

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Romana Zidar**

**FEMINIZACIJA VODENJA V SOCIALNOVARSTVENIH ORGANIZACIJAH**

**Magistrsko delo**

**Mentor: doc. dr. Andrej Rus**

**Somentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela**

**Ljubljana, 2007**

(izjava o avtorstvu)

Če so ljudje ustvarjeni zato, da pomagajo drugim, kaj potem počnejo drugi?

Tom Wilson

## KAZALO

1. RAZISKOVALNI PROBLEM .....	6
1.1. Temeljne predpostavke .....	9
1.2. Hipoteze .....	10
1.3. Metodološki načrt.....	11
2. FEMINIZACIJA SKRIBSTVENIH POKLICEV.....	13
2.1. Družbena definicija spola in dela .....	13
2.2. Delo, poklic in profesija .....	18
2.3. Formalizacija neformalnega dela – ko neplačano delo postane plačano .....	23
2.4. Institucionalizacija skrbstvenega dela .....	23
2.5. Feminizacija socialnega dela v preteklosti in sedanjosti .....	25
2.5.1. Etika skrbi, altruizem in religija .....	27
2.5.2. Sodobni koncepti socialnega dela v kontekstu etike skrbi .....	30
2.6. Zaposlitvena segregacija kot učinek spolne delitve dela.....	35
2.7. Zaposlitvena segregacija v praksi: Androcentrizem socialne politike in feminizacija socialnega varstva .....	39
3. SOCIALNOVARSTVENI PROGRAMI V LUČI DRŽAVE BLAGINJE.....	41
3.1. Teoretični koncepti držav blaginje.....	41
3.1.1. Definicije države blaginje.....	41
3.1.2. Tipologija držav blaginje .....	42
3.1.3. Principi upravičenost v sistemih blaginje .....	50
3.1.4. Tradicionalni in sodobni koncepti države blaginje.....	51
3.2. Tipologija sistemov blaginje .....	54
3.3. Nevladne organizacije v sistemu blaginje .....	55
3.4. Razvojna dinamika socialne politike – teoretični diskurz.....	56
3.5. Področje socialnega varstva v RS .....	58
3.5.1. Zgodovinski razvoj »socialne politike«.....	59
3.5.2. Iz sedanjosti v prihodnost .....	61
3.6. Tipologija organizacij na področju socialnega varstva - stanje danes.....	62
3.6.1. Mreža javnih zavodov.....	62
3.6.2. Nevladne neprofitne organizacije .....	66
3.7. Zakonodaja na področju socialnega varstva.....	68

3.8. Iz sedanosti v prihodnost – analiza ideoloških in zakonodajnih sprememb.....	69
3.8.1. Analiza Nacionalnega programa socialnega varstva za obdobje 2006 do 2010.....	69
3.8.2. Vsak naj poskrbi zase ali kako politična norma postane vrednota.....	72
3.8.3. Vzroki za deprofesionalizacijo socialnega dela .....	82
3.8.4. Pojav družbene ambivalence in kontradiktornosti socialnih služb kot element manipulacije	85
4. MENEĐŽMENT IN VODENJE V ORGANIZACIJAH SOCIALNEGA VARSTVA POD VPLIVOM REKATOLIZACIJE DRŽAVE BLAGINJE .....	90
4.1. Organizacije in njihovo okolje .....	91
4.2. Meneđžment v organizacijah .....	93
4.3. Osnovne funkcije meneđžmenta.....	94
4.4. Nivoji, vloge in značilnosti meneđžerjev.....	95
4.5. Pomen poslanstva, vizije in ciljev za delovanje socialno varstvenih organizacij .....	99
4.6. Vloga organizacijske kulture in klime .....	102
4.7. Etika in etična klima v organizacijah socialnega varstva.....	109
4.8. Vrednote v kontekstu organizacij socialnega dela .....	114
4.9. Vodenje kot element meneđžerskih podsistemov .....	116
4.9.1. Teorije o stilih vodenja.....	117
4.10. Vodenje socialnovarstvenih organizacij v kontekstu konceptov moči .....	125
4.12. Posebnosti meneđžmenta v socialnovarstvenih organizacijah .....	130
5. PRIMERJALNA ANALIZA VODENJA V SOCIALNOVARSTVENIH ORGANIZACIJAH.....	135
5.1. PIRAMIDA. Časovni okvir analize: 1995 - 2007.....	136
5.2. KOCKA. Časovni okvir analize: 2000 - 2004 .....	140
5.3. KROG. Časovno obdobje analize: 2004 - 2006 .....	144
6. ZAKLJUČEK .....	147
7. LITERATURA.....	149

# 1. RAZISKOVALNI PROBLEM

S svojo magistrsko nalogo bi želela analizirati in pojasniti specifičen pojav, ki se veže na področje socialnega varstva to je feminizacijo, ki vztrajno označuje in definira delo številnih socialnovarstvenih organizacij. Raziskovala bom sam pojav feminizacije področja, njenega vpliva na menedžment socialno varstvenih organizacij, kakšne so posebnosti vodenja in ali lahko govorimo o pojavu liberalizacije in neo-rekatolizacije države blaginje ter kako to vpliva na izvajanje programov socialnega varstva.

Izhodišče, na katerega se bom v nalogi naslanjala je zato feminizacija, saj veliko večino socialno varstvenih organizacij vodijo ženske. Razloge za tovrstno stanje lahko iščemo predvsem v feminizaciji tega sektorja, ki je zgodovinsko pogojena in je pomembno vplivala na večinski delež žensk v skrbstvenih poklicih.

V tridesetih letih prejšnjega stoletja je bila namreč ustanovljena komisija za socialno delo pri Jugoslovanski ženski zvezi, ki sta jo vodili Angela Vode in Alojzija Štebi, obe aktivni v predvojnem ženskem gibanju in članici številnih ženskih organizacij. Aktivnosti komisije za socialno delo sta zajemali dve področji: skrb za revne otroke in otroke brez staršev ter področje ženskega dela in izobraževanja.

Nastanek Šole za socialne delavce v letu 1955 je bil odločitev, ki je bila sprejeta od "zgoraj navzdol" in je bila povezana z t.i. obdobjem »državnega feminizma«, ko so bila ženska vprašanja obravnavana kot sestavni del razrednega vprašanja. Začetki profesionalizacije socialnega dela tako sovpadajo z "zlato dobo" nastajanja segregirajočih socialnih institucij za različne skupine prebivalstva in pa začetki formalne feminizacije skrbstvenih poklicev.

Zaradi lažje obravnave problema, bom posebno pozornost posvetila profilu socialne delavke oziroma socialnega delavca, ki je tudi eden najpogosteje zastopanih poklicev na področju organizacij socialnega varstva.

Kot pomembno se namreč kaže dejstvo, da se je stroka socialnega dela skozi zgodovino v veliki meri spreminjala, kot enega najpomembnejših premikov pa lahko zagotovo štejemo premik iz koncepta skrbi v koncept pravic. Uporaba enega oziroma drugega koncepta vpliva na sam stil menedžmenta in vodenja v organizacijah socialnega varstva.

Koncept skrbi namreč zagovarja hierarhične strukture in stile vodenja v katerih se odgovorne menedžerke ali menedžerji zatekajo k pokroviteljstvu, tako do zaposlenih kot uporabnikov.

Na drugi strani obstoji koncept pravic, ki govori o vključenosti zaposlenih in uporabnikov v številne procese odločanja in tako promovira demokratično vodenje in menedžment.

Gre za relativno pomemben dejavnik, saj prikazuje nesorazmerje med tako imenovanim medicinskim modelom in socialnim modelom razumevanja konceptov in metod socialnega dela.

V tem delu naloge bom tudi raziskovala, kaj pomeni spolna segregacija na trgu dela danes in kako le-ta vpliva na delo in sam menedžment v socialno varstvenih organizacijah.

Naslednji del naloge bo govoril o menedžmentu in vlogi menedžmenta v organizacijah socialnega varstva.

Najprej bom kratko opredelila področje menedžmenta ter ga implicirala na področje organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva, kjer bom posebej izpostavila vlogo poslanstva, vizije in ciljev, vlogo organizacijske kulture in klime ter vprašanje etike in etične klime, kar se neposredno veže tudi na poglavje o feminizaciji in pojavu etike srbi.

Zaradi specifičnosti področja bom spregovorila tudi o vprašanih moči, ki jih bom kontekstualizirala skozi Webrovo definicijo moči. Razmerja moči so pomemben element menedžmenta, predvsem v relaciji do koncepta skrbi in koncepta pravic, ki sem ju omenila zgoraj. Problem moči se na področju socialnega varstva izpostavlja na več nivojih, med drugim tudi na nivoju menedžmenta socialno varstvenih organizacij, kjer načini uporabe moči vršnega menedžmenta v veliki meri odražajo splošno usmerjenost organizacije. Te se namreč srečujejo s številnimi, mnogokrat tipičnimi pojavi, kot so kontradiktornost mandata socialnih služb, pojav družbene ambivalence in vprašanje avtonomnosti socialnega dela.

Pojav družbene ambivalence se mi zdi zanimiv predvsem iz vidika instrumentalizacije aktualne politike. Ta namreč vedno bolj izpostavlja možnost izkoriščanja socialnih storitev in transferjev ter se s tem oddaljuje od vprašanj družbene odgovornosti države ter posredno državljanov do skupin ljudi in posameznikov z manj priložnostmi.

Drug pojav, ki se nanaša na kontradiktornost mandata socialnih služb je vprašanje socialnega nadzora ter vprašanje podpore uporabnikom socialnih služb znotraj tega konteksta. Pojav je sicer dobro znan na področju socialnega dela in socialnega varstva že skozi zgodovino, vendar ga zaradi obstoječih politik stroka socialnega dela nikakor ne more premostiti. V nalogi se bom tako spraševala o tem ali sploh lahko socialne službe delujejo brez funkcije socialnega nadzora nad uporabniki, na kakšen način lahko to počnejo in kako pojav socialnega nadzora vpliva na same uporabnike služb v smislu stopnje zaupanja. To bom storila skozi analizo novega Nacionalnega programa socialnega varstva (NPSV), ki velja za obdobje 2006 do 2010. V času nastajanja tega dokumenta je politično dogajanje zaznamoval minister za delo, družino in socialne zadeve Janez Drobnič, ki je s svojimi medijskimi izjavami in aktivnostmi dvigal precej prahu. Njegove izjave so se po mojem mnenju v veliki meri sovpadale s procesom nastajanja novega NPSV, ki je tiho prinesel bistven premik v razumevanju socialne države in socialne politike. V analizo novega NPSV bom vključila tudi nekatere prednostne točke političnega programa stranke Nova Slovenija (NSi) katere pomembna predstavnika sta tako Janez Drobnič kot nova ministrica za delo, družino in socialne zadeve Marjeta Cotman.

Avtonomnost socialnega dela je vsekakor še eno vprašanje, ki ga je potrebno obravnavati v kontekstu trendov na področju socialne politike. Izrazit in vedno pogostejši pojav, ki ga bom v nalogi obravnavala je pojav deprofesionalizacije socialnega dela. Ta se kaže predvsem na vedno pogostejšem uvajanju drugih poklicnih profilov na področje socialnega dela. Kot izrazito kontradiktorno se, vsaj iz vidika stroke socialnega dela, kaže vse pogostejše uvajanje teologov na področje izvajanja storitev socialnega varstva. Ta trend zagotovo prinaša vrsto vprašanj, ki se vežejo vprašanja vrednot, metod dela in pristopov, ki se med strokama pomembno razlikujejo. Skušala bom raziskati ali je vzrok za deprofesionalizacijo stroke socialnega dela mogoče tudi dejstvo, da se na trgu ponudbe socialno varstvenih storitev vedno pogosteje pojavljajo organizacije, ki so v domeni Rimo-katoliške cerkve (RKC). Sofinanciranje teh programov je za državo ugodneje, saj organizacije zagotavljajo svoje prostore in opremo, vendar zaradi trenda zaposlovanja teologov pomembno vplivajo na obravnavo in razumevanje področij, ki so bila vrsto let v domeni socialnega dela.

Na nizko avtonomijo socialnega dela kaže tudi dejstvo, da na področju socialnovarstvenih organizacij velikokrat ni popolne avtonomije vršnega menedžmenta, saj so vzvodi moči že skozi celotno zgodovino bili v rokah države in njenih predstavnikov, ki v veliki meri vplivajo na oblikovanje politik in strategij menedžmenta socialnovarstvenih organizacij.

Kakšna je dejanska strokovna avtonomnost socialnega dela je tako vprašanje, ki ga bom povezala s samim pojavom liberalizacije in rekatolizacije države blaginje, hkrati pa bom skušala ugotoviti ali je ravno neavtonomnost menedžmenta tista, ki vpliva na relativno enostavno uveljavljanje modela blaginje kot je katoliški ali bolje neo-katoliški.

V nalogi bom skušala preko analize modelov države blaginje, analize Nacionalnega programa socialnega varstva za obdobje 2006 - 2010 ter njune primerjave s sodobnimi koncepti socialnega dela in obstoječimi modeli menedžmenta v organizacijah socialnega varstva, poiskati vzorce ponovnega uveljavljanja liberalnega modela države blaginje v katerem se tudi odpira prostor za vpliv in delovanje RKC - torej pojava rekatolizacije, ki je neposredno povezan z visoko stopnjo liberalizacije. Ta je pravzaprav omogočila vstop rimo-katoliške cerkve in njenih vrednot na področje izvajanja storitev socialnega varstva in neposredno tudi na razumevanje modela blaginje.

Skozi analizo modelov države blaginje in rezultati analize teksta bom skušala ugotoviti ali lahko govorimo o pojavu rekatolizacije in izrazite liberalizacije države blaginje in v kakšni meri ta pojava vplivata na izvajanje socialnovarstvenih storitev.

To bom neposredno ugotavljala skozi analizo stilov vodenja znotraj treh socialnovarstvenih organizacij, saj domnevam, da vedno bolj prihaja do uveljavljanja hierarhičnih in pokroviteljskih stilov vodenja znotraj številnih socialnovarstvenih organizacij. Ker pa to ne velja za vse socialnovarstvene organizacije, bom tudi skušala raziskovati ali obstajajo kakšni specifični razlogi za to.



Glede na to, da bi želela poiskati razlike med stili vodenja v organizacijah, ki so javne in ustanovljene s strani države in lokalne skupnosti ter zasebnih, bom primerjala tri organizacije. Ena je torej javna, druga je zasebna s koncesijo, tretja pa je zasebna nevladna organizacija.

Verjamem namreč, da bom našla pomembne razlike v stilu vodenja med analiziranimi organizacijami. Vzroke za to vidim predvsem v bogati tradiciji nevladnega sektorja, ki je sicer v veliki meri odvisno od sofinanciranja države, vendar je vseeno vedno vnašal v prostor socialnega varstva in socialnega dela, nove ideje in koncepte, ki so v veliki meri vplivali na razvoj in obstoj sodobnih konceptov socialnega dela.

Nalogo bom zaključila s kratko razpravo o rezultatih analize, predvsem pa razmišljanju o tem, kakšne spremembe lahko pričakujemo na področju socialnega varstva v prihodnosti.

## **1.1. Temeljne predpostavke**

V nalogi bom poskušala analizirati področje delovanja socialnovarstvenih organizacij v Sloveniji iz različnih perspektiv.

