razvijanje identitete osebnosti ipd. Taka oblika dela je bila možna z intenzivnimi, kontinuiranimi stiki z učitelji iz različnih področij, ki so prerasli v supervizijski odnos. V celem desetletju delovanja društva Smisel življenja se znotraj njega iz leta v leto dogajajo spremembe, saj se zavedamo pomena čedalje večje odkritosti, odprtosti v medsebojnih odnosih, prepoznavanja ciljev in novih vizij, umeščanja v prostor itn. Vedno več je sodelovanja in skupnih akcij tudi z drugimi akterji izven analizirane organizacije. V organizaciji se dogaja osip, vendar kot jedro organizacije ostajajo sposobni posamezniki, ki delo razvijajo. Izvajalci v organizaciji so odhajali iz različnih razlogov: zaposlitev v drugem kraju, nadaljevanje študija, trenutna prezaposlenost. Ko so ob novih zaposlitvah pokazali reference iz društva Smisel življenja, so imeli prednost pri zaposlitvi. Zanje pa so tudi v društvu Smisel življenja ostala odprta vrata za povratek.

Z nalizo sem pritrdila tudi tezi, da je nastanek in razvoj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja nova možnost zaposlovanja v prostoru cele države, kjer je brezposelnost v evropskem vrhu. V tem sektorju se lahko zaposlujejo ljudje različnih poklicnih profilov, kajti znotraj tretjega sektorja imamo celo paleto možnosti, ki preko samouresničevanja izvajalcev pripomorejo tudi k razvoju zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in tako približujejo našo državo socialni blaginji. Tudi iz tega vidika predstavljajo »zasebne nepofitne organizacije "alternativo" dragim, togim, brezosebnim in birokratskim javnim neprofitnim organizacijam,« (Kolarič, Z. in druge, 2002, str. 15). Pojavljanje tovrstnih organizacij pomeni proces pluralizacije, participacije uporabnikov storitev, demokratizacije in svobode v postmoderni družbi.

2. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA VOLONTERJEV

2.1 Cilji analize

Cilji analize so ugotoviti, na katerih področjih se je volontarizem najprej razvijal, izmed katerih brezposelnih ljudi ali znotraj katere populacije se najbolj rekrutirajo volonterski sodelavci, zakaj je volontarizem posebnost zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, kakšen

motiv imajo prostovoljni sodelavci za večinoma neplačano delo, kaj so rezultati volonterskega dela v teh organizacijah za volonterje in za uporabnike zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij.

2.2 Ugotovitve analize

Volontarizem se je pojavljal in razvijal v sferi civilne družbe, vendar ni tuj niti javnim neprofitnim organizacijam. Tudi v nekaterih zasebnih neprofitnih organizacijah so izvajalci le zaposleni profesionalci, kljub temu pa v tej analizi vzamem volontarizem tudi kot posebnost zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij, ki sem jih v nalogi kvalitativno analizirala. Z analizo sem želela prikazati, da so se v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah pokazale možnosti zaposlovanja oseb različnih poklicnih profilov in statusov. Tako volonterji kot zaposleni izvajalci storitev vnašajo v delo svojo kreativnost in svoj človeški faktor, ki je prav tako pomemben za delo z ljudmi kot strokovno znanje, vsekakor pa so pomembnejši kot birokratski postopki. Neprofitno-volonterske organizacije so se izkazale kot prostor za oblikovanje novih delovnih mest, tudi volonterjev, ki so se morebiti pozneje v organizacijah zaposlili.

Neprofitno-volonterske organizacije so tudi prostor za pridobivanje novega znanja ter za dopolnjevanje znanj, skratka so "učee se organizacije". Kot učeče se organizacije so postale zanimiv prostor za volonterje, ker se je v teh organizacijah pokazala možnost za zadovoljevanje različnih potreb, npr. po pridobivanju novih znanj, po uresničevanju potrebe po druženju, potrebe po pomoči drugemu itn.

V času oblikovanja skupin in povezovanja v neprofitno-volonterske organizacije, v času oblikovanja društva Smisel življenja, se je pojavilo vprašanje, kje dobiti kader za delo v organizaciji. V tem času se je začelo veliko govoriti o ustanavljanju raznih terapevtskih skupnosti za odvisnike od drog v tujini, predvsem v Italiji. Ob spoznavanju njihovega delovanja sem uvidela, da bi se to delo lahko opravljalo tudi pri nas, v veliki meri s prostovoljnimi sodelavci.

Delo z odvisniki od drog pri nas tedaj sploh ni bilo opredeljeno, niti kdo naj z njimi dela niti katera ustanova je za to pristojna; za svetovalno in terapevtsko delo z odvisniki ni bilo normativov in standardov pa tudi ne usposobljenih strokovnjakov. Ugotavljali smo, da se odvisniki od drog izogibajo javnim institucijam, problematika v našem prostoru pa je naraščala.

Na različne načine smo vabili prostovoljce k sodelovanju in na sedanjem območju delovanja društva Smisel življenja se nas je zbralo enajst, ki smo se združili v skupino in jo poimenovali *Smisel*. V skupini je bila v začetku velika fluktuacija, vendar je nazadnje ostalo konstantno število članov. Na mesto odhajajočih so prihajali novi. V skupini pa je bilo, zlasti na začetku, najpomembnejše vodenje na način, ki bo volonterje motiviral za delo.

Potrebno je bilo izdelati plan in akcijski načrt ter na njuni podlagi potegniti zaključke koliko kadra bo potrebno, nato pa poiskati privlačni motiv, da se bodo ljudje javili na vabila in na razpise in da bi ostali v organizaciji.

Že od začetkov je bilo kočljivo pridobivanje volonterjev za delo v neprofitno-volonterski organizaciji, ko pa so se v njej pojavile osebe različnih poklicnih profilov, ki smo jih razporedili na različna dela, so imeli nekateri pomisleke o strokovnosti delovanja organizacije. Pojavljale so se težave pri vodenju in pri menedžmentu. Pomembno je bilo zadržati volonterje, jih usposobiti za določena dela, jih motivirati za opravljanje različnih del in za to, da bodo delo opravljali zagnano in kvalitetno. Z njimi je bilo treba skleniti pogodbe o delu z vsemi elementi obojestranskih obveznosti. Za rekrutiranje kadra je bilo uporabljenih več načinov:

- pridobivanje dijakov in študentov s predavanji o prostovoljstvu;
- preko Zavoda RS za zaposlovanje oziroma preko projekta javnih del;
- na neformalni način, preko prijateljskih povabil.

Presenetljivo je bilo, da se je na začetku najbolj obnesel tretji način. Za delo v organizaciji neprofitnega sektorja je potrebno sprejeti dejstvo, da je to delo neplačano in da ga opravljamo predvsem v prostem času. Za tak način so navadno pripravljene delati ljudje le v začetku, ko morda začutijo v svojem življenju praznino, neizpolnjenost, željo pomagati drugemu, željo po stikih z drugimi ljudmi. Vendar takega entuziazma kmalu zmanjka, zato se je v naših skupinah postavljalo vprašanje, kaj nas bo vzpodbudilo k vztrajanju. Ker smo na ključnih položajih v organizaciji ljudje, ki se ukvarjamo s socialnim, svetovalnim, terapevtskim delom in poznamo stiske ljudi, ki so brezposelni, smo se usmerili na možnost ponujanja dela nezaposlenim ljudem, čeprav v začetku povsem volontersko delo.

Koga naj štejemo med brezposelne? Temu vprašanju se nismo toliko posvečali, pač pa bolj možnosti, da človek, ki pride v našo organizacijo, v njej pridobi določeno znanje, ki mu bo koristilo tako, da bo pozneje lažje našel ustrezno delo, koristilo pa bo tudi organizaciji, v katero bo novo zaposleni delavec vnašal svojo kreativnost in v kateri bi lahko ostal kot volonter. Poleg tega ima v organizaciji vsak udeleženec priložnost za svojo osebno rast. Delavce smo torej začeli iskati tudi preko Zavoda RS za zaposlovanje. Upoštevali smo ponudbo delovne sile na trgu, ki je lahko:

- Realizirana ponudba, ki je enaka realiziranemu povpraševanju in jo predstavljajo zaposleni delavci. To pomeni, da je na razpolago toliko delavcev, kolikor je po njih povpraševanja, zato imajo vsi možnost zaposlitve.
- Aktualna ponudba, predstavljajo jo brezposelni delavci oziroma iskalci zaposlitve.
- Potencialna ponudba - sem spadajo osebe, ki niso zaposlene in ne iščejo dela, bi pa delale pod določenimi pogoji.

Na začetku se je javljalo največ kandidatov iz tretje kategorije, v zadnjih letih, ko so dobile zasebne organizacije možnost zaposlovanja delavcev preko javnih del in drugih projektov Zavoda RS za zaposlovanje, pa so se javljali za zaposlitev tudi delavci iz drugih kategorij. Opazali smo, da se za delo na področju, ki ga pokriva društvo Smisel življenja, delavci težko odločajo in da tudi zavod za zaposlovanje posveča veliko pozornost temu, koga bo usmerilo v to delo. Velikokrat je izgledalo, da je prvi kategoriji delavcev težko zadostiti in je, kljub povpraševanju organizacije po delavcih in kljub velikemu številu brezposelnih delavcev, bilo nemogoče zadostiti kriterijem prve kategorije realizirane ponudbe.

2.3 Volonterji, zajeti v analizo in metode dela

Volontersko delo na področju socialnega varstva se je začelo v skupinah za samopomoč, ki smo ga oplemenitenega vgradili v okvir institucije, v oblikovanje nevladnih, neprofitnih, volonterskih organizacij. V humanitarnih organizacijah so bili prvi zametki volonterskih pristopov k ljudem v stiski, vendar so te organizacije spadale v politiko regulacije države. Skrb za otroke, ostarele in marginalne skupine ljudi v okviru novih pristopov, se je prenašala na volonterstvo in samopomoč, ko je država ugotovila, da s takim načinom izvajanja programov prihrani proračunska finančna sredstva. Teamsko delo je pripomoglo k odzivu volonterjev za delo v neprofitno-volonterskih organizacijah na področju psihosocialne pomoči ljudem v stiskah ter k motivaciji za dolgotrajno delo v teh organizacijah.

Vprašalnik o načinu dela v teamu znotraj društva Smisel življenja, je namenjen volonterjem v organizaciji (Možina, S., 1996, str. 118 do 120), z namenom ocenitve udeležencev z vidika tradicije, konflikta, sodelovanja, vizije, inventivnosti, kontrole, odnosov, odločanja, komunikacije, vodenja, statusa, konformnosti, zaupanja, predanosti in prilagodljivosti. V zaključku analize se je pokazalo, da je znotraj opisanega z vidika epistemologije veliko subjektivnega doživljanja, zato je k realnejšemu videnju pripomogla slika ostalih udeležencev v organizaciji, izvajalcev posameznih programov in primerjava z odgovori izvajalcev storitev v organizaciji javnega sektorja.

Volonterje smo motivirali tako, da so se po določenem času na ključnih položajih v neprofitno-volonterski organizaciji zaposlovali preko projekta javnih del in drugih projektov Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Tisti, ki so bili za to delo sposobni, ki so kazali pripravljenost in interes za pridobitev dodatne izobrazbe iz določenega področja in tisti, ki so v tej vlogi videli *možnost in priložnost za delo in za nadaljni razvoj*, so dobili za to priložnost in možnost v neprofitno-volonterski organizaciji (Možina, S., 1996).

Že zgoraj sem napisala, da je v začetku prihajalo v skupini do velike fluktuacije, vendar so prihajali tudi novi delavci in število je ostalo konstantno, v zadnjem času se je celo povečalo. Problem torej ni v iskanju kadra, pač pa v vodenju in menedžiranju, kar pomeni usklajevanje del različnih poklicnih profilov in različnih interesov. Na ta način, da pridobijo določeno izobrazbo in se usposobijo za delo ter pridobijo izkušnje, tudi lahko zadržimo volonterje. Povratne informacije tistih, ki so pri nas delo zaključili in se vračajo (bodisi z željo po opravljanju prakse, pripravništva, zaradi usposabljanja), povedo, da jim je pridobljeno znanje v organizaciji pomagalo pri študiju, na novih delovnih mestih, pa tudi v lastnem življenju, kar je bilo dobro nadomestilo finančne stimulacije. Veliko jim je pomenilo, da so dobili prostor za učenje, za izražanje svoje avtonomije, zdrave agresivnosti oziroma prodornosti, dobili so občutek, da imajo v družbi pomemben položaj, da imajo pravico biti drugačni, naučili so se, da dominantnost ni nič nenavadnega, da je sprejeto tudi njihovo razkazovanje, zadovoljili so potrebo po igranju, deležni so bili velikega razumevanja in počutili so se sprejete.

V skupinah in pri svetovalnem ter terapevtskem delu s posameznikom so združljive vloge, npr. terapevtska, suportivna, svetovalna, čeprav se brez dobre organiziranosti zasebne neprofitno-volonterske organizacije ne bi mogle tako oblikovati. V okviru društva pa pride do izraza vloga menedžerja kot vloga organizatorja in povezovalca ljudi s še bolj različnimi interesi in vlogami. Da bo bolj razumljivo, naj predstavim še dve shemi. Tudi s tem načinom vodenja je mogoče pridobiti in zadržati volonterje.

Za boljše razumevanje prikažem s shemo št. 11 Bernarda Stritiha (priloga št. 11) povezovanje strokovnih delavcev in prostovoljcev. Podobno kot prikazuje shema, je organizirano tudi društvo Smisel življenja. Shema št. 7 (priloga št. 12) pa predstavi, kako so prehajali ljudje iz skupine v skupino in se končno med seboj povezali v ***krovno organizacijo, društvo Smisel življenja***. Zanimiva je ugotovitev, da se je javilo za sodelovanje v organizaciji največ tistih, ki so že zaposleni in iščejo dodatno delo. V društvu so želeli delati zaradi humanih nagibov, osmišljanja življenja, zapolnitve prostega časa. Le nekaj je bilo brezposelnih, ki pa jim je društvo pomagalo pri iskanju dela izven društva tudi po prekinitvi dela v društvu.

V programih reintegracije smo zaposlovali tudi osebe, ki niso zaposlene in ne iščejo dela, ker npr. nimajo delovnih navad, tiste osebe, ki so prekinile šolanje, osebe, ki potrebujejo specializirano vodenje in specifičen pristop. V začetku ljudem nismo mogli ponuditi plačil. V skupini so si delo razdelili na:

- ❖ preventivno delo z mladimi (primarna preventiva),

- ❖ kurativno delo z zasvojenimi z drogami in z njihovimi svojci in
- ❖ informativno delo (izdelava publikacij, zloženek, promocija v javnih občilih).

Vsak, ki se je v skupino vključil, je vedel, da bo delal volontersko, torej v prostem času in brezplačno. Kmalu je postalo razvidno, da v učeči se organizaciji, kot je društvo Smisel življenja, lahko vsak naredi tudi nekaj za svoj lastni razvoj in napredek in da je že to dragocena naložba in povračilo za opravljeno delo. Lahko bi se zgodilo nasprotno, kot ugotavljajo George Homans in njegovi kolegi (1961) v raziskavi *elementarnih oblik socialnega obnašanja*. Zanimive so študije organizacij in javnih institucij. Nekatere so se zelo zaprle pred ostalimi organizacijami ali pred državo. Izkazalo se je, da so člani organizacij, ki so bile bolj odprte, imeli možnost, da so s pomočjo vzpenjanja po lestvi našli veliko oblik izmenjav in možnosti za lasten razvoj, kar skupaj tvori stavbo medsebojnih odnosov. V shemah št. 4 in št. 5 ponazarjam, kako je v treh fazah potekal razvoj dveh volonterjev, ki sta v društvu Smisel življenja delala na preventivnem področju. Prvi primer prikazuje napredovanje volonterke, ki je iz skupine po treh letih izstopila.

I. primer - Volonterka - tri leta v organizaciji

Poklic: ing. organizacije dela (brez zaposlitve)	redno obiskovanje skupine vzporedno, intenzivno polletno izobraževanje iz narkomanije v Rimu, v Bellunu, v Ljubljani (prenos italijanskega projekta v Slovenijo) z zaključnim izpitom	Javna dela na priporočilo vodje skupine)
	(vzporedno delo na sebi, supervizija)	(vodi mladinske delavnice na osnovni šoli, učna in vzgojna pomoč)
	Izstop iz društva	zaposlitev na Zavodu za zaposlovanje

Shema št. 4

Drugi primer pa prikazuje razvojno pot volonterja, ki je v analizirani neprofitno-volonterski organizaciji še vedno aktiven in se je po šesih letih v organizaciji redno zaposlil.

II. Primer

Član skupine in v zasebni neprofitno - volonterski organizaciji – v društvu Smisel življenja od 1993 naprej

Študent strojništva	izobraževanje na	Vzporedno vodenje	Na priporočilo
----------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------

	seminarjih na temo Študijski krožki in Doživljajska pedagog.	interesnih dejavnosti v osnovni šoli	strokovnega vodje društva
	Redno obiskovanje iniciativne skupine na štirinajst dni, supervizija;	delo na sebi - vključitev v skupino za meditacijo	javna dela (ob pavziranju na fakulteti) - asistenca pri učenju in vodenje invalida (učenca OŠ)
	Izobraževanje (tudi v tujini) "zaposlovanje v nevladnih organizacijah"	zaposlitev na osnovni šoli (poučevanje tehničnega pouka)	stalna zaposlitev v društvu - organizacija socialnega podjetja oz. reitegracijskega centra

Shema št. 5

Seveda je bilo najpomembnejše in obenem najtežje, pridobivati kadre za volontersko delo, čeprav smo izhajali iz Lohmannove trditve in iz ugotovitev avtorjev Jankofskya in Steucherja (1983-1984), da je altruizem bazična oblika človeškega karakterja in obnašanja, ki ga je možno raziskovati v interdisciplinarnem kontekstu. V razvoju človeka skozi dolgo obdobje in v različnih socioekonomskih položajih in političnih strukturah so bile o tem fenomenu izdelane različne raziskave. Karuza (1983) je napisal, da je bilo narejenega mnogo dela v raziskavah o *visokem altruizmu in pomagajočem obnašanju*.

Primerjalne študije srednjega razreda ljudi v hindujski, muslimanski in krščanski veri v Indiji, so pokazale različnosti v altruističnem obnašanju ljudi. Kakorkoli že, raziskovalci so našli dejstva, da vse tri skupine kažejo tendenco nudenja pomoči znotraj posamernih verskih skupin kot nagrado članom njihove lastne skupine in da gre pomoč težko navzven. Altruistično obnašanje se razlikuje tudi po drugih faktorjih in sicer se pojavljajo razlike glede na leta, spol in razliko v dohodku posameznika (Lohmann, R.A., 1992, str. 238 do 239).

2.3.1 Teamsko delovanje v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja

Teame lahko pojmujeemo kot gradbene kamne organizacije. Pomemben sestavni del načina vodenja in izvajanja aktivnosti v društvu Smisel življenja je teamsko delo, kar pomeni:

- skupno delovanje,
- sodelovanje,
- dejanje pomoči,
- medsebojno razumevanje,
- zaupanje.

Že na začetku, v oblikujoči organizaciji, smo sklenili, da bomo delovna mesta oblikovali glede na sposobnosti in izobrazbo posameznikov, torej bodo imeli možnost participirati tudi volonterji in na novo zaposleni delavci. Za delo, ki ga bo delavec izvajal, se bo dodatno usposobil. Tako smo volonterje različnih poklicnih profilov, npr. pedagoga, vključili v izvajanje preventivnega dela, socialnega delavca v delo z odvisniki od drog, strojnika v organizacijo socialnega podjetja za težje zaposeljive osebe, trgovko, ki se je ukvarjala s planinarjenjem, v organiziranje planinskih pohodov v preventivne in rekreacijske namene, študentko angleškega jezika v organiziranje preventivnih dejavnosti za določene skupine otrok, ki so se obenem želeli učiti tudi angleški jezik itn.

Ko smo oblikovali delovno skupino, ki je delovala po načelih teama in ki je dobivala osnovne značilnosti teama, smo začeli težiti k ustvarjalnosti, prožnosti in učinkovitosti izvajalcev znotraj organizacije. Sledili smo načelu, naj ustvarjalni dosežki ne izpolnjujejo le pričakovanj okolja, marveč tudi plemenitijo medosebne odnose in kulturo članov teama ter osmišljajo profesionalno in volontersko delovanje ter dvigajo strokovno kvaliteto organizacije. Sledili smo tudi ugotovitvi, da se vsi člani ne počutijo dobro v teamu, zato jim moramo zagotoviti pogoje, da bo spodbujana njihova individualnost.

Pri zbiranju delavca za team smo sledili tudi prepričanju, da vsak lahko vnese v team, pa tudi v celotno organizacijo, predvsem svoje dobre človeške lastnosti, s katerimi bo lahko pomagal sočloveku. V nekaterih primerih se je izkazalo, da delavec ni primeren za delo z ljudmi, vendar smo mu dali priložnost, da je to s pomočjo supervizorja sam ocenil in brez posebnih postopkov in obravnav, da ne bi po nepotrebnem škodovali njegovi samozavesti in samozaupanju, je lahko odšel, praviloma na drugo delovno mesto.

Ob vsem tem upoštevamo najvišja merila strokovne etike, ki se nanašajo predvsem na varovanje osebnih podatkov pred morebitnimi zlorabami.

Sinergija teamska dela je usklajevanje vsega tega kot prispevkov posameznih članov teama znotraj neke dejavnosti in usmerjanje k posameznim ciljem in željenim rezultatom. To pripelje do večje storilnosti in večje moralne odgovornosti posameznikov. To je še zlasti pomembno za zasebne organizacije neprofitno-volonterskega sektorja in s tem povezane samopotrditve, kot najpomembnejšega motiva za delo v volonterskem sistemu delovanja. *Privrženost* članov nekemu teamu in organizaciji razumemo kot identifikacijo z organizacijo. S tem dosežemo večjo angažiranost članov, njihovo samoiniciativnost in to, da v kriznih časih ostajajo zvesti organizaciji. Nasprotno se dogaja, če ljudje nimajo zaupanja v organizacijo, če se v teamu ne počutijo dobro, če ne verjamejo, da se da s skupnimi močmi prebroditi krizo. Pri izbiri delavcev za teamsko delo je pomembno tudi preverjanje *kompetentnosti*, tako kot pri zaposlovanju nasploh. Pri tem preverimo človekove:

1. vrednote	2. kontakte	3. izkušnje	4. znanje	5. spretnost
- volja do dela - prepričanje - prevzemanje odgovornosti	- splošna sposobnost - mreže - vpliv	učenje na uspehih in napakah	prepoznavanje dejstev in metod	- sposobnost dela - rokovanje z orodji

Shema št. 6

Poleg teh karakteristik moramo vedeti, da kompetentnost raste, ko se človek usposablja, zato nikoli ni dovolj izobraževanja in usposabljanja, tudi s pomočjo intervizije in supervizije. Še veliko drugih postavk je pomembnih pri izbiri teamskega sodelavca, pomembno pa je, da damo vsakemu možnost, da prispeva svoj delež in vnaša svojo kreativnost. Pomembno je tudi redno komuniciranje, da bi se lahko sproti reševali problemi, ki so lahko medosebni, delovni, poslovni. V socialnih znanstvenih raziskavah so potegnili zaključke in rezultati raziskav kažejo, da je teamsko delovanje moteno zaradi hierarhičnih odnosov v skupini, ki imajo za posledico medsebojno tekmovanje med posamezniki ali med skupinami. Vzrok ali posledica je lahko pomanjkanje razumevanja, superiornost v odnosih, pomanjkanje informacij ali kontrola informacij ali celo izostanek le-teh.

Team v društvu Smisel življenja deluje kot skupina izvajalcev različnih poklicnih profilov in različnega statusa v organizaciji. Razdeljeni so v manjše delovne skupine, podteame dveh ali več ljudi, ki skupaj izvajajo določen projekt. Posebni team je oblikovan za preventivno delo, posebni za terapijo odvisnikov od drog in njihovih svojcev, posebni team za reintegracijo zazdravljenih odvisnikov od psihoaktivnih snovi oziroma team za organiziranje socialnega podjetja.

V vsak team je vključen tudi strokovni vodja organizacije in zunanji supervizor. Člani posameznih manjših teamov nastopajo s skupnimi predlogi, zahtevami, idejami, potem ko pri skupnem delu ugotovijo, kaj bi bilo koristno za uporabnike, za izvajalce storitev in za celo organizacijo. Glede na značilnosti, ki jih v tekstu navaja Stane Možina (Možina, S., 1996, str. 101 do 103), ki veljajo posebej za skupino in posebej za team, bi dejala, da se analizirana organizacija približuje bolj značilnostim teama in oddaljuje od značilnosti neformalne skupine ali na drugi strani birokratske organizacije.

Stane Možina je opredelil skupino in team:

- a. *Opredelitev skupine: Vsakdo od nas pripada kaki skupini: delovni, športni, socialni, prijateljski, politični ali drugi. Skupino bi opredelili kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. To bi bila najbolj preprosta definicija skupine.*
- b. *Team je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi teami skupine, toda glede na prej povedano, vse skupine niso teami (Možina, S., 1996, str. 102).*

Torej lahko ožjo skupino volonterjev v neprofitno-volonterski organizaciji, ki tesneje sodeluje pri vodilnih in vodstvenih nalogah, imenujemo tudi team, saj deluje tako, da si prizadeva, da:

- ni preprirov o tem, kam spada neko specializirano delo, pač pa se zavedamo, da cilje najlažje dosežemo z vzajemno pomočjo;
- cilje smo si postavili sami, zato sprejemamo vse dejavnosti kot svoje in zavezani smo istemu cilju;
- člani prispevajo s svojim znanjem k uresničevanju ciljev teama;
- člani so pri izražanju svojih predlogov, vprašanj, mnenj, občutkov, nesoglasij, svobodni in izražajo jih v vzdušju zaupanja;
- člani komunicirajo odprto in pošteno in se trudijo razumeti vsakega člana teama;
- team podpira svoje člane, da se še razvijajo in s tem prispevajo k znanju celotnega teama in k uspešnosti dela cele organizacije;

- člani vedo, da prihaja do konfliktov med ljudmi, to sprejemajo in v tem vidijo priložnost za kreativnost, konflikt pa razrešujejo hitro in konstruktivno;
- člani sodelujejo pri odločitvah, a razumejo, da končno odločitev sprejme vodja teama, cilj pa je vedno uspešnost teama, ne toliko strinjanje z vodjem.

Odkar se teh načel v društvu Smisel življenja držimo, je naše delo uspešnejše, saj je **izbiranje članov** in **usposabljanje teama** že za nami, vključujemo pa se v nova spoznanja in dogajanja. Izobraževanje poteka kontinuirano, skupina je odprta in vanjo prihajajo novi člani, ki pa so se po pravilih organizacije dolžni vključiti v nova izobraževanja.

V teamu so štiri pomembne sestavine :

1. proces odločanja,
2. narava dela,
3. velikost teama,
4. vloga vodje.

Nekateri trdijo, da je odločanje v teamu zguba časa, nekateri pa, da je v redu čimvečkrat uporabiti nedirektivni način odločanja. Prednosti pri **odločanju** vseh članov teama so v tem, da so znanje in informacije veliko kompleksnejše, kot jih ima posameznik, čeprav je to vodja teama.

Posamezniki imajo določena specifična znanja, ki so za posamezniki ožji team zelo pomembna in zapolnijo vrzeli. To se je v organizaciji kazalo npr. v tem, da smo za določena dela potrebovali tudi tehnični kader, ki ga je bilo znotraj organizacije potrebno izobraziti in usposobiti za delo z ljudmi, torej z znanjem iz humanističnih smeri in specifičnimi znanji za delo z odvisniki od drog, za preventivna dela, za menedžment idr.

Navadno smo posamezniki reševali določene probleme po ustaljeni poti, ko pa so v naš team prišli novi ljudje, smo skupaj uvajali novosti, za katere so imeli posamezniki specifična znanja in začele so se dogajati spremembe. Tako smo z združenimi močmi, kreativnostjo posameznikov in z njihovim znanjem ter z novo pridobljenim znanjem, prišli do hitrejših rešitev.