Pri tem si bom za izhodišče vzela nekaj predpostavk;

- 1.** Feminizacija področja socialnega varstva in socialnega dela je historično pogojena in v veliki meri vpliva na avtonomnost odločanja in delovanja.
- 2.** Področje socialnega varstva je v veliki meri zaznamovano s konceptom pravic in konceptom skrbi. Socialno delo se sicer zgleduje po prvem konceptu, vendar se zdi, da država intenzivno deluje v smeri ponovnega uveljavljanja drugega.
- 3.** V socialnih službah pogostokrat ni avtonomnega vršnega menedžmenta, kot ga poznamo iz različnih teoretičnih definicij.
- 4.** Razloge za to lahko najdemo na eni strani v načinu financiranja, ki je nestimulativen in negativno vpliva na samo delovno klimo v organizacijah in menedžment v teh organizacijah, na drugi pa v dejstvu, da ravno financerji odločajo o vseh ključnih zadevah, ki se vežejo na menedžment ter s tem bistveno skrčijo funkcijo menedžerk in menedžerjev številnih socialnovarstvenih organizacij.
- 5.** Javne službe sicer nimajo izrazitih težav s financiranjem, vendar so pogostokrat apatične, neaktivne in neodzivne na potrebe uporabnikov, njihov ugled je izrazito nizek, sam menedžment pa je v veliki meri odvisen od spreminjajoči se političnih trendov.
- 6.** Nevladne organizacije na področju socialnega varstva so pogostokrat pod nenehnim pritiskom, ki se veže na sam obstoj teh služb, saj so kronično podfinancirane. Razlogi za to so različni in s vežejo na strokovno nepokritost teh organizacij, kjer ni kadra niti sredstev za pridobitev kadra, ki bi skrbel za redno

pridobivanje sredstev, kar posledično povzroča favoriziranje javnih služb. Rešitev, ki se jo zaradi pomanjkanja sredstev oklenejo nevladne organizacije pa je usmerjena v izvajanje menedžmenta, po vzgledu javnih služb, ki pa veljajo za toge in neodzivne, kar pomeni da ponudba storitev nevladnih organizacij odseva že obstoječe programe in službe, zato uporabnikom ne ponuja ustrezne dodane vrednosti.

7. Zaradi pomanjkljive avtonomije stroke socialnega dela, ki je v veliki meri posledica obstoječe zakonodaje in želje države, da na različne načine zmanjšuje, nadzira in spreminja vlogo socialnega dela, ki vedno bolj postaja poklic v službi države. V preteklosti je bila spremenjena zakonodaja na način, da socialnim delavcem zmanjšuje diskrecijske pravice do te mere, da je vloga socialnega dela v javnih službah pogostokrat zreducirana na izvajanje javnih pooblastil v okviru obstoječe birokracije. Posledica tega in vedno pogostejših negotovih oblik zaposlovanja je, da se kader v socialnovarstvenih organizacijah vedno bolj poslužuje birokratskih postopkov, ki negativno vplivajo na sam položaj stroke socialnega dela in njegovo avtonomijo do države.

Svoje domneve bom v nalogi preverjala na praktičnih primerih.

Verjetno pa lahko tudi domnevamo, da na stile vodenja in menedžmenta v organizacijah vpliva država tudi na številne druge načine, kar je pogostokrat razvidno predvsem iz uveljavljanja liberalizacije in rekatolizacije. Ta govori o subsidiarnosti, ki temelji primarno na odgovornosti posameznika za lastno blagostanje, odgovornost družine in na koncu skupnost. Gre za načela, ki jih je že v preteklosti uveljavljala RKC, danes pa se kažejo v praksi skozi uveljavljanje koncepta skrbi, spolni delitvi vlog uveljavljanju konzervativnih vrednot in zoževanju socialnovarstvenih pravic posameznikov in skupin prebivalstva.

## 1.2. Hipoteze

Iz vseh naštetih razlog in postavljenih izhodišč postavljam naslednje hipoteze:

**H1:** *Zaradi obstoječih političnih centrov moči, ki zagovarjajo liberalizacijo trga socialnovarstvenih storitev in ponovno vpeljujejo katoliški sistem države blaginje, se na področju organizacij socialnega varstva vedno bolj izrazito pojavlja premik iz koncepta pravic v koncept skrbi, kar v veliki meri vpliva na krepitev visoke stopnje feminizacije področja socialnega varstva ter ne prispeva k spolno enakopravnejši delitvi moči.*

*H2: Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi neavtonomije dela in finančne odvisnosti od političnih centrov moči zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*

### **1.3. Metodološki načrt**

Skozi analizo tekstov različnih dokumentov – NPSV 2006 - 2010, politični program stranke Nova Slovenija, medijske izjave nekdanjega ministra Janeza Drobniča v obdobju njegovega ministirovanja ter primerjavo programov različnih socialnovarstvenih organizacij bom poizkušala poiskati vzroke za pojav vztrajne feminizacije področja socialnega varstva, predvsem pa poiskati pozitivne in morebitne negativne učinke tega pojava.

Zanimalo me bo tudi ali obstajajo relacije in kakšne so le-te, med pojavom pokroviteljskih menedžerskih praks in feminizacijo področja.

Raziskovala bom, kako feminizacija področja socialnega dela in socialnega varstva vpliva na menedžerske prakse.

Ena izmed predpostavk iz katerih izhajam je, da obstoječi načini financiranja pogostokrat ne upoštevajo in ne financirajo programov, ki delujejo po sodobnih konceptih socialnega dela. Ti temeljijo na pravicah in ne etiki skrbi, zato se državno financiranje vse pogosteje usmerja v programe, ki jih ponujajo organizacije pod okriljem RKC, saj le-te zaradi različnih razlogov ponujajo za državo boljše izhodiščne pogoje (prostori, več lastnih sredstev, ipd.), preko česar prihaja do uveljavljanja tradicionalnih vrednot in konceptov, ki jih te organizacije promovirajo, hkrati pa omogočajo obstoječim centrom politične moči, ki so konzervativni in desni, da preko takšnih programov uveljavljajo svoje interese in koncepte socialne države.

Predpostavljam tudi, da se je v času sprejemanja Nacionalnega programa socialnega varstva za obdobje 2006 - 2010 zgodil pomemben zasuk. Ta se nanaša predvsem na samo razumevanje socialne države in njenih vrednot. V ta namen bom podrobneje analizirala različne koncepte države blaginje, kar bo tudi podlaga za razvoj koncepta neo-liberalizacije in neo-reakatolizacije države blaginje in njenih učinkov na področje socialnega varstva.

Predpostavko, da se je spremenilo razumevanje pojma države blaginje in področja socialne politike s prihodom nove vlade ter postavitvijo novega ministra, bom skušala prikazati z nekaterimi aktivnostmi in izjavami nekdanjega ministra Drobniča, ki so se pojavljali v medijih v času njegovega ministirovanja.

V svoji nalogi predvidevam, da se skozi ministirovanje predstavnikov desno (sredinskih) koalicijskih strank med katere sodi tudi Krščanska ljudska stranka – Nova Slovenija, uveljavljajo koncepti skrbi in vrednote, ki se približujejo razumevanju socialne države, ki odgovornost za dobrobit posameznika v

celoti prelaga na posameznika, njegovo neposredno socialno okolje in širšo socialno skupnost, hkrati pa promovira idejo dobrodelništva, kar dodatno vpliva na že tako problematično razslojevanje družbe. Takšno razumevanje socialne države v veliki meri pripomore k krepitvi vloge RKC, kot pomembnega elementa pri zagotavljanju socialne varnosti državljanov, hkrati pa odpira polje v katerem se že uveljavljeni koncept pravic ga je razvijala stroka socialnega dela umika konceptu skrbi, dobrodelnosti in pokroviteljstva. Koncept socialne države, ki se vedno bolj uveljavlja in se kaže kot prihodnja usmeritev, pomeni konec socialne države kot smo jo poznali doslej.

Premike iz koncepta pravic v koncept skrbi bom skušala prikazati na primeru financiranja programov socialnega varstva, kjer bom iskala odgovor na vprašanje ali lahko skozi sistem financiranja socialnovarstvenih programov opazimo te premike, torej ali v praksi zares prihaja do vpeljevanja posodobljenih konceptov katoliške države blaginje in s tem uveljavljanja specifičnih vrednot.

Seveda bom tudi raziskovala kakšne so te specifične vrednote, kako se kažejo in na podlagi česa jih je mogoče uveljavljati.

Za zaključek bom skozi študije primerov skušala ugotoviti ali obstaja razlika pri vodenju v treh različnih vrstah organizacij. V teh organizacijah sem izvedla pol-odprte intervjuje z nekaterimi zaposlenimi strokovnimi delavci in delavkami in menedžerkami oziroma menedžerji ter analizirala njihove koncepte dela in način vodenja odgovornih menedžerjev.

Pri analizi sem želela skozi uporabo kvalitativne analize različnih vidikov organizacijske kulture, kjer se bom osredotočila na uporabo jezika, obredov in mitov ter analizo različna časovnih obdobj, ki jih je zaznamovalo vodenje različnih menedžerjev oziroma menedžerk poiskati vzorce, ki bi pokazali ali menedžerka oziroma menedžer posamezne organizacije uporablja stil vodenja, ki izhaja iz koncepta skrbi oziroma iz koncepta pravic.

Ob tem se bom posluževala tudi Reddinovo teorijo 3D (Černetič, 1998), ki sodi med kontigenčne teorije vodenja.

Predpostavljam namreč, da načini vodenja v nekaterih organizacijah izhajajo iz pokroviteljske vloge menedžerke oziroma menedžerja do zaposlenih in uporabnikov, medtem ko pa je v drugih stil vodenja bolj usmerjen v koncept pravic, je bolj demokratičen in upoštevaajoč.

## 2. FEMINIZACIJA SKRIBSTVENIH POKLICEV

V samem naslovu naloge govorim o feminizaciji vodenja v socialno varstvenih organizacijah, kar izhaja iz dejstva, da je feminizacija zaznamuje celotno področje socialnega varstva.

Ko govorimo o področju socialnega varstva ne moremo mimo paradigme »skrbstvenih poklicev«, ki so značilni za delovanje tovrstnih organizacij.

Spolna delitev dela je značilna za celotno zgodovino človeštva in je tesno povezana s spolno vlogo posameznika, tako v biološkem kot družbenem kontekstu, nedvomno pa tudi s samimi pozicijami moči, ki ženskam zgodovinsko pripisujejo podrejeno vlogo v odnosu do moškega spola.

Biološki spol tako lahko označimo le kot temeljno izhodišče, skozi katerega posameznik postopoma spoznava pomen »maskularnosti« in »feminilnosti« ter njune družbene definicije, ki posegajo v vse dimenzije vsakdanjega življenja in so zgodovinsko, družbeno ter kulturno pogojene.

### 2.1. Družbena definicija spola in dela

Izraz »sex« in »gender« številni ljudje uporabljajo kot sinonima, čeprav gre za povsem drugačen pomen – medtem ko »sex« govori o našem biološkem spolu, ki je pogojen s kromosomi in biološkimi razlikami, je izraz »gender« tisti, ki opisuje družbeni spol in družbeno klasifikacijo ter razlikovanje med spoloma, ki je v veliki meri namenjeno ohranjanju družbene in spolne neenakosti.

Klasifikacija ljudi glede na spol – »spolna diferenciacija« je tako namenjena zgolj utrjevanju hierarhije na ravni sex – gender, ki je moškocentrična. Razlikovanje med moškimi in ženskami na podlagi njihovih reproduktivnih organov je poenostavljajoče in ne priznava drugih možnosti, hkrati pa polarizira družbo na moške in ženske.

Na drugi strani pa se pojavlja diferenciacija vezana na družbeni spol, ki ločuje aktivnosti na tipično ženske in tipično moške.

Do začetka 20. stoletja so bili recimo majhni otroci oblečeni v bela oblačila, sledilo je obdobje, ko so Američani pričeli barvno kodirati otroška oblačila in dečke oblekli v roza ter deklice v modra. To se ni spremenilo vse do začetka 50. let, ko je modra postala maskulinizirana barva in rožnata feminilna. Odtod tudi izvira vztrajni tabu glede rožnate barve pri moških. (Reskin, Padavic 1994: 3)

Socialna konstrukcija spola na drugi strani govori o procesu ustvarjanja razlik med ženskami in moškimi, ki se glede na biološke razlike med spoloma pravzaprav ne ločita veliko, v dve skupini ki se v veliki meri razlikujeta po izgledu in priložnostih.

Družba ustvarja in ohranja razlike med spoloma skozi številne procese: socializacijo, aktivnosti družbenih institucij in medčloveško interakcijo. (West in Zimmerman 1987, v Reskin in Padavic 1994:5)

Ideje o tem, kaj naj bi bilo »moško«, torej možato in tipično za moški spol in kaj naj bi bilo »žensko« torej feminilno in tipično za ženski spol, presegajo učinke socializacije posameznika znotraj družbe, saj te ideje na determinirajo le delitve dela glede na spol temveč tudi to, kdo vodi temeljne družbene institucije. Če pomislimo na to, kdo je nosilec najbolj odgovornih in vplivnih položajev v družbi, kdo zasluži največ denarja in kdo odloča o najpomembnejših stvareh v družbi, lahko ugotovimo, da so to v veliki meri moški. Torej se lahko vprašamo na kakšen način se delijo vloge spolov, ko govorimo o moči in uspehu.

Na področju socialnega varstva in socialne politike tako velja, da se s socialno politiko tradicionalno ukvarjajo moški, medtem ko je izvajanje na ravni storitev prepuščeno ženskam. Moč tako nedvoumno ostaja na ravni moškocentrične politike.

Različni pristopi, ki govorijo o družbeni vlogi spolov temeljijo na prikazovanju teh relacij na podlagi moči, preko katere se je skozi celotno zgodovino človeštva ustvarjala stratifikacija spolov. Celotni vrednostni sistemi so se oblikovali na podlagi moči in posledično dominacije moških v družbenih institucijah. Ti vrednostni sistemi pripisujejo določene lastnosti, ki so značilne za moške in vodijo k uspehu ter posledično določene lastnosti, ki so tipične za ženske.

Kanjuo–Mrčela te lastnosti oziroma ta dualizem, ki je osnova konceptualizacije tako dela kot družbe prikaže na naslednji način:

**Tabela 2.1.1: Spolni dualizem vrednot**

♂	♀
Racionalno	Emocionalno
Javna sfera	Zasebna sfera
Kultura	Narava
Razum	Telo
Objektivno	Subjektivno
Urejeno	Kaotično
Maskulino	Feminino
Pozitivno	Negativno
Objektivno, plačano, večvredno, racionalno	Subjektivno, neplačano, manjvredno, emocionalno

Vir: Kanjuo Mrčela, 2002: 36

Ko govorimo o delitvi vlog, lahko trdimo, da je nosečnost in čas negovanja novorojenčka biološko pogojena vloga ženske, medtem ko je vzgoja otrok zagotovo družbena vloga žensk, kar se prenaša tudi na feminiziran poklic vzgojiteljic.

Razlike med spoloma se seveda ustvarjajo skozi procese socializacije žensk in moških, pri čemer je potrebno upoštevati, da je družbeno pogojena socializacija le odsev širše družbe, ki ustvarja in ohranja oblike socializacij spolov glede na specifično družbeno dinamiko. Klasične teorije socializacije spolov tako pogostokrat ne upoštevajo tega vidika, ki pa so bistvenega pomena pri prepoznavanju družbeno konstruiranih ovir.

Konceptualizacija dela in družbe, kot jo prikazuje Kanjulo-Mrčela upošteva vidike družbene stratifikacije in pomenov moči, ki ženskam onemogočajo vključevanje v pomembne družbene procese odločanja in moči, ki neposredno vplivajo na oblikovanje družbenih institucij ter vrednostnih sistemov posameznih okolij.

Človeške aktivnosti se mnogokrat razlikujejo po spolu in tako ohranjajo dominantno vlogo moških v odnosu do žensk. Je pa tudi dejstvo, da obstaja še vrsta drugih virov razlikovanj za namene klasificiranja ljudi v določene kategorije; največkrat na podlagi rase, etnične pripadnosti, vere, izgleda, starosti, spolne usmerjenosti, ekonomskega položaja ali hendikepa.

Vsebina družbenih spolnih vlog (»gender roles«) je znotraj različnih kultur drugače definirana, vendar ima nekaj skupnih značilnosti, ki se vežejo na določene osebnostne lastnosti žensk in moških (ženske so odvisne, moški neodvisni), socialne vloge (moški so očetje in zagotavljajo dohodek družini, ženske so žene in matere) in socialne pozicije ali specifične poklice (moški so vojaki in politiki, ženske so medicinske sestre in prostovoljke). (Richmond-Abbott, 1992:5)

Za zahodno kulturo tako velja, da so ženske »boljše« učiteljice in socialne delavke, saj takšni poklici vključujejo skrb, ki se največkrat povezuje z ženstvenostjo. Verjetno pa je najbolj tipično feminiziran poklic v zahodni družbi poklic medicinske sestre, ki se že po standardni klasifikaciji poklicev pojavlja le v ženski obliki (3231.00 Medicinska sestra). Zanimivo je, da se recimo v isti klasifikaciji večina poklicev pojavlja v obeh spolih, izjema je že prej omenjeni poklic medicinske sestre in pa župnika, ki pa se pojavi le v moški obliki (SKP-V2 2460.04). Kot zanimivost; v klasifikaciji najdemo tudi poklic slačifanta/ slačipunce (3474.01), ki je v veliki meri stereotipiziran kot ženski poklic.(vir: SURS, <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1182>)

Sicer tudi drži, da v klasifikacijah, ki upoštevajo izobrazbo najdemo med tradicionalno feminiziranimi poklici tudi zdravstvenega tehnika (ibid.).

Govorimo lahko torej o stereotipih, ki so postali del kulture.

### ***Stereotipi in identiteta***

Stereotipi so poenostavljeni opisi skupin posameznikov. Stereotipi, ki se vežejo na spol, predvidevajo, da imajo moški določene lastnosti zaradi katerih naj bi opravljali določene stvari dobro in obratno, da

imajo ženske spet drugačne specifične lastnosti, zaradi katerih naj bi počele določene stvari boljše od moških.

Sicer pa lahko to trditev označimo za posplošeno, saj se vsak individuum ali skupina posameznikov s to trditvijo lahko ne strinja ali jo celo kategorično zavrača. Vendar gre hkrati tudi za posplošeno trditev, ki oblikuje našo realnost ravno zato, ker se številni posamezniki z njo strinjajo in na podlagi tega verovanja tudi oblikujejo svoj odnos do sveta, vedenje in lastno védenje o sebi, svoji okolici in svetu.

Lahko ugotovimo, da je identiteta tudi relacijska in predpostavlja določene meje, individualna psiha pa dejansko deluje v okvirih družbene strukture, ali po besedah Foucaulta:

*"Individuum ne stoji nasproti oblasti; mislim, da je eden njenih primarnih učinkov. Individuum je učinek oblasti in istočasno, ali natanko, kolikor je ta učinek, element njene artikulacije. Individuum, ki ga je oblast konstituirala, je hkrati njen nosilec." (Foucault, 1991:33)*

Če upoštevamo Foucaulta (ibid.) v kontekstu socialnega varstva in menedžmenta, lahko ugotovimo da menedžer kot individuum artikulira oblast. To bo tudi eno izmed izhodišč, ko bom razmišljala o avtonomiji menedžerjev in menedžerk v teh organizacijah.

Identiteta torej za človeka pomeni smisel in izkušnjo življenja samega. Lahko si jo razlagamo na različne načine preko različnih teorij in avtorjev, vendar se bom na tem mestu omejila na identiteto kot socialno vlogo posameznika v specifičnem družbenem okolju, na identiteto ki jo oblikuje kulturno okolje posameznika in je zanj/o atribut, ki ima določeno prioriteto pred izvori samega smisla identitete. Pluraliteta identitet je izvor stresa in nasprotij, tako pri samoreprezentaciji kot socialni akciji, zaradi česar je potrebno identiteto razločevati od klasične družbene delitve vlog vseh, ki jih je ustvarila zgodovina institucionalizma in družbenih organizacij in je rezultat večnih pogajanj med posamezniki in uradno birokracijo (delavcev, mater, vernikov, študentov, kadilcev ipd.).

To je tudi eden izmed poglavitnih vzrokov za nastanek vrzeli, ki je nastala med osebnim in političnim.

Reck na primer ugotavlja, da je identiteta krizni pojem, saj izraža občutek ogroženosti in krize posameznika na različnih področjih življenja, vedno pa se povezuje z negativnimi pojmi, ki naj bi vplivali na konstruiranje take krize; samomori, droge, kriminal, marginalizacija ipd. (Reck, 1981; 134, po: Wilson, 1973).

Identiteta je lahko dejanski krizni pojem le, ko omogoča kritičen in neiluzoren vpogled v razmerja med posameznikom in družbo in ravno to izhodišče je izvor kritik glede zoževanja koncepta identitete na procese interakcij in komunikacij med posamezniki.

Adorno je na drugi strani zavračal pojem identitete iz pozicije kritične teorije družbe in je identiteto razumel kot »rezultat prisiljene povezanosti posameznika s samim seboj, kar izvira iz blagovne



ekonomije meščanske družbe in predpostavlja harmonizirajoč koncept prilagajanja in navidezne integracije realne raztrganosti«. (Adorno, 1970: 79, v: Wilson, 1973)

Bistvenega pomena je ugotovitev, da v realnem vsakdanjem življenju ne živimo nekakšnih fiksnih identitet, ampak doživljamo, kar je tudi v skladu z logiko dinamičnega, kontinuiranega življenja - identifikacijo. A že sam pojem identifikacije sugerira, da v tem polju ne prevladuje neka esencialna, vnaprej dana vsebina, ampak da gre za neprestano redefiniranje samega subjekta, za njegovo neprestano umeščanje v nek identitetni kontekst, v neko »zgodbo o njegovi identiteti«.

Skratka, identiteta posameznika je nestabilna, pravzaprav je sploh "ni". Zato je bistvo identitete nenehna pot k nečemu, pri čemer cilja pravzaprav sploh ne poznamo in morda niti ne obstaja. V tem smislu je identiteta, nenehno re-producirana kot "skrita želja", ki nam jo nenehno reproducirajo ideološki programi. (Praprotnik, 1999:26)

Identiteta je torej nekaj kar se nenehno spreminja in postavlja pod vprašaj samo sebe in svojo pozitivno določenost.

Vloga identitete posameznika je tako v veliki meri odvisna od spolno pogojenih stereotipov, ki oblikujejo našo realnost in konec koncev tudi določajo vsebino feminizacije poklicev na trgu dela.

Vprašanje je torej, kaj v kontekstu socialnega dela pomeni poklicna identiteta in v kolikšni meri se povezuje z osebno identiteto oziroma stereotipi, ki se vežejo nanjo. Ali lahko govorimo o identiteti ženske kot stereotipizirani identiteti, v kateri ima skrb za druge pomembno družbeno in osebno vlogo in ali lahko to identiteto vežemo na poklic socialnega dela. Pomembno se mi namreč zdi, da se posameznice zavedajo družbene vloge, ki jim je pripisana s spolom in vloge, ki se veže na »skrb« v kontekstu socialnega dela. Le tako lahko kot socialne delavke, ženske in menedžerke ustvarjamo kritično misel in razumemo vse razsežnosti, tako družbene kot osebne, ki se vežejo na našo identiteto ter razvijamo sodobne koncepte socialnega dela, socialne države in pravic posameznika.

Kot je že prikazala Aleksandra Kanjulo-Mrčela, se naše družbeno/spolne vloge pojavljajo skozi dualizem, nasprotnost med »moškim« in »ženskim«, nekakšno negativno korelacijo. To bi lahko pomenilo, da moški, ki posedujejo veliko »moških« lastnosti, nimajo skoraj nič ali nič tipično »ženskih« lastnosti.

Seveda to ne drži, saj se veliko večina, sedaj lahko uporabimo izraz »tipično človeških« lastnosti prekriva. To na enostaven način prikaže Richmond-Abbott (1992:6), ki pravi da ima lahko posameznik veliko tipično ženskih in tipično moških lastnosti ne glede na spol. Velika večina teh stereotipov je vezanih na percepcijo posameznikove poglobitve vloge v življenju; ali se ženska in/ali njena okolica vidi kot mati ali poslovna ženska, ali je športnica ali seksualni objekt. Podobno se situacija ponovi pri moških.

Vendar lahko tudi ugotovimo, da ne glede na zgornji prikaz, obstaja družbeni konsenz o tipično »ženskih« in tipično »moških« lastnosti, pri čemer so »moške« lastnosti običajno označene kot pozitivne (racionalnost, objektivnost, razumnost,...), medtem ko je večina »ženskih« lastnosti bolj ali manj negativnih (kaotičnost, subjektivnost, pasivnost,...). Lastnosti, ki bi lahko štele kot pozitivne se vežejo na skrbstveno vlogo žensk znotraj družbe (emocionalno, zasebno).

Zanimivi so rezultati raziskave, ki jo je v letu 1979 izvedla skupina znanstvenikov opravila v skupini strokovnjakov iz področja duševnega zdravja, ki so morali opisati karakteristike duševno zdrave odrasle osebe. Ti so razkrili, da naj bi imel duševno stabilen človek tipično moške lastnosti, pogostokrat povezane s prestižem in uspešno kariero. (Richmond-Abbott, 1992:7)

Cleveland, Murphy in Stockdale govorijo o vplivu družbenih definicij spolov na oblikovanje stereotipov znotraj delovne organizacije in ugotavljajo, da ljudje zaradi neutemeljenih stereotipov enake situacije različno interpretirajo in ovrednotijo glede na spol (glej Tabelo 2.1.2.).

**Tabela 2.1.2 : Vpliv družbenih definicij spolov na oblikovanje stereotipov**

<b>Situacija</b>	<b>Moški</b>	<b>Ženska</b>
Družinska slika v pisarni.	<i>Zanesljiv, odgovoren družinski človek.</i>	Družina ji je bolj pomembna kot kariera.
Pogovor s sodelavci.	<i>Zagotovo debatirajo o zadnjem poslu.</i>	<i>Zagotovo opravljajo.</i>
Odsotnost iz pisarne.	<i>Verjetno je na sestanku s poslovnimi partnerji.</i>	<i>Zagotovo je odšla nakupovati.</i>
Kosilo s šefom.	<i>To pomeni napredovanje.</i>	<i>Verjetno imata afero.</i>
Poročil/a se je.	<i>Sedaj se bo bolj ustalil.</i>	<i>Sedaj bo zanosila in odšla na porodniško.</i>
Dobila je otroka.	<i>Potreboval bo povišico, saj mora poskrbeti za naraščaj.</i>	<i>Sedaj bodo le stroški zaradi porodniškega in pogostejših odsotnosti.</i>
Odhaja zaradi nove službe.	<i>Prepoznal je priložnost in jo zgrabil.</i>	<i>Ženske pa zares niso zanesljive.</i>

Vir: Women and Man in Organizations: Sex and Gender Issues at Work, <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=24471444>

Gre torej za analizo povsem običajnih vsakdanjih situacij in praks, ki se pojavljajo v številnih delovnih okoljih in kažejo na družbeno ustvarjanje stereotipov pogojenih s specifičnim razumevanjem spolnih vlog v delovnem okolju in njihovo povezavo z vlogami izven delovnega okolja.

## **2.2. Delo, poklic in profesija**

Delo kot aktivnost je prisotno skozi celotno zgodovino človeštva, vendar se pomen in vloga dela skozi taisto zgodovino spreminjata.

Pojem delo se sicer povezuje z vrsto aktivnosti (»delam na izboljšanju svoje samopodobe« ali »delam na kvaliteti življenja«), vendar se bom za namen naloge osredotočila le na nekatere vidike dela, ki jih

bom pozneje tudi bolj natančno analizirala, na tem mestu pa le naštela. Številne definicije dela se namreč ukvarjajo s tremi oblikami:

- **plačano delo** ali delo na trgu (*»market work«*), ki se nanaša na plačano delo in je namenjeno ustvarjanju prihodka v obliki plače;
- **prisilno delo** v katerega so ljudje prisiljeni ter zanj ne prejemaajo nikakršnega plačila ali zgolj minimalno ter
- **neplačano delo** ali netržno delo (*»nonmarket work«*), ki ga posamezniki izvajajo prostovoljno zase ali za druge. Pomembna in pogosta oblika neplačanega dela v sodobnih družbah je gospodinjsko delo. (Reskin in Padavic, 1994:2)

Razlikovanje med tržnim in netrznim delom se je pojavilo pred dobrim desetletjem, saj ljudje v zgodovini niso dela ločevali od svojega življenja in je zato veljalo, da je življenje delo.

Torej lahko rečemo, da so tako moški kot ženske vedno delali, vendar je sprva bilo delo nekaj, kar je zagotavljalo preživetje družine, zato so bili v tem kontekstu ženske in moški v partnerski vlogi.

S pojavom industrijske revolucije pa je prišlo do bistvene spremembe – delitve dela. Tako je sfera moškega zajela plačano, javno obliko dela, ki se je odvijalo zunaj družinskega okolja, medtem, ko je sfera ženske zajemala družinsko okolje, neplačano in zasebno delo, torej delo v sferi družine. Ugotovimo lahko, da je današnje razumevanje dela, oziroma družbena definicija dela, na nek način historično nekorektna, saj je definicija dela relativen pojem, ki je tako zgodovinsko kot družbeno pogojen (Miller, 1980, <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=24471444>).

S povečevanjem pojavljanja plačanega dela, so mnogi pričeli obravnavati plačano delo kot edino resnično delo, kar je v veliki meri vplivalo na nastanek »nevidnega« in necenjenega dela, ki ga opravimo doma. Rezultat tega pojava je tudi, da ekonomisti in statistiki največkrat ne vključujejo neplačanega dela v svoje raziskave o delu, delovni sili in BDP-ju, kar dodatno vpliva na marginalizacijo pomembnega dela življenja številnih ljudi.

Danes tako ne govorimo več o delu kot aktivnosti, ki zagotavlja preživetje naše družine, temveč govorimo o poklicih, delovnih mestih, plačah, organizacijah in podjetjih. Na drugi strani pa je delo, ki se opravlja v okviru družine in skupnosti, delo, ki naj ne bi zahtevalo posebnih znanj in spretnosti, delovnih mest, organizacij, predvsem pa plačila. Gre torej za neformalno delo.

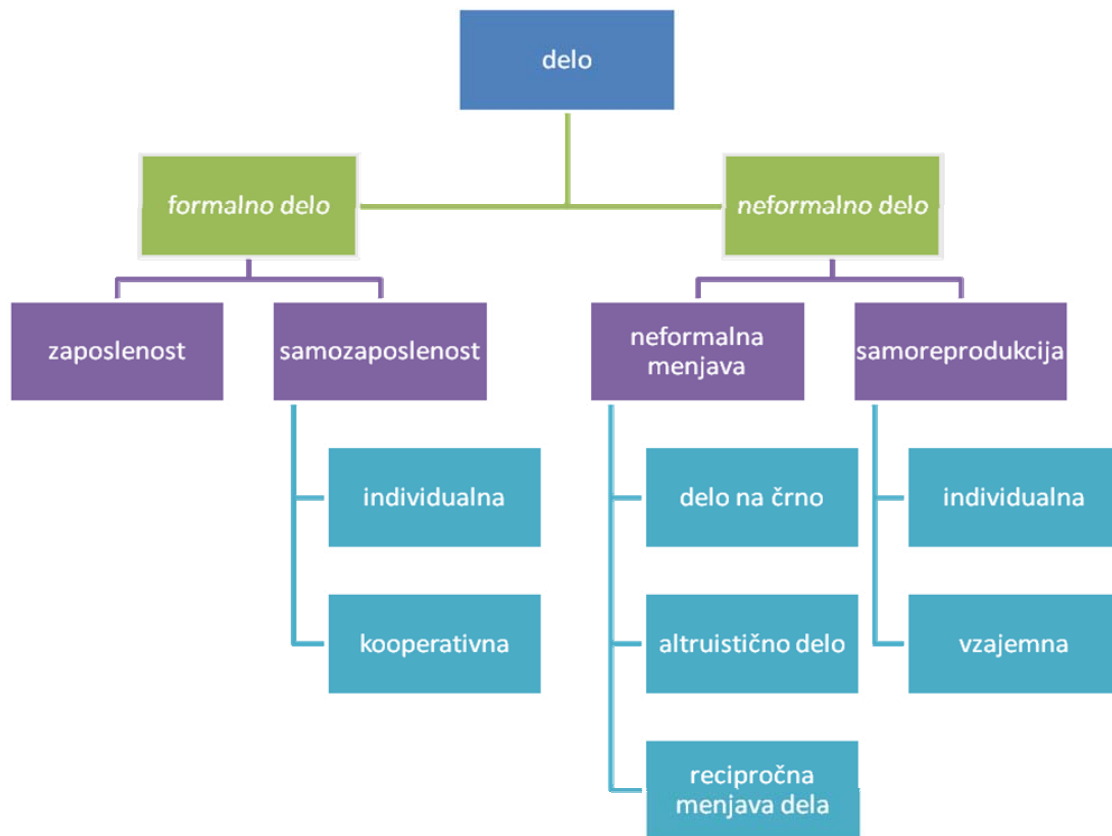
Delo je, kot že ugotavlja Veljko Rus, družbeno determinirano. Družbeni determinizem pa ima lahko bolj ali manj ekonomske, politične, kulturne ali populistične poteze (Rus, 1984:78).