Pomembna so tudi poznanstva, ki jih ima posameznik z določenimi pomembnimi ljudmi izven organizacije, v združbah ljudi, ki so ključni za določeno problematiko, s katero se organizacija ali del organizacije ukvarja. V teamu damo priložnost, da se vsak član izrazi, omogočena je izmenjava mnenj.

Prav tako je pomembno, da je dalj časa ostal v organizaciji član, ki ga je team upošteval, ki je sprejemal njegove predloge in je torej lahko vplival na odločitve. Ko pa se je zaznalo, da določenih odločitev celotni team ne sprejema, vodja pa je sprejel razlago določenih članov in razumel h kakšnemu cilju je manjša skupina usmerjena, je dal priložnost, da je ta skupina ljudi izoblikovala posebni podteam, ki se je usmeril k doseganju posebnih ciljev.

Dana mora biti možnost vpogleda v posebno problematiko, s katero se je odločil ukvarjati tak podteam, pa tudi v reševanje posameznih problemov in doseganje zastavljenih ciljev.

Teamsko odločanje ima tudi pomanjkljivosti in tedaj je pomembna vloga vodje teama, ki si prizadeva upoštevati, da se v teamu dogaja tudi socialni pritisk zaradi prijateljskih odnosov med nekaterimi člani, kar lahko pelje h konformnosti misli, na podlagi katerih člani sprejemajo odločitve.

V takih primerih je pomembno, da zna vodja vzdrževati posebno vzdušje, da dopušča različna mnenja, ne hiti s sklepi in daje poudarek posameznim fazam postopkov. Teamsko delovanje ni učinkovito, če vsak član teama ne more prispevati svojega deleža. Lahko se zgodi, da mnenje vodje prevladuje, tako ostali člani ne morejo priti do izraza. Vodja lahko podpira določenega člana, kar tudi ruši sinhronost teama. Pomembna sestavina odločanja in uspešnega dela v teamu je tudi **narava dela**.

Včasih nekateri člani preveč hitijo s predlogi za rešitev in spregledajo končni cilj, ki naj bi bil praviloma optimalen, torej usmerjen k najboljši rešitvi, z najmanj škode. Dober primer takega reševanja je, ko sta dva člana teama, od katerih je eden utemeljeval po izkušnjah, ki jih je dobil v tujini, potrebo ustanovitve socialnega podjetja z elementi terciarne preventive, reintegracije bivših odvisnikov od drog, ki se zdravijo v raznih terapevtskih skupnostih in se po zdravljenju vrnejo v domači kraj, v staro okolje, kjer ne najdejo dela. Doma pa se morebitno patološko okolje sploh ni spremenilo. Drugi pa se z ustanovitvijo ni strinjal. Vendar je team sledil viziji prvega, kajti vodilo jih je spoznanje, da je potrebno zazdravljene odvisnike obvarovali recidive, pomembno je, da jim pripravimo ustrezní teren za povratek.

Drugi razlog za oblikovanje socialnega podjetja ali za preoblikovanje dela organizacije v dejavnost, ki prinaša dohodek, je utemeljeval prvi akter s tem, da bo organizacija lahko naprej izvajala temeljne dejavnosti, zaradi katerih je bila ustanovljena in sicer po *teoriji verižnega subvencioniranja* (James, E., 1982), ki poteka tako, da se v organizaciji ena storitev proizvaja in prodaja za profit, zato, da lahko v organizaciji subvencionirajo produkcijo druge storitve, ki je v okviru te organizacije višje vrednotena in temeljna, se pa ne more prodajati na trgu (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 35).

Organiziranje socialnega podjetja ali pridobitne dejavnosti znotraj društva je bilo podprto s strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, vendar predlog še ni mogel biti realiziran, ker bi bilo tveganje zaradi neurejene zakonodaje na področju socialnega podjetništva in zaposlovanja težje zaposljive populacije preveč tvegano. Izmed članov teama, ki so bili naklonjeni tej zamisli, se je izoblikoval posebni podteam, ki išče možnosti in sprejema tveganje pri preoblikovanju dela organizacije v socialno podjetje ali v kakšno drugo primerno organizacijsko obliko. Postopoma pripravljajo teren in akcijski načrt, da bo organizacija sprejela vlogo prototipa socialnega podjetja, na izkušnjah organizacije pa naj bi se urejala zakonodaja. Skupina, ki je bila v društvu bolj naklonjena mnenju, da bi morali počakati na urejeno zakonodajo, šele nato oblikovati socialno podjetje, se je od tega dela odmaknila in se začela ukvarjati pretežno z informativno dejavnostjo. Če bi v tem primeru sledili predlogu druge skupine članov društva, naj se organizacija ne poda v ta projekt, ne bi bilo mogoče realizirati nekaterih projektnih zamisli, ki sedaj že tečejo (imenujemo jo 1. faza - zaposlitev skupine mladostnikov, ki se že nekaj let iz različnih razlogov niso mogli zaposliti in po kriterijih Zavoda R Slovenije za zaposlovanje spadajo v težje zaposljivo populacijo).

Vodja teama je raziskal probleme iz področja zaposlovanja težje zaposljivih in možnosti za zaposlitev v društvu Smisel življenja ter določil kratkoročne cilje oblikovanja socialnega podjetja, trenutno pa pelje projekt k glavnemu cilju z majhnimi koraki.

Stane Možina kot pomanjkljivost teamskega dela navaja tudi *stroške*, ki nastanejo zaradi sklicevanja teama, zlasti v primerih, ko bi lahko vodja sam odločal. Vendar je v neprofitno-volonterski organizaciji boljše tudi to pomanjkljivost zanemariti na račun tega, da se počutijo člani teama pomemben člen v odločanju. Glede na to, da je delo v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah predvsem volontersko, teamski sestanki ne predstavljajo bistvene podražitve.

Pri teamskem delu je zelo pomembna *vloga vodje*. Da bi lahko bila vloga vodje teama pravilna in da bi lahko vodja izvajal vse pomembne elemente vodenja, mora upoštevati in obvladovati:

- ravnanje ob nesoglasjih,
- ravnanje s časom,
- ravnanje ob spremembah,
- taktiziranje ali spontanost,

- neprizadetost ali življenje,
- dogmatičnost ali začasnost.

Z vidika vloge vodje se v neprofitno-volonterski organizaciji dogaja sledeče: pomembno je, da izbere vodja ustrezen način vodenja, upoštevajoč razlike v skupini, in da dopusti različna mnenja članov teama.

V teamu društva Smisel življenje je bilo že veliko **nesoglasij**, ki smo jih lahko razrešili na ta način, da je vsak lahko povedal svoje mnenje. Konflikta nismo poglobljali niti ga nismo eliminirali, pač pa smo ga presegli. Taka nesoglasja so torej ustvarjalna, če vodja ne hiti s sklepi in ustvarja pogoje za različna mnenja. **Ravnanje s časom** pomeni, da vodja poskrbi za ravnotežje med dopuščanjem svobodnega prispevka posameznikov in med odločitvijo, da ne hitimo z odločanjem, ker lahko člani postanejo nezadovoljni, ker niso prišla do izraza njihova stališča. Prav pa je, da vodja tudi ne zavlačuje, da se člani ne bi začeli dolgočasiti in da pri njih ohranimo zanimanje. Vodja naj podpre predlog, ki se mu **ob spremembah** zdi boljši. Če vodja ugotavlja, da se nekdo pri podajanju svojih predlogov za spremembe pomanjkljivo izraža in ni jasen, ga dopolni in mu pomaga, da ga vsi razumejo. Vzpodbudi ga k natančnejšemu podajanju. Tudi ko ima manjšina dober predlog za spremembe, je pomembno, da jo vodja podpre. Čimmanj odkritosti je v teamu, tem bolj so člani nezaupljivi. Pomembno je, da vodja ne prikriva pravih namenov in da v pravi meri **taktizira, spontan** pa je tedaj, ko oceni situacijo za potek dela v organizaciji za nenevarno.

Nepriljubljeni so tisti člani, ki prikrivajo svoje namene in *igrajo svoje igrice*. Če hoče kdo prikazati taktiziranje kot spontano ravnanje, pa pride do ostrih reakcij. Tudi prevelika prilagodljivost lahko izpade kot taktiziranje in neiskrenost. Spontan in odkrit sogovornik bo zbudil malo odpora pri sodelavcih. Člani skupine pričakujejo in želijo, da so poslušatelji do njih pozorni, spoštljivi in naklonjeni. Posamezniki zamerijo vodji, ki jim tega ni omogočil in če ni ustvaril vzdušja, da bi bili do njega pozorni tudi drugi člani teama. Posebna spontana mimika obraza in drža telesa kaže, ali so poslušalci **neprizadeti**, ali pa so se v podajenju **vživeli**. Ljudje imajo odpor do tistega, ki se ima bolj za učitelja kot za sodelavca, še zlasti, če imajo opravka z izrazito **dogmatičnim** govornikom, katerega odločitev ali vedenje je bolj **začasno**.

Člani teama občutijo takšno obnašanje kot poskus obvladovanja, kar se kaže v govornikovi nestrpnosti do drugih. Prav je, da iščemo različna stališča in ustvarjamo možnosti za komplementarnost le-teh. Pomembno je iskanje boljših odgovorov, vsakemu naj bo dana možnost za vplivanje na iskanje novih rešitev in oblikovanje boljših stališč. Da se v teamu obdržijo dobri odnosi in da je team učinkovit, je pomembno:

- poznavanje ciljev,
- odprtost in odkritost,
- zaupanje in medsebojna pomoč članov,
- spoštovanje in razumevanje med člani,
- sodelovanje v teamu,
- ustrezne metode dela,
- situaciji prilagojen način vodenja ter
- sposobni posamezniki.

Za dobro delovanje teama je pomembno sodelovanje med teami kot tudi intrateamski odnosi, kjer je eden ključnih razlogov za obstoj teama skupna naloga in skupni cilji, kjer ima vsak član v njem pomembno vlogo, cilji posameznikov pa morajo biti združljivi s cilji organizacije.

Iz zgoraj prikazanih tabel (Sheme št. 4 in sheme št. 5) je razvidno, da je v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji za vse člane pomembno, da organizacija deluje tako, da se približuje

zastavljenim ciljem, ne da bi zanemarila cilje posameznika, ki naj bi bili v glavnem v skladu s cilji organizacije. Ko posameznik doseže svoj cilj na stopnji, do katere je lahko spremljal oziroma sodeloval v aktivnostih za doseganje ciljev organizacije, lahko izstopi iz organizacije ali deluje naprej v njej vzporedno s svojim osnovnim delom, bodisi kot volonter bodisi kot nagrajeni zunanji sodelavec, vzporedno z novimi cilji organizacije pa si postavlja tudi nove lastne cilje. Tovrstno krožno delovanje omogoča neprestani razvoj zasebne organizacije neprofitno-volonterskega sektorja in razvoj posameznika v njej.

Za prijetno vzdušje v teamu, v posameznih skupinah in celotni organizaciji, poskrbimo tako, da gojimo poleg dela, tudi sproščujoče aktivnosti, kot so: športne aktivnosti, skupni planinski pohodi, preventivni in socioterapevtski tabori, pomembne dogodke pa obeležimo z družabnimi srečanji. Tudi sami sestanki teama niso rigidni, pač pa je na njih poskrbljeno za sproščeno vzdušje, ki daje po zaključenem delu članom posebno zadovoljstvo. V prilogi št. 18 navajam ugotovitve po vprašalniku (Možina, S., 1996, str. 118 do 120) o značilnostih delovanja teama v društvu Smisel življenja. Odgovore sem dobila od vodij in od volonterjev v posameznih teamih, na vprašalnik so odgovorili vsi, ki so ga prejeli. Odgovore sem primerjala z odgovori članov teama v organizaciji javnega sektorja (priloga št. 18a).

2.3.2 Vprašalnik o načinu dela v teamu:

1. Tradicija:

Običaji in rituali so zelo pomembni. Ravno tako tudi tradicija organizacije. Potek dela je točno določen in formalno predpisan.	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Tradiciji in običajem se ne posveča nobene pozornosti. Potek dela se zelo spreminja. Neformalnost je ključnega značaja.
---	--	---

2. Sodelovanje:

Sodelovanje je slabo. Člani tekmujejo med seboj. Nihče nikogar ne vpraša za mnenje.	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Sodelovanje je dobro. Člani podpirajo drug drugega. Pripravljene so pomagati.
---	--	---

3. Vizija

Člani imajo različne poglede glede prihodnosti organizacije. Pogleди za v naprej niso usklajeni.	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Pogleди o bodočem razvoju organizacije so usmerjeni k realizaciji vizije.
--	--	---

4. Inventivnost:

Idej je zelo malo ali skoraj nič. Nove zamisli niso dobrodošle, razen če podpirajo obstoječe stanje.	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Idej je veliko. Vsak član prispeva nekaj novega. Vse zamisli so dobrodošle, četudi so si med seboj nasprotujoče.
--	--	--

5. Konflikti:

Člani se izogibajo konfliktom. Je veliko zakulisnih aktivnosti.	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Člani povedo, kaj mislijo. Ustvarjalne konflikte se celo vzpodbuja.
---	--	---

6. Kontrola:

Kontrola je majhna oz. je prepuščena posameznikom	<hr style="width: 100%;"/> 0 1 2 3 4 5	Vsakdo je vpet v proces kontrole. Kontrola se
---	--	---

ali pa prevladuje razpuščenost.

pojmuje kot nekaj normalnega.

7. Odnosi:

Člani delujejo individualno na osnovi svojih specifičnih interesov.

0 1 2 3 4 5

Člani so zainteresirani za medsebojne odnose in skupne naloge.

8. Odločanje:

Vplivajo samo nekateri. Prevladuje dogmatičnost. Malo skupnih odločitev.

0 1 2 3 4 5

Veliko vplivanja in zavzetosti. Poudarjajo se skupne odločitve.

9. Komuniciranje:

Veliko skrivanja. (Informacije so moč). Uporabljajo se "govorice".

0 1 2 3 4 5

Odkritost v komuniciranju, svobodna izmenjava informacij.

10. Vodenje:

Moč, vpliv je v rokah vodje ali nekaj članov. Avtoritativno vodenje.

0 1 2 3 4 5

Dinamično vodenje. Vsak član ima možnost vplivanja, prispevki članov se spoštujejo.

11. Status:

Status članov je pomemben. Prisotni so zunaji znaki, npr. posebna soba za sestanke.

0 1 2 3 4 5

Status članov ni pomemben. Ni kakšnih posebnih statusnih znakov.

12. Konformnost:

Zahteva se pristajanje na skupne norme. Nekonformni člani, ki imajo svoja mnenja niso zaželeni.

0 1 2 3 4 5

Vsi člani lahko mislijo po svoje, celo izzivajo drugega s svojimi zamislimi.

13. Zaupanje:

Malo zaupanja. Nekateri celo sumničijo. Ne spoštujejo mnenj in sposobnosti drugih.

0 1 2 3 4 5

Visoka stopnja zaupanja med člani. Člani spoštujejo mnenja in sposobnosti drugih.

14. Predanost:

Malo zanimanja in predanosti delu, osebni ali drugi interesi so pomembnejši.

0 1 2 3 4 5

Veliko predanosti. Člani so lojalni drug do drugega in do organizacije.

15. Prilagodljivost:

Člani niso pripravljeni ničesar spreminjati in se prilagajati novemu stanju. Cenijo varnost.

0 1 2 3 4 5

Člani so zelo prilagodljivi. Ne poudarjajo varnosti za vsako ceno.

Shema št. 7

V drugem delu tega poglavja pa analiziram odgovore izvajalcev v organizaciji in njihove občutke ob manjši ali večji vpetosti v volontersko delo. Vprašalniku po Stanetu Možini (Možina, S., 1996, str. 118 in 119) dodajam še dodatna podvprašanja (Vprašalnik št. 4 - priloga št. 19).

2.4 Rezultati analize (primerjava z društvom Smisel življenja)

“Akcija prostovoljnega dela je običajno zelo intenzivno dogajanje, ki posrka toliko pozornosti, energije in časa udeležencem, da ostaja administrativni vidik dejavnosti zanemarjen. Prej ali slej pa se organizatorji prostovoljnega dela srečajo z vprašanji o številu udeležencev, sestankov, porabljenih ur za organizacijo, številu ur, ki so jih prostovoljni delavci preživeli z uporabniki in podobno. Minimalna banka podatkov močno olajša delo organizatorjem. Večina prostovoljnih delavcev zelo nerada evidentira in dokumentira svoje delo. Isto velja tudi za mnoge strokovnjake, ki sodelujejo v projektih prostovoljnega dela. Marsikdaj se zdi, kot bi obstajalo obratno sorazmerje med angažiranostjo in učinkovitostjo pri delu z ljudmi in pripravljenostjo “knjižiti” opravljeno delo, učinke ipd. Zato ne kaže obremenjevati prostovoljnih delavcev, pa tudi izrazito neadministrativno usmerjenih strokovnjakov, z evidentiranjem in dokumentiranjem. Njihov delovni prispevek je edinstven in dragocen. Naloga organizatorja je, da sam poskrbi za nujno evidenco in dokumentacijo prostovoljnega dela na način, ki ljudem dobre volje ne zmanjšuje količine in volje,” (Kos, A., 1984). Kljub podobnim ugotovitvam, kot so navajane v zgornjem citatu, smo opravili analizo odgovorov na vprašalnik (in na mnoge druge) in tudi s pomočjo volonterjev ugotovili, da je osem izvajalcev storitev v društvu odgovorilo na vprašalnik o teamskem delovanju društva. Od največ 40 možnih točk pri posameznih postavkah je bilo zbranih od najmanj 20 pri postavki *kontrola*, do največ 35 pri postavkah *tradicija* in *inventivnost*. Nadalje je bilo zbranih za: *sodelovanje*: 32 točk; *vizija*: 29 točk; *konflikti*: 31 točk; *odnosi*: 24 točk; *odločanje*: 32 točk; *komuniciranje*: 29 točk; *vodenje*: 33 točk; *status*: 25 točk; *konformnost*: 30 točk; *zaupanje*: 29 točk; *predanost*: 28 točk; *prilagodljivost*: 32 točk. Iz te ugotovitve sledi, da je od skupaj največ možnih 600 točk (40 x 15), z odgovori izvajalcev, večinoma volonterjev društva Smisel življenja, zbranih 444 točk, kar presega polovico možnih. To pomeni, da je organizacija ustvarila pogoje za dobro delovanje teama, k čemur pritrjuje tudi ugotovitev, da je seštevek možnih točk povprečno na člana teama:

$$67 + 60 + 63 + 55 + 61 + 56 + 38 + 44 = 444 : 8 = 55,5 \text{ točk.}$$

V delovanju teama je sicer še nekaj pomanjkljivosti, ki jih je treba odpraviti, da bodo vzpostavljene razmere za optimalno delovanje teama.

Če to primerjam z odgovori šestih anketirancev v organizaciji javnega sektorja, kjer je vsota vseh točk 253 in povprečje na člana teama 42,2 točki (42 + 23 + 56 + 40 + 29 + 63 = 253 : 6 = 42,2) lahko rečem, da je v organizaciji javnega sektorja mnogo manj možnosti za delovanje dobrega team in glede na to, da je povprečje manj kot 46 točk, pomeni, *“da je skup udeležencev bolj podoben administrativno določeni skupini kot pa teamu, oz. da ima bolj malo razvitih značilnosti, tipičnih za teamsko delo”* (Možina, S., 1996, str. 120).

Po eni strani je, kot pravi tudi Anica Kos (1984), za prostovoljne delavce v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja, izraziteje pa za organizatorje, zbiranje in evalviranje podatkov obremenjujoče in odvečno, po drugi strani pa zaželjeno in nujno. Osebno mi pomeni zbiranje podatkov in analiza le-teh dokaz o opravljenem delu, ki ima posebni pomen tudi za notranjo strukturo organizacije, ne le za prikaz dela navzven, kajti velikokrat teh podatkov nihče ne vidi. Z evalvacijo je dokazano doseganje organizacijskih ciljev in namenov. V društvu Smisel življenja so podatki zbrani in nekateri čakajo na obdelavo, nekateri pa so že kvalitativno obdelani v raznih

nalogah, tudi v tem magistrskem delu. *Velja premisliti, čemu služi evalvacija, da si ne bi nalagali nepotrebnega dela* (Mesec, B., 1994, str. 275).

Projekti prostovoljnega dela so uspešni, če delujejo, če živijo in če so znotraj njih ustvarjeni pogoji za osebnostno rast in razvoj.

3. KVALITATIVNA PRIMERJALNA ANALIZA PROCESA RAZVOJA IN DELOVANJA ORGANIZACIJ Z VIDIKA UPORABNIKOV

3.1 Cilji analize

Cilj analize je bil ugotoviti, da se pristop do uporabnikov v organizacijah zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja res razlikuje od pristopov v organizacijah javnega sektorja, ki izvajajo javna pooblastila. Javne organizacije se velikokrat težko izognejo represiji ali pa izvajalci v teh organizacijah sodelujejo z izvajalci represivnih ukrepov. Nasprotno pa se v zasebnih organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja v svetovalnih in terapevtskih procesih lažje poslužujemo nedirektivnih in nebirokratskih načinov dela. Uporabniki potrebujejo oporo za pomembne življenjske procese. Obravnavamo jih celostno in polivalentno, skušamo zajeti čim več sistemov, v katerih uporabnik živi in deluje. To se ocenjuje neprestano, od trenutka, ko uporabnik vstopi v proces, do trenutka, ko nek program, tretman, zaključi.

Cilj analize je pritrditi tezi, da so uporabniki z dogajanjem bolje seznanjeni v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji in da se raje obračajo po pomoč v le-te, kot pa v organizacije javnega sektorja, katerih storitve se poslužijo, ko je to neizogibno. V njih ne morejo participirati ter vplivati na vsebino njihovega delovanja.

3.2 Uporabniki zajeti v analizo in metode analize

Poleg intervjujev z vodji in z izvajalci storitev v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, med njimi tudi v organizacijah: ODPRTEGA KROGA, BOETIKE IN AIDS FUNDACIJE ROBERT sem opravila usmerjene intervjuje s po dvema uporabnikoma iz vsake od teh organizacij. V teh pogovorih me je zanimalo: od kdaj so vključeni v organizacijo, kaj je pogojevalo njihovo odločitev, da se vključijo prav v to organizacijo, zakaj niso poiskali pomoči v organizaciji javnega sektorja in če so jo, zakaj so se potem odločili za zasebno organizacijo neprofitno-volonterskega sektorja. Kaj jim je bilo v organizaciji javnega sektorja všeč in kaj je tam manjkalo, koliko lahko participirajo k delovanju organizacije, ki jo obiskujejo, ali se čutijo del nje in v kakšnem smislu ter kako dolgo nameravajo ostati v organizaciji. Dala sem jim še priložnost povedati, kar sami želijo (priloga št. 21 – vprašalnik št. 6). V analizo sem zajela tudi vse uporabnike, vključene v skupine, ki sem jih vodila v zadnjem desetletju.

Bernard Stritih pravi, da so prvobitne skupine, družina, vrstniki pri igri, prijatelji, sosedi in drugo, *“rodna prst za človekovo naravo”*. Vendar je v sodobnem življenju med ljudmi vedno več odtujenosti, zato je bilo potrebno s pomočjo umetnih skupin ustvariti pogoje za delno nadomestitev. S pomočjo volonterstva nam je to dokaj dobro uspelo. Uporabniška demokracija in participacija uporabnikov je pri tej obliki dela nujna in samoumevna, saj se ljudje združujejo v

skupine zaradi lastnih interesov, ki jih lahko uresničujejo le s svojim deležem odločanja in z lastnim prispevkom.

Ugotavljali smo, da lahko nadomestilo za učinek prvobitnih skupin dosežemo preko odnosa, podobnega prijateljstvu, tako, da se človeku, ki se k strokovnemu delavcu obrne po pomoč, približamo tudi tako, da izrazimo svoje šibkosti, svoje stiske in jim na osnovi svojih izkušenj pomagamo iskati poti v rešitve.

V vsakdanjem življenju se pri večini ljudi pojavlja in stopa v ospredje želja po vključitvi v skupino, želja po prvobitni zadovoljivosti druženja, zato smo prejšnje ugotovitve tudi vnašali v skupinsko delo.

Ugotavljamo, da z razpadanjem prvobitnih skupin želja po druženju ni zamrla. Če te želje ni mogoče zadovoljiti, pride do občutka osamljenosti, ki mnogokrat vodi tudi v bolezen in obup. Agnes Heller meni, da nihče ne bi mogel živeti brez pripadnosti neki skupini. Takih potreb javni sektor ni mogel povsem zadovoljiti.

Vladne institucije lahko na področju družbenih gibanj v smer oblikovanja neformalnega, neprofitno-volonterskega sektorja, predstavljajo tudi nevarnost z vidika, kot ga prikaže naslednji citat: "*...institucija pomeni za gibanje smrt v trenutku, ko zmanjša notranjo kompleksnost dogajanja z usmeritvijo na zunanje cilje in ko nad zapletenimi in bolj rahlimi mehanizmi ohranjanja notranje preglednosti in ravnotežja prevlada mehanizem poveljevanja,*" (Stritih, B., 1992, str. 325 in 326). Pri na novo vpeljanih pristopih v neprofitno-volonterskih organizacijah, je pomembno tudi skupnostno socialno delo kot preventivna metoda. Imenujemo jo lahko temeljna metoda socialnega dela. Brez nje si socialnega dela skoraj ne moremo zamišljati, saj je temelj za razvijanje solidarnosti, vzajemnosti in humnitarnosti. V zadnjem času vse bolj govorimo o prostovoljstvu in samopomoči. Skupnostno socialno delo pomeni vrsto ukrepov pri preprečevanju in reševanju socialnih problemov, ki se pojavljajo v nekem sistemu pri večjem številu ljudi. Reševanje socialnih stisk pri večjem številu ljudi se je izkazalo za uspešnejše s skupinsko obravnavo uporabnikov. Skupinsko delo se izvaja na številnih strokovnih področjih, ki proučujejo interakcije posameznih skupin, značilnosti skupinskega življenja, zakonitosti, postopke, tehnike dela s skupinami, ki se uporabljajo za druženje v terapevtskem, samopomočnem ali suportivnem smislu (Milošević, V., 1989, str. 172, 176). Poleg teh metod izvajamo znotraj analiziranih organizacij tudi individualno delo, svetovalno in terapevtsko delo s posameznikom in s skupinami. Po podobnem principu izvajamo tudi preventivno delo. Zastavljeni cilji v društvu Smisel življenja so postali dopolnilo delu v organizacijah javnega sektorja, predvsem na področju:

- preventive posledic stresnih situacij,
- preventive odklonskega vedenja mladih,
- osmišljanja življenja mladim,
- terapije odvisnosnikov od dog in mladostnikov z odklonskim vedenem,
- priprava klientov na vključitev v terapevtske programe v drugih organizacijah javnega ali zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja,
- informativne dejavnosti,
- izobraževanje strokovnih delavcev in prostovoljcev iz različnih področij dela v organizaciji,
- supervizija oziroma strokovni nadzor dela v organizaciji.

Za ljudi, ki so utrpeli škodo zaradi odvisnosti od alkohola, smo v društvu Smisel življenja razvili in modificirali socialnoandragoško metodo dela z odvisniki od psihoaktivnih snovi in z

njihovimi svojci. Skupina le-teh je v letih od 1987 do 1990 intenzivno prehajala v samopomočno obliko delovanja.

Naslednja faza razvoja samopomočnih skupin je bila na področju dela s starimi v naravnem okolju in v domovih za ostarele, kjer imajo stari in obnemogli verjetno najboljšo materialno oskrbo v naši dosedanji zgodovini, obenem pa so tako socialno in psihično osamljeni kot nikoli doslej. Ugotavljali smo, da je samopomočna oblika dela s starimi nujna in nepograšljiva oblika pomoči, glede na to, da se prebivalstvo naše države stara, da mlajši za stare v vsakdanjem hitenju za dobrinami težko poskrbijo, da stari živijo čedalje bolj osamljeno, saj se mlade družine odločajo za življenje v nuklearnih družinah, (Ramovš, J. in drugi, 1990).

V zadnjih osemdesetih in v začetku devetdesetih let so intenzivno nastajale "skupine za samopomoč starih", ki smo jih oblikovali na območju občin, v katerih deluje društvo Smisel življenja. Izdelana je bila analiza potreb in možnosti za skupinsko delo s starimi in ugotovili smo, da bi bilo dobro oblikovati samopomočne skupine vsaj še v desetih okoljih, medtem ko je bilo jasno, da je potreba po tovrstnem druženju v domu upokojencev nujna. Na začetku je bil koordinator skupinskega dela s starimi Center za socialno delo, kajti le na ta način smo uspeli začeti z delom, čeprav se je potem vse delo uokvirilo v razširjeni zasebni neprofitno-volonterski sektor na področju samopomoči starih širom Slovenije.

V tem poglavju analiziram dogajanje v društvu Smisel življenja in sicer z vidika doživljanja sprememb uporabnikov, ki so se vključili v posamezne tretmaje znotraj organizacije. Analiza zajema uporabnice oziroma članice skupine za razvijanje identitete in skupine za osebno rast, ki je namenjena preprečevanju in nevtraliziranju stresnih situacij v vsakdanjem življenju. Kot primerjalno skupino sem zbrala odgovore uporabnic organizacije javnega sektorja, ki se niso vključile v nobeno od skupin ali aktivnosti, ki jih nudijo zasebne neprofitno-volonterske organizacije, pač pa so prihajale nekaj časa na individualne ali partnerske svetovalne pogovore v organizacijo javnega sektorja, v tem primeru na center za socialno delo. Primerjalno kvalitativno analiziram tudi odgovore članov Društva zdravljenih alkoholikov, ki tudi deluje v sklopu zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja.

3.2.1 Samopomoč - oblika avtopoeze in kvalitativna analiza teh procesov

Samopomoč je eden od dveh temeljnih socialnih imunskih mehanizmov, (Ramovš, J., 1992, str. 15 in 85). Po zakonitostih samopomoči si človek in njegove temeljne skupine rešujejo socialne stiske in krepijo odpornost za kljubovanje težavam. Odprtost sistemov in mrežna povezava med njimi se odraža v stalni izmenjavi snovi in energije z okoljem. Ravnotežno stanje bi pomenilo ustavitev izmenjave z okoljem in zato smrt oziroma izgubo identitete sistema. Vzporedna interakcija so medsebojne povezave med posameznimi enotami, to je sodelovanje vseh delov sistema hkrati. Samoobvladujoči in samoreferenčni proces živih bitij imenujemo avtopoeza. Samopomoč je ena od oblik obnavljanja virov človeka in vzpostavljanje novega funkcioniranja. Samopomoč v okviru zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij je torej sistemska sestavina človeške socialne narave.

Skupine in organizacije za samopomoč so v razvitih socialnih državah nepogrešljiv sestavni del socialnega varstva. So v bistvu nadaljevanje tradicije, torej v nekem smislu tudi primarnih skupin, kjer se je opravljal delo in so se dogajale interakcije, ki so bile pomembne za preživetje človeka.

Birokratska organiziranost ni upoštevala socialnih imunskih mehanizmov, ki so se intenzivno razvili v novo nastalih strokovnih pristopih k ljudem. Nov koncept evropske pluralistične sociale je dal nove možnosti za razvoj socialne samopomoči. Če pogledamo naše

sedanje razmere, ugotovimo, da socialna problematika obsega ne le padanje materialne blaginje, pač pa je pereča tudi, ali predvsem, na področju medčloveške orientacije ter iskanja smiselne identitete v demokratičnih in postmodernističnih razmerah. Zato je razvoj zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva nujen, kajti vsem tem problemom sedanje javne službe na socialnem področju, kljub dobri organiziranosti, ne morejo biti kos.

Avtopoetski procesi so se dogajali znotraj ljudi samih in tudi znotraj organizacij, ki so se na novo oblikovale. Avtopoezo lahko vidimo v celem sistemu, ki se kaže kot oblika samoorganiziranosti tedaj, ko obstoječe oblike organiziranosti ne zadovoljijo več vseh potreb ljudi.

Proces, kjer se porajajo in so vzpodbujani avtopoetski procesi, lahko opišemo le v obliki samoopisa. »*Naše nove izkušnje se kažejo zlasti v tem, da je potrebno in možno razvijati zunanje opise skupinskih doživetij, tako da s pomočjo teh opisov ljudje lahko vzpostavijo celovite vzorce svoje odnosne mreže*« (Stritih, B., 1992, str. 52).

Vendar opis ni ocena, ovrednotenje. Je le ubesedenje in poimenovanje doživetij. Pojem evalvacije pa je povezan predvsem s tem, kako ocenjuje sistem udeleženec, uporabnik ali celo zunanji opazovalec, zato je bilo tudi pri izdelavi te naloge nujno dobiti povratno informacijo od različnih akterjev, ki so prikazani v poglavju Razvojni načrt in perspektive organizacije.

Pri evalvaciji ni nujno, da se raziskovalec opira na raziskovalne podatke, pač pa se lahko opira na mnenje izvedencev in podatke kakršnegakoli administrativnega pregleda. Če npr. ocenjuje programe neka sponzorska organizacija, bo ocenila za najpomembnejšo in najuspešnejšo tisto dejavnost, ki je za sponzorsko organizacijo najnujnejša in najzanimivejša, čeprav z vidika organizatorja ni najpomembnejša. V analizirani organizaciji težimo k temu, da sledimo najbolj pereči in najaktualnejši problematiki z vidika uporabnikov.

Postopek kvalitativne analize razlikujemo od evalvacijskega kvantitativnega raziskovanja. Za razvoj projekta ne potrebujemo toliko ocenjevanja uspešnosti dela, kot potrebujemo stalno opisovanje dogajanja. Uspešnost dela se včasih pokaže tudi več let po zaključeni akciji. Oceno uspešnosti dela mora organizacija za financerje izdelati sproti, vsako leto dvakrat, z utemeljitvijo porabe finančnih sredstev. Pri tem je pomembno, da ohranimo naklonjenost in podporo. Utemeljevati trditev, da je delo organizacije uspešno, torej terja *dokazovanje in utemeljevanje*. Po Blažu Mescu obstajajo trije načini dokazovanja uspešnosti:

- ❖ *Pri prvem, tršem, se opiramo na eksperimentalni model presojanja uspešnosti;*
- ❖ *Pri drugem, mehkejšem, se opiramo na mnenja udeležencev o uspešnosti obravnave;*
- ❖ *Poleg teh dveh načinov pa obstaja še tretji: podroben opis procesa dela, iz katerega sklepamo na uspešno doseganje ciljev,* (Mesec, B., 1994).

Postopek *kompleksne evalvacije* je široka mreža za lovljenje relevantnih podatkov o projektu. To magistrsko delo zajema vse tri načine dokazovanja uspešnosti dela in umeščanja analizirane organizacije v "sceno" zasebnega nevladnega ali neprofitno-volonterskega sektorja. V nalogi pa je tudi kvalitativna primerjava s podobnimi organizacijami, ki so formalno organizirane, bodisi po Zakonu o društvih ali po Zakonu o ustanovah ali po drugih predpisih. Če naj bo projekt pravično ocenjen, je dobro zajeti vse podatke, ne le tiste skrajne, najbolj zaželjene; pomembne so namreč spremembe na različnih ravneh. V raziskavi so zajete kompleksne komponente in pomembni pokazatelji, kot so:

- evalvacija vloženega napora,
- evalvacija procesa,
- evalvacija doseganja ciljev in
- evalvacija učinkov oziroma posledic (Mesec, B., 1994, str. 281).

Zbiranje podatkov je možno na treh ravneh:

- na individualni ravni, npr. od uporabnikov in izvajalcev programov,
- na skupinski ravni, npr. od skupin uporabnikov, od skupin izvajalcev, od članov supervizijske skupine,
- na organizacijski in skupnostni ravni, npr. od vodstva organizacije, od javnosti itn.

Da bi dobili realne rezultate raziskave in potrditev uspešnosti projekta, moramo upoštevati tudi odgovore tistih, na katere projekt učinkuje in to so v danem primeru:

- uporabniki storitev organizacije, kjer se pomoč, ki jo le-tem nudimo, deli na stvarno pomoč, na osebno pomoč, na svetovanje, na individualno, partnersko in družinsko terapijo;
- izvajalci programov, kot so prostovoljci, laiki ali strokovnjaki;
- ustanove, skupnosti in nasploh okolje, v katerem organizacija deluje.

3.2.2 Intervjuji z uporabniki primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij

Intervjuvala sem štiri uporabnike, ki so bili v neprofitno-volonterski organizaciji izbrani naključno ali so se celo sami javili za intervju. Vprašalnik št. 6 v prilogi št. 21 je bil sestavljen tako, da sem dobila vpogled v odločitve uporabnikov za to, da se vključujejo in iščejo pomoč v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja. Vprašala sem jih, v katerih primerih iščejo v teh organizacijah pomoč in koliko lahko participirajo k dejavnosti organizacije oziroma k storitvam, ki so jim v njej nudene.

V Aids fundaciji Robert sem, s pomočjo izvajalke v organizaciji, naključno izbrala dva uporabnika, pogovoru pa sta se samoiniciativno pridružila še dva; intervjuvala sem dva fanta in dve dekleti, od katerih vsi štirje aktivno uživajo prepovedane droge, večinoma heroin. Glede na to, da so želeli ostati anonimni, bom uprabila pri odgovorih oznake: **1. intervjuvanec, 2. intervjuvanka, 3. intervjuvanka in 4. intervjuvanec**. V pogovoru se osebnih problemov nisem dotikala, pač pa smo se pogovarjali o nekaterih stvareh, ki so me tekom pogovora zainteresirale in so se sproti odpirale, dodajala sem vprašanja že prej izdelanemu vprašalniku, vendar le v zvezi z organizacijo, katere uporabniki so intervjuvanci. Ker je pogovor potekal z naključnimi pari, bom tudi povzetke odgovorov prikazala v taki povezavi.

Prvi intervjuvanec je v organizacijo vključen že dalj časa, z vmesnimi manjšimi prekinitvami. Drugi intervjuvanka je vključena pol leta. Oba intervjuvanca povesta, da uporabljata storitve samo te organizacije. Odločitev, da je poiskal pomoč te organizacije, je pri prvem intervjuvancu pogojevalo to, da je pristop volonterjev drugačen, bolj "ljudski" in tukaj se znajde med sebi enakimi. Pristop se razlikuje od pristopa v organizacijah javnega sektorja, kjer so strokovni delavci strogo profesionalni in tam klienti ne morejo biti sproščeni.

Druga intervjuvanka pove, da je v organizacijo prišla s prijatelji in da ji veliko pomeni, da je med prijatelji in sebi podobnimi. Ni iskala pomoči v drugih ustanovah, zato ne ve, kako je tam, pomembno pa ji je, da lahko ostane anonimna, kar pa misli, da v organizacijah javnega sektorja ne bi bilo mogoče. Do izvajalcev v izbrani organizaciji ima veliko zaupanje.

Prvi intervjuvanec pove, da je iskal pomoč tudi v javni ustanovi, vendar ima s tem slabe izkušnje. Ugotavlja, da v javnih ustanovah ni strokovne usposobljenosti na takem nivoju, kot v organizaciji, v katero je vključen, delavci tam tudi nimajo niti strokovnih niti osebnih izkušenj.

Drugi intervjuvanki je pomemben osebni pristop in prijateljsko vzdušje, česar, je prepričana, v javni ustanovi ne bi dobila.

Prvi intervjuvanec pove, da v organizacijo participira z delom, dela pa vse, kar je potrebno. Na skupnih srečanjih je dajal predloge, ki pa še niso bili realizirani. Eden od predlogov je bil, da bi zbirali prispevke uporabnikov, s tem pa bi kupili kakšno potrebno stvar za v prostore organizacije. V organih društva ni uporabnikov, kolikor je njemu znano, bi pa želel, da bi bili, ker je predvsem zanje pomembno, kako je organizacija strukturirana.

Druga intervjuvanka v organizacijo vnaša svoj lastni prispevek z delom v obliki pospravljanja, bi pa tudi želela biti v organih organizacije, ker je v organizaciji nova, še ni seznanjena, kako organi ustanove delujejo in ali je možno vključevanje, ali je mogoče voliti ter biti izvoljen.

Kljub ugotovitvam v zgornjem odstavku prvi intervjuvanec pove, da se osebno počuti kot del organizacije, ker je tukaj svoboden prostor za precej ljudi, ki imajo potrebo po uslugah te organizacije in vsak je prijazno sprejet.

Prisotnost velikega števila uporabnikov najbolj kaže koristnost organizacije.

Druga intervjuvanka pravi, da se po eni strani počuti kot del organizacije, po drugi strani pa ne vidi prevelike pripadnosti. "Morda zato, ker sem tukaj še premalo časa?!" V organizaciji bosta oba ostala, pravita, dokler bosta čutila potrebo in dokler bo imelo smisel.

Prvi intervjuvanec odgovori na dodatno vprašanje, kako je doživel združitev obeh volonterskih organizacij, Aids fundacije Robert in društva Stygma in ali je bil že prej član katere od njih, da ima združitev prednosti in pomanjkljivosti, druga intervjuvanka pa pravi: "Ne vem, ne razumem vprašanja."

Med postavljanjem zadnjih vprašanj sta se spontano pridružila še dva uporabnika, ki sta želela odgovorjati na vprašanja. Bilo mi je zanimivo in dobrodošlo slišati še kakšno mnenje, zato sem jih povabila, da bi še kdo kaj povedal. Glede sprememb v organizaciji bi prvi intervjuvanec v strukturo organizacije še kaj dodal, npr. ustvaril bi pogoje, da bi se bolj približali potrebam uporabnikov.

Druga intervjuvanka bi želela, da bi to bila le organizacija, ki je nemenjena odvisnikom od drog in da ne bi postala socialna ustanova. Poudarek mora biti na storitvah, ki se tičejo uporabnikov drog.

Prvi intervjuvanec meni, da bi bilo potrebno določiti tudi pristojnosti socialnih ustanov za delo z uživalci drog. Socialni problemi v organizaciji izpodrivajo problematiko, zaradi katere je bila ustanovljena ta organizacija, zato bi bilo potrebno to razmejiti in poskrbeti, da bi storitve, ki jih uporabniki tudi iščejo v organizaciji, nudile organizacije socialnega skrbstva. Socialna služba naj bi bila drugje, kjer so za socialno delo usposobljeni kadri.

Na zadnje vprašanje se naveže prva intervjuvanka, ki je mnenja, naj bi se v prostorih njihove organizacije zbirali samo uživalci drog, medtem ko sedaj prihajajo različni ljudje, tudi zaradi radovednosti, morda tudi "vohljajo", morda je vmes tudi kakšen kriminalist. Zadovoljna pa je z izvajalci v organizaciji.

Glede sprememb v organizaciji ugotavlja prvi intervjuvanec, da bi rabili stalno zdravniško pomoč, pravno pomoč, nekoga, ki bi jim dajal nasvete, morda bi potrebovali stalno prisotnost medicinske sestre, ki bi bila usposobljena za delo z odvisniki.

Druga intervjuvanka meni, da bi bilo lahko več takih ustanov, njihova organizacija pa bi se morala bolj promovirati, kajti mnogi ne vedo zanjo. Lahko bi imala še več uporabnikov.

Prvi intervjuvanec zaključuje z mislijo, da ker je vključen v organizacijo, ima občutek, da ni čisto sam, da če ga nek dan ne bo, ga bodo pogrešali, kajti v prostorih organizacije se vsak dan srečuje z ljudmi, ki jim je mar zanj. V redu je, če tukaj dobijo kaj toplega popiti ali kakšen prigrizek, čeprav organizacija ni namenjena temu. Če priredijo zakusko, si hrano in pijačo sami

kupijo, vendar je to redko, kajti če si lačen, greš drugam. Če bi organizirali prehrano, bi prihajale v njihove prostore osebe, ki tam nimajo kaj iskati in sodijo v druge organizacije pomoči. Intervjuvanec izrazi veselje, da so v organizaciji izvajalci, ki znajo delati z odvisniki, ki delajo z dobro voljo in vnašajo v delo človeški odnos. Njegovo mnenje je, da ni nujno, da izvajalec poskusi drogo ali da je bil celo odvisnik, da bi lahko razumel narkomana. Da bi ga razumel, je dovolj, da veliko časa preživi z odvisniki in da ima sposobnost vživljanja v drugega človeka in v njegov problem.

Tretja intervjuvanka je v organizacijo vključena pol leta. Prej je bila v "metadonskem programu" v zdravstvenem domu. Tam ji je bilo vseč edino to, da je dobila zastoj metadon in da se je lahko pogovorila z medicinsko sestro, če jo je kaj mučilo. Na Stygmo prihaja le po injekcijski material. Za vključitev v to organizacijo se je odločila, ker so jo vrgli iz metadonskega programa, ker je dva dni ni bilo po metadon, kot so ji naročili (op. avtorice: metadon se uporablja kot "zdravilo" v tim. substitucijski terapiji). To se ji ni zdelo pošteno.

Tukaj pritegne četrti intervjuvanec z ugotovitvijo, da po eni strani pravi medicina, da je odvisnost od drog bolezen, po drugi strani pa je odvisnik, ki pride v zdravstvene programe na zdravljenje odvisnosti, obravnavan kot narkoman v slabem pomenu besede. Tudi on pove, da je obiskoval metadonski program in to zelo rad, ker "je sestra full v redu in tam sem dobival zastoj metadon", z zdravnikom pa se ni mogel nič pogovoriti, "ker nima pojma o odvisnosti". V Stygmi pa so vsi izvajalci usposobljeni, vedo za kaj gre, so prijazni, med njimi se počuti domače. So izobraženi, hodijo na seminarje, zanimajo jih osebni problemi uporabnikov, je povedal intervjuvanec. Poleg tega se tukaj lahko umiješ, napiš, spiješ kavo. "Izvajalci nas sprti informirajo, npr. o okuženem heroinu." (Op. avtorice: v javnost je tedaj prišlo obvestilo, da je heroin v Evropi okužen s smrtno nevarno bakterijo).

V organizacijo uporabniki participirajo odvisno od lastnih potreb. Vedo tudi za probleme vodij in volonterjev, ki so cele dneve z njimi, pa za to niso nagrajani ali vsaj niso dovolj nagrajani. V zvezi s počutjem v organizaciji pove četrti intervjuvanec, da se lahko počutiš tako, kot hočeš. Od vsakega posameznika je odvisno vzdušje v prostoru. V redu se mu zdi, ker lahko vsem zaupa, ker v ustanovo lahko pride s potovalko in ve, da če jo bo pustil v prostorih organizacije, ga bo prav tam nedotaknjena počakala, dokler se ne vrne. V organizaciji bo ostal, dokler se bo drogiral, je povedal četrti intervjuvanec. Bi pa nekatere stvari spremenil, npr. pobiral bi prostovoljne prispevke ali dogovorjno članarino, s čimer bi lahko naredili tuš kabino za tiste, ki pridejo iz ulice in se nimajo kje umiti; lahko bi imeli telefon, ki bi ga uporabljali brezplačno za nujne telefonske klice, npr. za iskanje stanovanja. Predvsem pa ga skrbi za vodje organizacije, ki so za delo slabo plačani in želel bi, da bi vsaj tisto, kar dobijo, dobili pravočasno.

Naslednja intervjuja sem opravila s uporabnicama novo nastajajoče neprofitno - volonterske organizacije "Boetika" in sicer s članicama skupine za samopomoč v Materinskem domu. **Prva intervjuvanka** je v skupino vključena od začetka, ko se je junija 2000 skupina oblikovala. V taki skupini je kot uporabnica storitev organizacije neprofitno-volonterskega sektorja prvič. Prej tega ni rabila. Skupino so skupaj oblikovale stanovalke Materinskega doma v Ljubljani, ker so začutile potrebo po informacijah, potrebo po dejavnostih za osebno rast, potrebo po integraciji v skupino, kjer resnično začutiš, da si del nečesa, da nisi sam s svojimi težavami, da se lahko družiš z ljudmi s podobnimi potrebami in izkustvi. Skupina je nastala tudi zaradi potrebe po sprostivni. Doslej je iskala pomoč tudi v organizacijah javnega sektorja, vendar ne v tem smislu, da bi se vključila v kakšno skupino ali iskala osebno pomoč. Ugotavljala je namreč, da delavci v organizacijah javnega sektorja nimajo potrebnih znanj za nudenje osebne pomoči. Tam je bila deležna bolj formalne pomoči, pravne pomoči ali nasvetov o postopkih. V

društvu Boetika je ugotovila, da lahko marsikaj skupaj naredijo in da lahko v delovanje organizacije tudi sama participira. Ko je iskala pomoč v organizaciji javnega sektorja, je bila razočarana, kajti naletela je na birokrate in ne na ljudi, ki ti pomagajo v trenutni osebni stiski. Torej je od tam potegnila le slabe izkušnje in lahko reče, da ni dobila v tej organizaciji nič, ne formalno niti osebno, niti podpore niti razumevanja.

V organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja je boljši odnos do ljudi v stiski. V organizaciji, ki so jo uporabnice skupaj oblikovale, ima več možnosti za medsebojno soočanje in udeleženke so deležne tudi medsebojne pomoči ostalih udeleženk. Od vodje skupine dobi realno oceno stanja in dobi usmeritve, vodja ji nakaže izhod iz stiske. Če v javnem sektorju sprašuješ za nasvet, dobiš odgovor: "Pravi izhod je v tebi." Veliko ji pomeni tudi da jo nekdo posluša, kar pa na primer na centru za socialno delo skoraj ne doživiš. V neprofitno-volonterski organizaciji pa se svetovalec angažira na osebni ravni. Izvajalcem ni pomemben profit. Šele v teh organizacijah je doživela, da so imeli odprt telefon štiriindvajset ur na dan, da je svetovalec prišel tudi na obisk na dom, doživela je vsestransko angažiranost izvajalcev, predvsem pa suport. To je po njenem mnenju pravo socialno delo, ki ga izvajajajo iz človeških nagibov.

Intervjuvanka pravi, da bi sredstva iz proračuna drugače razporedila, da bi jih moral dobiti neprofitni sektor veliko več, centri za socialno delo pa veliko manj. Meni tudi, da se v organizacijah javnega sektorja dogajajo korupcije. Zanja je dvomljiva tudi usposobljenost kadrov v organizacijah javnega sektorja, ki imajo tudi veliko preveč pooblastil. Iz izkušnje pove, da je pri enem socialnem delavcu dobila denarno pomoč, pri drugem pa ne. Uspe ti le, če si seznanjen s pravicami po zakonu, je dejala.

V organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja, v društvu Boetika, čuti pripadnost, počuti se del organizacije, saj lahko tudi sama pove svoje mnenje, če kdo želi, mu lahko tudi svetuje, ker ima že lastne izkušnje. Sestanki potekajo z vsebino, ki si jo lahko sproti določajo in ki je aktualna. Pozitivni pretok energije je že sama prisotnost kateregakoli člana. Znotraj društva Boetika je vključena še v dve samopomočni skupini in tudi tam je zadovoljna, "kajti tukaj se slišimo". Kako čuti pripadnost, ne zna povedati, a čutiti je močno povezavo. Dokler bo čutila potrebo, bo ostala uporabnica te organizacije, verjetno tudi, ko bo odšla iz Materinskega doma, vsekakor pa je to odvisno od skupine. Z vodjo namerava ostati v trajni navezi. Vključena je še premalo časa, da bi karkoli spreminjala, tekom časa pa se bo verjetno pokazala potreba po kakšni spremembi. Ko se znajde človek v stiski, pove intervjuvanka, v konfliktnih situacijah kot posameznik, izgubi veliko energije. Veliko ji pomaga, da je članica neprofitno-volonterske organizacije, ki je oblikovana znotraj organizacije javnega sektorja. Ker je bila organizacija, v kateri se trenutno nahaja, Materinski dom, prvotno organizirana kot organizacija neprofitno-volonterskega sektorja, dopušča tudi združevanje uporabnic znotraj svoje organizacije, čeprav prva sedaj spada v javni sektor. Zato je vzdušje tudi bolj sproščeno, kot bi lahko bilo v organizaciji javnega sektorja s tradicijo.

Cilj intervjuvanke je s svojim študijem priti dovolj visoko, da bo imela vpliv in da bo lahko kaj spremenila. Meni, da če bi javni sektor delal tako kot je treba, ne bi bilo treba, da vzniknejo vzporedne neprofitno-volonterske organizacije. Izvajalci le-teh uporabijo pamet in nadarjenost, da v teh organizacijah uresničujejo svoje cilje. Opaža, da je bilo veliko oblikovalcev zasebnih, neprofitno-volonterskih organizacij, prej zaposlenih v javnem sektorju, pa svojih ciljev tam niso uspeli uresničevati. Sreča je, da obstajajo nevladne organizacije, na katere se lahko uporabniki obračajo brez strahu, kajti strah pogojuje umik uporabnika, ko je pri svetovalcu nepravilno sprejet. Tudi neprofitno-volonterske organizacije imajo, tako kot posamezniki, težave s sodelovanjem s centri za socialno delo. Težko razume, zakaj lahko organizacije neprofitno-

volonterskega sektorja nudijo tako raznoliko pomoč ljudem v stiski, medtem ko je delovanje organizacij javnega sektorja omejeno.

Druga intervjuvanka iz društva Boetika je povedala, da je tudi ona sooblikovalka skupine za samopomoč in da je v organizaciji od začetka. Nikoli prej ni iskala pomoči v podobni organizaciji in ko je vodja predlagala, da bi oblikovali skupino, se ji je to zdelo zanimivo. Bila je radovedna, ni pa vedela, kako bo izgledalo. Želela je nasvete, izmenjavo izkušenj. Zdelo se ji je, da bo lahko veliko stvari v skupini razčistila. Preden je prišla v Materinski dom, kar si je sama uredila in je bila tedaj to zanjo najboljša odločitev, je iskala pomoč na centru za socialno delo, vendar ni razlagala svojih osebnih težav in ni pričakovala pomoči v tem smislu, ker so se ji delavci centra zdeli zelo birokratski. Prisluhnilo so ji le pri najnujnejšem, zdeli so se ji zdolgočaseni, "naštelani" na urnik; če že pomagajo, to delajo kot se njim zdi prav, ne kot bi klient želel in kot je možno v okviru njegovega sistema. V organizacijah javnega sektorja nima pozitivnih izkušenj, kar se tiče osebnega pristopa pa je "za nič". Bivanje v Materinskem domu doživlja kot nekaj vmesnega. Misli, da je to vladna organizacija v smislu financiranja in da je to postala tedaj, ko je večina finančnih sredstev začelo pritekati iz proračuna. Se pa v organizaciji čuti vpliv neprofitno-volonterskega sektorja in ima veliko elementov takega delovanja: poslušanje, izmenjava izkušenj, svetovanje, lahko izraziš svoje mnenje in je upoštevano, je veliko osebnega pristopa, tudi neformalno, če rabiš, si vzamejo čas zate. V tako delujoči organizaciji je lahko nastala skupina za samopomoč, ki deluje v okviru organizacije izven sistema Materinskega doma, medtem ko bi bilo v tipični organizaciji javnega sektorja za oblikovanje take skupine več ovir, ker bi morda doživljali to kot prikrit upor.

V skupino za samopomoč lahko participira s svojimi izkušnjami, znanjem in tudi sama lahko da kakšen nasvet, ki je upoštevan. Naučila se je prisluhniti drugim. Čuti se kot del organizacije, saj s svojo prisotnostjo pomaga tudi drugim, pa tudi sebe bolje sliši in razume. Članica skupine bo ostala, dokler bo živela v Materinskem domu, a tudi potem bo iskala kaj podobnega, verjetno pa bo tudi s to skupino, zaradi skupnega življenja in izkušenj, ohranila stike. Skupina se znotraj društva še razvija, kot se razvija tudi društvo Boetika, meni pa, da so še premalo časa skupaj, da bi začutile potrebo po spremembah v delovanju organizacije.