Svetlik (Svetlik, 1988:10) nadaljuje v tej smer, ko pravi:

»Pravzaprav ni pomembno, kaj kdo dela, kaj proizvaja in s kakšnimi sredstvi, temveč v kakšnem družbenem okolju poteka njegova aktivnost. Gre za to, v kolikšni meri je določeno delo družbeno institucionalizirano.«

Svetlik (ibid.) različne oblike dela postavi v hierarhično razmerje, ter tako ponazori »pomembnost« različnih oblik dela v naši kulturi.

**Slika 2.2.1 : Konceptualizacija dela (Ibid.)**



Če sledimo liniji neformalnega dela, ki ga zaznamuje skrbstveno delo v neformalnem, torej domačem okolju, lahko ugotovimo da gre za oblike dela, ki jim ni priznan formalni status plačanega dela in so zato oblike storitev in dobrin, ki se odvijajo v polju zasebnosti, kljub temu pa neposredno vplivajo na sam trg dela.

Neformalno delo se naprej deli na delo na črno, kjer gre za izmenjavo dobrin ali storitev, ki niso formalizirane in so lahko zaradi tega tudi kazensko preganjane s strani države. Gre torej za produkcijo, ki je izven nadzora države, saj tega dela trga tudi ne more regulirati.

Sledi altruistično delo, ki je v samem bistvu enosmerno, saj gre za oblike prostovoljnega dela, ki so usmerjene na posameznika, skupino ali skupnost, čeprav tudi te oblike dela vedno bolj dobivajo recipročen značaj, saj ob iskanju zaposlitve štejejo kot pomembna referenca, ki pa je bolj moralnega značaja.

Ko govorimo o recipročni menjavi dela, mislimo predvsem na delo znotraj širše družine in ožje skupnosti, ki je največkrat posledica neformalnih vezi, ki se preko tovrstnih oblik dela le še dodatno utrjujejo.

Če razmišljamo o delu se nam hkrati največkrat ob tem pojavi vprašanje, ki se veže na ustvarjanje poklicev in profesij.

Sam izraz je poznan skozi celotno zgodovino dela – seveda največkrat plačanega. Seveda je pomembno, še posebej v zgodovinskem kontekstu, razlikovati med poklicem (»*occupation*«) in profesijo (»*profession*«).

Svetlik pravi, da ima vsaka profesija glavne značilnosti poklicev, medtem ko se posamezni poklici le bolj ali manj približujejo idealnemu tipu profesije. (Svetlik 1979:184)

*Osnovni pomeni izraza poklic so bili od nastanka v zgodnjem 16. stoletju, pa vse do konca 19. stoletja, dokaj ozki. Kasneje dodatni pomeni so bili dotlej latentni, vsebovani v okorno govorico za opis okrnjenega slovenskega trga dela*

*Pomensko razbohotenje v 20. stoletju je izrazu prineslo precej splošnejših pomenov. Predvsem je tu prisotna raba pojma poklica kot oznake za katerokoli človekovo dejavnost. Po 2. svetovni vojni pa je poklicno izrazje izgubilo do tedaj že doseženo razločljivost. Novi izrazi so težili k uveljavitvi pretirane šolske regulacije.*

(Kramberger 1999:42)

Durkheim je v začetku 20. stoletja dejal, da so profesije nekakšna integrativna sila sodobnih industrijskih družb, organizirani kot kohezivne skupnosti, ki temeljijo na skupnih etičnih vrednotah. (Gabe, Bury, Elston 2004:164).

Razprave okoli tega kaj razlikuje poklic od profesije imajo nekaj skupnih značilnosti, ki pa jih je najverjetneje najboljšo povzel Brante (v Kramberger 1999:132), ki ločuje tri skupine pristopov:

1. **Taksonomski pristop**; zagovorniki tega pristopa poudarjajo pozitivno funkcijo profesij za celotno družbo. Večina definicij, ki opisuje profesijo v tem okviru ima v sebi vgrajeno samopoveličevalno profesionalno retoriko ali ideologijo, ki jo je težko ločiti od resničnosti same, v kateri je bil nek poklic vzpostavljen kot socialna struktura. Pristop je nastal v povojnem obdobju rasti v ZDA, poimenujejo ga tudi naivni pristop. (Burrage, v Kramberger 1999: 132)

2. **Cinični pristop**; je nastal kot reakcija na razumevanje profesij v obdobju taksonomskega pristopa, kljub vsemu pa še vedno zagovarja profesije kot poklicne skupine z zahtevano visoko stopnjo izobrazbe, kar pa je predvsem strateško opravičilo za ustvarjanje monopolov na trgu dela. Nastal je v obdobju ekonomske krize in zmanjševanja sredstev namenjenih socialni državi. (Kramberger 1999: 133)
3. **Generični pristop**; zamenja zgornja dva pristopa in ga lahko poimenujemo tudi historično-empirični pristop v katerem prevladuje težnja po umestitvi profesij v socialni in nacionalni kontekst. (Kramberger 1999: 133)

Sam izraz poklic se danes pogosto narobe razume, saj opisuje glavno zaposlitev posameznika in nje njegove izobrazbe. Dober primer nastalega napačnega razumevanja je recimo politik, ki ni izobrazba ampak poklic, medtem ko je politolog izobrazba in ne poklic.

Kramberger (1999) pravi, da *medtem ko so v preteklosti strogo ločevali med ženskimi in moškimi poklici, je danes skoraj brez izjeme mogoče opravljati katerikoli poklic ne glede na spolno pripadnost.*

### **Zgodovina profesije socialnega dela**

Poklic socialne delavke oziroma socialnega delavca danes šteje med regulirane poklice. Sam pojav poklica socialnega dela lahko povežemo z ekonomskimi in socialnimi krizami 18. in 19. stoletja v Zahodni Evropi in Severni Ameriki, ki so zahtevale določene odgovore. Šlo je torej nekakšen kompromis na pojav industrializacije in urbanizacije v Evropi, predvsem pa je nastal zaradi zahtev srednjega meščanskega sloja, ki se je nenadoma počutil ogroženega zaradi koncentracije različnih skupin prebivalstva v mestih. Medtem, ko je predindustrijska doba zagotavljala določeno mero razpršenosti t.i. socialnih problemov, jih je industrializacija združila in pojavile so se težave povezane s prostitucijo, revščino, prenaseljenostjo, pojavom različnih bolezni povezanih s slabimi življenjskimi pogoji, zlorabo drog in alkohola, brezdomstvom in številnimi otroci, ki niso bili vključeni v redno izobraževanje. Medtem, ko se je v 19. stoletju država pričela odzivati na nastajajoče probleme z ustanovitvijo različnih shem za javno zdravstvo, izobraževanje, javni red in mir, zaporov, popravnih domov za mladoletnike, norišnic, ubožnic in javnih služb. Razne filantropične agencije so tako poskrbele za nastanek in razvoj socialnega dela skozi raznovrstne aktivnosti, ki so omogočale podporo pri delu teh ustanov.

Filantropske začetke socialnega dela je v 20.stoletju presegla profesionalizacija poklica in njegova umestitev v javni in zasebni neprofitni sektor. (vir: <http://www.socialwork.ed.ac.uk/Social/history.html>)

Razvoj socialnega dela je bil tako v veliki meri pogojen z ekonomskim razvojem in napredkom, kar je na neki način logično vodilo v samo institucionalizacijo in profesionalizacijo poklica. Kljub temu gre za

profesijo, ki ne le da je izrazito feminizirana, predvsem zaradi profesionalizacije neformalnega dela, temveč je vedno znova marginalizirana zaradi taistih političnih in gospodarskih trendov, ki se danes usmerjajo k prepričevanju javnosti o nujnosti neformalnega skrbstvenega dela žensk. Ženske se tako postopoma umikajo iz javnega življenja na rob družbe, kjer opravljajo svojo »naravno dano vlogo«, kar vpliva na ponovno poglobljanje marginalizacije žensk.

### **2.3. Formalizacija neformalnega dela – ko neplačano delo postane plačano**

*Fiziološke sposobnosti ženske in njena večja povezanost z življenjem vrste, ki dejansko dajejo ženski manj svobode v razpolaganju s sabo, so v večini kultur vključene v družbeno vlogo in psihično strukturo žensk kot nekaj totalnega, vseobsegajočega in omejujočega. Funkcija ženske v dajanju življenja (spočetje, nosečnost, rojevanje, dojenje), ki je nujno v biološkem smislu, je podaljšano v tisto sfero, kjer poteka družbeno oblikovanje človeka - v socializacijsko sfero in v njem delujejo ženske tako, da ohranjajo njim vsiljene vloge in z vzgojo kontinuirano oblikujejo posebnosti moške in ženske identitete. (Jogan 1990:14)*

Če je res, da je feminizacija socialnovarstvenega sektorja pogojena z družbeno konstrukcijo vlog, ki na podlagi *danih bioloških funkcij* žensk le-te umešča v tiste *poklicne sfere, ki so nekakšen funkcionalni podaljšek družine* (t.i. *emocionalno delo*), potem lahko hkrati trdimo, da je izjemna intenzivnost tega pojava v Sloveniji ne le posledica družbenih trendov, temveč tudi tihega, neprostovoljnega in pogosto tudi nezavednega pristanka žensk ne samo na takšno poklicno segregacijo po spolu, temveč tudi na vzporedno temu nujno povečano vlogo t.i. *ženskega produkcijskega načina*, ki kot (stereotipni) temelj te feminizacije vnaša elemente *družinske dinamike* v organizacijsko kulturo socialnovarstvenih organizacij. To pomeni največkrat to, da se stereotipne vloge, ki se pojavljajo v družini reproducirajo v organizacijah. Vzroke za to lahko iščemo tako pri razumevanju dinamike med posameznikom in oblastjo, kot jo definira Foucault kot pri uveljavljanju konceptov skrbi znotraj organizacij, ki so zaradi dejstva da so v njih zaposlene ženske pripadnice tipično feminiziranih poklicev, dodatno marginalizirane in pogostokrat izključene od virov moči in odločanja.

### **2.4. Institucionalizacija skrbstvenega dela**

Skrbstveni poklici so namreč skozi celotno zgodovino dela bili v domeni žensk in čeprav danes vse več žensk vstopa v tradicionalno moške poklice je zanimivo, da se moški le izjemoma odločajo za tradicionalno ženske poklice.

Ko govorimo o socialnem delu, lahko opazimo določeno stopnjo institucionalizacije delitve spolnih vlog in stereotipov o spolu. To se realizira skozi utrjevanje »ženskih« družbenih vlog, torej poudarjanje odgovornosti, ki se vežejo na vlogo matere, žene, skrbstveno vlogo do otrok in ostarelih članov družine, ob hkratnem neupoštevanju visoke stopnje revščine in brezposelnosti s katero se srečujejo ženske. Nosilci teh stereotipov so običajno ravno strokovne delavke zaposlene v teh službah. Raziskave ki so jih opravljali v Veliki Britaniji so pokazale, da je problem revščine v veliki meri značilnost enostarševskih družin, posebej tistih v katerih vlogo skrbnika otrok prevzamejo ženske, ki so slabše izobražene, se v svojem življenju srečujejo z omejenim številom priložnosti, so težje zaposljive, za svoje delo prejema nižje plačilo in si tako tudi težje privoščijo varstvo svojih otrok, so v veliki meri odvisne od državnih transferjev, pa tudi ko se obrnejo po pomoč na socialne službe, večkrat doživijo negativen odnos uslužbencev teh služb.

Na drugi strani je primer moških samohranilcev, ki imajo običajno več virov pomoči kot ženske, v službah socialnega varstva, kjer so običajno zaposlene ženske, pa so tudi boljše sprejeti (Hanmer, Statham 1988:41).

Gre za primer samodiskriminacije, vzrok zanjo pa je lahko poleg morebitne strokovne nekompetentnosti tudi zatekanje k tradicionalnim družbenim vlogam, v katerih ima oče samohranilec vlogo posameznika, ki se izjemno trudi, medtem ko gre v primeru žensk za sprejemanje stereotipa, da je materinstvo »naravna vloga žensk«, zato tudi ne potrebujejo tolikšne mere pomoči.

Prav tako je dejstvo, da se skupine žensk, ki prihajajo iz tradicionalno marginaliziranih skupin (Romkinje, hendikepirane ženske, ženske, ki se srečujejo z odvisnostmi) srečujejo z dodatnimi oblikami diskriminacije in segregacije.

Če parafraziramo lahko rečemo, da je v današnji družbi biti marginalizirana ženska hendikep, ženska s hendikepom pa po logiki zahodne kulture pomeni izdajstvo materinstvu, ženskosti, čutnosti, kot si jo zamišlja družba.

Cerkev celovitost povezuje z deviškostjo, država z možnostjo reprodukcije. Ženska z družbenim ali fizičnim hendikepom je tako vedno na robu pozabe.

Če se vrnemo k pojmu dela, lahko nadaljujemo, da se »delo« definira kot plačano, kontinuirano, osem urno delo izven sfere doma. Gre torej za moškocentrično definicijo, ki ne sovпада z realnostjo številnih žensk in njihovega vsakdanjega življenja. Velika večina dela, ki ga opravijo ženske se statistično ne beleži in je tako tudi nevidno.

Zanimiva je raziskava, ki jo je opravil Mirovni inštitut v okviru projekta Sistem pomoči na domu - SIPA in govori o neplačanem delu, ki ga opravijo ženske v sferi doma. Podlaga za njihovo raziskavo so bili statistični podatki, ki so pokazali, da 97% zaposlenih žensk tedensko nameni skrbi za gospodinjstvo in



otroke kar 3 ure 45 minut dnevno, medtem ko 81% moških tem opravilom nameni 2 uri 35 minut dnevno.

Razvojno partnerstvo SIPA po svoji definiciji deluje v smeri razvoja novega programa pomoči na domu, namenjenega gospodinjstvom z majhnimi otroki, ustvarjanja novih delovnih mest za težje zaposljive skupine brezposelnih (starejše ženske pred upokojitvijo, ženske z nizko stopnjo izobrazbe), senzibilizacijo javnosti in izdelavo priporočil o problematiki usklajevanja dela in družine za oblikovalce javnih politik.