Šesti sklop intervjujev: Zaradi boljšega prepoznavanja delovanja neprofitno-volonterske skupine Odprti krog, sem opravila **dva intervjuja** z naključno izbranimi intervjuvancema v zvezi s podpisovanjem peticije "za rešitev Robovega vodnjaka". Imela sta različno mnenje o zbiranju podpisov za peticijo za rešitev Robovega vodnjaka, za kar je dala pobudo skupina Odprti krog.

Vprašanja so bila naslednja:

1. Ali veste, katera organizacija je dala pobudo za "rešitev Robovega vodnjaka" v tem smislu, da ga ne bi premestili v Narodno galerijo, pač pa da bi ostal na starem mestu v Ljubljani?
2. Ali veste, kdo je odločil, naj bi se Robov vodnjak premestilo v Narodno galerijo?
3. Zakaj ste podpisali oziroma niste podpisali peticije o premestitvi Robovega vodnjaka?
4. Ste vedeli, da s tem podpirate odločitev za pobudo neformalne organizacije - civilne iniciative, Odprtega kroga?
5. Poznate organizacijo Odprti krog in če jo, kaj vam je pri njenem delovanju všeč in kaj vas moti?
6. Veste še za katero njihovo akcijo?
7. Ali se vam zdi, da bi se za kaj takega, kot se zavzema ta organizacija, lahko zavzemala kakšna javna ustanova oziroma organizacija javnega sektorja?

8. Menite, da je pomembno, da obstajajo nevladna združenja in neprofitno-volonterske organizacije in zakaj?
9. Kako bi opisali pomen njihovega delovanja in njihovih akcij?

Prva intervjuvanka je na vprašanje odgovorila, da ne ve, katera organizacija je dala pobudo za rešitev Robovega vodnjaka v tem smislu, da ga ne bi premestili v Narodno galerijo, pač pa da bi ostal na starem mestu, ve pa, da je bil zraven nek profesor zgodovine in da so bila dela prekinjena zaradi nestrokovnega izvajanja. Ko je šla prvič mimo, peticije ni podpisala, ker je verjela, da je bolje, da ga premestijo, ker se bo Robov vodnjak zaradi vplivov narave na starem mestu hitreje uničil. Ko pa je iz javnih medijev izvedela za nestrokovno premeščanje in ko je sama videla, kako se je del kipa odkrušil, se je vrnila in peticijo podpisala. Ne ve, kdo naj bi odločil, da se Robov vodnjak premesti. V zvezi s podpisovanjem peticije pa ve za civilno pobudo, za katero verjame, da za njo stojijo kompetentni strokovnjaki, ne ve pa za organizacijo Odprti krog. Če je pobudo za peticijo dala ta organizacija, bi bilo v redu, da se ob tem predstavi. Moti jo, da ne ve, kdo stoji za tem.

Intervjuvanka meni, da bi bilo prav, da ko se odloča o tako pomembni stvari, v zvezi s tako vredno stvaritvijo, da bi obstajala na državnem nivoju organizacija za strokovni nadzor. Ve, da se take predstavitev umetniških del dogajajo tudi v svetu, npr. Davidov kip v Firencah, vendar ko si je ogledala začeta dela na Robovem vodnjaku, se ji je porodilo vprašanje, ali se to lahko izvede na isti način kot Davidov kip in tako, da tega lepega in pomembnega umetniškega dela ne bi poškodovali. Meni, da bi lahko pri tem imel pomembno vlogo Zavod za spomeniško varstvo. Ni zasledila, da bi bil v zvezi s prestavljanjem Robovega vodnjaka zavod omenjen. Meni, da je pomembno, da obstajajo nevladna združenja in neprofitno-volonterske organizacije na raznih področjih in sicer zaradi nadzora nad javnimi službami, da bi čimkvalitetneje izvajale dela, za katera so postavljene.

Pomen nevladnih združenj pojmuje v glavnem kot nadzor, njihova naloga naj bi bila spremljanje vseh tovrstnih del in dejavnosti, ko pride do nepravilnosti pa naj bi odreagirala. Ker ni urejena hierarhija niti ni zakonodaje za področje nevladnega sektorja, kot npr. pri sodnem sistemu, institucije javnega sektorja prevzamejo pristojnosti nad vsem dogajanjem; če bi družba in država delovala kot je treba, ne bi bilo treba nevladnega sektorja. Tudi posameznik bi se moral zavedati, da bi moral narediti tisto, za kar je poklican. Torej je potreben, tako kot v politiki, tudi pri drugih dejavnostih, obstoj vzporednih organizacij za *nadzor in spremljanje*.

Drugi intervjuvanec ni podpisal peticije, je pa želel podati intervju. Povedal je, da odločitev za premestitev Robovega vodnjaka podpira, čeprav je najprej imel pomisleke, ko pa je slišal utemeljitve, da se bo na starem mestu uničil, se mu je zdela premestitev smiselna. Premeščanje tako pomembnih del, zlasti če so iz občutljivega materiala, se mu zdi smiselno. Ve za primer v svetu, ko so postavili na staro mesto kopijo, ki je za obiskovalce prav tako lepa in zanimiva, kot original, originalno delo pa je ostalo na zavarovanem mestu trajno ohranjeno. Lahko bi izhajali tudi iz tega, da traja dokler traja, a njegovo mnenje je, da je boljše, da se ohrani trajno.

O tem, kdo je organiziral podpisovanje peticije, ne ve nič, vsekakor pa meni, da so prišli prepozno. Vključiti bi se morali, ko je bila zadeva še v fazi razprav, a verjetno niso imeli dovolj argumentov. Ko se že izvajajo dela, ne moreš posegati. Kako se počuti Keršič, ki je že naredil kopije?! Gotovo je razočaran, je pripomnil intervjuvanec. Kljub temu meni, da je v redu, da obstajajo nevladna združenja in neprofitno-volonterske organizacije, vendar je potrebno upoštevati tudi stroko. Pluralizem je vedno zaželen, a da si "dežurni protestnik", ni prava stvar. Ko gre za strokovno vprašanje, so za različna področja potrebni različni strokovnjaki, tudi v

nevladnem sektorju. Pomen delovanja in akcij nevladnih združenj in neprofitno-volonterskih organizacij je dobrodošla varovalka, ko gre res nekaj mimo javnosti.

3.1 Ugotovitve in rezultati analize ter primerjava z društvom Smisel življenja

Podatki so zbrani z intervjuji uporabnikov neprofitno-volonterske organizacije, ki sem jo izbrala kot primer dobre prakse. Zbirala sem jih nekaj let in so iz različnih obdobjih delovanja posameznih skupin. Vzorci zajemajo predvsem ženske, ki so bile vključene v različne skupine od leta 1989 dalje, vključevale pa so se z namenom nevtralizacije stresnih situacij in zaradi osebnostne rasti, ko so se odločile za spremembo v svojem življenju, bodisi vzporedno ob zdravljenju partnerja zaradi odvisnosti od psihoaktivnih snovi, bodisi potem, ko so se odločile za razvezo. Njihovi odgovori pritrjujejo tezi, da kot uporabnice zasebne neprofitno-volonterske organizacije lahko v delovanje organizacije participirajo, da se organizacija hitro odziva na njihove potrebe, da so izvajalci storitev v tej organizaciji na razpolago takoj potem, ko človek zaide v stisko in prosi za pomoč.

Za primerjavo sem obdelala še odgovore članov primerjalne neprofitno-volonterske organizacije in odgovore uporabnic storitev organizacije javnega sektorja. Obdelava zbranih podatkov je kvalitativna. Gre za dolgotrajno, kontinuirano spremljanje sprememb vedenja in za primerjavo med skupino, ki je bila vključena v obravnavo v organizaciji javnega sektorja in skupino naključno izbranih anketirancev, ki so bili vključeni v primerjalno skupino organizacije neprofitno-volonterskega sektorja. Analiza dela v društvu Smisel življenja, ki jo v nalogi prikazujem kot primer dobre prakse, je bila mogoča tudi z dolgotrajnim spremljanjem dogajanj in interakcij znotraj skupin in med posamezniki v raznih svetovalnih procesih in drugih postopkih ter s spremljanjem spreminjanja in dviganja kvalitete življenja posameznih članov. Povzemam odgovore na vprašanja v vprašalnikih, ki sem jih razdelila ob različnih priložnostih uporabnikom storitev, ki pritrjujejo tezi, da so programi organizacije lahko oblikovani glede na potrebe uporabnikov, da je nujna participacija uporabnikov in njihovo sodelovanje v organiziranju programov organizacije, da je potreben in možen hiter odziv na potrebe uporabnikov v akutni fazi stiske, da je pomembno, da imajo uporabniki možnost izbire programov in da so seznanjeni tudi z delovanjem in s programi drugih organizacij ter da je tudi uporabnikom v korist dobro sodelovanje med vsemi organizacijami.

Vprašalnik je bil izdelan za *tri različne skupine*, za vzorec prve je izmed uporabnic neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja, za vzorec druge, primerjalne skupine iz neprofitno-volonterske organizacije, Društva zdravljenih alkoholikov, za vzorec tretje skupine, naključno izbranih uporabnikov organizacije javnega sektorja. Na podlagi teh odgovorov na te vprašalnike sem ugotavljala, na kakšen način se dogajajo spremembe pri klientih v treh različnih strokovnih pristopih, v treh različnih organizacijah. Zajeti so klienti s podobno problematiko, največ partnerke zasvojenecv z alkoholom in drugimi psihoaktivnimi snovmi. Tistim, ki sem delala z njimi vzporedno v neprofitno-volonterski organizaciji in v organizaciji javnega sektorja, sem že v začetku ponudila dve različni možnosti, tudi vključitev v svetovanje ali terapijo v neprofitno-volonterski organizaciji. Izkazalo se je, da so v neprofitno-volonterski organizaciji možnosti ponudbe storitev širše, v tem smislu, da je pri pomoči veliko dela za samopomoč in samoangažiranost. Veliko se dela na odkrivanju ter obnavljanju klientovih resursov in na vzpodbujanju avtopoetskih procesov. Delo je poglobljeno, traja daljši čas, tretman pa si klienti izberejo sami, torej je pomembna njihova participacija. Njihov interes je zelo velik. Tukaj je pomembno, da se izvajalci maksimalno angažirajo, in sicer toliko časa, dokler klient ne

prebudi svojih notranjih rezerv in začuti, da bo lahko nadaljeval sam. Tudi zato, ker je proces daljši in je potrebna strpnost, je zasebni neprofitno-volonterski sektor dobro dopolnilo javnemu sektorju.

Nekateri uporabniki organizacij javnega sektorja se vključujejo vzporedno, ob vključitvi v svetovanje in druge tretmaje v organizaciji javnega sektorja, tudi v skupine, ki delujejo v sklopu zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja in pomoč je tako učinkovitejša. Izkazuje se potreba po tesnem sodelovanju organizacij obeh sektorjev.

V primerjalni organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja, v Društvu zdravljenih alkoholikov, sem izpeljala intervjuje v naključno izbrani skupini uporabnikov. Želela sem prikazati, kako človek lahko napreduje, če želi pomagati drugemu in kako, če z vidika teorije sistemov, dela na sebi. Ta teorija pravi, da ko se en člen v sistemu začne spreminjati, se spreminja cel sistem. Torej, ko začne npr. alkoholikova žena spreminjati svoje lastno življenje, dvigati njegovo kvaliteto, sistem, v katerem je prišlo do alkoholizma ne more več funkcionirati na star način. Razpade ali pa se vzpostavi novo delovanje v celem sistemu, torej tudi pri partnerju, ki se zdravi zaradi odvisnosti od alkohola. Če ta še vedno toliko vrednoti svoj družinski sistem, da mu je do tega, da ne razpade, se odloči za resno zdravljenje svoje odvisnosti. Partnerka in partner vsak zase spreminjata sebe in svoje vzorce vedenja. Primerjava z odgovori uporabnikov skupin v društvu Smisel življenja kaže, da ima posebni pomen vzporedno delo na sebi tudi ob pomoči drugemu članu družine pri zdravljenju npr. odvisnosti od psihoaktivnih snovi.

3.3.1 Primerjava odgovorov uporabnikov posameznih skupin v društvu Smisel življenja z odgovori uporabnikov skupin iz drugih primerjalnih organizacij

3.3.1.1 Povzetek pogovorov z uporabniki posameznih skupin društva Smisel življenja – odgovori na vprašalnik št. 1 (priloga št. 15)

Odgovori na vprašanja v **prvi anketirani skupini** so povezani z doživljanjem v skupini, pa tudi v odnosih, ki so del vsakdanjega življenja, predvsem v zvezi s partnerskimi odnosi. Klientke v odgovorih na vprašanja v anketi ugotavljajo, da so bolj strpne, tolerantne, bolj povezane z drugimi ljudmi, odkrite, družabne, navezujejo več stikov, in to brez občutkov strahu, ki so ga občutile pred vključitvijo v terapevtski tretman. Pristop v skupini so doživele kot nekaj novega, neznanega, kot novo odkivanje sebe. Svoje telo in duha so doživljale na nov način. Preko tega so doživele “neko novo srečo”. Naučile so se imeti rade in se sprejemati takšne kot so, brez predsodkov in sramu. Skozi lastno sprejemanje so se naučile sprejemati tudi druge ljudi takšne kot so. Odkar so v skupini, so občutile, da so tudi same sprejete, razumljene in ljubljene, kajti v skupini so našle moč in oporo. Lepo je občutiti samozavest in odločnost, ki so si jo pridobile skozi skupinske interakcije, pravijo. Od skupine pričakujejo nadaljevanje druženja in nadgrajevanje programa v skupini. Terapevtsko plesno skupino za razvoj identitete doživljajo kot “sklenjeno celoto”, v njej se lahko varno odpreš, izraziš svoja čustva veselja, žalosti, jeze, hrepenenja. Tu je možnost za odkrivanje skritih delov sameg sebe, tudi tistih, ki jih pri sebi najtežje sprejmeš. Dragocene so jim tudi povratne informacije, ki jih dobijo od drugih članov skupine. Včasih je to tudi boleče. Vendar je to šola za izražanje samega sebe, za izražanje podpore in ljubezni do drugih, za sprejemanje in razumevanje različnosti drugega, za soočanja v konfliktnih situacijah ter možnost za razvijanje prijateljstva in za doživljanje topline. Tu so se

naučile večje odprtosti, postale so sprejemajoče in pogumnejše v izražanju sebe. Večina odgovorov je povezanih z:

- večjo strpnostjo, odprtostjo za razumevanje in doživljanje drugega,
- večjim notranjim mirom,
- večjo trdnostjo.

V skupini z elementi telesnih aktivnosti in meditacije, so anketiranke odgovarjale na vprašalnik št. 1, najprej na vprašanje, kaj jim pomenita skupini. Večina odgovorov se je glasila, da je po obiskovanju skupine nastala boljša povezava z drugimi ljudmi, da je skupina možnost za razvijanje prijateljstva, za navezovanje stikov, za družabništvo, da je v skupini možno najti moč in oporo pri premagovanju težav, da se v njej lahko varno odpreš in izraziš svoja čustva, da daje možnost za odkrivanje skritih delov sebe, svojih že pozabljenih resursov, da odpira možnost za spoznavanje, razumevanje in sprejemanje drugačnosti, da je tukaj prostor za učenje razreševanja konfliktov, za sprostitvev in za razgibanje telesa.

Na področju sprememb v osebnem življenju in doživljanju le-tega, odkar obiskujejo skupini, je prišlo do večje strpnosti in tolerantnosti, večje odkritosti in odprtosti, uporabnice so bolj sproščene in sposobne odkritejše komunikacije, lažje odkrivajo sebe in izražajo svoje notranje doživljanje, svoje telo in duha doživljajo na nov način, naučile so se sprejemati in se imeti rade takšne kot so, sebe izražajo brez predsodkov in sramu, premagale so tremo pred javnimi nastopi, naučile so se sprejemati tudi druge ljudi takšne kot so, občutile so, da so tudi same sprejete na drugačen način, da so razumljene in ljubljene, čutijo več samozavesti in odločnosti, čutijo večji notranji mir, občutijo večjo trdnost in odpornost na strese, v življenjskih preizkušnjah se ne zaprejo vase, bolj so optimistične, ker so ugotovile, da je za reševanje težav potrebna lastna aktivnost, življenje doživljajo bolj pozitivno, celo ob problemih, ki so jim postali izziv; bolezen in bolečino lažje prenašajo in jo osmišljajo, s tem pa so se jo naučile omiliti.

Na področju sprememb v partnerskih odnosih je prišlo do večjega razumevanja partnerja, do lažje in bolj odkrite komunikacije, v paru je več pogovorov o problemih, skupno načrtujejo prihodnost, nastala je večja odprtost do partnerja, drugačno obojestransko razumevanje in sprejemanje, večje spoštovanje, zaupanje in ljubezen, večja pomirjenost s situacijo, sprejemanje drugačnosti, večja strpnost, hkrati pa večja odločnost, več vzpodbujanja s strani partnerja, ko je začel zaznavati spremembe na svoji partnerki, manjša odvisnost in večja sposobnost komu nekaj odreči, nakakšna mehka samozavest.

Partnerji članic skupin pa opisujejo nastale sprememb na različne načine. Nekateri jih ne morejo opisati, čeprav jih zaznavajo, a vplivajo pozitivno tudi nanje, zaznavajo manj samokontrole in partnerkinega zapiranja vase. Tovrstno druženje vzpodbujajo, ker upajo, da bo to pripeljalo do večje sproščenosti, kajti odnosi so postali bolj iskreni in tudi sami si upajo povedati, kaj si od partnerke želijo.

Uporabnice skupine se sprostijo in razgibajo, se poglobijo vase in po druženju se dobro počutijo. Začele so bolj skrbeti zase, kar prej ni bilo v njihovi navadi. Bolj v ospredju je bila skrb za druge. V sebi so zaznale več energije. Tudi zaradi interakcij v tej skupini so postale bolj komunikativne. Govorijo o velikih spremembah v življenju, uspe jim, da se v življenjskih preizkušnjah ne zaprejo vase, pač pa se znajo že odzivati "klicu življenja". Postale so močnejše, trdnejše, samozavestnejše, imajo manj treme pred javnimi nastopi. So bolj sproščene in sposobne odkritejše komunikacije. Izražanje čustev se jim zdi varnejše. Čutijo večjo notranjo trdnost in odpornost na strese. Naučile so se sprejemati življenje takšno kot je, lahko pa so tudi bolj optimistične. Sedaj vedo, da je pomembna lastna aktivnost in delovanje. Življenje vidijo bolj iz

pozitivne strani, celo v problemih iščejo pozitivne vzpodbude kot izziv in možnost za učenje in osebno rast. Bolezni in bolečine se ne bojijo tako kot prej.

Bolečino sprejemajo in jo osmišljajo, s tem pa jo omilijo. Skozi pogovore v skupini so spoznale, kako so le-ti pomembni tudi v vsakdanjem življenju. Z njimi lahko rešujejo veliko vprašanj, konfliktov, problemov. V pogovorih občutijo tudi ljubezen in življenje postaja veliko lepše. Nekatere članice plesne skupine povedo, da so do pristnosti izražanja s plesom skeptične in pravijo, da je dejansko v nasprotju s trditvami začetnika te oblike terapije v Evropi, Guenterja Ammona, ki pravi, da naj bi bil egostrukturalni ples, kot ga on imenuje, govorica telesa, s katero se človek popolno predaja sebi in skupini, naj bi se v njem skozi gibe telesa pokazale misli, čustva in doživetja. Nekatere članice pravijo, da je v naših plesih za razvijanje identitete, kot so terapevtski ples oz. ples za osebno rast in osebno izkušnjo poimenovali učitelji v Sloveniji, premalo spontanosti, povratne informacije pa so "šablonizirane". Moti jih, da nekatere članice skupine v plesih vidijo toliko pomembnih stvari in da doživljajo drugo osebo tako močno, kot bi doživljale samo sebe. Po mnenju nekaterih je to skorajda nemogoče, kajti ko plesalec pleše zgodbe iz preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, se da "pripovedovanje" in "pojasnjevanje" le redko razbrati. Pomembno je, da plesalec vse to doživi v svoji notranjosti.

Zelo pomembni se mi zdijo odgovori v zvezi s **partnerskimi odnosi**. V skupinah društva Smisel življenja so odgovori v zvezi s spremembami v partnerskem odnosu usmerjeni v večje razumevanje partnerja, lažje in bolj odprto komuniciranje, več je pogovorov o problemih in do izraza pride skupno načrtovanje prihodnosti, drugačno je obojestransko razumevanje in sprejemanje, več je spoštovanja, zaupanja in ljubezni, večja pomirjenost s situacijo, lažje sprejemajo drugačnost, večja je odločnost in manjša odvisnost. Le ena od uporabnic je odgovorila, da ne opaža sprememb.

Tudi partnerji so imeli možnost odgovoriti na vprašanja in odgovori so se glasili, da so zaznali velike spremembe, ki jih ne znajo opredeliti, vendar spremembe vsekakor pozitivno vplivajo na partnerski odnos. Pri partnerkah zaznavajo manj samokontrole in zapiranja vase, čeprav še vedno premalo sproščenosti. Oblike dela v skupinah so vplivale na spremenjene poglede na mnoge stvari in pripeljale so do iskrenjših odnosov. Partnerji so sprejeli dejstvo, da se ljudje vse življenje spreminjamo. Vključitev v skupine je vplivalo na kvalitetnejšo komunikacijo. Vsekakor vpliva spreminjanje enega od partnerjev na spremembe drugega in na spremembe v družinskem sistemu. Nekateri pa so doživeli spremembe na partnerju kot lastno zmedenost, vendar so zaznali hkrati več mehkoobe, odprtosti, pozornosti.

3.3.1.2 Druga skupina odgovorov: primerjalna neprofitno-volonterska organizacija, vprašalnik št. 2 (priloga št. 16)

Na vprašalnik so odgovarjali uporabniki **Društva zdravljenih alkoholikov**. V tej primerjalni skupini oziroma organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja, je zaznati večjo potrebo in pripravljenost partnerjev za pomoč drugemu. Odgovori kažejo bolj na žrtvovanje v procesu, ko dobiva pomoč nekdo drugi. Torej so se partnerke/ji v svojih očeh žrtvovale/li za partnerja/ko, dokler je pil/a in nadaljujejo svojo "igro žrtve" in "pomočnice/ka" ter "rešiteljice/ja" tudi potem, ko se je partner/ka odločil/a za zdravljenje. Človek pa ob sebi težko prenaša človeka v vlogi žrtve. V odgovorih te skupine ni zaznati razmišljanja v smeri, da je za pomoč drugemu potrebno predvsem delati na sebi, spreminjati sebe in s tem vnašati spremembe v odnos in v sistem (partnerski oziroma družinski sistem) ter se prilagajati spremembam, v katere se podaja partner.

Alkohologi namreč opažajo, da se partneke/ji zasvojencev z alkoholom ali z drugimi psihoaktivnimi snovmi težko prilagajajo na spremembe v odnosih, ko partner/ka začne abstimirati in se rehabilitirati, torej živeti na povsem drugačen način kot pred tem, če vzporedno ne poskrbijo za svoje lastne spremembe, spremenjen način svojega lastnega stila življenja. Za te pristope, kjer bi vzporedno delovali tudi partnerji/ke v smeri spreminjanja svojega stila življenja, pa v preteklosti v organizacijah javnega sektorja ni bilo izdelanih programov in še vedno niso izdelani v mnogih zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, ki so se izoblikovale iz skupin, ki so delovale v okviru javnega sektorja.

Od petnajstih poslanih vprašalnikov sem prejela trinajst izpolnjenih. Odgovori na prvo vprašanje, kaj članu pomeni skupina, so se glasili, da jim pomeni veliko. V skupini lahko razpravljajo o problemih, ki jih imajo morebiti doma, z nasveti sočlanov pa naj bi jih poskušali rešiti. Članu skupine je lažje, ko so mu drugi pripravljene pomagati. Nekaterim je pomembno tudi to, da s skupino lahko hodijo na izlete, da so v skupini našli prijetno družbo. Skupina jim pomeni prostor za pogovor s sebi enakimi in za doživljanje izkušenj drugih zdravljenecv. S pomočjo skupine lažje uresničujejo zastavljene cilje. Nekateri druženje tudi poimenujejo prijateljstvo, sprostitev, pomoč, zadovoljstvo, razumevanje, pa tudi potrjevanje lastne vrednosti.

V skupini dobijo vso podporo za nadaljevanje abstinence. Vsak nov član ob vstopu v skupino podpiše terapevtski dogovor. Pravijo, da je v življenju članov skupine prišlo do pozitivnih sprememb. To doživljajo kot lastni napredek, spremembe v pogledu na življenje in kvalitetnejše delo s svojimi otroci.

Življenje znajo bolj ceniti, uvideli so, da se spleča živeti. Pojavil se je občutek sreče, kar delijo tudi z drugimi. Eden od odgovorov se je glasil, da mu je sodelovanje v skupini povsem spremenilo smer razmišljanja, a ne zna povsem opredeliti, ali je to zgolj posledica obiskovanja skupine. Odkar obiskujejo skupino, imajo več razvedrila in dobrega počutja. Sprememba je tudi ta, da sedaj znajo vse redno načrtovati in to vnesti v svoj življenjski ritem. Naučili so se tudi pogovarjati; nekaterim se zdi, da so vse v življenju začeli znova. Ugodno doživljajo zavest, da se imajo v stiski kam obrniti, kajti našli so ljudi, ki so tako stisko že doživeli; nekateri so jo že premagali. Našli so prostor za druženje in ne čutijo več potrebe po druženju v gostilnah. Spoznali so ljudi, ki lahko z njimi kvalitetno delijo pogled na življenje. V njihovem življenju je večje predajanje delu in pojavila se je želja po osebni rasti. Zgodile so se spremembe v čustvih, drugače občutijo družinske člane, pa tudi službo doživljajo drugače. Nekaterim pa druženje pomeni le zapolnitev časa v četrtek popoldne, ko se dobivajo, in možnost za izlete po Sloveniji, predvsem v hribe.

O spremembah v osebem življenju razmišljajo tako, da so postali bolj urejeni, da z veseljem gledajo na drobne uspehe, da jih vsak majhen napredek razveseljuje. Pridobili so veliko samozaupanja in samospoštovanja, ko so prihajali do novih spoznanj o življenju, ko so jim člani skupine izkazovali zaupanje in spoštovanje. Spremenil se jim je pogled na odvisnost od alkohola, na družinske odnose, na vklapljanje v družbo in na priznavanje mnenja članov družbe. Nekateri so doživeli veliko odpovedovanja, obenem pa veličastnejše doživljajo naravo. Življenje se jim je obogatilo, postalo je bolj umirjeno, pomembna sprememba pa je tudi treznost in drugačne možnosti za komuniciranje z ljudmi. Naučili so se gledati življenje s treznimi očmi, trezno premagovati probleme in pomagati drugim v stiski. Pomembna jim je tudi samokontrola. Naučili so se koristno investirati denar in ga več ne zapravljajo za alkohol, kar se jim sedaj zdi nesmiselno. Spremembe v partnerskem odnosu so bile sledeče: Ob ločitvi so doživljali veliko sovraštva do partnerja, po vključitvi v skupino pa so se odnosi uredili in partnerja sta se po razvezi naučila sodelovanja pri vzgoji otrok. Nekateri trdijo, da se v partnerskih odnosih ni nič

spremenilo, do posameznikov postavljajo partnerji enake zahteve, ki so v glavnem usmerjene v pričakovanja popolnosti. Nekaj odgovorov je o "zavestnem prilagajanju" partnerju. Nekateri pa pripovedujejo o odkritejšem odnosu, ki je tudi bolj prijateljski, o tem, da je manj prepričan in da se tudi o alkoholu pogovarjajo na bolj strpen način. V vprašalniku pripovedujejo o stoprocentni spremembi, o zbliznanju, o kompromisnosti in o načrtovanju skupnega življenja na novo. Eden od članov je odgovoril, da se odnos po vključitvi v skupino ni spremenil, nekaj vprašalnikov pa je pri tem vprašanju ostalo brez odgovora. Na zadnje vprašanje, o spremembi na partnerju, odgovarjajo, da je bivši partner po vključitvi v skupino boljše volje, na kar naj bi vplivala nova partnerka, kar je anketiranki v veselje. Govorijo o sproščenosti, o zadovoljstvu, o zaupanju, o treznem razmišljanju. Ena od anketirank pravi, da je partner postal bolj dojemljiv za mnenja drugih in da se sedaj z njim lažje komunicira. Nekatere navajajo, da se partner ni spremenil, zlasti ne v odnosu do anketirane partnerke. Sedem vprašalnikov je pri tem vprašanju ostalo brez odgovora.