Cilji, ki si jih zastavlja projekt so sicer izjemno dobri, vendar se ob tem pojavlja vprašanje v kolikšni meri tovrstni projekti ustvarjajo in utrjujejo obstoječe stereotipe, ko prezaposlenim ženskam omogočajo pomoč s strani žensk, ki prihajajo iz nižjega družbenega sloja. Ali ne gre v takšnih primerih za preprosto krepitev vrednot srednjega sloja, pa čeprav s strani žensk samih. In ali projekt ne spominja na čas, ko so v 70. letih v Združenih državah Amerike feministke protestirale za pravice žensk in medtem najemale afro-američanke iz nižjega sloja, ki so jim takrat varovale otroke.

## **2.5. Feminizacija socialnega dela v preteklosti in sedanjosti**

Začetke feminizacije socialnega dela, pa tudi ostalih skrbstvenih poklicev, ki prvenstveno delajo na tem področju, lahko poiščemo v času viktorijanskega filantropizma in dobrotelništva.

V Sloveniji sintagmo *socialno delo* prvič zasledimo znotraj slovenskega ženskega gibanja pred drugo svetovno vojno. Poimenovanje zasledimo že leta 1926 v reviji *Ženski svet*, kjer je bil predstavljen življenjepis Alice Salomon, začetnice izobraževanja socialnega dela v Nemčiji. V tridesetih letih prejšnjega stoletja je bila ustanovljena komisija za socialno delo pri Jugoslovanski ženski zvezi, ki sta jo vodili Angela Vode in Alojzija Štebi, obe aktivni v predvojnem ženskem gibanju in članici več ženskih organizacij. Aktivnosti komisije za socialno delo sta zajemali dve področji: skrb za revne otroke in otroke brez staršev ter področje ženskega dela in izobraževanja.

Nastanek Šole za socialne delavce v letu 1955 je bil odločitev, ki je bila sprejeta od "zgoraj navzdol" in je bila povezana s t.i. obdobjem »državnega feminizma«, ko so bila ženska vprašanja obravnavana kot sestavni del razrednega vprašanja. Začetki profesionalizacije socialnega dela tako sovpadajo z "zlato dobo" nastajanja segregirajočih socialnih institucij za različne skupine prebivalstva in pa začetki formalne feminizacije skrbstvenih poklicev.

Zanimivo je tudi, da je ideja o sistematičnem izobraževanju za socialno delo bila na področju Jugoslavije, po drugi svetovni vojni, bila nekakšen unikum Vzhodne Evrope, ki je izobraževanje za socialno delo zaradi političnih razlogov sistematično odpravljala. V nekdanji Sovjetski zvezi, Bolgariji, Albaniji, Romuniji, itn., so se pričeli prvi oddelki za socialno delo odpirati šele skozi iniciativo držav

Zahodne Evrope, ki so po letu 1992 prispevala pomemben delež sredstev za razvoj področja socialnega varstva. (Zaviršek, ur. 2005)

Posebnost Jugoslovanskega prostora je bila, da so bili nekateri ugledni člani komunistične partije, ki so že imeli doktorat iz znanosti prava, v 50. letih poslani v Združene države Amerike, da bi se poučili o reševanju socialnih vprašanj v najširšem smislu.

Gabi Čačinovič Vogrinčič (predavateljica socialnega dela od leta 1966), se spominja:

*Prvi koncepti socialnega dela v Sloveniji kot tudi na Hrvaškem so bili ameriški koncepti. Razlog je bil v tem, da so bile ZDA edine, ki so nam ostale. Na države, ki so nam bile bližje in so tudi imele socialno delo, se je zaradi vojne gledalo kot na naše sovražnice, na primer na Nemčijo in Avstrijo. Naša vlada je hotela dokazati, da smo drugačni od držav vzhodnega bloka. (Zaviršek, 2005:8)*

Ideja, da imajo ljudje, ki jih je prizadela vojna, velike potrebe zaradi revščine, raznih oblik hendikepa, izgube staršev ali svojcev in brezdomstva, se je odražala tudi skozi govore tedanjega predsednika Jugoslavije Josipa Broza Tita, ki je v enem svojih govorov dejal: »Mi, razumljivo, nismo nobeni samaritani, toda smo komunisti in komunisti morajo biti v prvi vrsti humanisti.« (Zaviršek, 2005:9)

Kljub temu je bila vizija socialne politike tistega časa, da morajo postati socialne dajatve z leti nepotrebne, predvsem zaradi splošnega zvišanja življenjske ravni posameznika. Šlo je torej za prepričanje, da bo socializem odpravil socialne probleme, zato se je tudi zdelo, da gre pri izobraževanju za socialno delo predvsem za obliko začasnega usposabljanja, ki se je razvijalo in udeleževalo »na terenu«.

Danes se razlike med spoloma kažejo pri izbiri študija, saj le ta v veliki meri odraža klasično delitev vlog med spoloma. Dejstvo je tudi, da je področje izobraževanja in zaposlovanja medsebojno povezano, kar vpliva na prehodnost med študijem in področjem dela. Spolna segregacija na trgu delovne sile se kaže skozi vertikalno in horizontalno segregacijo ženske delovne sile. Prva pomeni koncentracijo ženske delovne sile na določenih funkcijah, ravneh odgovornosti in položajih, druga pa predvsem zgoščenost v določenih panogah, sektorjih in poklicih. Značilnost vertikalne segregacije ženske delovne sile je zasedanje nižjih, manj odgovornih in slabše plačanih delovnih mest v hierarhiji. Osnovna značilnost horizontalne koncentracije ženske delovne sile pa je doseganje nižje plače (šolstvo, zdravstvo, socialno delo) in v poklicih, ki so v povprečju slabše plačani (medicinske sestre, šivilje). Tako Hans Drake (1980) v knjigi *Ženske in duševno zdravje* (Zaviršek, 1994:207) pravi:

*»Socialno delo je ženski poklic, saj je ta delovna sila poceni in ima obenem pomembne poklicne kvalifikacije brez izobraževalnih stroškov.«*

Soglasje o tem, ali se ženske zaposlujejo v neki panogi potem, ko se plače v njej zaradi okoliščin znižajo, ali se plače v neki panogi znižajo potem, ko so v njej večinsko zaposlene ženske pa kljub temu ni.

Zaključimo lahko le, da o feminizaciji nekega poklica govorimo, ko postane delež žensk med zaposlenimi večinski.

Če pa gremo še en korak nazaj, to je do izobraževanja za poklic, lahko zelo dobro že v tej fazi opazimo zametke poklicne feminizacije. Tako je po podatkih Statističnega urada Slovenije razviden izjemno visok delež žensk med študenti Fakultete za socialno delo saj je med 148 vpisanimi v prvi letnik rednega študija v šolskem letu 2006/07 11 moških. Hkrati je na isti fakulteti v letu 2005 med 136 diplomanti rednega študija, 12 moških. (dosegljivo na: <http://www.stat.si/> )

In kakšni so lahko razlogi, da prihaja do tako izrazite feminizacije socialnega dela?

Ženske so bile od nekdaj vzgajane v prepričanju, da je skrb za druge ljudi temeljni del njihove identitete in najpomembnejše opravilo v življenju. To je bil tudi dober razlog, da niso bile pripuščene k opravljanju poklicev, ki so veljali za racionalna in intelektualno zahtevna. Ženskam so ostala le tista opravila, ki so zahtevala skrb, nego in pomoč, torej prav tista opravila, ki so jih opravljale že v družini. Ti poklici ženske formalno povežejo s pripisanimi vlogami, jih kvalificirajo za opravljanje družinskih dejavnosti, obenem pa jim omogočajo, da zadovoljijo potrebe po zaposlitvi, samostojnosti in avtonomiji v sferi plačanega dela. V teh poklicih postane vse tisto, kar je veljalo v tradicionalnih družbah za delo žensk zaradi njihove narave, ljubezni in kreposti, plačano in šele priznано kot delo. Do ostrega ločevanja med »moškimi« in »ženskimi« poklici je prišlo konec 19. in v začetku 20. stoletja. Prvi so dobili značilnosti altruizma in humanosti, drugi pa racionalnosti in učinkovitega tekmovanja. (Zaviršek, 1994:333).

### **2.5.1. Etika skrbi, altruizem in religija**

Če altruistično delo, kot ga je definiral Svetlik (1988:21) povežemo s poklicem socialnega dela, potem se pojavi dvoje resnih vprašanj; prvo je vprašanje utrjevanja družbeno pogojenih vlog, saj morajo študentje v času študija opraviti kar obsežen del obveznega prostovoljnega dela, ki sicer pozitivno vpliva na pridobivanje pomembnih izkušenj pri nadaljnjem delu, hkrati pa utrjuje zgodovinsko ustvarjene pozicije vezane na spol in skrbstvo, ki je v domeni žensk, glede na to, da je kar 94,7% študentov Fakultete za socialno delo pravzaprav študentk. Drugo pa se nanaša na sam pojem altruizma.

*Številni avtorji izenačujejo termin "altruizem" s terminom "prosocialno vedenje". Prvi v altruistično obnašanje vključuje sleherno obnašanje, ki pomeni pomoč ene osebe drugi(m) osebi(am). Drugi pa iz definicije altruizma izključuje pomoč iz egoističnih pobud (npr.*

*pričakovanje, da nam bo pomoč vrnjena) in poudarjajo čustveno motivirano pomoč ( npr. pomoč iz sočutja).*

(Nastran-Ule 1992: 226)

Po Gormleyu vsebuje altruizem številne, družbeno priznane kulturne vrednote: religiozne vrednote (duhovno zadovoljstvo ob altruističnem dejanju), družinske vrednote (skrb za družinske člane) in podrejanje priznanim vlogam spola v družbi (vloga in položaj ženske), poleg tega pa naj bi imela družbeno priznana altruistična vrednota »skrb za družino« implicitno konotacijo, saj gre za seksističen odnos do žensk, hkrati pa zmanjšuje odgovornost vlade do položaja družine v družbi. (Pinker 1973, v Gromley 1996: 583)

Motive za altruistično vedenje Nastran–Ule prepoznava predvsem v socializacijskih dejavnikih (cenjene vrednote v družbi so požrtvovalnost, velikodušnost, uslužnost) in situacijske, ko se ljudje vedejo glede na trenutno počutje v posamezni situaciji. Če so slabe volje ali potrti so manj pripravljeni priskočiti na pomoč, kot če se dobro počutijo. Pogosto se ljudje skozi dobra dejanja skušajo tudi znebiti občutkov krivde. (Nastran–Ule 1994:148)

Altruizem pa ni nujno pozitivno in zaželeno vedenje, še posebej, če so motivi za tovrstna dejanja povezani z izrazito egoističnimi nameni.

Jan in Brigitta Tullberg celo trdita, da je altruizem zelo priročen, ko gre za manipulacijo in navaja primer pridobivanja javne podpore različnih voditeljev, ki svoja dejanja razlagajo z »višjimi« cilji. Podobno se dogaja v skupinah, kjer se skozi skupni interes opravičuje vrsta dejanj, ki so vprašljiva. Po njunem mnenju v resničnosti namreč nihče ne more govoriti v imenu delavskega razreda, boga ali prihodnosti – kvečjemu lahko o tem govorimo s stališča posameznika.

(Tullberg, vir: <http://www.tullberg.org/Papers/Synopsis.pdf>)

Altruizem naj bi na drugi strani bil tipično ženska lastnost, ki jo skupaj s skromnostjo, podrejenostjo, ponižnostjo, prijaznostjo in ljubečnostjo opisuje Parsons, ko definira žensko kot »deklo gospodovo«, hkrati pa tudi pravi, da je »naravni« poklic ženske biti dobra mati, žena in gospodinja. Avtor družino razlaga kot sistem, v katerem je moški instrumentalni vodja družine zaradi pomembnosti svoje poklicne vloge, saj je primarna naloga odraslega moškega člana nuklearne družine, da dela. Ženska je znotraj tega sistema reducirana na družinsko bitje, ki ne sme delati izven doma in se ji podeljuje status nesamostojnega in pomanjkljivega bitja. Parsons svoje trditve utemeljuje z domnevnimi raziskavami, ki naj bi pokazale, da ima moški v vseh kulturah dominantno vlogo. (v Jogan 1990: 63 - 65)

Porejeni položaj žensk se v krščanski kulturi utrjuje kot takšen že skozi celotno zgodovino, pa tudi v sodobnem času.

*Skozi pogled feminilnosti ženske bogatijo razumevanje sveta in pripomorejo k oblikovanju bolj iskrenih in pristnih medčloveških odnosov. Ženske vse to počnejo z veliko požrtvovalnosti.*

(vir: [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/2004/documents/rc\\_seg-st\\_20040304\\_martone\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/2004/documents/rc_seg-st_20040304_martone_en.html))

Konfliktni položaj med normativno religijo in pravicami žensk je v primeru Islama dobro raziskano področje, ko pa govorimo o tradicionalni katoliški veri pa to ne drži ravno. Kari Elisabeth Børrensen je področje religije in položaja žensk raziskovala ter prišla do nekaterih pomembnih zaključkov.

Pri svojem delu izhaja iz dejstva, da katoliška cerkev velja za največjo vejo krščanstva. Po podatkih Cerkvenega statističnega letopisa iz leta 2004 je število vernikov, ki so se šteli kot pripadniki katoliške vere znašalo kar 1,098,366,000 oziroma 1/6 svetovne populacije. (vir: Central Statistics Office (2006). *Statistical Yearbook of the Church 2004*. Libreria Editrice Vaticana)

Rimsko katoliška cerkev ima privilegiran položaj v Organizaciji združenih narodov in ima tudi velik vpliv na dogajanje v mednarodni skupnosti, saj ima Sveti sedež vse od leta 1964 zagotovljeno članstvo v tej organizaciji ter sodeluje na konferencah Združenih narodov s polno volilno pravico, medtem ko imajo druge verske skupnosti zgolj položaj nevladnih organizacij.

Proces vstopa rimo-katoliške cerkve v mednarodne organizacije se je pričel v letu 1929, ko se je Vatikan pridružil *World Telegraph Union* in *Universal Postal Union*. Od leta 1957 dalje se je pojavilo poimenovanje Sveti sedež, ki se je nanašalo na vodstvo rimo-katoliške cerkve v Vatikanu. Kot legalna entiteta si je Sveti sedež pridobil status države ne članice, stalne opazovalke.

Sveti sedež je postal glavni akter na mednarodnem odru, ki nasprotuje pravici žensk do samoodločanja glede rojstev. V sodelovanju z muslimanskimi državami in evangeličansko vejo protestantizma je Sveti sedež nasprotoval sprejetju konvencije, ki bi ženskam podelila popolno avtonomijo glede reprodukcije in tako okrepil moškocentrično odločanje o položaju žensk (Tullberg, vir: <http://www.tullberg.org/Papers/Synopsis.pdf>).

Dragoš (2000:13-28) trdi, da je med vsem svetovnimi religijami krščanstvo najbolj *prozelitsko* naravnano in je tako usmerjeno v nenehno širjenje, ki je neizvedljivo brez pridobivanja novih pripadnikov. Krščanske vrednote in prepričanja se, po mnenju avtorja, versko in socialno realizirajo šele z javnim delovanjem, ki ni le na zasebni ravni, temveč tudi na zelo osebni in intimni ravni. Hkrati pa se z realizacijo krščanstva v javnosti postavlja vprašanje odnosa tako do drugih ver kot do vseh ne-verskih dejavnosti, ki se prakticirajo javno.

Ravno tu se postavlja vprašanje posrednega in neposrednega poseganja vere v politiko ter s tem tudi v polje delovanja socialnovarstvenih organizacij o čemer bom pisala pozneje.

Joganova (1990: 112-113) na drugi strani navaja Apostolsko pismo o dostojanstvu žensk iz leta 1988, ki govori o poslanstvu žensk skozi prizmo ljubezni; ta je ženskam dodeljena le kot sredstvo za doseganje dostojanstva in identitete ali »žena ne more najti same sebe, če ne podarja drugim svoje ljubezni«.