3.3.1.3 Tretja skupina odgovorov: uporabniki organizacije javnega sektorja - vprašalnik št. 3 (priloga št. 17)

Na vprašalnik so odgovarjale naključno izbrane uporabnice storitev organizacije javnega sektorja. Določeno obdobje so prihajale na svetovalne pogovore k strokovnemu delavcu ali delavki centra za socialno delo in po tem svetovanju vnesle v svoje življenje nekatere spremembe, ki so bolj ali manj opazne, vsekakor pa sem mnenja, da bi bilo potrebno, da bi se vzporedno vključile tudi v skupine organizacij neprofitno-volonterskega sektorja, kjer bi imele več možnosti za napredek ob veliki izbiri programov in ob pomembni opori. Ta možnost je bila nekaterim predlagana ali ponujena, vendar se zanjo niso odločile.

V to anketo so zajete uporabnice, ki so prihajale na svetovalne pogovore v obdobju, ko so na področju psihosocialne pomoči nastajale skupine za pomoč ljudem v stiski in za osebno rast, ki so sestavni del neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja. Obstajala je torej možnost vključitve v skupine tudi za te anketiranke. Od desetih, ki so mi vrnilo vprašalnik, se jih je v tem obdobju razvezalo šest, sedmi par je v ločitvenem postopku. Navajajo, da so po svetovalnih pogovorih doživele "streznenje", trenutno olajšanje v stiski, da so se jim odprle oči, da se jim je okrepla samozavest, rešile so se občutkov krivde, vzbudilo se jim je upanje, da se bo nekaj popravilo ali spremenilo. Dojele so, da niso "predmet" nekoga drugega, da so samostojne osebnosti in da so sposobne drugače živeti. Svetovalni pogovori so jim poudarjali upanje, da bo šlo na boljše.

Klientke, ki so se v tem času razvezale, pripovedujejo o tem, da sedaj več stvari počnejo z razumom, medtem ko so se prej kar nekam zaletavale (opomba avtorice: verjetno je šlo za *agiranje*); da so se jim razblinile iluzije, da živijo bolj realno, spoznale so tudi svoje napake v partnerskem odnosu, kar želijo v nadaljnjem življenju, v pripravi na novo partnersko zvezo, popraviti. Ena od anketirank navaja, da je postala bolj aktivna, naslednja pa je v svetovalnih pogovorih končno ugotovila, da človeka ne moreš spremeniti, če se sam noče. Premagala je občutek dotolčenosti. Pravijo, da so se okrepile, postale samozavestne, imajo več volje do življenja, kar sedaj lahko posredujejo tudi svojim otrokom. V osebno življenju in doživljanju le-tega so vzpostavile stik z realnostjo, prihajajo do novih uvidov. Uspelo jim je ozavestiti mnoge

vzorke, ki so jim delali težave. Ugotovile so svoje meje, kaj zmorejo in česa ne, kje potrebujejo pomoč. Ena od klientk poudarja, da je ozavestila željo, da sedanji odnos spremeni ali prekine. Njeno življenje je postalo bolj umirjeno, več časa si vzame zase in za otroka. Ena od klientk ugotavlja, da je po vključitvi v svetovalni proces spoznala, da ni toliko pomembno, da ugaja drugim, kot to, da je pomembna sebi. Dobile so občutek svobode in možnost za lastne odločitve. Niso več pod psihičnim pritiskom. Imajo več samozavesti in začutile so mir v sebi. Na svoje življenje gledajo bolj optimistično in z večjo odgovornostjo. Govorijo tudi o občutku sreče. Ena od anketiranih je po dvajsetih letih prekinila s kajenjem.

Nekatere pa pravijo, da se jim v osebnem življenju ni nič spremenilo. Partnerja včasih pogrešajo, zlasti ko gre za varstvo otrok. Na vprašanje, kaj se je spremenilo v partnerskem odnosu, ta skupina klientk odgovarja, da se sedaj več dogovarjata, obenem pa so dojele, da jim partnerji ne predstavljajo več nekoga, ki naj bi zadovoljil njihove potrebe. Zadovolji jih lahko tudi sama. Ena od klientk pravi, da po ločitvi zaradi razočaranja v življenju ne razmišlja o možnostih za novo zvezo ali partnerski odnos.

Nekatere ugotavljajo, da je bilo vloženega še premalo dela, da bi lahko bile opazne spremembe. Ena od anketirank je povedala, da je skozi svetovalne pogovore prišla do ugotovitve, da s partnerjem nima nič več skupnega, zato se je odločila za razvezo, zadovoljna pa je, da je prenehal s pitjem. Nekaj odgovorov je tudi takih, da ni bistvenih sprememb, da obveznosti padejo predvsem nanjo, v nekaterih primerih pa je prišlo do razmejitev, ugotovitve, da ni več odvisna od tega odnosa in tako je nehala "viseti" na partnerju. Z novim partnerjem si delita interese, kot je npr. planinarjenje. Mnenje ene od anketiranih je, da je nujno najti človeka, ki ti odgovarja, kajti ko odnos že traja, ne moreš nič več spremeniti. V partnerskem odnosu je pomembna tudi svoboda, pravijo anketiranke, seveda z vsemi obveznostmi v zvezi s partnerskim odnosom. Partnerska zveza mora temeljiti na zaupanju. Na zadnje vprašanje odgovarjajo klientke z ugotovitvami, da je po razvezi za partnerje na nivoju psihofizičnega zdravja slabše, da so partnerji žalostni, prizadeti in da so ločitev težko prenesli. Z novimi partnerji pa se razvija strpnejši odnos, ki temelji na zaupanju in razvijanju skupnih interesov. Nekaterim anketirankam novi partnerji celo stojijo ob strani pri vzgoji otrok iz prejšnje partnerske zveze.

Iz navedenega povzamem, da je zelo pomembno kvalitetno svetovanje v organizacijah javnega sektorja in da so tudi znotraj teh organizacij lahko storitve in ponujene dobrine na visokem strokovnem nivoju, ki lahko pripeljejo do mnogih pozitivnih sprememb, kljub temu, da je znotraj teh organizacij udeležba uporabnikov veliko manjša kot v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, oziroma na storitve sploh ne morejo vplivati. Na neki stopnji se ustavi in celo tako pestra ponudba različnih organizacij vseh sektorjev ne zajame vseh uporabnikov in ne ponudi vseh storitev, ki bi jih lahko bile klientu na razpolago. V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah je več možnosti za razvijanje samopomoči in za porajanje avtopoetskih procesov v skupinah, ki so nadomestilo primarnih druženj in znotraj teh lahko uporabnice sooblikujejo programe v skladu s svojimi potrebami. Dobra terapevtska skupina se v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji lahko celo preoblikuje v neformalno prijateljsko skupino.

3.3.2 Povzetek in interpretacija empiričnih podatkov – primerjava z društvom Smisel življenja

Iz raziskave zaključujem, da je bila za različne uporabnike potrebna različna ponudba različnih storitev v različnih programih, oziroma da je pomembno, da ima klient možnost izbire

in odločitve za različne svetovalno terapevtske pristope. Pomembno je, da začuti, kaj mu najbolj ustreza in kaj mu je ali kaj mu bo v pomoč. V vmesni fazi raziskave sem pomislila, da v nekaterih programih podaljšujemo partnerjem agonijo skupnega življenja, medtem ko se jim v drugih programih uspe hitreje odločiti. Vendar je pozneje raziskava pokazala, da je v programih, kjer je svetovalac svojemu klientu hkrati tudi vodnik, učitelj, prijatelj, za kar je več možnosti v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, kjer se svetovalci, terepevti, pa tudi volonterji različnih poklicnih profilov, klientu še dodatno posvetijo, odločitve za spremembe klientom lažje izpeljati in stisko lažje prebroditi. Zaključujem torej, da je nujno vzdrževati in razvijati različne pristope in ponuditi klientom pomoč, ki se v stiski obrnejo k svetovalcem ali k terapevtom. Pomoč pa naj bo hitra tedaj, ko je stiska akutna.

Možnost izbire različnih programov in različnih pristopov mora biti velika. Potrebno je izhajati iz tega, da je za nekatere primernejša individualna obravnava, da je morda umestna poznejša vključitev v skupino, ko se v pogovorih že nekaj premakne v pozitivno smer, v smislu stabilizacije in osebnostnega ravnotežja. S pomočjo sočlanov v skupinah uporabniki presegajo tudi odnos odvisnosti od terapevta, drugi pa imajo v skupinah možnost za svoje osebno zorenje in odkrivanje ter razvoj lastne identitete. Kot je iz analize razvidno, je vse te različne oblike mogoče najti znotraj različnih sektorjev, tukaj pa je poudarjena predvsem komplementarnost javnega in zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja in integracija različnih pristopov.

IV. RAZVOJNI NAČRT IN PERSPEKTIVE RAZVOJA DRUŠTVA SMISEL ŽIVJENJA

1. POSLANSTVO ORGANIZACIJE, TEMELJNI NAMEN IN CILJI

Društvo Smisel življenja - *učecha se organizacija*, kot sem v tem poglavju poimenovala organizacijo, ki jo v nalogi analiziram kot primer dobre prakse, teži k napredku organizacije in posameznika v njej. Poleg napredka v smislu učenja se kaže osebni napredek posameznika tudi v tem, da je imel vsak udeleženelec v organizaciji možnost in priložnost za spoznavanje sebe, svojega vedenja in možnost za spreminjanje določenih vzorcev obnašanja.

Vzporedno z napredkom posameznika napreduje tudi celotna organizacija, ki se je postopoma preoblikovala iz neformalnih skupin v dobro menedžirano organizacijo, ki temelji na teamskem delu. V društvu Smisel življenja sta oba, v shemi št. 4 in shemi št. 5 predstavljena izvajalca storitev, delala najprej kot volonterja, v nadaljevanju pa se je njuna vloga v organizaciji spreminjala. Organizacija teži in pripravlja pogoje za stalno zaposlovanje svojih volonterjev in na druge načine začasno zaposlenih v organizaciji (npr. preko javnih del in drugih projektov zaposlovanja Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje) tekom delovanja je spreminjala svoje funkcije vzporedno s spreminjanjem vlog posameznikov v njej in se postopno preoblikovala iz volonterskega modela organiziranosti v profesionalizirano organizacijo.

Cilj vodstva organizacije je, da se bo del organizacije preoblikoval v profitni menedžment. Na ta način bo možna večja samostojnost, s pridobivanjem finančnih sredstev in dobrin na trgu pa se bo, v skladu s statutom društva, povečala možnost za razvoj organizacije, za izvajanje socialnovarstvenih programov in za odpiranje novih delovnih mest.

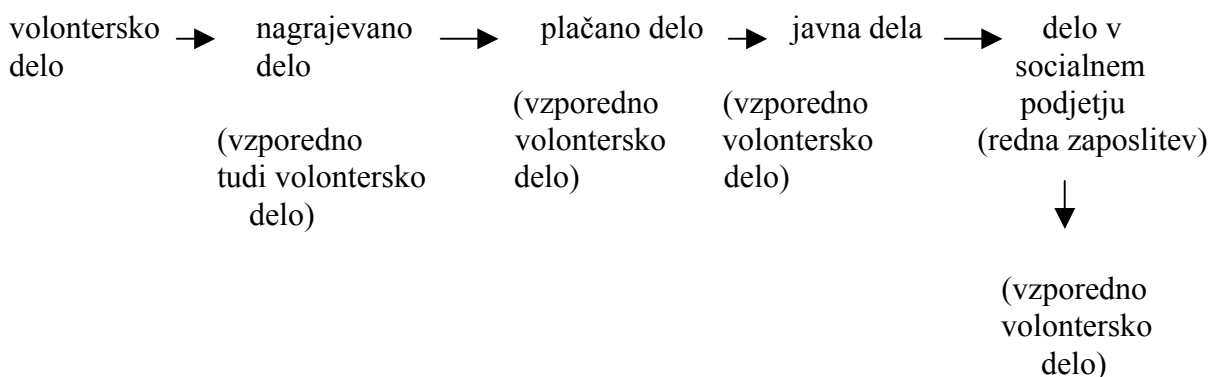
Iz sheme št. 5 je razvidno, da je študent strojništva prišel v neprofitno-volontersko organizacijo, društvo Smisel življenja, *s ciljem prostovoljno, volontersko*, torej brezplačno, v prostem času, pomagati ljudem v stiski in izvajati preventivne delavnice za otroke in mladostnike na temo ekologije.

Ko je v osnovni šoli vodil interesne dejavnosti (Ekološki krožek), so vodilni v šoli spoznali njegovo delo in ga nagradili s honorarjem. Njegovo delo ni bilo več izrazito volontersko, čeprav so obstajali še elementi le-tega. V društvu je delal v prostem času. Delo je prehajalo v *nagrajevano delo*. V času pavziranja med študijem je dobil delo preko *javnih del*, ker so vodilni v

organizacijah, kjer se je prej pojavljal kot volonterski sodelavec, prepoznali njegove osebne in strokovne kvalitete. V enoletnem delu z invalidnim otrokom je pridobil veščine za delo z osebami s posebnimi potrebami, saj je preživel v šoli med njimi in na domu invalidnega otroka, ki ga je spremljal, šest ur dnevno.

V tem času se je izobraževal, obiskoval razne seminarje na temo dela z mladimi, iz tematike odvisnosti od psihoaktivnih snovi, iz doživljajske pedagogike in iz študijskih krožkov. Vodilni kader v šoli je imel priložnost spoznati njegov način dela in ponudili so mu enoletno nadomeščanje učitelja tehničnega pouka. Po enem letu se je spet vključil v študij in v letu 1998 dobil preko društva Smisel življenja ponudbo za izobraževanje v tujini. Izobrazbo naj bi pridobil s ciljem oblikovanja neprofitne organizacije, socialnega podjetja ali kakšne druge organizacijske oblike za težje zaposeljive osebe. Z zaposlitvijo te populacije je najprej poskusil na ta način, da je začel z majhno skupino mladostnikov, ki so prekinili šolanje in brez izobrazbe niso mogli dobiti dela ter se redno zaposliti, štejemo pa jih tudi med populacijo s tveganim vedenjem.

V okviru tega projekta se izvaja tudi pomoč težje zaposljivi mladini pri pridobivanju dodatne izobrazbe oziroma se jih motivira in jim pomaga pri dokončanju šolanja. Karierna pot enega od članov društva je torej potekala kot ponazarjam v shemi:



Shema št. 8

2. CILJI IN VIZIJA RAZVOJA ORGANIZACIJE

Oganizacijo analiziram tudi z vidika sistemske teorije, saj je že sama organizacija sistem, vpet v različne druge sisteme. Znotraj analizirane organizacije gre za „organizacijski sistem“, kjer so upoštevani naravni sistemi posameznikov znotraj in zunaj organizacije in tehnični sistemi organizacijske strukture in delovanja organizacije. Vse to, povezano z zavestjo, teži k smotrom, kot najbolj temeljnim in trajnim ciljem, zaradi katerih je bila organizacija ustanovljena. Vsak organizacijski sistem je namreč *ciljan* (po Bubru - Tavčar, M. I., 1997).

Delo v skupinah nevladnih združenj je postajalo sčasoma bolj strokovno, zahtevalo je več in več znanja, nujna je bila supervizija, čemur je sledilo tudi društvo Smisel življenja. Treba je bilo nabavljati literaturo in drugi potrebni material za izvajanje programov. Povečali so se materialni stroški, ki jih organizatorji nismo mogli več kriti iz lastnih sredstev, morali smo plačati prostore za potrebe druženja itn. Nujno je bilo torej iskati možnosti za pridobivanje finančnih sredstev preko sponzorjev in donatorjev, pa tudi iz državnega proračuna, preko raznih razpisov. To pa smo lahko uresničevali le, ko smo se organizirali v formalno organizacijo, v društvo. V primeru

društva Smisel življenja se je to dogajalo z vsemi značilnostmi menedžmenta, z menedžerskim poslovanjem in vodenjem. Z registracijo društva z odločbo Upravne enote po Zakonu o društvih, je društvo začelo delovati kot pravna oseba zasebnega prava, ki še vedno deluje prostovoljno, samostojno in nepridobitno, torej kot zasebna neprofitno-volonterska organizacija.

Menedžersko deo v tako oblikovani organizaciji je bilo naravnano na dolgoročne organizacijske dejavnike. V planu organizacijske strukture smo se odločili, da se del organizacije preoblikuje v sistem pridobitne dejavnosti, ki pa bo, kot določa zakon, usklajena z nameni in nalogami društva in v skladu s statutom društva.

To pa ni glavno poslanstvo organizacije. Njen namen je predvsem pomoč ljudem v stiskah po načelih volonterskega dela in načelih neprofitno-volonterske organizacije. Namen organizacije je tudi preprečevati nastajanje in ponavljanje raznih stisk. Preventivno delo je temeljna dejavnost organizacije. Namen društva je zajeti čimvečje število ljudi, ki potrebujejo psihosocialno pomoč. Nameni in naloge društva so opredeljeni v temeljnem aktu društva, to je statut društva.

Temeljne dejavnosti so:

- aktivnosti, ki so usmerjene k dvigu kvalitete življenja,
- preventivna dejavnost,
- terapevtsko delovanje,
- informativna dejavnost,
- reintegracija uporabnikov v družbo.

Nadgrajevanje dejavnosti v društvu:

- ❖ strokovna supervizija,
- ❖ izkustvene delavnice za razvijanje osebnostne identitete in za osebnostni razvoj,
- ❖ seminarji in druge oblike izobraževanja.

Cilj je tudi ponuditi uporabnikom možnost izbire med različnimi programi in med različnimi organizacijami v sistemu psihosocialne pomoči in socialnega varstva, ki so po tipologiji razvrščene v *profitne in neprofitne, vladne/javne in nevladne/zasebne (neprofitno-volonterske), v tiste, ki, po kriteriju formalno pravnega statusu delujejo v javnem interesu (razna društva, združenja, zasebni zavodi, fundacije, socialna podjetja, verske organizacije) in tiste, ki delujejo v skupnem interesu (članski klubi, društva, združenja, članske kooperative, sindikati, politične stranke), po kriteriju izvajalca aktivnosti v profesionalne, volonterske ali mešane* (Kolarič Z. in druge, 2002, str. 25 do 29).

Med organizacije, v katere tudi razporejamo naše uporabnike glede na naravo njihovih težav in stisk in glede na njihove osebnostne značilnosti, ki so tudi razvrščene po tipologiji v zgornjem citatu, spadajo organizacije, katerih delo spremljam kot predsednica Zveze društev (nevladnih organizacij) na področju drog Slovenije. Izkušnje organizacij, Društva Projekt Človek, Društva SVIT, Društva UP, Društva za preventivno delo, Društva PO-MOČ, Društva DrogArt, Društva za mlade Ptica, Zavoda Janeza Smrekarja – Organizacijske enote Skala, Zavoda Pelikan, lahko primerjam z analizirano organizacijo, društom Smisel življenja. Te organizacije, združene v Zvezo po Zakonu o društvih, imajo podobne izkušnje, kot jih navajam na prejšnjih straneh. Večina izvajalcev v organizacijah vztraja pri svojem delu že približno deset let. Ugotavljajo, da se strokovni nivo na nekaterih področjih psihosocialne pomoči dviguje, v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah celo bolj kot v organizacijah javnega sektorja.

Delo v društvu Smisel življenja je namenjeno tudi "triaži" uporabnikov, ki potrebujejo drugačno pomoč od tiste, ki jo nudi to društvo, zato je potrebno tesno sodelovanje med vsemi organizacijami, ki delujejo na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči.

Zaradi ocene vodilnega kadra v organizaciji in pomembnih oseb v lokalni skupnosti da društvo Smisel življenja deluje v javnem interesu in da izpolnjuje pogoje za pridobitev *statusa društva v javnem interesu*, je bila, v skladu z Zakonom o društvih, vložena prošnja za dodelitev tega statusa na resorno ministrstvo (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve). S tem statusom bo društvo lažje pridobivalo finančna sredstva iz razpisov ministrstev za izvajanje socialnovarstvenih programov in drugih programov za področja, ki jih pokriva.

2.1 Interesi udeležencev in vizija razvoja organizacije

Interesi udeležencev izhajajo iz potreb udeležencev (Tavčar, I., 1996, str. 10). Interes je tisto, kar nekomu predstavlja določeno vrednoto in kar prinaša koristne posledice. To je zlasti pomembno v neprofitno-volonterski organizaciji, ki nastaja preko interesa in potreb potencialnih uporabnikov, pa tudi najvplivnejših udeležencev. Durkheim v svoji teoriji o družbeni strukturi pravi, da je mogoče družbo ohraniti le, če med državo in posameznikom obstajajo "sekundarne skupine", ki so dovolj blizu posamezniku, da ga pritegnejo v svoje akcije in s tem v splošni hudournik družbenega življenja. Parsons pripisuje v svoji makro teoriji o družbi tem organizacijam vlogo nosilca funkcije integracije v sodobni družbi (Kolarič, Z. in druge, 2002, str. 14). Iz interesov se izoblikujejo *smotri*.

Ko smo v društvu delali analizo potreb, smo ugotavljali interese posameznikov, interese skupin, interese organizacije in nato skupaj z drugimi organizacijami skušali te potrebe prenesti na ugotavljanje potreb celotne družbe. Ko se je začel spreminjati način dela s posameznikom, so začele nastajati tudi spremembe v skupinah, formalnih in neformalnih, dvigala se je kvaliteta dela in življenja, ki so jo posamezniki želeli zadržati in razvijati še naprej, česar pa niso mogli več zadovoljiti znotraj neformalnih skupin in so se organizirali v trdnejše organizacijske oblike, društva, ustanove in podobno. Ena od oblik formalnega povezovanja je bilo tudi povezovanje v društva po Zakonu o društvih, ta pa so s svojimi programi že lahko vplivala in vplivajo na cel sistem zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja, posredno pa na spremembe v celotnem organizacijskem sistemu za pomoč ljudem v stiskah. Na ta način je bil zaznan vpliv na najvišji vrh hierarhije sistema celotne družbe, na področje socialnega varstva in psihosocialne pomoči. S prispevkom zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij se dviga kakovost storitev, z nudenjem storitev na cenejši način pa se sooblikuje tudi slovenski sistem blaginje.

Cilji, smotri in merila uspešnosti v analizirani organizaciji izhajajo iz vizije organizacije, ki nas usmerja glede na vprašanja:

- 1 - **kdo smo,**
- 2 - **kaj smo,**
- 3 - **zakaj smo in**
- 4 - **kam gremo** (po Tavčar, M.I., 1996, str. 10).

Ad1) Zbrali smo se ljudje, ki želimo pomagati ljudem v stiski in ki želimo dvigniti kvaliteto življenja sebi, našim uporabnikom in širši družbeni skupini. Zbrali smo se tisti, ki smo zaznali, da v obstoječem sistemu pomoči ljudem v stiski na področju socialnega varstva, nekaj manjka in

pripravljeni smo bili raziskati, kje so pomanjkljivosti in na kakšen način lahko dopolnimo delovanje *brezosebni in birokratskih javnih neprofitnih organizacij, ki so tako rigidne, da so odporne proti spremembam in nudijo le uniformirane in standardizirane storitve* (po Kramerju, Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 15).

Ad2) Smo organizacija ljudi, ki kot profesionalci, bodisi kot redno zaposleni ali kot volonterji, uresničujemo svoje cilje, smotre, vizijo. V organizaciji lahko na alternativne načine pristopamo k uporabnikom, ki jim omogočamo *visoko stopnjo sodelovanja*, ne da bi razvrednotili katerikoli pristop, pač pa se trudimo za komplementarnost. Za organizirano skupino ljudi je pomembna tudi strokovnost, nezanimljivo pa je tudi delo laikov, ki jim je v organizaciji omogočeno, da se učijo in da vzporedno z nudenjem pomoči drugemu, dvigajo tudi svojo lastno kvaliteto življenja in bivanja.

Ad3) Zbrani smo v zasebni neprofitno-volonterski organizaciji, ker smo ugotovili, da v tako organizirani obliki lahko uresničujemo interese, svoje in naših uporabnikov ter širše družbe, torej da delujemo v skupnem oziroma v javnem interesu, kar pomeni tudi, da so naše storitve *vsem dostopne pod enakimi pogoji* ter da organizacija ni oblikovana le z namenom uresničevanja ciljev članov društva oziroma izvajalcev v organizaciji.

Ad4) Gremo nasproti novim ciljem, širimo dejavnosti tam, kjer se je pokazala največja potreba in si utrjujemo pozicijo, iz katere bomo lahko delovali še kvalitetnejše in uspešnejše, iz katere bomo lahko zajeli čimvečji del populacije, potrebne pomoči in pokrili potrebe tistih, ki si je niso mogli zagotoviti v *javni ali profitni sferi*.

3. STRATEGIJE ZA DOSEGANJE CILJEV

3.1 Predstavitev organizacije z vidika strateškega menedžmenta

Zasebno neprofitno-volontersko organizacija, društvo Smisel življenja, smo ustanovili zato, da bi lahko izvajali *postopke*, s katerimi bi *dosegli cilje*, ki smo si jih zadali že na začetku, jih postopno, tekom desetletnega delovanja, razvijali najprej v neformalnih skupinah, nato pa spreminjali in razvijali v okviru formalno organiziranega društva.

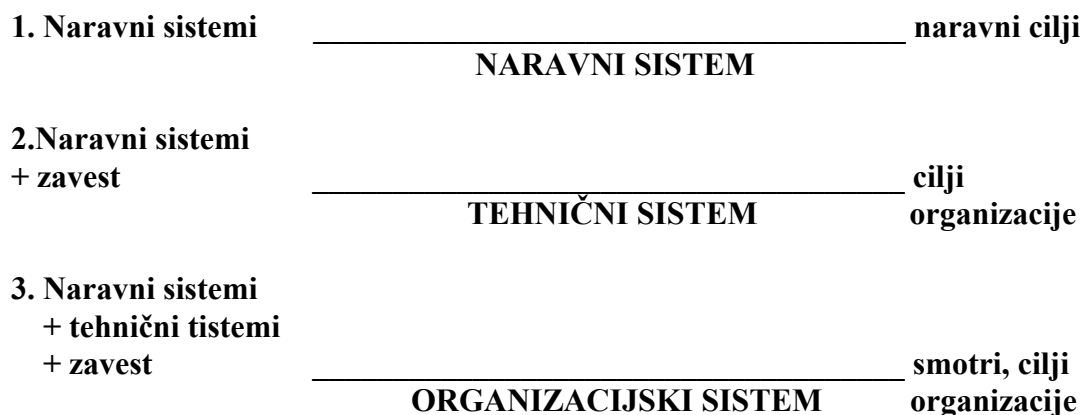
Prvotnim ciljem smo dodajali nove. Cilji so bili torej v interesu ustanoviteljev, ki smo ob ustanovitvi društva po Zakonu o društvih postali člani društva. Tedaj nas je bilo štirideset. Število članov društva se je iz leta v leto spreminjalo, v glavnem je bil trend usmerjen k naraščanju števila članstva. Zastavljeni cilji pa niso bili le v interesu ustanoviteljev oziroma članov, pač pa tudi v interesu uporabnikov organizacije, ki niso bili vsi člani društva. Organizacija je tako postala instrument za doseganje ciljev na ta *način*, da smo pomagali ljudem v stiskah, jim nudili možnost vključitve v osebno obliko pomoči, kot so svetovanje, terapija, psihoterapija, vključevanje v razne skupine, bodisi terapevtske ali v skupine za osebno rast in za razvoj osebne identitete.

Zavzemali smo se za hitro pomoč v kriznih situacijah, v času in prostoru, ko organizacije javnega sektorja ne pokrivajo potreb uporabnikov, izvajali smo preventivne dejavnosti, z namenom, da se bo povpraševanje po drogah in drugih psihoaktivnih snoveh manjšalo, informirali smo širšo javnost o nevarnostih uživanja psihoaktivnih snovi, o posledicah uživanja in o tveganem vedenju nasploh. Seznavali smo zainteresirane o možnostih za vključitev v programe

pomoči in nudili osebam, za katere je nevarno, da bodo pristale na marginalni liniji družbe, možnost integracije oziroma reintegracije. Vse te dejavnosti naj bi tudi, v sodelovanju z drugimi institucijami, pripomogle k razvoju stroke, k dvigu kvalitete življenja nasploh in doprinesle naj bi k sistemu blaginje.

Vsaka organizacija je z vidika teorije sistemov ujeta v celo vrsto zunanjih in notranjih sistemov:

Vrste sistemov:



Shema št. 9

3.2 Smotri, merila uspešnosti, standardi uspešnosti, sodila

Učinkovito in uspešno delovanje organizacije je usmerjeno v doseganje ciljev in smotrov. Mitja Ivan Tavčar pravi, da smoter, ki ga ni mogoče neprestano meriti, ni smoter. Smotri so najbolj temeljni in trajni cilji organizacije. Ta izraz razumem kot smisel delovanja organizacije, kot izpolnjen interes ustanoviteljev in izvajalcev v organizaciji. Smotri morajo biti merljivi, zato je potrebno izoblikovati merilo uspešnosti organizacije, s katerim je mogoče, redno in brez prevelike porabe sredstev, meriti storitve in dobrine iz obstoječega informacijskega sistema organizacije. V analizirani organizaciji bi lahko merili smotre kvalitativno, v manjši meri kvantitativno. Zgodi se, da ko imamo več uporabnikov, imamo lahko manj uspeha, ker vsakemu lahko posvetimo manj časa. Če imamo manjše število uporabnikov, lahko delamo z vsakim posebej poglobljeno, tudi v skupini pridejo njihove stiske bolj do izraza in skupaj lažje rešujemo probleme.

Lahko bi rekli, da je merilo uspešnosti tudi porabljeni čas, ki ga posvetimo uporabniku, izid obravnave uporabnikov in trajanje sodelovanja. S cilji organizacije si načrtamo pot, po kateri bomo dosegli določene smotre. Določimo tudi na kakšen način bomo delali spremembe na poti doseganja ciljev, da bomo lažje in sigurneje dosegli izoblikovane smotre. Smotri menedžmenta

so tudi v neprofitno-volonterski organizaciji, podobno kot v pridobitnih organizacijah, dobiček organizacije, zagotavljanje delovnih mest, učinkovito nudenje storitev, primerni dohodki, v nepridobitnih dejavnostih pa je posebni poudarek na izbiri uporabnikov (Tavčar, M.I., 2000, str. 4).

Etika ne predpisuje odločitev, pač pa svetuje *sodila in potek za dobro odločanje*. Gre za oblikovanje etičnih norm, ki so v primeru analizirane organizacije v skladu z etičnimi normami v socialnem varstvu. Poleg teh jih oblikujemo tudi vsi vpleteni z razpravljanjem in argumentiranjem. Etične norme naj bodo v ravnotežju, torej se nahajajo vmes, med popolno svobodo udeleženi, kar je podobno anarhiji, in popolno enotnostjo ravnanja, kar je podobno diktaturi. Ravnotežje dosežemo z oblikovanjem temeljnih sodil:

- Prvi kategorični imperativ pravi, naj se človek ravna le po tistem pravilu, za katero bi hotel, da postane obče veljavno, torej zakon. Tako očitno odpadejo sodila, ki bi v posameznem primeru dovoljevala laž, tatvino, uboj ali kaj podobnega. Za preskus naj se manager le vpraša, kako bi odločitev na osnovi izbranega sodila sprejel, če bi veljala njemu ali njegovim najbližnjim.

- Drugi kategorični imperativ pravi, da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter, ne pa kot sredstvo za doseganje ciljev. To seveda pomeni, da ljudi ne moremo enačiti s stvarmi in da moramo spoštovati njihove pravice. (Tavčar, M.I., 1996, str. 33).

Prav je, da je odločanje v organizaciji obenem strokovno in etično, kajti le tako je dosežena celota. Za utrditev statusa neprofitno-volonterske organizacije je še posebej pomembna etičnost, kajti v nasprotnem primeru bi se njeno delovanje kaj hitro onemogočilo. Tudi v tem smislu je neprofitno-volonterski sektor dopolnilo javnemu sektorju, kajti nič manj pomembna ni etičnost v organizaciji javnega sektorja, ki lahko zaradi neetičnosti hitro zgubi na ugledu. V menedžmentu neprofitno-volonterske organizacije je potrebno upoštevati tudi *standarde uspešnosti*. Pomembno je dati prednost tistim storitvam, pri katerih je manjša poraba resursov, daje pa pomembnejše učinke. Na tem delu potem dejavnost vzpodbujamo in iščemo možnosti za inovacije.

Tako je bilo v primeru analizirane organizacije nekaj časa v ospredju preventivno delo, ker smo s tem porabili manj finančnih sredstev, organizacije, ki smo jim nudili usluge, pa so k izpeljavi projektov finančno prispevale. Dolgo časa je bila v društvu najbolj zanemarjena informativna dejavnost, ki pa jo bolj razvijamo v zadnjem obdobju, ker nam je z analizo in upoštevanjem smotrov, sodil, meril uspešnosti in standardov uspešnosti uspelo prihraniti nekaj finančnih sredstev. Tabela prikazuje, kako je možno določenim stvarim dati prednost in kaj je potrebno odložiti:

Veliki	Takojšnja razporeditev	Visoka prednost	Temeljito analizirati
STRATEŠKI UČINKI	Razporeditev v okviru možnosti	Srednja prednost	Odložiti razvoj
Majhni	Počakati - videti okolice	Odložiti razvoj	Opustiti razvoj
	Malo	POTREBNI RESURSI	Mnogo

Shema št. 10 (Tavčarju, M.I., 1996, str. 53)

3.3 Analiza priložnosti in težav za program

Vsaka organizacija ima znotraj organizacije in v okolju tako *priložnosti* kot *težave* pri izvajanju svojega programa. Fleksibilna je tista organizacija, ki se tem priložnostim in težavam prilagaja, tudi za ceno lastnega spreminjanja, ki lahko pripelje do pozitivnega oziroma do zaželjenega zaključka. Zunanje okolje se nenehno spreminja, zato je nujno prilagajanje organizacije, ki deluje v interesu uporabnikov in se odziva na njihove potrebe. Spreminjajo se torej *odjemalci*, uporabniki in njihove potrebe, kot tudi *obstoječi in potencialni konkurenti*. Spreminja pa se tudi *politika, država, združbe, javnost, gospodarstvo*, kar vse vpliva tudi na organizacijo, tudi na ugotavljanje potreb po programih organizacije in potreb po financiranju tovrstnih organizacij. Prihaja do sprememb tudi v *vrednotah, kulturi, navadah, vzornikih in neformalnih razmerjih*. Tekom teh sprememb se lahko v organizaciji pokaže potreba po širjenju dejavnosti, po spremembah v programih, po krčenju določenih programov, po uvajanju novih programov itn.

Pomembno je, da ...*management sprememb upošteva spremenljivost in kompleksnost okolij, kjer deluje organizacija* (Tavčar, M.I., 1996, str. 174). Zaradi sprememb v okolju so torej potrebne tudi spremembe v sami organizaciji, ki je mrtva, če se ne spreminja. Spremembe vključujejo: rast ponudbe storitev, s tem pa je povezana rast števila zaposlenih; bogatenje vsebine dejavnosti, rast programov v odnosu do spreminjanja potreb uporabnikov in dejavnosti konkurentov ter spremembe na inovativnem področju; urejanje razmerij med ljudmi v organizaciji, določanje pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela; pridobivanje in razporejanje sredstev za delovanje organizacije kot celote in njenih posameznih delov, določanje strukture zaposlenih in volonterjev, sodobnost znanj in veščin.

Priložnosti in težave so prikazane v tabeli:

PRILOŽNOSTI	TEŽAVE
<i>Prednosti organizacije za program</i>	<i>Slabosti organizacije za program</i>
Dobro organizirana organizacija v okolju, kjer deluje; Pestrost ponudbe; Zagnanost delavcev v organizaciji; Zajame različno populacijo; Kvalitetne ponudbe programov;	Pomanjkanje finančnih sredstev; Težko usklajevanje različne poklicne strukture delavcev; Potrebno je delo na terenu - težave s prevozi; Premajhna vztrajnost izvajalcev programov;
<i>Priložnosti v okolju za program</i>	<i>Navarnosti v okolju za program</i>
Organizacija si pridobiva zaupanje v okolju; Zasvojenosti se srečujejo z zazdravljenimi; Opažanje upadanja odklonskega vedenja mladih; Na ljudeh, vključenih v program, so opazne pozitivne spremembe; Volonterji, ki so v organizaciji delali, odhajajo z določenim, opaznim znanjem;	Pojav nove organizacije za ta program; Nepoznavanje financerjev in pomembnih struktur iz strokovnega področja programov delovanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij;

Shema št. 11

Iz tabele je razvidno, da ima organizacija več priložnosti kot težav v okolju, kjer deluje, prednosti in težave v sami organizaciji pa so nekako v ravnotežju, kar pomeni, da ima organizacija dobro perspektivo.

3.4 Skupni dejavniki uspešnosti programov organizacije

Organizacija mora v svojem okolju učinkovito delovati, še zlasti organizacija neprofitno-volonterskega sektorja, da lahko v lokalnem okolju obstane. Cilj organizacije je torej doseganje uspešnosti.

Uspešnost lahko izmerimo tako, da izid delimo s ciljem.

Uspešnost = izid : cilj

V letu 1999 je društvo Smisel življenja npr. imelo za cilj zaposliti deset težje zaposljivih mladostnikov. Zaposlili smo jih šest. Uspešnost zaposlovanja v letu 1999 = $6 : 10 = 0,6$. Stoprocentna uspešnost bi imela rezultat 1.

Uspešnost merimo kot razmerje med izidi, rezultati in zastavljenimi cilji v izbranem časovnem obdobju. Uspešnost organizacije, kot mera doseganja ciljev, je odvisna od strokovnih odločitev, ki morajo biti tudi etične.

Vodstvo organizacije se strokovno odloča tudi v trenutkih negotovosti in tveganja.

V tabeli prikažem skupne dejavnike uspešnosti, konkurenčnosti programov organizacije in privlačnosti "tržišča".

Opis dejavnikov uspešnosti - konkurenčnosti (prednosti in slabosti v organizaciji)

Celovito zajemanje različne populacije.
Velika pestrost ponudbe storitev.
Obremenjenost nekaterih ključnih ljudi v organizaciji.
Dobro sodelovanje navzven.
Poklicna pestrost izvajalcev.
Nekateri programi v kraju nimajo konkurence.

Opis dejavnikov uspešnosti - privlačnost tržišča (priložnosti in nevarnosti v okolju)

Ukrepi države, predvsem glede financiranja.
Večje povpraševanje ob naraščanju števila uporabnikov.
Pojav konkurenčne organizacije.
Pridobivanje zaupanja v kraju.
Ponudba programov različni populaciji.
Možnost povezave vasi in mesta.

Shema št. 12 (po Tavčarju, M.I., 1996, str. 25)

Tabela prikaže, da so znotraj organizacije prisotne priložnosti in slabosti, kar pomeni, da je potrebno spretno balansiranje, da lahko organizacija uspešno deluje. To je lahko vzpodbuda za še boljše delovanje, pojavi pa se lahko celo nova možnost sodelovanja z drugimi organizacijami.

4. PROGRAMI ORGANIZACIJE IN NJENI UPORABNIKI

Organizacije zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja so v preteklosti skušale doseči priznanje v svojem okolju, zato so se neprestano trudile dokazati svoj pomen. Nakteri trdijo, da potrebnosti neprofitno-volonterskega sektorja ni potrebno dokazovati, ker je to že davno dokazano. Take organizacije že dolgo obstajajo in delujejo na različnih področjih, njihovo število iz leta v leto narašča, njihova pozicija pa se utrjuje. Vendar iz izkušenj lahko zatrdim, da je v prostoru, kjer organizacija deluje, potrebno nenehno dokazovanje, koliko programov organizacija izvaja, kateri so uspešnejši, koliko sredstev smo porabili, za kaj so se porabila, ali delujemo v javnem interesu, koliko uporabnikov smo zajeli, kakšne uspehe imamo pri konkretnem delu itn.

Podjetja se v tržnem okolju uveljavljajo s programi, s svojimi izdelki in storitvami za ciljne skupine odjemalcev; prav tako je možno dokazovati potrebo in pomen zasebne neprofitno-volonterske organizacije s svojimi storitvami, ki so namenjene ciljnim skupinam uporabnikov.

Organizacija naj bi imela programe, ki določajo kar največjo:

1. Konkurenčnost organizacije in
2. Privlačnost tržišča.

Enako kot za podjetje, velja tudi za neprofitno-volontersko organizacijo, da poslanstvo organizacije s priložnostmi, ki jih ponuja, presega probleme. Če primerjam prednosti in slabosti v društvu Smisel življenja, s primeri prednosti in slabosti z vidika določanja poslanstva podjetja, ki jih navaja Mitja I. Tavčar (1996, str. 40), bi lahko zaključila, da je pomembno tudi za zasebno organizacijo neprofitno-volonterskega sektorja, da je *sodobna*, da so njene *storitve kakovostne*, da smo *uporabnikom hitro dosegljivi* in *vedno na razpolago*, da pri nujenju storitev *ni čakalne dobe*, da so *storitve dostopne vsakemu uporabniku*, ne glede na finančne zmožnosti ali druge ovire, *da imamo razvejane oblike pomoči in pristopov* k ljudem v stiski. Prav tako lahko vzporejamo tudi pomanjkljivosti kot zastarele pristope, pomanjkljive storitve, visoke finančne prispevke za določene storitve, nedosegljivost in nerednost izvajanja storitev itn.

Primeri *izzivov za organizacijo* so: malo ali slaba ali nekvalitetna konkurenca v okolju, kjer organizacija deluje, naraščanje števila klientov, visoka etika in morala, kamor spada tudi zagotavljanje anonimnosti uporabniku, lahka in hitra dostopnost uporabnikom. *Nevarnosti* so za tovrstno organizacijo nekoliko bolj specifične: za nekatere storitve morajo uporabniki finančno participirati; nevarnost je tudi konkurenčnost podobnih organizacij na ožjem območju ipd.

Določanje *poslanstva organizacije* se navezuje na izdelane *programe in konkurenčnost v okolju* ter *povpraševanje*, kar je potrebno izraziti na merljiv način in ovrednotiti v ekspertni skupini. Določanje programov pa ima pomembne posledice za usmeritev posameznih programov organizacije, ki lahko programe ponudi, na štiri različne načine:

- *z obstoječimi storitvami za obstoječe odjemalce*
- *z novimi storitvami za obstoječe odjemalce*
- *z obstoječimi storitvami za nove odjemalce*
- *z novimi storitvami za nove odjemalce* (Tavčar, M.I., 1996).

V društvu Smisel življenja med **obstoječe storitve za obstoječe odjemalce** štejemo svetovanje za uživalce drog, ki se nameravajo vključiti v socioterapevtsko zdravljenje v razne terapevtske skupnosti in druge programe, kar poteka že od začetkov oblikovanja organizacije.

Za nove storitve za obstoječe odjemalce štejemo storitve, ki jih na novo uvajamo za starše in druge svojce uporabnikov drog, to so razne tehnike terapij, ki pomagajo pri sproščanju in nevtralizirajo stres, z različnimi oblikami dela na sebi pa se svojci pripravljajo na povratek zasvojenca iz zdravljenja v spremenjeno okolje, kjer bo lahko zdržal v abstinenci. Obenem morda celo spreminjajo sistem, ki je mladostnika pripeljal v odvisnost od drog, v zadnjem času tudi s pomočjo sistemske družinske terapije.

Obstoječe storitve za nove odjemalce so: svetovanje za uporabnike drog, ki se ne nameravajo vključiti v zdravljenje in ki jih v projektu "zmanjševanja škode kot posledice tveganega uživanja drog" v organizacijo uvajamo na novo.

Nove storitve za nove odjemalce pa se uvajajo v zadnjem obdobju, ko v porajajočem novem projektu organiziranja socialnega podjetja za težje zaposljive, nudimo zaposlitev kot novo storitev za mladostnike, ki so prekinili šolanje, s katerimi doslej še nismo delali, so torej naši novi uporabniki; s tem pomagamo mladim uporabnikom s tveganim vedenjem, ki bi lahko zaradi stisk zašli na pot odklonskega vedenja. V ta projekt vključujemo tudi druge osebe v rehabilitacijskem in resocializacijskem smislu, npr. po poskusu samomora, po zaključenem socioterapevtskem zdravljenju odvisnosti od drog in druge. Z vidika določanja programov neprofitno-volonterske organizacije, po vzoru določanja programov podjetja, je tveganje različno, kot je prikazano v tabeli (po Tavčar, M.I., 1996):

	Obstoječi izdelki in storitve	Novi izdelki in storitve
Obstoječi odjemalci	<i>Tveganje: zmerno</i>	<i>Tveganje: večje</i>
	<i>Poraba sredstev: zmerna</i>	<i>Poraba sredstev: večja za storitve</i>
Novi odjemalci	<i>Tveganje: večje</i>	<i>Tveganje: veliko</i>
	<i>Poraba sredstev: izdatnejša za trženje</i>	<i>Poraba sredstev: velika za trženje in storitve</i>

Shema št. 13 (po Tavčarju, M.I., 1996, str. 41)

4.1 Odjemalci programov - uporabniki

Odjemalci programov analizirane organizacije (uporabniki, klienti), so ljudje v stiski, pa tudi otroci in mladostniki, ki morda še ne občutijo nobene stiske, so pa vključeni v razne programe primarne preventive, z namenom, da bi se okrepili in bi lahko tako stisko, ko bi nastopila, premagali.

Iz te skupine pa se lahko izlušči skupina uporabnikov s tveganim vedenjem ali iz tveganega okolja, ki jih vključujemo v programe sekundarne preventive. Odjemalce programov organizacije analiziramo glede na njihove značilnosti, glede na njihove glavne zahteve in glede na pričakovanja v odnosu do organizacije ter glede na strategijo izvajalcev programov do

odjemalcev, uporabnikov. Iz sheme št. 14 na naslednji strani je razvidno, kdo so naši uporabniki (odjemalci za programe), zakaj prihajajo v naše programe, kaj pričakujejo in kaj jim lahko nudimo.

Programe organizacije se določi glede na:

- *produkt za odjemalce*, v primeru analizirane organizacije so to storitve;
- *nosilca enote, ki izvaja program*, v našem primeru so to: skupina oziroma podteam za preventivno delo, skupina za kurativno delo in skupina za informativno dejavnost ter skupina za reintegracijo;
- značilnosti programa, kjer ima vsaka od enot ali skupin določeno značilnost.

Značilnost skupine za **preventivno dejavnost** je ta, da je zanjo pomembno sodelovanje z drugimi organizacijami, predvsem organizacijami javnega sektorja, to pa so predvsem srednje in osnovne šole, na nivoju izobraževanja izvajalcev programa in supervizije pa se društvo Smisel življenja povezuje predvsem z dvema organizacijama, Društvom za preventivno delo iz Ljubljane in Zavodom Janeza Smrekarja, Organizacijska enota Skala, ki tudi deluje na območju Ljubljane, z nekaterimi projekti pa tudi v drugih krajih Slovenije. Skupina za preventivno dejavnost v društvu Smisel življenja se ukvarja izključno z otroki in mladostniki iz osnovnih in srednjih šol v občinah, na katerih območju društvo deluje.

Skupina za **kurativno (svetovalno - terapevtsko) dejavnost** deluje redno, njeno delo temelji na svetovanju in terapiji in njena značilnost je strokovna usposobljenost izvajalcev ter stalna pripravljenost volonterjev, tudi za krizne intervencije. Tudi volonterji morajo obvladati določeno strokovno znanje iz področij, ki jih organizacija izvaja, kar so v veliki meri pridobili v Društvu Projekt Človek. Pri pripravah na zdravljenje odvisnikov od drog pa društvo Smisel življenja sodeluje z Društvom UP iz Ljubljane, ki se navzven povezuje z Dianovo, organizacijo iz Francije, ter z Zavodom Pelikan Karitas, ki se povezuje s Skupnostjo Srečanje iz Italije.

Pomembna značilnost **informativne dejavnosti** je občasnost, fazno delo. Za to delo lahko uporabimo volonterje, ki v organizaciji ne delajo redno, so pa usposobljeni za določena dela, npr. za delo na računalniku, imajo znanje slovenskega jezika zaradi zbiranja in lektoriranja besedila, znanje iz oblikovanja itn. Ta skupina se povezuje z lokalnim radiom, televizijo in lokalnimi časopisi pa tudi z drugimi časopisi, v katerih se objavljajo razne dejavnosti, tudi z Uradom za droge in Centrom navladnih organizacij Slovenije. V publikacijah teh organizacij in v javnih občilih so objavljeni tudi podatki o društvu Smisel življenja.

Skupina za **reintegracijsko dejavnost** je oblikovana tako, da vanjo vključujemo mladostnike, ki jim je izrečen sodni ukrep strožjega nadzora, ki ga izvaja center za socialno delo, mladostnike, ki so zapustili šolanje, ki so prijavljeni na uradu za delo kot iskalci dela, pa ga dolgo ne dobijo, osebe, ki se vračajo iz prestajanja kazni zapora in druge. Določen čas so ti uporabniki vključeni v kreativne delavnice kot prostovoljci, pozneje nekatere zaposlimo preko javnih del in drugih projektov zaposlovanja Zavoda R Slovenije za zaposlovanje. Ta skupina pripravlja teren za bodoče socialno podjetje, sodeluje pa z Društvom za pomoč uporabnikom psihiatričnih storitev, ŠENT, z Zavodi za prestajanje kazni zapora, z Zavodom za zaposlovanje, s Centrom za socialno delo, z Metadonskimi ambulanti, Detoksikacijskim centrom v Ljubljani.

Odjemalci za programe

Odjemalci – naziv	Značilnosti – opis	Glavne zahteve	Strategija do odjemalca
1. Odvisniki od drog in njihovi svojci	Zasvojenost z drogami, porušeni odnosi	Želijo se vključiti v zdravljenje ali v svetovalni proces	Svetovanje, terapevtski pogovori, spremljanje, suport
2. Učenci osnovnih in srednjih šol	Doživljajo življenjsko praznino, ne znajo zapolniti prostega časa	Želijo se vključiti v razne interesne dejavnosti	Organiziranje raznih interesnih dejavnosti in drugih aktivnosti
3. Učenci srednjih šol	Želijo pomagati mlajšim od sebe in starim ljudem	Pridobiti želijo prostor in znanje za pomoč mlajšim od sebe in starim ljudem	Posredovanje znanja za metode humanitarnih pomoči
4. Študenti	Želijo opravljati prakso in pridobiti izkušnje	Učenje in praksa	Pomoč in posredovanje znanja in pri pridobivanju veščin za stike z uporabniki
5. Drugi uporabniki, ki se vključujejo v skupine z namenom nevtralizacije stresnih situacij in zaradi osebnostne rasti	Pri vsakdanjem hitenju ne najdejo časa zase, poklicno izgorevanje, obolevanja	Učenje veščin in tehnik za osebnostno rast	Organiziranje skupin za razvijanje tehnik in veščin za skupine za osebnostno rast in zorenje
6. Mladostniki, ki jim je izrečen sodni ukrep strožjega nadzora skrbstvenega organa, ki so prekinili šolanje, ki so brezposelni	So brez dela, predstavljajo populacijo s tveganim in odklonskim vedenjem	Želijo dobiti delo, radi bi se dokvalificirali, zaključili šolanje, želijo pomoč pri tem, želijo dobro sprejetost	Organiziramo jim delo in jih usposabljammo za delo, nudimo jim pomoč pri učenju, spremljanje pri delu, dajemo pozitivne potrditve za dvig samozavesti in pozitivno samopodobo

Shema št. 14

5. KONKURENTI ORGANIZACIJE

V preteklosti so se organizacije neprofitno-volonterskega sektorja morda bale *konkurence*, ker so se hitro porajali novi programi, ki bi lahko ponudili istim uporabnikom določene storitve in usluge, ki so jim skupne. S tem bi lahko izgubili v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja že obravnavane kliente. V društvu Smisel življenja smo spoznali, da je pri konkurenci pomembno, da ponudimo kvalitetene storitve, v nasprotnem primeru je, ko pridemo z novimi ponudbami na "tržišče", težko prodreti.

Ugodnejše je, če na območju, kjer se oblikuje neprofitno-volonterska organizacija, ni podobne ponudbe. Nove organizacije na področju drog so se hitro uveljavile v zdravstvu in dobile izdatno finančno podporo iz državnega proračuna. Vendar te ne morejo nadomestiti delovanja neprofitno-volonterskih organizacij na tem področju, ker zadnje ponujajo storitve iz področja socialnega varstva, socioterapevtsko oziroma psihosocialno pomoč in celostno obravnavajo uživalce drog, za kar zdravstvene organizacije še nimajo usposobljenega kadra.

Kljub temu je to konkurenca za zasebne organizacije neprofitno-volonterskega sektorja, ker imajo zdravstveni programi izdatno finančno podporo države, s tem pa tudi več možnosti, da bodo verjetno v bodoče pokrile potrebo tudi z ostalimi storitvami, izven zdravstvene obravnave uporabnikov. Kaže se tudi, da se uporabniki raje odločajo za programe, v katere je potrebno vložiti manj lastnih človeških potencialov in manj truda. Moteče za delovanje neprofitno-volonterskih organizacij je, da v vladne vrhove ta spoznanja prodirajo prepočasi. Še vedno finančno bolj podpirajo manj zahtevne programe.

V zdravstvenih programih, ki so namenjeni odvisnikom od drog, v t. im. metadonskih programih (imenujemo jih *nizkopražni* programi), podaljšujejo odvisnost, ki se je nato odvisniki težje rešijo, medtem ko so programi v analizirani neprofitno-volonterski organizaciji in v njej podobnih organizacijah, bolj usmerjeni v motivacijo za zdravljenje in v abstinenco (imenujemo jih *visokopražni* programi). Sčasoma se je pokazalo, da je strah pred *konkurenco* na tem področju skorajda neutemeljen, saj imamo dovolj dela, uporabniki obeh pa prehajajo iz programa v program, torej je v obeh programih veliko tudi skupnih uporabnikov. Ko določamo *konkurentne*, jih je potrebno *poimenovati*, pogledati v čem se kaže *konkurenčnost* določenega programa in določiti je treba *strategijo* do konkurenta, kar je dviganje kvalitete lastnih storitev in težnja k dobremu sodelovanju z drugimi organizacijami, ki delujejo na tem področju.

KONKURENTI		KONKURENČNOST PROGRAMA		STRATEGIJA DO KONKURENTA: Tolerantnost, sodelovanje, zmanjševanje škode, posledice uživanja drog; ustanavljanje LAS
<i>Naziv</i>	<i>Opis</i>	<i>Prednosti programa</i>	<i>Slabosti programa</i>	
Metadonski program	Nadomestna terapija z metadonom	Hitrejša rehabilitacija; uporabniki dobijo delo, stanovanje;	Podaljševanje zasvojenosti; nevarnosti prepr.; kvaliteta življenja se ne dviguje	

Shema št. 15

V tej primerjavi se kaže manjša nevarnost v odnosu do konkurenta, če sodelujemo, kot če bi si nasprotovali, čeprav zaznavamo določene pomanjkljivosti pri obravnavi klientov v obeh oblikah pristopa. Ustvarjeni so kar dobri pogoji za to, da se lahko o tej problematiki pogovarjamo, dogovarjamo, utemeljujemo in dosegamo sinergijo, lahko pa obe strani določene stvari v programih spreminjamo. Torej je lahko tudi konkurenčnost v nekem smislu gibalo k napredku.