*Ženska je ustvarjena kot pomočnica človeku.*

(župnik Jože Pacek, Družina, 15.7.2001, na [http://www.zrtve-cerkve.org/new\\_page\\_16.htm](http://www.zrtve-cerkve.org/new_page_16.htm))

Vstopanje žensk v javni prostor in njihova emancipacija se v tem kontekstu razume kot »zlo«, motnja naravnega stanja družbe. Za takšno androcentrično razumevanje »naravnega stanja«, ki je po mnenju Joganove (2001: 210) še vedno prevladujoče ne glede na politični sistem, je vsako redefiniranje tega pojava izziv, še posebej hud izziv pa je praktično vzpostavljanje institucionalnih temeljev, statusno sicer diferencirane, podrejenosti in marginalnosti ženskega spola.

Delitev dela na podlagi spola se tako odvija v vsakdanjem življenju in je v veliki meri pogojena z razumevanjem spola v svetovnih religijah. Je pa spolna segregacija dela odvisna tudi od stališč posamezne religije; v muslimanski kulturi in religioznem kodu je tako običajno, da dela ki pri nas veljajo kot tipično ženska (šolstvo, tajniška dela, medicinska sestra) opravljajo moški. (Papanek 1973, v Reskin in Padavic 1994:7)

Klasična delitev dela pa ne glede na družbeno okolje ostaja skrb – tako v negovalnem kot odnosnem smislu. V tem kontekstu je skrbstveno delo žensk največkrat razumljeno kot dejanje ljubezni, feminilnosti in zato tudi ni ovrednoteno kot delo. Pomemben podatek o vlogi skrbstvenega dela se v današnjem času nanaša na koriščenje dopusta za nego in varstvo otroka, ki ga ne glede na številne spodbude koristi le 2% očetov. (vir: [http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski\\_prejemki/](http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski_prejemki/))

## **2.5.2. Sodobni koncepti socialnega dela v kontekstu etike skrbi**

V preteklosti je prišlo je do preokvirjanja številnih konceptov in teorij o pomoči posamezniku, družini, skupini ali skupnosti, ki so posledica socioloških spoznanj in novih trendov. Ti koncepti uvajajo pojme kot so etika udeležnosti, krepitev moči, koncept pravic. Ta se veže predvsem na udeležnost uporabnikov v vseh procesih. Uporabnik tako ni več pasivni prejemnik storitev temveč aktivni soustvarjalec.

Danes mednarodna definicija socialnega dela govori o *promociji socialnih sprememb, reševanju problemov v medosebnih odnosih, o opolnomočanju ter omogočanju pogojev v družbi in pri posamezniku za doseganje blagostanja in boljše kvalitete življenja. Skozi uporabo teorij o človeškem vedenju in socialnih sistemih socialno delo intervenira na točkah, kjer se dogaja interakcija med posameznikom in okoljem. Temeljni principi socialnega dela so principi o človekovih pravicah in principi socialne pravičnosti.*

Socialno delo naslavlja številne kompleksne odnose med ljudmi in njihovim okoljem. Poslanstvo socialnega dela se tako ukvarja predvsem s tem, kako omogočiti posameznikom, da razvijejo svoj polni potencial in izboljšajo kvaliteto svojega življenja. Profesija socialnega dela je usmerjena na reševanje problemov in spremembe. Vrednote socialnega dela so vezane na spoštovanje enakosti, vrednosti in dostojanstva, solidarnosti, socialne vključenosti in pravičnosti. (<http://www.ifsw.org/en/p38000208.html>) Zagotovo velja, da je stroka socialnega dela avtonomna in zgolj uporablja spoznanja drugih strok, kot je sociologija, psihologija ali filozofija za razvijanje lastnih metod, pristopov in jezika socialnega dela. Socialno delo se razume kot družbeni fenomen.

Socialni delavci se pri svojem delu srečujejo z najranljivejšimi posamezniki in družbenimi skupinami, katerim omogočajo in nudijo različne oblike podpore in pomoči, s katerimi si posamezniki lahko izboljšajo ekonomski in družbeni položaj. Pri delu z otroci, družinami, življenjskimi skupnostmi in lokalnimi skupnostmi se socialni delavci srečujejo z najrazličnejšimi težavami in življenjskimi situacijami. Področje socialnega dela je tako izjemno široko, uporablja tudi širok nabor pristopov in metod. Med klasične temeljne metode socialnega dela šteje socialno delo s posameznim primerom, skupino in skupnostjo, ki pa jih je potrebno nadgraditi s številnimi metodami, ki se uporabljajo v teoriji in vsakdanji praksi socialnega dela, kot je raziskovanje, načrtovanje, upravljanje, sodelovanje, koordiniranje, pripovedovanje in zapisovanje, supervizija. Gre torej za vrsto situacij, ki zahtevajo tudi kvalitetna znanja, spretnosti in kompetence.

Kot osnovni modeli socialnega dela štejejo:

- tradicionalni<sup>1</sup>;
- reformistični<sup>2</sup>;
- radikalni<sup>3</sup>;
- sistemsko ekološki<sup>4</sup> in

---

<sup>1</sup> Uveljavljali se je med leti 1900 in 1970. Stroka socialnega dela se je v tem času v veliki meri naslanjala na psihoanalitične in medicinske teorije, ideološko pa je bil tradicionalni model namenjen predvsem socialnemu nadzoru v katerem strokovnjak prevzema vednost uporabnik pa je v pasivni vlogi.

<sup>2</sup> Nastal v letu 1880 in se uporabljal v okviru dobrodelništva do leta 1940. Po letu 1960 zagovarja idejo socialne demokracije in socialne pravičnosti.

<sup>3</sup> Bil v veljavi med leti 1968 in 1980 kot odgovor na neuresničena pričakovanja v odnosu do socialne politike. Ideološko ne blizu marksistični teoriji in ekstremnemu levičarstvu.

- konstruktivistični<sup>5</sup>. (Milošević Arnold in Poštrak 2003: 140)

Avtonomija socialnega dela je danes dejstvo, čeprav se vedno bolj srečuje s številnimi dilemami in protislovji.

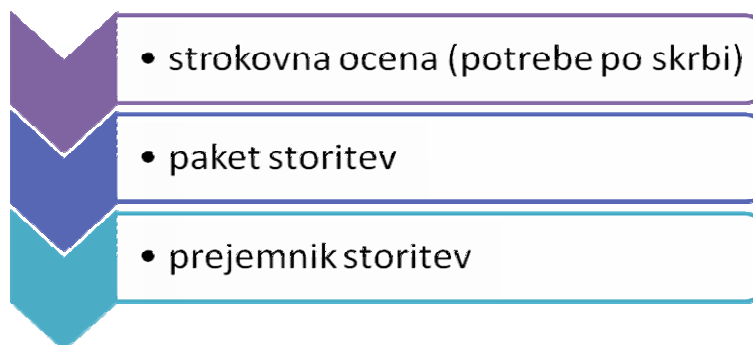
Verjetno je v povezavi s trenutnimi političnimi trendi najbolj izrazito protislovje na ravni koncepta skrbi in konceptom pravic.

Koncept skrbi deluje po principu koncepta potreb in državne skrbi, ki izhaja iz teorije osebne tragedije. Ko govorimo o hendikepu, potem teorija osebne tragedije deluje na domnevi, da je hendikep nekakšna anátema, strašno naključje usodnih okoliščin, ki so se pripetile nesrečnemu posamezniku. In ravno zaradi grozljive možnosti, da bi ta posameznik lahko bil vsakdo, se okoli oseb s takšnim ali drugačnim hendikepom ustvarja fenomen kontaminacije. Človek s hendikepom namreč velja za *neavtonomnega manj-človeka*. (Oliver 1990:16)

Država v to logiko posega tako, da posameznikom nudi storitve, ki jih načrtuje od zgoraj navzdol. Potrebe ocenjujejo strokovni delavci na podlagi širše sfere potreb, vključujoč zaposlitev, izobraževanje, prosti čas, partnerstvo in potomstvo.

Tako nastajajo enovrstne socialne storitve, načrtovane za povprečne potrebe neobstoječih povprečnih kategorij uporabnikov. (Škerjanc 2005:51)

**Tabela 2.5.2.1: Načrtovanje socialnih storitev od zgoraj navzdol (ibid.)**



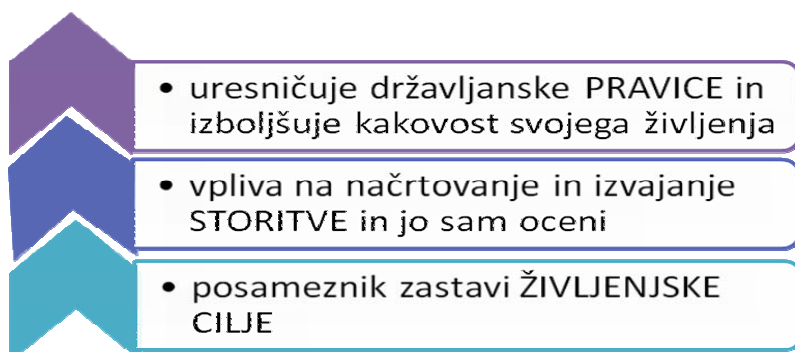
Koncept pravic na drugi strani zagovarja pristop od spodaj navzgor, ko posameznik sam oceni svojo situacijo in potrebe po storitvah s katerimi si bo izboljšal kakovost življenja. Cilj zagotovljenih storitev je uresničevanje državljanskih pravic. (Škerjanc 2005: 52)

<sup>4</sup> Se razvija med leti 1970 in 1990 in spodbuja učinkovite povezave in interakcije med ljudmi in njihovim okoljem. Ideološko nanj v manjši meri vpliva feministično gibanje.

<sup>5</sup> Se razvija od leta 1980, model je povezan s humanistično in eksistencialno teorijo.



Tabela 2.5.2.2.: Načrtovanje socialnih storitev od spodaj navzgor (ibid.)



Slovensko okolje je še vedno močno oprto na pozitivno pojmovanje odnosa državljan – država, kar z drugimi besedami pomeni razumevanje osebne odgovornosti državljana v kolektivnem smislu »*obstoja družbenih vrednot, ki jih je treba uveljavljati ne glede na mnenje posameznika*« (Malnar, 1996: 22). Osnovna celica blaginjske rešitve je v tem primeru skupnost, »*ki je na področju blaginje dolžna poskrbeti za svojega člana, kar pa hkrati pomeni tudi omejevanje posameznikove avtonomije*« (Ibid). Na socialnovarstvenem področju je to razvidno iz dominantnega položaja države in pa v povprečju izredno šibkem sektorju NVO. Splošni kulturni kod menedžmenta socialnovarstvenega področja je tako mnogokrat usmerjen v njegovo negativno pojmovanje in pomanjševanje njegove vloge. Pogost negativen izraz za to je *menedžerializem*, ki označuje vdor tržne miselnosti na področja, ki naj bi zagotavljala javne dobrine, torej zdravstvo, šolstvo in socialno varstvo.

Koncept skrbi je tako v povprečju vertikalni, kar pomeni, da se do določene mere institucionalizira, s čimer zapada v različne strokovne hierarhične sheme. Koncept skrbi tako ne prikriva svoje skrbstvene vloge temveč jo celo krepi. V ozadju te logike se skriva utilitaristična »etika dobrega«, kateri so podrejeni subjekti države. Vloga državljana se v tem primeru pomanjšuje, kar povzroči njihovo pasivizacijo in naučeno nemoč (*helplessness*).

Konkretno premoč »koncepta skrbi« v slovenski državi blaginje lahko zelo lepo vidimo v spodnji tabeli.

**Tabela 2.5.2.3.: Obseg države blaginje<sup>6</sup> ( Rus, Toš, 2005: 75)**

Funkcija Država	Država naj bolj skrbi	Tekmovanje je koristno	Dohodki bolj neenaki ( 7-10)	Več državne kontrolne nad podjetji
Francija	16	46	34	29
Velika Britanija	20	59	39	20
Nemčija	21	66	74(1990)	25
Avstrija	18	74	26	19
Italija	37	57	49	29
Nizozemska	23	50	51	35
Švedska	17	74	58 (1990)	11
Finska	26	59	28	23
Irska	24	65	50	26
Poljska	35	59	51	56
Češka	28	77	42	46
Madžarska	48	61	49(1990)	53
Hrvaška	36	75	22	40
<b>Slovenija</b>	<b>50</b>	<b>73</b>	<b>20</b>	<b>40</b>
<i>Povprečje</i>	28	72	42	33

Vir: Rus, Toš, 2005: 75

Zanimivo je, da imajo vsa zgoraj naštetá »javna« področja v katera običajno negativno pojmovani menedžerializem nima vstopa, izredno močan pečat poklicne feminizacije. Ali to pomeni, da je podstat slovenske države blaginje še vedno državni feminizem? Oziroma ali to pomeni, da bi tržna liberalizacija javnih storitev razkrila spolno diskriminatoren značaj slovenske države blaginje? Na nek način se tako dozdeva. Zaenkrat pa se zagotovo dozdeva le, da so ženske vodje ujetnice institucionaliziranega koncepta skrbi, ki skrbi za humanizacijo v povprečju sicer moškocentrične »javne« družbe.

---

<sup>6</sup> Legenda (povzeto po: Ibid.): Prvi stolpec navaja odstotek respondentov, ki se zavzemajo za večjo odgovornost družbe pri oskrbi posameznikov (na 10 stopenjski lestvici so obkrožili vrednosti 1, 2, 3. V drugem stolpcu je naveden odstotek respondentov, ki menijo, da tekmovanje koristi in ki so na 10 stopenjski lestvici obkrožili 1,2,3. V tretjem stolpcu je naveden odstotek respondentov, ki so obkrožili vrednosti od 7 do 10 in se zavzemajo za večje razlike v dohodkih in za večjo kontrolo države nad podjetji.

Ženske vodje so tako, če povzamemo besede Jelke Škerjanc, pokroviteljski načrtovalci »od zgoraj navzdol«.

Težava, ki je hkrati tudi ovira za razvoj področja socialnega varstva je torej ta da teorije, ki so v veljavi pri slovenskih menedžerkah, še vedno govorijo o potrebi posameznika - uporabnika storitev, po skrbi in varnosti. Organizacija kot družina nam vsiljuje pojme o kompenzacijskem značaju družine. Družina ki nas ščiti in v katero bežimo pred odtujenostjo v družbi, mora vezati nase velik del človekove potrebe po komunikaciji in sodelovanju in tako onemogoča ustvarjalno in revolucionarno soočenje s patriarhalnimi normami in vrednotami (Čačinovič-Vogrinčič, 1992:199).

Menedžerke, ki vodijo hierarhično in so odvisne od moškocentrične politike tako onemogočajo razvoj uporabnikov, zaposlenih in organizacije.

Storitve ponujajo po principu vzemi ali pusti, poslužujejo se pokroviteljskega in hierarhičnega stila vodenja, ki v veliki meri kaznuje in nagraduje primerno/neprimerno vedenje ljudi in da tako zaposlenim kot uporabnikom jasno vedeti, kje na hierarhični lestvici je njihovo mesto.

## **2.6. Zaposlitvena segregacija kot učinek spolne delitve dela**

*Koncentracija žensk in moških v različnih vrstah in na različnih ravneh dejavnosti in zaposlovanja, pri čemer so ženske omejene na ožji sklop poklicev (horizontalna segregacija) kot moški in na nižje položaje (vertikalna segregacija).*

(v Černigoj Sadar, Verša 2002: 409)

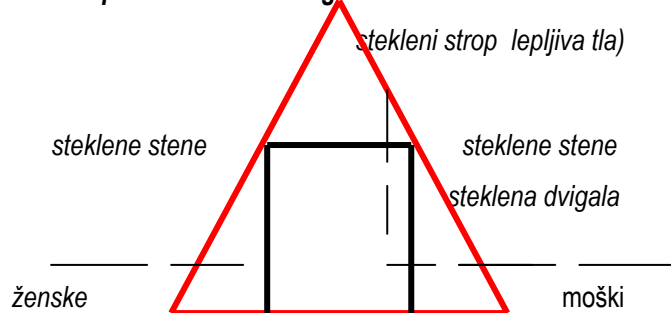
Trg dela je spolno pogojen, kar vpliva na visoko koncentracijo žensk v določenih ekonomskih sektorjih, predvsem storitvenih. Pojav je znan kot horizontalna segregacija.