5.1 Ocenjevanje konkurenčnosti

V tabelo *Ocenjevanje konkurenčnosti za programe organizacije* (priloga št. 8) so ocene za posamezne programe kot X-utež vnešene vrednosti iz tabele v prilogi št. 7 – *Skupni dejavniki uspešnosti za program organizacije*. Označe od 1 do 5 so ocene programov, kjer pomeni 1 zelo slabo oceno, ocena 5 pa zelo dobro oceno. Pri ocenjevanju konkurenčnosti se upošteva tudi *merila uspešnosti* (iz priloge št. 2) in vrednost *programov organizacije* za posamezno leto. Ta analiza je zajeta od leta 1995 do 1999.

Iz tabele *Skupni dejavniki uspešnosti za programe organizacije* (priloga št. 7) je razvidno, da ocenjujemo konkurenčnost različno za različne postavke, od katerih posamezni pomenijo:

K - 1 = „celovito zajemanje različne populacije”	utež 0,30
K - 2 = „velika pestrost ponudbe storitev”	utež 0,20
K - 3 = „obremenjenost nekaterih ključnih ljudi v organizaciji”	utež 0,20
K - 4 = „dobro sodelovanje navzven”	utež 0,10
K - 5 = „poklicna pestrost izvajalcev”	utež 0,10
K - 6 = „nekateri programi v kraju nimajo konkurence”	utež 0,10

Skupaj: **1,00**

Posebni pomen pri konkurenčnosti ima ekonomski vidik zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja. Poudarjam, da je ekonomska rast v državi odvisna od razmerja med revnimi in bogatimi. Keynes pravi, da bi morala država poskrbeti za revnejšo populacijo tako, da preprečuje prevelike razlike med revnejšimi in bogatimi. Slovenska vlada bi morala neprestano izračunavati koeficient neenakosti in skrbeti, da razlike ne bi bile prevelike. Poskrbeti bi morala tudi za to, da bi trošili tudi revnejši, ki celo več potrošijo kot bogati, ki imajo že vse. Slovenskemu sistemu blaginje se lahko približamo tako, da bogatejše obdavčimo, tako da država od davkov dobi sredstva za sofinanciranje zasebnega, neprofitno-volonterskega sektorja, ki daje nezaposlenim možnosti za zaposlovanje in na ta način v povratni zvezi vrača vložek državi. Manjšanje razlik med revnejšimi in bogatimi približuje Slovenijo sistemu blaginje v državi. K ekonomskemu prihranku pripomore neprofitno-volonterski sektor tudi tako, da nauči svoje uporabnike, da sami poskrbijo za socialno varnost, da se znotraj neprofitno-volonterskega sektorja zaposlujejo težje zaposeljive osebe in da je nasploh v njih dodatna možnost zaposlovanja, prispeva pa tudi z volontersko opravljenim delom.

5.2 Ocenjevanje *privlačnosti tržišča*

Za *izbiranje in ocenjevanje tržišča* so pomembni viri informacij in način zbiranja informacij. Osebni viri informacij prevladujejo posebej nad neosebnimi (obvestila, dopisovanje, javna občila itn.). "Trženje" je naloga vsakega delujočega v organizaciji, še posebej pa je to najpomembnejša naloga menedžmenta. Pridobivanje informacij o tržišču je možno na različne načine:

- s poizvedovanjem,
- z raziskovanjem,
- z opazovanjem,
- z oprezanjem.

Od navedenih načinov sta poizvedovanje in opazovanje bolj pasiva načina, raziskovanje in oprezanje pa aktivna načina.

V društvu Smisel življenja se pojavljajo vsi štirje načini, pri čemer določen način prevladuje pri določeni skupini izvajalcev. Če ocenjevanje tržišča pogledamo iz vidika uspešnosti v menedžmentu, lahko rečemo, da je najpomembnejša pozornost menedžerja *vsrkavanje večinoma brezplačnih informacij iz okolja*. Tržišče lahko ocenimo po določenem ključu in po njem napovemo možnosti realizacije ponujenih storitev. Z oceno trga, v primeru analizirane organizacije gre za *uporabniško sceno*, določimo sestavine *tržnega spleta*, kar vpliva na usmerjanje programov, oblikovanje strategije in snovanje poti za doseganje ciljev.

Iz tabele *Ocenjevanje privlačnosti tržišča za programe organizacije* (priloga št. 9), je razvidna ocena posameznih delov organizacije. Iz tega je izračunan "rang", po katerem se na matriki določi perspektivo organizacije (priloga št. 14). Krogi so v diagramu postavljeni tako, da nam kažejo, da je pri delu potrebna previdnost in morda celo *nova naložba*, kar pomeni razvoj novih programov in vnašanje novih zamisli za popestritev delovanja organizacije (priloga št. 14a).

V. TEMELJNE UGOTOVITVE CELOTNE OPRAVLJENE ANALIZE Z OZIROM NA POSTAVLJENE TEZE

Empirična raziskava je pritrdila **prvi tezi**, da ima delovanje organizacij javnega sektorja – javnih zavodov na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči za ljudi v stiski v naši družbi poseben pomen in da opravijo te organizacije pomemben delež nalog. Kljub temu pa javni sektor ni mogel zadovoljiti vseh potreb ljudi v stiski in delovati na preventivnem področju. Zato je bilo dobrodošlo, da so se na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči oblikovale zasebne neprofitno-volonterske organizacije. Oblikovale so se tudi na področju drugih strok. Potreba po vzporednih dejavnostih organizacijam javnega sektorja, najprej v obliki prostovoljnih, humanitarnih organizacij, se je na področju socialnega varstva pojavila že zgodaj in se po pozitivnih rezultatih dela neprofitno-volonterskih organizacij na tem področju nadaljuje in nadgrajuje.

Neprofitno-volonterski sektor je postal pomemben komplementaren partner javnemu sektorju in deluje kot dopolnitev organizacijam javnega sektorja, deluje pa tudi v smislu kontrole birokratskega aparata, ko npr. z določenimi akcijami opozori javnost, da se nekaj dela nepravilno, državne institucije pa nato prevzamejo nadajtno iniciativo.

V mnogih primerih pa so te organizacije edina ponudba na konkretnem področju. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije prevzamejo uporabnika in mu nudijo pomoč od tam naprej, kjer se končajo javna pooblastila organizacij javnega sektorja. Kljub temu, da je na področju socialnega varstva zakonsko določeno, naj bi organizacije javnega sektorja nudile tudi osebno pomoč, svetovanje in drugo, zaradi birokratskih postopkov še vedno ostaja za te dejavnosti v teh organizacijah premalo časa, medtem ko se v organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja bolj in dalj časa posvetimo uporabniku. Izvajalci storitev smo mu takoj, ko prosi za pomoč, oziroma ko jo potrebuje, na razpolago. Pomoč se izvaja nepretrgoma, s pomočjo izvajalcev, ki stojijo uporabniku ob strani tudi kot prijatelji, vodniki, zagovorniki, iniciatorji.

V smislu strokovnega socialnega in svetovalnega dela se je v novi organizacijski strukturi tudi s pomočjo supervizije pokazala možnost, da pogledamo na človeka in na njegov problem iz oddaljenosti, iz *helikopterske perspektive*, a kljub temu celostno, pa tudi nepristransko in s pravo mero vpletenosti, z visoko mero empatije. Reševanje problemov je nujno na več ravneh, v mreži vseh odnosov, v celotnem odnosnem sistemu, kamor je človek vpet. Možnih je več ciljev, ki jih človek dosega po več poteh, v sodelovanju z različnimi ljudmi, s katerimi je v interakcijah. Tako klientu pomaga svetovallec, terapevt, z napotki, ki niso navodila, temveč možne usmeritve. Terapevt, svetovallec ali drugi "pomočnik" ne more povsem in do potankosti pogledati v celoviti odnosni sistem svojega klienta, katerega epistemologija se razlikuje od epistemologije tistega, ki mu pomoč nudi.

Nujno je, da je svetovallec prisoten in na razpolago, ko ga klient potrebuje. V društvu Smisel življenja je bilo pomembno izdelati tak način dela, da je manj verjetnosti, da bo klient, ko je v stiski, ostal osamljen. Nov pristop je bil mogoč šele v organizacijski obliki formalne, neprofitne, zasebne organizacije.

Svoj pomen je javni sektor, tudi pod vplivom razvoja neprofitno-volonterskega sektorja, še obdržal in ga še bolj razvil, poskrbel je za dodatna izobraževanja izvajalcev v svojih organizacijah, nadgradil je svoje delovanje še z novimi programi in storitvami in dvignil kvaliteto svojih storitev. Kljub temu pa še vedno ne more zadovoljiti vseh potreb ljudi, ki v ta sektor neposredno tudi ne morejo participirati. Za nekatere oblike pomoči ostajajo organizacije neprofitno-volonterskega sektorja pomembni partner organizacijam javnega sektorja, za nekatera

področja delovanja pa javni sektor ne pokriva potreb, zato ostajajo organizacije neprofitno-volonterskega sektorja za določene storitve edina ponudba. Ob vstopu v Evropsko unijo dobivajo zadnje posebni pomen, zato vlada še dodatno podpira delovanje neprofitno-volonterskega sektorja, vsaj deklarativno, manj pa ga finančno stimulira. Tako ostaja v veliki meri samostojen in neodvisen.

Tudi **druga teza**, da je delovanje organizacij javnega sektorja veliko bolj birokratsko, kot delovanje zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja, se je v nalogi potrdila. Slednje se hitreje odzivajo na potrebe ljudi, medtem ko delavcem v organizacijah javnega sektorja birokracija jemlje veliko časa, zato ga imajo manj za neposredno delo z uporabniki. Alja Brglez Uranjek v Popotnici za tretje tisočletje, (1999, pogl. IV–V) govori o nevarnosti pred birokratizacijo in neučinkovitostjo različnih organizacijskih struktur. Analitiki soglašajo, v tem magistrskem delu pa tej trditvi pritujem, da so kljub pomanjkljivostim neprofitno-volonterske organizacije potrebne in da so nujen instrument v demokratizaciji postmoderne družbe in varovanju le te pred preveliko birokratizacijo in preseganjem neučinkovitosti.

Zaradi odporov na nivoju vladnega, birokratsko urejenega sektorja, je prišlo med javnimi in zasebnimi neprofitno-volonterskimi organizacijami do konflikta, ki sem ga postavila v **četrto tezo**, izhajajoč iz možnosti, da se konflikt lahko izkaže kot gibalo k spremembam in napredku.

Večkrat je kazalo, da nam pogajanja ne bodo uspela. Kmalu pa smo prišli do spoznanja, da smo za seboj potegnili tudi tiste, ki so spremembam najbolj nasprotovali. Delo se je začelo prepletati in dopolnjevati. Tudi organizacije javnega sektorja, ki nudijo psihosocialno pomoč, so del birokratskih postopkov oplemenitile s kvalitetnejšim svetovalno terapevtskim delom in preventivnimi programi. Pokazalo se je, da organizacija zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja nastaja lahko tudi preko konflikta, ki s pomočjo pogajanj lahko postane gibalo k napredku za vse akterje; torej je konflikt gibalo k razvoju, kar se je pokazalo v konfliktu med novo nastajajočo neprofitno-volontersko organizacijo, ali med posameznimi organizacijami ter organizacijami javnega sektorja. Konflikt je tako preko pogajanj pripeljal do vsebinskega napredka tudi znotraj organizacij javnega sektorja. Pomanjkljivosti javnih zavodov, delujočih na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, so se začele v veliki meri odpravljati tudi po vzpostavljenem delovanju zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja na tem področju.

Tretja teza magistrske naloge se navezuje na prejšnjo, ki govori o birokratskih postopkih v organizacijah javnega sektorja in pritrjuje dejstvu, da so se nasprotno temu, v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah pokazale možnosti zaposlovanja oseb različnih poklicnih profilov, ki vnašajo v delo z ljudmi svojo kreativnost in svoj človeški faktor, ki je za delo z ljudmi prav tako pomemben, kot strokovno znanje, vsekakor pa je pomembnejše kot birokratski postopki. Poleg tega, da so se neprofitno-volonterske organizacije izkazale kot prostor za oblikovanje novih delovnih mest, se je v njih ustvaril tudi prostor za pridobivanje novega znanja in dopolnjevanje znanj, skratka postale so "učee se organizacije". Najprej so se v njih zaposlovali ljudje v kreativnih delavnicah, nato preko javnih del in drugih projektov Zavoda R Slovenije za zaposlovanje.

Na ta način je v teh organizacijah uspelo nagraditi volonterje, ki so dalj časa delali v svojem prostem času, v institucijam ukradenem času, celo z vlaganjem lastnih finančnih sredstev. V neprofitno-volonterskih organizacijah se je izoblikovala možnost za nova delovna mesta in za zaposlovanje ter za profesionalizacijo.

V zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah je pomembno, da imajo ključni ljudje v njih, zlasti na vodilnih položajih, neprestani vpogled, kaj se v organizaciji dogaja, kako je vpeta v sistem skupnosti, kakšni so trendi družbenega dogajanja. Pomembno je oceniti, na kakšen način

naj se organizacija v družbenem sistemu ohrani pri življenju in kdaj je njeno delovanje najuspešnejše.

Znotraj organizacije pa je nujno ustvarjati pogoje za kreativnost ljudi, ki v njej delajo, za samoiniciativnost in uveljavljanje na področjih del, ki ga poznajo ob pridobivanju novih znanj. V procesu profesionalizacije organizacije je bilo potrebno neprestano izobraževati izvajalce. Vodenje sodelavcev je torej takšno, da jih vzpodbuja in usmerja k željenim ciljem, vzporedno s tem pa se približujemo tudi doseganju ciljev organizacije. Pri tem pa vodja ne sme pozabiti na lastno usposabljanje in na to, da je nujno slediti tudi novostim na področju menedžmenta. Ne sme pozabiti tudi na skrb za napredek organizacije v lokalni skupnosti, v kateri deluje.

Na ta način ostaja neprofitno-volonterska organizacija učeča se organizacija, ki lahko deluje kot taka le, če ima svojo misijo in vizijo razvoja in če korektno upravlja s človeškimi viri, kar je izhodišče **pete teze** v nalogi. Upoštevajoč teorijo sistemov, ki pravi, da je človek družabno bitje, ki brez vključevanja v skupine ne more preživeti in izhajajoč iz potrebe ljudi po samouresničevanju in potrjevanju ter možnostih za participacijo k storitvam zanje, in glede na to, da pogoji za take možnosti obstajajo prav v neprofitno-volonterskih organizacijah, imajo le-te dobre možnosti za obstoj in nadaljnji razvoj. Brez prvobitne skupine, v kateri se človek znajde ob rojstvu, družine, bi bil obsojen na smrt, če ne bi bil vključen v nek drugi sistem, podoben družinski skupnosti.

Na nivoju preživetja je pomembna stopnja medsebojnega zaupanja, pomembne so simbiotske vezi, ki jih je potrebno na neki stopnji osebnoznega razvoja pretrgati. Potrebni so kvalitetni medosebni odnosi. Naslednja stopnja pri zadovoljevanju potreb je nivo skupine, organizirane zaradi produktivnega dela. Na tem nivoju nastajajo skupine, ki so lahko naključne, delovne, strokovne, terapevtske itn. Višja stopnja pa je nivo ustvarjalnosti in kvalitete življenja, kjer delujejo sistemi s cilji lastnega razvoja, razvoja posameznika, naroda, kulture itn. V sistemu organizacij, kjer se povezujejo uporabniki in izvajalci pomoči ljudem v stiski, je sodelovanje močno prepleteno. Delovanje strokovnih delavcev, prostovoljcev, institucij, s katerimi je bilo v projektu potrebno sodelovati, da so lahko neprofitno-volonterske organizacije na področju socialnega varstva in pomoči ljudem v stiski zaživele, supervizorjev in strokovnjakov, ki v projekt vnašajo znanje in izvajajo strokovni nadzor, ter ljudi v stiski, ki potrebujejo našo pomoč, ter ljudi, ki želijo pri sebi stisko preprečiti, je zelo tesno prepleteno.

Šesta teza izhaja iz trditve, da se pojavljanje zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja vklaplja v procese pluralizacije, demokratizacije in svobode v postmodernih družbah. V publikaciji *Vloga humanitarnih neprofitnih volonterskih organizacij v slovenskem sistemu blaginje v devetdesetih letih* in v prispevku Zinke Kolarič zasledim, da država ni edini akter, ki je odgovoren za blaginjo državljanov, pač pa so poleg nje še drugi akterji, ki spadajo v okvir civilne družbe.

"Sintagma sistem blaginje" je bila vpeljana v razprave o krizi in izhodih iz krize sodobnih držav blaginje v drugi polovici osemdesetih let. Presegla naj bi ozkost pojmov, kot sta država blaginje in socialna država na eni ter socialna politika na drugi strani (Kolarič, Z., 1994, str. 107 do 120). Prav civilna sfera družbe je v veliki meri poskrbela, da so se mnogi trendi oblikovanja državne politike začeli približevati socialni blaginji. V novo nastajajočih organizacijah neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva lahko uporabimo izraze kot so sistem blaginje, krize in izhodi iz krize, država blaginje, socialna država, pa morda še mreže novo nastalih organizacij, ki predstavljajo sistem pomoči v različnih vejah psihosocialnega dela. Gre za zasnovo novo nastalih struktur s poglobljeno inovacijo v javni

politiki in novo paradigmo v delovanju vseh področij socialne države ter pomembno sestavino vitalne demokratične družbe (Kolarič, Z. in drugi, 2002, str. 40).

Kljub temu, da so se zasebne neprofitno-volonterske organizacije ustanovljale in registrirale ves čas po drugi svetovni vojni, zlasti ob koncu štiridesetih in v petdesetih letih, je bilo po slovenski osamosvojitvi leta 1991 oblikovanje teh organizacij na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči še tvegano in je še porajalo konflikte. Po sprejetju Zakona o društvih (leta 1974), Zakona o ustanovah in Zakona o zavodih, je mogoča večja avtonomija zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja. Ko ni bilo več potrebno slediti partijskim pobudam in direktivam iz državnega vrha, pač pa je lahko nastala pobuda "v bazi," se je v teh organizacijah začelo delati v skladu s pobudami iniciatorjev zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in v skladu s potrebami uporabnikov. Iz tega je razvidna večja participacija ljudi, ki so se združili pri ustanavljanju organizacij neprofitno-volonterskega sektorja v skladu s svojimi interesi. Prej so bile tovrstne organizacije postavljene, financirane in kontrolirane od državnih in partijskih struktur (Svetlik, I., 1992, str. 208), medtem ko je v zadnjem desetletju zaznati veliko večjo neodvisnost.

Sedma teza v nalogi je izhajala iz predpostavke, da se je kazala potreba po vzporednih dejavnostih organizacijam javnega sektorja, empirična raziskava pa je tezi pritrdila z ugotovitvijo, da je bilo porajanje novih organizacijskih struktur za institucije javnega sektorja najprej moteče. Šele ko so neprofitno-volonterske organizacije na področju pomoči ljudem v stiski oziroma na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči dokazale, da so to organizacije, ustanovljene s posebnimi nameni in cilji, da delujejo v skupnem interesu, da imajo ciljne skupine in da niso same sebi namen, so lahko presegle konflikt in začele konstruktivno sodelovati v sistemu organizacij, ustanovljenih za pomoč ljudem v stiski.

Če zgoraj navedene ugotovitve strnem in jih primerjam s trditvami Zinke Kolarič (Kolarič, Z., 1996, str. 119, 120) o zaželjeni in sedaj dejanski odnosnosti med vlado in neprofitno-volonterskimi organizacijami v Sloveniji, bi lahko rekla, da se neprofitni sektor približuje zaželjeni poziciji nasproti državi in da imamo akterji v njih vizijo, da bomo kmalu dosegli zaželjeno "integrirano odvisnost," kar pomeni, da bodo neprofitno-volonterske organizacije deležne od države *nizko stopnjo kontrole*, da bo država financirala te organizacije s *srednjo stopnjo financiranja*, da bo pa *stopnja komunikacij in stikov med državo in neprofitnimi organizacijami na visoki ravni*. To bi pomenilo, da vlada računa na *neprofitno-volonterske organizacije tudi kot na izvajalce javne službe oziroma določenih delov, ki jih javni zavodi ne morejo izvajati in jih ne izvajajo dovolj kakovostno*. Na takšni osnovi bi se neprofitno volonterski sektor lahko okrepil (v smislu boljše organiziranosti in večje profesionalizacije) ter sprožil (zaradi konkurence) proces preoblikovanja javnega sektorja. *Sinergetski učinki obeh sprememb bi prinesli novo kakovost v slovenski sistem blaginje* (Kolarič, Z., 1996, str. 120). Zasebni neprofitno-volonterski sektor bi se ob večjem posluhu vlade lahko bolj okrepil. Z večjo finančno stimulacijo bi se okrepil kader, zaposlili bi več profesionalcev in delavci bi lahko pridobili več izobrazbe. S tem bi država tudi krožno in s pogojevanjem sprožila proces preoblikovanja in večanja kvalitete storitev javnega sektorja na področjih javnih pooblastil. Vsem udeležencem oziroma akterjem v tem procesu bi moralo biti to v interesu zaradi doseganja nove kakovosti v sistemu blaginje slovenske države.

Mreža novo nastalih organizacij, ki predstavljajo sistem pomoči ljudem v stiski, pokriva manjkajoči del na področju socialnega skrbstva, ki ga država ni mogla pokriti. Tako tudi zasebni sektor doprinaša k izboljšanju kakovosti sistema države blaginje. Prav v zasebnem sektorju so na območju naše države nastale različne organizacije, npr. na področju duševnega zdravja

(stanovanjske skupine, dnevni centri, razne delavnice itn.), na področju pomoči uživalcem drog in na drugih področjih psihosocialne pomoči, z organiziranjem raznih društev in drugih organizacijskih oblik. Na področju drog so organizacije znotraj svojih programov izoblikovale dnevne centre, terapevtske skupnosti, terapevtske skupine, reintegracijska podjetja itn.

Na izbranih primerih v kvantitativni analizi sem proučila ovire in možnosti v procesu nastajanja neprofitno-volonterskih organizacij in iz primerjave potegnila zaključke o koristnosti za uporabnike, ki niso mogli zadovoljiti svojih potreb v javnem ali privatnem sektorju in o koristnosti zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij za doseganje nove kakovosti v slovenskem sistemu blaginje. V nalogi sem prikazala programe organizacij v prostoru, kjer so nastajale in aktivnosti v organizacijah, ki so najbolj perspektivne.

Z nekaterimi metodami strateškega menedžmenta sem prišla do rezultatov analize, iz katere sledi, da ima najboljšo perspektivo za razvoj del organizacije, društva Smisel življenja, program, ki ga ocenjujemo tudi kot tveganje. Organizacija kot učeča se organizacija, z nekajletnim vključevanjem praktikantov in pripravnikov in s supervizijsko skupino volonterjev v organizaciji, ki delajo z odvisniki od drog, sloni prav na teh projektih.

Ugotovitve te analize lahko uporabimo za izhodišče za najustreznejšo **strategijo** organizacije in za poudarek na določenih programih. Vizija organizacije je, izhajajoč iz njene sedanje pozicije, ugodna, kajti društvo deluje v skupno korist. Pri strategiji organizacije in načrtovanju dela je potrebno upoštevati tudi trenutne pogoje za razvoj menedžmenta, ki so:

- ugodni pogoji za rast in stremljenje k vodilni vlogi,
- ugodni pogoji za večje naložbe v okviru sedanjega dela,
- ustrezni pogoji za vzdrževanje položaja in razvijanje dejavnosti v smeri višanja kvalitete,
- ustrezni pogoji za specializiranje določenih segmentov neprofitno-volonterske organizacije,
- pogoji za iskanje novih potreb na terenu (z analizami, z anketami, z raziskavami in z opazovanjem),
- pogoji za tesno sodelovanje s podobnimi organizacijami,
- pogoji za odkrivanje novih uporabnikov, npr. s terenskim delom in približevanje izvajalcev uporabnikom,
- pogoji za selekcioniranje programov, morda posebni poudarek na terciarni rehabilitaciji uporabnikov, integraciji in reintegraciji ter oblikovanju socialnega podjetja.

Iz navedenih postavk je razvidno, da trenutno obstaja možnost za poglobljanje določenih programov, utrjevanje programov, ki smo jih doslej razvijali, potrebno pa je delovanje širiti v smereh, ki so trenutno onemogočene, ker primanjkuje finančnih sredstev za izvajanje programov. Pomemben poudarek je še vedno na razvoju spretnosti in na novih znanjih, torej se organizacija kot učeča se tvorba, razvija še naprej.

Pri delu v neprofitno-volonterskih organizacijah na področju socialnega varstva, ožje na področju psihosocialne pomoči uživalcem drog, se je pokazalo, da je sistemski pristop nujen in da odpira nove možnosti, seveda pod pogojem, da začnemo v *bazi*, (Milčinski, J., 1983). Tu ugotavljamo potrebe, nudimo storitve in evalviramo svoje delo, ki ga utemeljujemo v poročilih vladnim organizacijam, ki nam šele nato namenijo pozornost po lastni presoji, tudi v smislu finančne podpore programom. V bistvu se delavci, ko zaznamo potrebo po uvajanju nove, določene oblike dela na terenu, v *bazi*, podamo v akcije brez potrebnega zaledja, včasih tudi brez ustrezne zakonodaje na določenem področju, s tem pa veliko tvegamo.

Globalno gledano je npr. brezposelnost v naši državi dovolj velika, zlasti na nekaterih območjih, pa tudi med določeno populacijo, npr. med invalidi ali med uživalci drog. Visoko stopnjo brezposelnosti lahko pojmujejo kot *krizo države na področju zaposlovanja*, naše vprašanje v povezavi s tem pa je, kakšen bi bil lahko *izhod iz krize*. V sistemu blaginje ne bi smel nihče trpeti pomanjkanja, brezposelnost pa vodi v pomanjkanje in tudi če je brez dela le manjši del delavcev, ne moremo govoriti o državni blaginji. Države, ki zapostavlja določen del populacije, ne moremo imenovati socialna država. Pomembno je, da skrbimo za ohranjanje človekovega dostojanstva, ki pa ga človek neizogibno zgubi, ko ostane brez dela in socialne varnosti.

V Vodniku po nevladnih organizacijah v Sloveniji (Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji, 1999, str. 255) so poimenovane vse organizacije, ki delujejo izven sklopa javnega sektorja, nevladne organizacije. V njem so naslovi in podatki 11.979 nevladnih organizacij, kamor spadajo nedržavne, neprofitne, prostovoljske organizacije, oblikovane kot društva ali združenja.

Razvrstili so jih na različne načine, upoštevajoč dejavnosti organizacij, njihovo pravno - organizacijsko obliko, po področjih in po podpodročjih. Upoštevali so tudi želje organizacij ali naj bodo razvrščene glede na področje dejavnosti ali glede na organizacijsko strukturo.

Tako so v Vodnik vpisana društva, zveze društev, zbornice, ustanove, sindikati, verske skupnosti, zasebni zavodi, družbene organizacije, samoupravne interesne skupnosti, mednarodne organizacije, neformalne skupine. Po značilnostih dejavnosti se organizacije v Vodniku delijo v sklope. Razlikujejo se po: aktivnosti mladih, druženju, skrbi, pomoči, rehabilitaciji, podporništvu, reševanju, varnosti, vzgoji, izobraževanju, raziskovanju, ljubiteljstvu, zbirateljstvu, ohranjanju kulture, gostiteljstvu, umetniškem ustvarjanju in poustvarjanju, tehniškem ustvarjanju in poustvarjanju, športnih aktivnostih in rekreaciji, verovanju, zastopanju, zagovarjanju, mednarodnem sodelovanju in še drugih opredelitvah kot npr. Slovenci po svetu, mednarodne medvladne organizacije, uravnavanje sobivanja, skrb za varstvo okolja, varovanje okolja, ljubiteljstvo narave, izobraževanje o okolju, raziskovanje okolja, nabiralništvo, lov in gojenje, zastopanje v okolju, tehnična samopomoč.