Horizontalna segregacija pa zagotovo ni edini tipični pojav, ki spremlja zaposlovanje in položaj žensk na trgu dela, ki se srečujejo še z naslednjimi oblikami diskriminacij:

- vertikalno segregacijo;
- premalo izrabljenim poklicnim potencialom;
- neustreznimi razmerami;
- marginalizacijo;
- destimulacijo in samoizključevanjem iz trga dela;
- "zastarelimi" kulturnimi vzorci in poklicnimi znanji.

(povzeto po: [http://www.equal-mladematere.si/si/transnacionalno\\_partnerstvo.php](http://www.equal-mladematere.si/si/transnacionalno_partnerstvo.php))

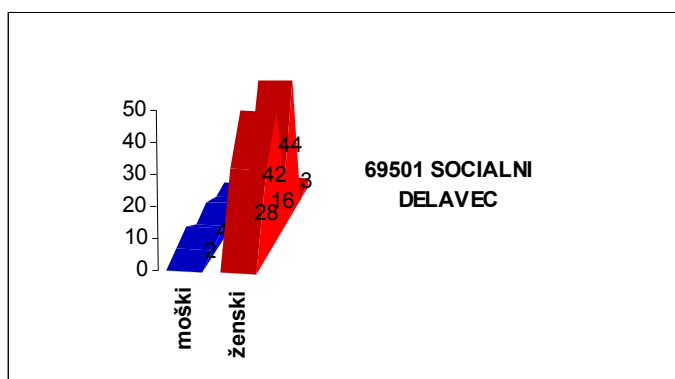
**Slika 2.2.1: Spolna arhitektura trga dela <sup>7</sup>**



Vir: Sociologija dela, študijsko gradivo 2004 / 05)

Spolna segregacija na trgu dela v veliki meri zaznamuje tudi področje socialnega varstva in poklic socialne delavke/ delavca. Tako je bilo decembra 2006 na Zavodu RS za zaposlovanje prijavljenih 46 iskalcev zaposlitve z diplomo iz socialnega dela, kar 44 od tega žensk.

**Tabela 2.2.2.: Socialni delavci iskalci zaposlitve prijavljeni na Zavodu RS za zaposlovanje po spolu, december 2006**



Vir: ZRSZZ, analitična služba

Kako je razvidna spolna arhitektura trga dela na področju socialnega dela je razvidno tudi iz primera ene izmed organizacij, ki sem jih obravnavala v raziskovalnem delu naloge. Organizacija je nekaj let zapolnjevala delovno mesto socialne delavke/ ca v eni izmed organizacijskih enot tako, da je vsako leto preko programa javnih del, ki ga izvaja ZRSZZ, zaposlila pripravnico – diplomantko socialnega dela, ves čas pa intenzivno iskala moškega, ki bi to funkcijo prevzel za nedoločen čas. Trenutno tako pripravništvo opravlja prvi socialni delavec vse od ustanovitve organizacije, ki bo po preteku pripravništva prevzel vodstveno funkcijo v tej organizacijski enoti.

<sup>7</sup> **Stekleni strop (lepljiva tla):** nevidne ovire, ki onemogočajo vertikalno mobilnost določeni skupini ljudi. Gre za diskriminacijo na različnih nivojih oziroma onemogočanje vzpona ljudem, ki že tako sodijo v marginalizirane skupine.

**Steklena dvigala:** lastnosti posameznika, ki ga postavijo v boljši položaj kot druge  
primer: učiteljice – ravnatelj

**Steklene stene:** horizontalna ovira

Številne teorije, ki se ukvarjajo s pojavom poklicne segregacije glede na spol, lahko razdelimo na 3 poglavitne sklope:

- **Neo-klasična oziroma človeško kapitalna teorija**

Deluje na predpostavki, da ženske predstavljajo visok strošek za delodajalca, saj naj bi večkrat izostajale iz službe, večkrat prekinile delovno razmerje zaradi družinskih obveznosti, so manj fleksibilne glede opravljanja nadur in dela na proste dneve. Teorija namreč predvideva, da tako delodajalci kot delavci delujejo racionalno in da trg dela deluje uspešno, kar pomeni tudi, da verjamejo tudi, da ženske raje izberejo tisto službo, ki jim omogoča fleksibilni delovni čas, visoko začetno plačo ter da služba zahteva malo znanja ter izkušenj.

Ne glede na dejstvo, da se vztrajno zmanjšuje stopnja rodnosti, da ženske rojevajo pozneje ter da obstaja vedno več mater samohranilk, je tovrstna segregacija še vedno močno prisotna. Neoklasiki zato predlagajo povečevanje ženskega človeškega kapitala za netradicionalno ženske poklice, hkrati ponuditi ženskam podporo pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja ter odpraviti zakone, ki ženske neposredno diskriminirajo pri vstopu na trg dela (delovna zakonodaja zaradi zaščite prepoveduje opravljanje določenih del ženskam).

- **Institucionalna teorija ter teorija segmentiranosti trga dela**

Zagovorniki te teorije verjamejo, da institucije kot so sindikati ali velike organizacije igrajo pomembno vlogo pri določanju tega, kdo bo sprejet na določeno delovno mesto, koga bodo odpustili in kakšno plačo bo kdo imel. Trg dela je razdeljen na dva dela – v prvem so ljudje z visokimi plačami, z možnostmi za napredovanje in z varnimi zaposlitvami (moške zaposlitve), v drugem pa so ravno nasprotno zaposlitve (ženske zaposlitve). Delodajalec, podobno kot v prejšnji teoriji, racionalno izbere tistega delavca, ki mu omogoča maksimalni dobiček z minimalnimi stroški. Ženske veljajo za manj zanimive, saj so tudi manj izobražene in manj izkušene.

- **Neo-ekonomska ter feministično spolna teorija**

Predstavniki te teorije verjamejo v to, da je položaj žensk na trgu dela zanje precej neugoden predvsem zaradi posledic patriarhata in podrejenega položaja žensk v družini in družbi. Poveže značilnosti ženskih poklicev s stereotipi o domnevnih sposobnostih žensk in njihovih pozitivnih ter negativnih lastnostih, ki naj bi bile relevantne za določen poklic.

Pozitivne lastnosti so tako: ljubeznivost, veščine in izkušnje povezane z gospodinjstvom, ročne spretnosti, poštenost in privlačna zunanost.

Negativne lastnosti pa so: nenaklonjenost do nadzorovanja ljudi, fizična šibkost, manjša uspešnost v naravoslovnih vedah, manjša pripravljenost do potovanja in manjša pripravljenost do uporabe fizične moči.

Vse naštete teorije odražajo vsakdanjo sliko trga dela na področju socialnega varstva in socialnega dela, kjer se ženske srečujejo z večplastno diskriminacijo. Tako se zelo značilno vprašanje na zaposlitvenem razgovoru veže na vprašanja okrog partnerske zveze, otrok in načrtovanja družine. Koncept skrbi se tukaj izrazito pokaže pri dejstvu, da tovrstna vprašanja postavljajo na zaposlitvenem razgovoru ženske menedžerke. Izkušnja številnih socialnih delavk, ki iščejo zaposlitev je podobna, saj se zelo redko ali pozno v zaposlitvenem razgovoru pojavijo vprašanja o kompetencah, znanjih in izkušnjah. To na eni strani kaže na hierarhični in pokroviteljski način kadrovanja, hkrati pa tudi na neizkušenost in neznanja ženskih menedžerk, pa tudi menedžerjev na področju socialnega varstva, ki se marsikdaj zatekajo k uporabi znanj in izkušenj pridobljenih izven formalnega izobraževanja. V tem kontekstu znanje postane dobrina, ki pogostokrat polzi iz rok žensk in je vedno bolj v domeni moških.

Vplivi globalizacije na ekonomski razvoj posameznih držav so vzrok za vedno večjo obremenitev žensk, ki so prevzele breme socialnega razvoja. Ne glede na dejstvo, da je stopnja zaposlenosti žensk po podatkih Mednarodne organizacije dela (*International Labour Organization – ILO*) v letu 1994 dosegala kar 45% delovne aktivnosti med svetovno žensko populacijo v starosti med 15 in 64 let in ne glede na dejstvo, da obstaja vrsta mednarodnih konvencij, ki podpirajo enake možnosti žensk na trgu dela, lahko ugotovimo, da ženske še vedno prevzemajo večidel odgovornosti pri skrbi za širšo družino, kar pomeni dvojno obremenitev, ženske so za enako delo še vedno plačane manj kot moški kolegi, ženske zavzemajo zanemarljiv delež menedžerskih funkcij in so največkrat izločene iz procesov odločanja in ravno tako pomembno; ko govorimo o priložnostih, ki jih imajo ženske na trgu dela, lahko spoznamo, da so le te v veliki meri vezane na ozek sektor t.i. »feminiziranih poklicev« (administrativna dela, storitvene dejavnosti in skrbstveni poklici), ki so slabše plačana in pa tudi nižje vrednotena od t.i. tradicionalnih »moških poklicev«.

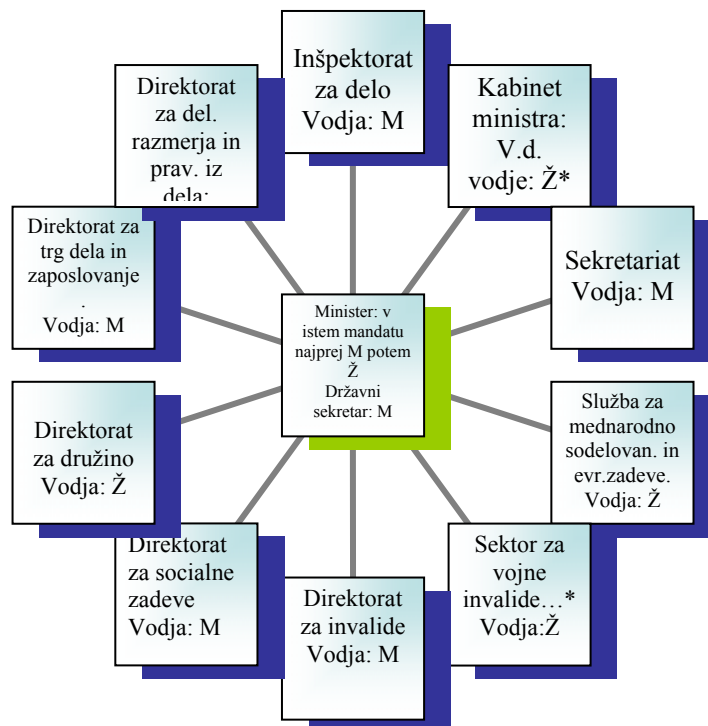
V visoko industrializiranih deželah je višja udeležba žensk na trgu dela neposredno povezana z povečanjem deleža dela za polovični delovni čas, kar je v procesih globalizacije ekonomsko pozitivno, saj lahko trdimo, da so ženske visoko fleksibilna in poceni delovna sila. Vendar lahko hkrati tudi trdimo, da so tovrstne oblike dela (delo za polovični delovni čas, delo na domu, občasno delo,...) za vključevanje žensk v trg dela negativne, saj ne omogočajo napredovanja, dodatnega izobraževanja in doseganja kariernih ciljev. Poleg tega tovrstne oblike dela pogostokrat niso zaščitene z zakonodajo ali kolektivnimi pogodbami, ter ne zagotavljajo primerne obsega socialnih pravic.

Ena najbolj izpostavljenih oblik dela, za katerega se odloča vse več žensk je delo na domu, ki ga poleg žensk pogostokrat opravljajo tudi mladoletni otroci.

## 2.7. Zaposlitvena segregacija v praksi: Androcentrizem socialne politike in feminizacija socialnega varstva

Po dostopnih podatkih je izmed 62 vodij Centrov za socialno delo (CSD) kar 52 žensk ([www.scsd.si](http://www.scsd.si)). Ta podatek nas napeljuje na misel, da je moškocentrična vertikalna hierarhija v tem sektorju bolj šibka. Ali je to res? Kajti moramo upoštevati, da v širši sliki socialnega varstva direktorji CSD-jev opravljajo zgolj vlogo srednjega menedžmenta z le redkimi elementi, ki sodijo v domeno vršnega menedžmenta. Vlogo systemskega vršnega menedžmenta v primeru CSD-jev opravlja Ministrstvo za delo, družino in socialno zadeve (MDDSZ), na čelu katerega je politični funkcionar, to je minister oziroma ministrica. Ne glede na dejstvo, da so funkcije na MDDSZ po spolu relativno enakopravne je dejstvo, da se vse pomembnejše odločitve sprejemajo na nivoju politike, ki je tradicionalno moškocentrična. Če podaljšamo logiko spolne vertikalne segregacije na MDDSZ, dobimo naslednjo sliko (M = moški spol, Ž = ženski spol, op.a.)

Slika 2.4.3.2 : Delitev funkcij na MDDSZ po spolu<sup>8</sup>



<sup>8</sup> \* Sektor za vojne invalide, vojne veterane in žrtve vojnega nasilja \*\* Po nekaterih informacijah je vodstvo MDDSZ v času dopusta nekdanjega ministra Drobniča prevzela v.d. vodje kabineta in ne državna sekretarka, kakor je to skladno z notranjo hierarhijo. Informacija je še bolj zanimiva, če upoštevamo da je v.d. vodje kabineta na MDDSZ hkrati tudi v tajništvu sinode Rimskokatoliške cerkve (RKC). (Cirman, 2006: 6)

Osredotočimo se na direktorate. Vidimo, da so kar trije izmed petih direktorats vodijo moški, pa tudi do nedavnega je bila slika takšna, da je direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela vodil moški.

Udeleženos žensk v politiki je v Sloveniji precej problematična kljub v letu 2002 sprejetemu Zakonu o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM).

Če pogledamo v našo preteklost, pa lahko ugotovimo, da je vzorec spolne segregacije očitno celo močnejši od vsakokratne politične ideologije, saj je že obdobje takoj po drugi svetovni vojni, kljub izražanju podpore formalni enakopravnosti in enakosti vseh državljanov, legaliziralo oziroma politiziralo državni feminizem v službah socialnega varstva, saj je bilo prepričano v prehodni značaj socialnega dela. To se je pokazalo tako v praksi kot v teoriji:

*»Naše politike je bilo bolj sram kot pa bi bili ponosni na ustanovitev šole za socialno delo.«* (intervju z Darjo Zaviršek, 9.3. 2005)

»Zadržki do socialnega dela so bili dvojni. Po eni strani so bili povezani z idejo, da socializem ne bo družba, kjer bo treba reševati »socialne probleme«. Po drugi strani pa je socialno delo spominjalo na »preživeli« kapitalistični (karitativni) sistem. (Zaviršek, 2005: 12)

Z drugimi besedami: konkretno socialno delo (čeprav uradno še vedno zanikano) je preko politike državnega feminizma padlo na ramena žensk (npr. AFŽ-jevke), medtem ko je sama socialna politika bila politično in ideološko delegirana s strani političnih vrhov, ki so tradicionalno moškocentrični.