Takšna razvrstitev ni dokončna, poudarjajo sestavljavci Vodnika, pač pa le del procesa jasnejšega prepoznavanja raznovrstnih nevladnih organizacij.

Društvo Smisel življenja je v Vodniku po nevladnih organizacijah v Sloveniji razvrščeno med *organizacije pomoči* na 75. strani. Opredeljeno je kot društvena organizacijska oblika, kot organizacija, ki temelji na članstvu, njegova ciljna skupina pa smo člani društva in javnost.

Cilj delovanja je usmerjanje v kvalitetnejše življenje, glavni projekt pa skupina prostovoljcev za preventivo, kurativo in informativno dejavnost ter reintegracijo v zvezi z zasvojenostmi z drogami. Poleg glavnega projekta obstajajo še dodatni projekti, ples za razvijanje identitete, meditativna skupina z elementi telesnih aktivnosti in joge, medgeneracijske skupine in drugo. Načini dela v organizaciji so vzgoja, izobraževanje, obveščanje, predstavitve, svetovanje; oblike dela so dnevno in tedensko srečevanje, poletne šole, tabori. Informativna dejavnost se izraža v javnih medijih in publikaciji društva.

Viri financiranja: članarina in prispevki uporabnikov, dotacije države in lokalnih skupnosti (po razpisih projektov), donacije in sponzorstvo.

Od organizacij, ki jih v nalogi analiziram kot primerjalne, so v vodniku vse, razen "Boetike", ki je mlajša. **Odprti krog** je razvrščen na strani 255 Vodnika pod rubriko *Umetniško ustvarjanje in poustvarjanje*, **Društvo Stygma** pa je razporejeno pod društva, v rubriko *Rehabilitacija*, pod naslov *Zasvojenost z mamili* na str. 88. Organizacija ima sedež v Ljubljani, Wolfova 8, vodnik

opredeli še koordinatorja, leto ustanovitve, 1991. Organizacija temelji na članstvu in zaposlenih. Ciljna skupina so člani in vsi zainteresirani ter javnost, cilj organizacije pa je zmanjševanje tveganja zaradi drog.

Glavni projekt organizacije je zamenjava injekcijskega materiala (igel in brizgalk), svetovalna dejavnost v zvezi z drogami, o varnejši spolnosti in o aidsu, ostali projekti so opredeljeni kot terensko delo z uživalci drog.

Načini dela v organizaciji so izobraževanje, monitoring, obveščanje in predstavitve, raziskovanje, svetovanje; oblika dela so tudi seminarji.

Informacije, s katerimi organizacija razpolaga, so baza podatkov in strokovne publikacije. Viri financiranja so članarina in prispevki, fundacije iz tujine, dotacije države iz proračuna, dotacije države po razpisih. Organizacija se je oblikovala v skladu s potrebami uporabnikov in tudi delo znotraj zastavila v skladu z njihovimi potrebami. Stygma se je združila z **Aids fundacijo Robert**. Ta je razvrščena je na 88 str. Vodnika. Do združenja s Stygmo je bila locirana v Ljubljani, Bežigrad 7; njena organizacijska oblika je ustanova.

Organizacija temelji na članstvu, mreži posameznikov oziroma organizacij. Cilj organizacije je *pomoč uživalcem mamil in pomoč okuženim z virusom HIV*. Glavni projekt je terensko obiskovanje uživalcev mamil, telefonsko svetovanje enkrat na teden, delovanje dnevnega centra Drop-in.

Ostali projekti so vzpostavljanje skupin za samopomoč za okužene z virusom HIV. Način dela v organizaciji so podporne aktivnosti, izobraževanje, obveščanje, predstavitve, svetovanje. Informacije, s katerimi organizacija razpolaga, pa so strokovne publikacije, splošno informativne publikacije, objave v javnih medijih.

S široko paleto dejavnosti, ki jih na ta način prikazuje Vodnik in morda tudi z analizo dejavnosti v organizacijah v mojem magistrskem delu, lažje prepoznavamo način življenja v naši državi z vidika neprofitno-volonterskega sektorja na področju socialnega varstva in raznovrstnost ponudb psihosocialne pomoči, kar je pomembno za sobivanje danes in v prihodnosti. Tudi tak način delovanja sledi cilju: doseči novo kakovost v slovenskem sistemu blaginje.

Ne le zaposleni v organizacijah javnega sektorja in izvajalci v neprofitno-volonterskih organizacijah, pač pa tudi uporabniki teh organizacij, ki jih skušamo v neprofitno-volonterskih organizacijah zaposlovati (trenutno preko projektov Zavoda R Slovenije za zaposlovanje), prispevamo k manjšanju števila brezposelnih. Tako poskrbimo za destigmatizacijo in ohranjanje človeškega dostojanstva mnogih potencialnih kandidatov za izrinjanje na marginalno linijo družbe. Tudi tak izhod iz krize posameznika vodi v izhod iz krize družbe in v sistem socialne blaginje.

VI. POVZETEK MAGISTRSKEGA DELA

V magistrskem delu sem raziskovala problematiko na področju delovanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij in prikazala oblikovanje zasebne neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja kot primer dobre prakse. To sem naredila s primerjavo z nekaterimi podobnimi organizacijami neprofitno-volonterskega sektorja. Iz empiričnih podatkov v nalogi sem zaključila, glede na ugotovitve, ki sem jih potegnila iz intervjujev in vprašalnikov z

menadžerji oziroma vodji organizacij, z izvajalci in z uporabniki društva Smisel življenja in primerjalnih organizacij, v primerjavi tudi z delovanjem z organizacijami javnega sektorja, da postavljene teze na začetku naloge držijo in da jim je raziskava pritrdila:

- Model učeče se organizacije, izhajajoč iz nekaterih teoretskih konceptov, je lahko organizacija javnega sektorja in zasebna organizacija neprofitno-volonterskega sektorja. Neprofitno-volonterske organizacije so se izkazale tudi kot prostor za pridobivanje novega znanja in dopolnjevanje znanj, skratka so "učee se organizacije". Neprofitno-volonterska organizacija lahko deluje kot učeča se organizacija, če ima svojo misijo in vizijo razvoja in če korektno upravlja s človeškimi viri.

Organiziranost tako imenovanega tretjega sektorja je nastajala na posebno zanimiv način. Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so pokrile potrebe uporabnikov tam, kjer jih organizacije javnega sektorja niso mogle pokriti, to pa jim je uspelo še bolje tedaj, ko so ustvarile znotraj njih pogoje za pridobivanje znanja, ko so postale učeče se organizacije.

Proces učenja se je odvijal z učenjem navad in spretnosti, s poudarkom na razumevanju procesov nastajanja zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Poseben pomen znotraj teh organizacij ima vodenje in menedžiranje ter pridobivanje kadra za delo v neprofitno-volonterskih organizacijah, tudi volonterjev.

Ugotavljam, da je tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči zasebni neprofitno-volonterski sektor pomembna dopolnitev javnemu sektorju. Za pomoč ljudem v stiskah zaradi odvisnosti od psihoaktivnih snovi so v mnogih primerih, npr. za terapijo odvisnosti od psihosktivnih snovi, za reintegracijo posebno ranljivih skupin težje zaposljiivega prebivalstva, za primarno preventivo, te organizacije edina ponudba. Zato je potrebno med organizacijami javnega in neprofitno volonterskega sektorje tesno sodelovanje, tudi iz razloga, ker je v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah možnost participacije uporabnikov velika in ker se hitro odzivajo potrebam uporabnikov. Izvajalci v teh organizacijah, ki so v velikem deležu tudi volonterji, so na razpolago uporabnikom v času in prostoru, ki ga organizacije javnega sektorja ne pokrivajo.

- S ciljem učinkovitejšega sodelovanja je bilo potrebno, v procesu nastajanja zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja, ki so velikokrat nastajale preko konflikta, znotraj le-tega iskati nove kvelitete sodelovanja. S pomočjo pogajanj je konflikt postal gibalo k napredku za vse akterje.

Učinkovit način pogajanja je pri oblikovanju novih organizacij pripeljal do konstruktivnega sodelovanja in vsebinskega napredka tudi znotraj organizacij javnega sektorja; pomanjkljivosti javnih zavodov, delujočih na področju socialnega varstva, so se začele v veliki meri odpravljati. Preko splošne teorije konflikta in z intervjuji z vodji oziroma menadžerji v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah, ugotavljam, da je konflikt med javno in zasebno neprofitno-volontersko organizacijo pripeljal do napredka v obeh organizacijskih tipih, da se je to dogajalo v večini na novo nastajajočih organizacijah, posredno pa je prišlo do pozitivnih sprememb v stroki in v celotnem sistemu socialnega varstva.

Pri porajanju konfliktov je bilo potrebno pravilno pristopiti k pogajanju, zato ugotavljam, da so imela pogajanja za zasebne neprofitno-volonterske organizacije poseben pomen. Ko smo za pogajanja našli ustrezne pogajalce in ugotovili idealni tip pogajalca ter proučili osebne stile pogajalcev, se je začela med njimi učinkovita komunikacija in učinkovito sodelovanje.

- S pomočjo intervjujev z uporabniki in izvajalci v zasebnih neprofitno-volonterskih organizacijah se je potrdila teza, da je delovanje organizacij javnega sektorja veliko bolj birokratsko, kot delovanje zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij. Birokratski postopki jemljejo izvajalcem storitev veliko časa, zato jim ga ostaja malo za neposredno poglobljeno delo z ljudmi, predvsem za svetovalno delo, osebno pomoč, terapevtske dejavnosti in za preventivo. Na tem mestu je delo zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij komplementarna dopolnitev delovanja organizacij javnega sektorja.
- V poglavju Analiza procesa oblikovanja neformalnih skupin, kot osnove za nastanek društva, je deskriptivna analiza nastajanja samopomočnih skupin, terapevtskih skupin in skupin s preventivno vsebino, ki smo jih oblikovali v okviru institucije socialnega varstva. Nekatere pa so nastale tudi izven institucije, nekatere pa povsem neformalno, brez institucionalnih okvirov. Evalvacija rezultatov enih in drugih je deskriptivna in kvalitativna. Z njo sem ilustrirala umestitev neprofitno-volonterske organizacije, društva Smisel življenja, v sistem "tretjega sektorja", na področje delovanja socialnega varstva in psihosocialne pomoči. Analiza razvoja društva in prikaz društva kot učeče se organizacije, ilustrira primer nastajanja in razvoja organizacije kot primer dobre prakse, kljub nekaterim pomanjkljivostim in kljub mnogim konfliktnim situacijam, ki jih je bilo potrebno presegati s pogajanjem.
- Na naključno izbranih primerih sem proučila oblikovanje neprofitno-volonterskih organizacij in analizirala ovire in možnosti v procesu nastajanja, v primerjavi z izkušnjami v društvu Smisel življenja, z vidika menedžerjev, z vidika volonterjev in z vidika uporabnikov, z naključno izbranimi podobnimi organizacijami. Empirične podatke primerjam tudi z nekaterimi ugotovitvami v organizacijah javnega sektorja, kjer se pokaže, da ima delo organizacij javnega sektorja - javnih zavodov na področju socialnega varstva v naši družbi, z vidika uporabnikov poseben pomen. So nujno potrebne in velikokrat nepogrešljive.

Vendar javni sektor ni mogel zadovoljiti vseh potreb ljudi v stiski in delovati na preventivi teh stisk, zato so se že zgodaj oblikovale zasebne organizacije neprofitno-volonterskega sektorja v obliki prostovoljnih, humanitarnih organizacij, pozneje pa so se pojavljale tudi na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči, ki je sedaj komplementaren organizacijam javnega sektorja. Te organizacije delujejo samostojno, kot dopolnitev organizacijam javnega sektorja in se razvijajo na pomembnih novih področjih delovanja; v mnogih primerih pa so te organizacije edina ponudba na konkretnem področju. Po pozitivnih rezultatih dela neprofitno-volonterskih organizacij na tem področju se njihov razvoj nadaljuje in nadgrajuje.

- Storitve organizacij javnega sektorja so lahko tudi visoko strokovne, posebno v zadnjem času se kvaliteta storitev dviguje, ker je tudi javni sektor poskrbel za dodatno izobraževanje

svojih delavcev. S kvalitativno analizo podatkov društva Smisel življenja, ki smo jih zbirali celo desetletje in ki ga imam priložnost spremljati iz neposredne bližine, kot ena od ustanoviteljic in kot strokovni vodja organizacije, na "primeru dobre prakse" ilustriram, kaj se je v zadnjih desetih letih dogajalo na področju zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja v socialnem varstvu in na področju psihosocialne pomoči, znotraj teh organizacij in v njihovem okolju. V evalvaciji je poudarek na koristnosti zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja iz treh vidikov:

- za uporabnike,
- za volonterje in za druge izvajalce storitev,
- za slovenski sistem blaginje.

Pojavljanje zasebnih organizacij neprofitno-volonterskega sektorja se vključuje v procese pluralizacije, demokratizacije in svobode v postmodernih družbah, tudi v naši državi.

- V razvojnem načrtu društva Smisel življenja sem prikazala perspektive organizacije z vidika priložnosti in težav, meril, sodil, smotrov, standardov, in ugotovila, da je konkurenčnost sicer prisotna, da finančna nerentabilnost lahko pripelje organizacijo ponovno v konfliktno situacijo, vendar pa ima zaradi interesov udeležencev oz. uporabnikov, na podlagi izkušenj, še več možnosti za razvoj, kot doslej.
- Zaključujem, da so se mnoge stvari premaknile na boljše šele po nastanku zasebnega neprofitno-volonterskega sektorja (npr. na področju zaposlovanja, na področju vključevanja v različne programe zdravljenja, kjer je nastala večja pestrost ponudbe, s čimer je bil zapolnjen prazen prostor, sive lise nepokritih storitev in uslug javnega sektorja, na nivoju povezovanja klasičnih in novih, tudi alternativnih oblik pomoči ljudem v stiski).

Zasebne neprofitno-volonterske organizacije so se pokazale kot prostor za oblikovanje novih delovnih mest in kot možnost zaposlovanja oseb različnih poklicnih profilov, ki vnašajo v delo svojo kreativnost in svoj človeški faktor, ki je pomemben za delo z ljudmi prav tako kot strokovno znanje, vsekakor pa pomembnejše kot birokratski postopki. To pomeni prihranek za državo tudi z dvigom povprečja zaposlenosti prebivalstva na lokalni ravni, ki jo določena organizacija pokriva s svojimi storitvami.

V teh organizacijah je možno zaposlovanje tudi posebne kategorije prebivalstva, tudi težje zaposljivih oseb, ki znotraj zasebnih neprofitno-volonterskih organizacij delajo pod posebnimi pogoji s specializiranim vodstvom.

Iz teme magistrskega dela je torej mogoče potegniti nekaj glavnih zaključkov:

1. da so zasebne neprofitno-volonterske organizacije na področju socialnega varstva in psihosocialne pomoči nujno potrebno dopolnilo delovanju organizacij javnega sektorja, a ne le to, pač pa je nujno, da delujejo vzporedno z organizacijami javnega sektorja, da s svojimi storitvami in uslugami zapolnijo prazen prostor, ki ga ne more zapolniti javni sektor;
2. da te organizacije delujejo v skupnem interesu, ko skozi obravnavo posameznika dosegajo spremembo na nivojih različnih sistemov, od najožjega, človeškega, do najširšega, državnega;

3. da se bo to delo sčasoma odrazilo v pluralizaciji, demokratizaciji in svobodi v naši družbi.

Temeljni pogoj za delovanje Slovenije kot socialne države je usklajen gospodarski in socialni razvoj. K socialnemu razvoju pa peljejo cilji, ukrepi in drugi instrumenti, *ki jih država razvija in uporablja z namenom, da bi posamezniki in skupine prebivalstva lahko zadovoljevali svoje osebne in skupne interese ter delovali kot polnopravni in enakopravni člani družbe in države* (Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005, Uradni list R Slovenije, št. 31/2000).

Zaradi naraščanja problematike na področju socialnega varstva, zaradi vse večjih psihosocialnih kriz in naraščanja števila ljudi v stiskah nasploh ter zaradi posledic teh stisk, kot so samomorilnost, uživanje drog, odvisnost od drog in drugih psihoaktivnih snovi, tvegana vedenja, razhajanja v zakonih in razbite družine, posttravmatske stresne motnje itn., je pomembno, da je v našem prostoru čimveč ustreznih organizacij, ki zajemajo celotno problematiko in obravnavajo človeka kot celoto in kot del sistemov. Ker pa javni sektor, vladne organizacije, ne pokrivajo vseh potreb ljudi v stiskah in ker se nekateri ljudje zaradi strahu pred stigmatizacijo in izločenostjo na marginalno linijo družbe, težko obračajo po pomoč v organizacije javnega sektorja, je potrebno ustanovljati tudi zasebne, neprofitno-volonterske organizacije in vzpodbujati njihovo delovanje. Vladne strukture bi v korist večje socialne blaginje v državi morale podpirati delovanje teh organizacij, tudi iz razloga, ker so uporabnikom na razpolago, ko njihove storitve potrebujejo, ker vanje lahko participirajo in ker se odzivajo na njihove potrebe.

SEZNAM UPORABLJENE LITERATURE IN VIROV

1. **KOLARIČ, Z., ČRNJAK-MEGLIČ, A., VOJNOVIČ, M. (2002): ZASEBNE, NEPROFITNO – VOLONTERSKE ORGANIZACIJE, Založba FDV, Ljubljana**
2. **ŠINKOVEC, J. (1994): PRAVNA OSEBA, Podjetje in delo, 3/1994/XX**
3. **TRSTENJAK, V. (1995): PRAVNE OSEBE V ŠVICARSKEM ZASEBNEM PRAVU, Pravniki, Ljubljana, let. 50**

4. **BOHINC, R. (1997): PRAVNI OKVIRI MANAGEMENTA, Korporacije in ustanove v pravnem redu RS, Management neprofitnih organizacij (predavanje, april 1997)**
5. **Zakon o socialnem varstvu (1992); (Uradni list R Slovenije št. 54/92)**
6. **Zakon o društvih (1995); (Uradni list R Slovenije št. 60/95)**
7. **Odredba o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev javnih socialnovarstvenih zavodov (1994); (Uradni list R Slovenije št. 56/94)**
8. **Statut Društva Smisel življenja (1996); (vpis v register po odločbi št. 026-23/96 z dne 14.11.1996)**
9. **KRISTAN, J. (1995): MREŽA SKUPINSKEGA DELA V PROCESU SAMOPOMOČI, SVETOVALNEGA IN PROSTOVOLJNEGA DELA, diplomsko delo na Visoki šoli za socialno delo, Ljubljana**
10. **ADIZES, I., MOŽINA, S., MILIVOJEVIČ, Z., SVETLIK, I., TERPINA, M. (1996): ČLOVEKU PRIJAZNO VODENJE, Panta Rhei - Sineza, Ljubljana**
11. **SVETLIK, I. (1995): KAKOVOST DELOVNEGA ŽIVLJENJA, ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM IN DELOM, Kakovost življenja v Sloveniji, FDV, Ljubljana**
12. **STRITIH, B. (1992): SKUPINSKO DELO V PROCESU PSIHOSOCIALNE POMOČI, doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta**
13. **AŽMAN, M. (1993): IZOBRAŽEVANJE V IZBRANEM SLOVENSKEM PODJETJU, Magistrska naloga, Ljubljana**
14. **RUS, V. (1993): PRIVATIZACIJA NA PODROČJU DRUŽBENIH DEJAVNOSTI, MOŽNOSTI IN OMEJITVE, Državna založba Slovenije, Ljubljana**
15. **KOLARIČ, Z.: NEPROFITNO-VOLONTERSKE ORGANIZACIJE V SLOVENIJI, let. XXII, št. 168-169**
16. **MILOŠEVIČ, V. (1989): SOCIALNO DELO, Copyright, Ljubljana**
17. **RAMOVŠ J. IN SODELAVCI (1992): SKUPINE STARIH ZA SAMOPOMOČ, Inštitut za socialno medicino in socialno varstvo, Ljubljana**
18. **FORD, CAMERON, M., GIOIA, DENNIS, A. (1995): CREATIVE ACTION IN ORGANIZATIONS, SAGE Publications, Thousand Oaks**
19. **KOVAČ, B. (1996): POSLOVNA MITOLOGIJA, Gospodarski vestnik, Ljubljana**
20. **POGAČNIK, V., (1995): POJMOVANJE INTILIGENTNOSTI, Didakta, Radovljica**

21. TRSTENJAK, V., DEBELAK, S. (1996): PREDPISI O DRUŠTVIH IN USTANOVAH, ČZ Uradni list Republike Slovenije, Ljubljana
22. SMITH, J. D., ROCHESTER, C. in HEDLEY, R. (1995): AN INTRODUCTION TO TEH VOLUNTARY SECTOR, Routledge
23. TAVČAR, M. I. (1997): STRATEŠKI MANAGEMENT, Gradiva za aktivno delo, Ljubljana
24. TAVČAR, M. I. (1996): STRATEŠKI MANAGEMENT, Skripta, FDV v Ljubljani
25. HORVAT, M. (1994): OB NOVEM ZAKONU O DRUŠTVIH, Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in antropologijo, Ljubljana
26. RUS, V.: MANAGEMENT V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH, (Didakta)
27. ARZENŠEK V. (1972): VZROKI, TIPOLOGIJA IN OBLIKE RAZREŠEVANJA INDIVIDUALNIH SPOROV V INDUSTRIJSKIH DELOVNIH ORGANIZACIJAH, Fakulteta za družbene vede in novinarstvo, Ljubljana
28. SVETLIČIČ, M. (1997): Predavanje na Fakulteti za družbene vede, POGAJANJA, Ljubljana
29. ŠUGMAN BOHINC, L. (2000): Doktorska disertacija, Ljubljana
30. PASK, G. (1987): CONVERSATIO & SUPPORT, University of Amsterdam
31. MATURANA, H. R., VARELA, F.J., (1998): DREVO SPOZNAVANJA, Studia Humanitatis, Ljubljana
32. TAVČAR, M. I., (1997): Predavanje na Fakulteti za družbene vede, Ljubljana
33. Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005, Uradni list R Slovenije št. 31/2000
34. VASILJEVIČ, V.: TEČAJ MIŠLJENJA
35. MAYER, J.: ASSESMENT I. – PRAKTIKUM
36. MAYER, J.: MOČ IN NEMOČ NAPOVEDOVANJA DELOVNE USPEŠNOSTI
37. MAYER, J. (1997): USTVARJANJE KOT VZGIB POSLOVNEGA ŽIVLJENJA
38. KOS, A. (1984): UČINKI NEPOKLICNEGA PROSTOVOLJNEGA DELA NA

PODROČJU SOCIALNIH DEJAVNOSTI, DDU Univerzum, Ljubljana

- 39. MESEC, B. (1994): EVALVACIJA PROSTOVOLJNEGA DELA, Socialno delo letnik 33, Ljubljana**
- 40. STRITIH, B. in MOŽINA, M. (1992): AVTOPOEZA, PROCESI SAMOORGANIZIRANJA IN SAMOPOMOČI, Socialno delo št. 31, Ljubljana**
- 41. ČRNJAK-MEGLIČ, A. (1997): RAZVOJ, VLOGA IN POMEN NEPROFITNO – VOLONTERSKEGA SEKTORJA V SLOVENIJI, Vloga in financiranje NVO – Zbornik strokovnih prispevkov, Ljubljana**
- 42. VODNIK PO NEVLADNIH ORGANIZACIJAH V SLOVENIJI, ADI – Agencija za razvojne iniciative, (1999), Ljubljana**
- 43. TRSTENJAK, V. (1997): STATUSNE IN DAVČNE PRAVNE PODLAGE NEVLADNIH ORGANIZACIJ V SLOVENIJI, Vloga in financiranje NVO, Ljubljana**
- 44. SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. (1992): SERCH OF THE ON PROFIT SECTOR - THE PROBLEM OF CLASSIFICATION, VOLUNTAS**
- 45. SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. (1994): THE EMERGING SECTOR, THE NON PROFIT SECTOR COMPARATIVE RESEARCH, AN OVERWIEV, Baltimor**
- 46. ČOPIČ, V. (1997): RAZDRŽAVLJANJE JAVNEGA SEKTORJA Z NAMENOM RAZVOJA CIVILNEGA JAVNOKORISTNEGA NEPROFITNEGA SEKTORJA NA PODROČJU DRUŽBENIH DEJAVNOSTI, Vloga in financiranje NVO, Ljubljana**
- 47. RAINEY, H. G. (1991): UNDERSTANDING AND MANAGING PUBLIC ORGANIZATIONS, San Francisco, Californi**
- 48. MAYER, J. (1994): VIZIJA USTVARJALNEGA PODJETJA, Ljubljana**
- 49. MILIVOJEVIČ, Z. (1993): EMOCIJE, Novi sad**
- 50. TAVČAR, M.I., (2000): STRATEŠKE RAZSEŽNOSTI MANAGEMENTA, Skripta za podiplomski študij, Koper in Maribor**

P R I L O G E

- 1. Priloga št. 1: Tabela - Interesi udeležencev in vizija organizacije**
- 2. Priloga št. 2: Tabela - Smotri, merila uspešnosti in standardi uspešnosti**
- 3. Priloga št. 2a: Tabela - Sodila**
- 4. Priloga št. 3: Shema - Programi organizacije**
- 5. Priloga št. 4: Shema - Odjemalci za programe**
- 6. Priloga št. 5: Tabela - Konkurenti za program**
- 7. Priloga št. 6: Tabela - Analiza priložnosti in težav za program**
- 8. Priloga št. 7: Tabela - Skupni dejavniki uspešnosti za program organizacije**
- 9. Priloga št. 8: Tabela - Ocenjevanje konkurenčnosti za programe organizacije**
- 10. Priloga št. 9: Tabela - Ocenjevanje privlačnosti "tržišča" za programe organizacije**

11. Priloga št. 10: Shemi št. 8 in št. 9 – Napake v strokovnem delu in učenje; Ob napakah se učimo
12. Priloga št. 11: Shema št. 11 - Sodelovanje strokovnih delavcev in prostovoljcev (po B. Stritihu, doktorska disertacija, 1992, str. 179)
13. Priloga št. 12: Shema št. 7 - Prehajanje iz skupine v skupino
14. Priloga št. 13: Shema št. 4 - Ohranjanje strokovne države v prijateljstvu podobnih odnosih pri svetovalnem in terapevtskem delu
15. Priloga št. 14: Prikaz vseh programov organizacije
16. Priloga št. 14 a: Primeri tipskih strategij za programe – zbiranje najustreznejših strategij za posamezne programe z vidika privlačnosti in konkurenčnosti "tržišča"
17. Priloga št. 15: Vprašalnik št. 1 (Kaj ti pomenita skupini)
18. Priloga št. 16: Vprašalnik št. 2 (Spremembe po vključitvi v skupino)
19. Priloga št. 17: Vprašalnik št. 3 (Vprašanja o vključitvi v svetovanje)
20. Priloga št. 18: Značilnosti dela v teamu (seštevek točkovanja)
21. Priloga št. 18a: Značilnosti dela v teamu – primerjava med zaposlenimi v organizaciji javnega sektorja in v organizaciji neprofitno-volonterskega sektorja
22. Priloga št. 19: Vprašalnik št. 4 za volonterje neprofitno-volonterske organizacije – Društva Smisel življenja
23. Priloga št. 20: Vprašalnik št. 5, po katerem je izpeljan intervju z vodji primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij
24. Priloga št. 21: Vprašalnik št. 6 za intervjuje z uporabniki primerjalnih neprofitno-volonterskih organizacij
25. Priloga št. 22: Nastajanje in prepletanje skupin, ki so se povezale v društvo "Smisel življenja"