Socialno delo in delo socialnovarstvenih programov in organizacij je v zgodovini pa tudi danes zaznamovalo vztrajno pripisovanje določenih stereotipnih vlog ženskam. Skrb tako še vedno ostaja v domeni žensk, preko moškocentrične politike pa se situacija le dodatno krepi. Ženske menedžerke tako v svojih rokah nimajo pomembnih vzvodov moči, saj se vse pomembnejše odločitve sprejemajo v političnih in tradicionalno moških krogih. Vse do nedavnega je bilo MDDSZ v domeni moških ministrov in kljub temu, da danes ministrski položaj zaseda ženska ne moremo mimo dejstva, da gre za politično osebnost, ki pripada politični stranki Nova Slovenija (NSi). Ta zagovarja tradicionalne krščanske vrednote in vlogo tradicionalnih družinskih struktur v sodobni družbi, kar zagotovo ne prinaša bistvenega napredka pri spreminjanju razmerij moči in vloge ženske v družbi.

Stranka NSi preko političnih struktur tako še naprej skrbi za krepitev tradicionalnih vlog, za krepitev koncepta in etike skrbi, ki pa jo je stroka in diskurz socialnega dela že pred časom zamenjala za koncept pravic.



## **3. SOCIALNOVARSTVENI PROGRAMI V LUČI DRŽAVE BLAGINJE**

### **3.1. Teoretični koncepti držav blaginje**

Za začetek bi želela predstaviti osnovno tipologijo in pojem držav in sistemov blaginje, ki definirajo socialno politiko ter programe socialnega varstva. Opredelila jih bom skozi njihovo klasifikacijo, nadaljevala pa s sodobnim razumevanjem države blaginje in umeščenostjo področja socialnega varstva v sistem blaginje. Na tem mestu bi zato želela postaviti hipotezo 1, ki jo bom razlagala skozi omenjene pojme ter jih povezala s konceptom skrbi in konceptom pravic ter pojavom feminizacije, ki sem ju obravnavala v prejšnjem poglavju.

*H1: Zaradi obstoječih političnih centrov moči, ki zagovarjajo liberalizacijo trga socialnovarstvenih storitev in ponovno vpeljujejo katoliški sistem države blaginje, se na področju organizacij socialnega varstva vedno bolj izrazito pojavlja premik iz koncepta pravic v koncept skrbi, kar v veliki meri vpliva na krepitev visoke stopnje feminizacije področja socialnega varstva in ne prispeva k spolno enakopravnejši delitvi moči.*

Glede na to, da so slovenska socialna politika in njeni programi v veliki zaznamovani z zgodovinskimi spremembami, bom v ta del naloge vključila tudi konkretno zgodovino socialne politike Slovenije od druge svetovne vojne dalje, saj je neizogibno pripomogla k oblikovanju sodobnih konceptov stroke socialnega dela.

Za zaključek bom predstavila Nacionalni program socialnega varstva za obdobje med leti 2006 in 2010 ter ga v nekaterih elementih primerjala z nekdanjim programom, ki je veljal za obdobje med leti 2000 in 2005, skozi izjave in ukrepe nekdanjega ministra za delo, družino in socialne zadeve Janeza Drobniča pa bom skušala hipotezo 1 potrditi.

#### **3.1.1. Definicije države blaginje**

Država blaginje je pojem, ki se je skozi zgodovino pojavljal v različnih kontekstih. Nekateri viri trdijo, da se je pojem pojavil v 11. stoletju na Kitajskem v času vladavine dinastije Song, ko so se vpeljale številne reforme vezane na zagotavljanje minimalnega življenjskega standarda državljanov.

Sodobnejše teorije države blaginje so se pričele razvijati v 19. in 20. stoletju. Razvile so se iz sistemov pomoči revnejšim slojem prebivalstva, kot so jih poznali v nekaterih državah, kot je Poor Law iz leta 1601 v Veliki Britaniji.

Ko govorimo o samem terminu *welfare state*, lahko ugotovimo, da se je prvič pojavil med 2. svetovno vojno, s strani nadškofa Williama Tempa, ki je bolj poznan kot utemeljitelj anglikanske socialne teologije in avtor dela *Krščanstvo in družbeni red (Christianity and Social Order)* iz leta 1942. Sam izraz je bil poizkus preslikave nacistične *warfare state*.

V Nemčiji se je v letu 1870 prvič pojavil izraz *socialna država (Sozialstaat)*.

Francozi so soroden izraz *državno skrbstvo (État-providence)* uporabljali v drugačnem, bolj ciničnem kontekstu, med nasprotniki države blaginje v času drugega cesarstva (1854 – 1870).

### 3.1.2. Tipologija držav blaginje

Sama ideja o tem, kaj je sploh država blaginje se razumeva različno, razumevanje pa je odvisno predvsem od posamezne države, skupno vsem pa je, da jo največkrat razumejo v kontekstu:

- blaginje (lahko tudi koristi posameznika pri prizadevanju za doseganje lastnih interesov);
- raznolikost storitev, njihove dostopnosti in možnosti izbire (za čas otroštva, starosti, primere bolezni);
- v evropskih državah se pojem države blaginje neposredno povezuje s pojmom socialne politike in socialne zaščite;
- v ZDA se pojem povezuje s finančno pomočjo revnim slojem prebivalstva.

(vir: <http://www2.rgu.ac.uk/publicpolicy/introduction/socpolf.htm>)

Za Evropski teoretski raziskovalni prostor države blaginje velja nekaj temeljnih teoretičnih predpostavk. Prva pravi, da pravzaprav ne moremo govoriti o obstoju Evropske države blaginje, saj obstajajo različne države blaginje, ki so jih različni avtorji skozi razvoj tipologij razvrščali v različne modele držav blaginje. Ravno zato se bom v nalogi večidel opirala na tekst *One Social Model or Many* iz leta 2002, avtorja Marka Kleinmanna.

Naslednja predpostavka, ki je izpeljana iz prve pa pravi, da so tipi držav blaginje običajno opredeljeni preko treh najbolj znanih modelov, ki jih je opredelil Esping-Andersen (1990: 26-29): *liberalni, konzervativno-korporativistični ter socialno-demokratski*.

Kriterij, ki pri tem prevladuje je prevladujoč princip »socialne redistributivne pravičnosti«, ki ga posamezna država uporabi ob dodeljevanju določenih dobrin ali storitev.

Pojem države blaginje se tako na splošno povezuje s potrebami, vendar je njeno razumevanje širše in se nanaša na dostopnost, možnost izbire in doseganja zastavljenih ciljev posameznika.

Za začetek bi želela predstaviti najosnovnejše koncepte držav blaginje. Glede na to, da se pri klasifikaciji opiramo na različne avtorje, bom za okvir vzela 3 teoretične modele: Tittmusov model, Esping-Andersenov model in Abrahamson in Leibfriedov model.

### 3.1.2.1. Titmussov model države blaginje

Dejstvo je, da ima velika večina tipologij države blaginje historično ozadje v Titmusovi tridelni klasifikaciji modelov socialne politike, ki je temeljila na zagotavljanju storitev in njihovem izvajanju ter na načelu potreb. Titmuss je s svojimi teorijami tudi močno vplival na samo izobraževanje za socialne delavce, saj je v času njegovega poučevanja na London School of Economics zasnoval socialno politiko kot pomembno znanstveno disciplino. (vir: [http://en.wikipedia.org/wiki/Richard\\_Titmuss](http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Titmuss))

Zato bi želela za začetek opredeliti 3 modele države blaginje po Richardu Titmussu:

✓ **Rezidualen model blaginje (»residual welfare model«)**

Zanj velja, da država posega na področje potreb le takrat, kadar jih trg in družina ne uspeeta zadovoljiti, in še to samo začasno;

✓ **Industrijsko/meritokratski model (»industrial achievement -performance model«)**

Po tem modelu se socialne potrebe zadovoljujejo na osnovi zaslužka, delovne uspešnosti in produktivnosti, socialno blaginjska funkcija pa deluje le kot dodatek k ekonomiji;

✓ **Institucionalni (redistributivni) model (»institucional redistributive model«)**

Po tem modelu je socialna blaginja glavna integrirana institucija, ki zagotavlja univerzalne storitve izven trga na podlagi principa potreb.

Njegov model je v veliki meri zaznamoval raziskovanje področja držav blaginje, saj je s svojim konceptom »*welfare-without-limits*« vplival na oblikovanje tako imenovanih ciljanih programov in njihovega nasprotja univerzalističnih programov ter razprav, ki so se ukvarjala z vprašanjem kriterijev upravičenosti.

### 3.1.2.2. Esping-Andersenov model države blaginje

Esping-Andersen, priznani danski sociolog trdi, da lahko države blaginje klasificiramo in analiziramo na podlagi karakteristik posameznih režimov ter da se razvoj države blaginje ne dogaja linearno temveč v obliki grozdov. Hkrati pa avtor tudi priznava, da je karakterizacija in klasifikacija držav blaginje izjemno zahtevna, saj imajo številne države blaginje komponente vseh treh naštetih modelov znotraj njihovega lastnega.

Ne glede na to, Esping-Andersen razdeli modele na 3 režime, ki jih bom na tem mestu kratko pojasnila, malce več prostora pa namenila pozneje:

Eden je »**liberalni**« blaginjski režim, ki kot temeljno orodje uporablja »means tested« princip, univerzalnimi toda skromnimi socialnimi transferji in zavarovalniškimi shemami, ki pa niso sorodne Titmussovemu rezidualnemu modelu, saj predvidevajo, da država poskrbi za sistem blaginje. Vendar, gre tu za blaginjski sistem namenjen nižjim dohodkovnim skupinam, torej nižjim slojem prebivalstva.

Kot sem že omenila, ta sistem temelji na t.i. »means tested« programih, ki temeljijo na principu potrebe, ki jo mora potencialni upravičenec dokazovati. Višina socialnih transferjev in sistemi podpore so skromni ter temeljijo na programih javnih služb in sistemih socialnih zavarovanj. Največkrat so namenjeni delavskemu razredu z nizkimi prihodki, država pa pri zagotavljanju storitev in različnih oblik finančnih pomoči spodbuja sodelovanje neprofitnega sektorja. Kvaliteta storitev in višina transferjev je pogosto zelo nizka, spremlja pa jo tudi negativna javna stigma. Kvalitetnejše storitve, predvsem v zdravstvu in glede pokojninskih shem, so dostopne ob doplačilu in tudi ne nosijo dodatne stigme ter so pogostokrat sofinancirani s strani države skozi dopolnilne programe zavarovanj. Dve poglavitni težavi tega sistema blaginje sta, da izključuje večidel volilnega telesa iz sistema socialnih prejemkov, kar je vzrok za neprijjubljenost in dolgoročno nevzdržnost tovrstnih blaginjskih programov (nizkokvalitetne storitve za revni in politično marginalizirani sloj prebivalstva). Druga težava pa je, da je tovrstni sistem blaginje usmerjen k ustvarjanju dvo–razrednega prebivalstva – tistih, ki so primorani koristiti javni sistem socialnega varstva in tistih, ki si, za primerno protiplačilo, storitve zagotavljajo na trgu. ZDA najverjetneje niso tipični predstavnik liberalnega sistema blaginje, saj poznajo različne oblike socialnih zavarovanj. V Evropi je najbližje temu sistemu Švica. Na drugi strani sistem blaginje, kot ga poznajo v Veliki Britaniji danes, izhaja iz liberalnega modela, ki pa je univerzalistični pristop do sistema socialnega varstva razširil na vse državljane.

Tako še danes velja, da liberalistični koncept države blaginje zagotavlja vsem minimalno socialno varnost, pri čemer tisti, ki lahko prispevajo več, to tudi naredijo, medtem ko na drugi strani vsi dobijo enako, s čimer se zagotavlja eksistenčni minimum.

Drugi grozd se nanaša na »**konzervativno-korporativistični**« režim, ki je usmerjen v ohranjanje socialnih razlik na način, da se pravice do posameznih ugodnosti in transferjev vežejo na socialni sloj in status posameznika. Motiv ohranjanja se tako v veliki meri tudi veže na ohranitev tradicionalnih družinskih vzorcev, kar pomembno zaznamuje omenjeni model.

Tako imenovana korporativistična država blaginje se je razvila v evropskih državah, kjer je bil vpliv katoliške cerkve in avtoritativne konzervativne države najmočnejši. Med njene najvidnejše predstavnike

sodi Bismarck, ki je razvijal tovrsten model v Nemčiji. Glavni cilj konzervativne države blaginje je bilo ohranjanje reda in statusa skozi sklade socialnega zavarovanja – zavarovanje za pokojnine, zdravstveno zavarovanje, zavarovanje za primer brezposelnosti, nezgodno zavarovanje, ki so delovali po principu nagrajevanja za delovne dosežke in zaposlitveni status. Tradicionalna vloga družine se je ohranjala skozi sistem, ki je omogočal ženskam dostop do vseh oblik zavarovanja le preko moškega člana družine – *breadwinner* – ja. Vse oblike zavarovanj je zagotavljala država ali delavska združenja (Avstrija, Nemčija), ki so bila nastala iz cehovskih združenj ter združenj za medsebojno pomoč iz 19. stoletja. Od tod tudi izpeljanka korporativizem – korporatisti so bili posamezniki vključeni v urejen sistem samoupravnih interesnih združenj, ki so bila neodvisna od države, vendar so kljub temu bila javna, kar pomeni, da so bili prispevki za združenja obvezujoči za zaposlene oziroma njihove delodajalce, medtem ko se sredstva za različne oblike zavarovanj črpajo iz javnih sredstev. Še danes velja, da ta sistem zagotavlja medgeneracijsko sodelovanje, kar pomeni, da sredstva za pokojnine zagotavljajo trenutno zaposleni, kar je v veliki meri izpostavljeno tveganju zaradi staranja prebivalstva in zmanjševanja števila zaposlenih, ki sredstva zagotavljajo. V preteklosti so bili tovrstni sistemi socialnega zavarovanja pogosto oblikovani tako, da so zagotavljali privilegije določenim skupinam prebivalstva, največkrat so bili teh privilegijev deležni zaposleni v javnih službah. Rezultat tega je bilo ohranjanje socialne razslojenosti prebivalstva in krepitev statusa določenih poklicnih skupin. Po II. svetovni vojni so se številni modeli socialnega zavarovanja razširili na levo-sredinske vlade, ki so želele prilagoditi in razširiti sisteme podpore, ki so izvirali iz teh zavarovanj.

Kljub temu še danes velja, da tovrstne države blaginje vzdržujejo sisteme socialne stratifikacije. Vzroki zanje so lahko najrazličnejši, eden bolj izstopajočih pa je dejstvo, da v spreminjajočem se ekonomskem okolju, ki ne zagotavlja doživljenjske zaposlitve v tradicionalnih delovnih okoljih, veliko število zaposlenih v nestalnih oblikah zaposlitve pade skozi blaginjsko »varnostno mrežo«, čemur so še najbolj izpostavljene ženske in tuji delavci, katerim se delovna doba iz tujine ne priznava sistematično ter tudi zaposleni za določen čas, sezonski delavci, pogodbeni delavci ipd. Velik problem, ki se veže na konzervativno – korporativistični model blaginje je dejstvo, da le ta ustvarja državljane »prvega in drugega reda«.

Tretji grozd je »**socialno-demokratski**« režim, ki stremi k doseganju enakosti med državljani skozi relativno visoke standarde tako storitev kot podpore za vse. To skuša dosežati preko zaposlovanja in je tako v veliki meri odvisen od trga dela, visokih davkov in visokih stroškov same države blaginje.

Socialna demokracija je bila dominantna politična sila, ki je oblikovala ta univerzalističen pristop, ki prežema vse vidike življenja posameznika. Znotraj tega sistema je bil tudi najbolje razvit koncept socialnih pravic, predvsem ker udeležba v sistemu ni odvisna od posameznikove udeležbe na trgu dela

in njegovega prispevka na njem, temveč se odziva na potrebe posameznika. Skandinavski sistem blaginje je usmerjen na storitve (dnevni centri, varstvo starejših, pomoč na domu, ipd.), ki so namenjene vsem. Ker je sistem socialnega varstva popolnoma v rokah države, praktično ni zasebnega trga za socialne storitve. Država skuša zmanjševati socialne razlike tako, da ponuja visokokvalitetne storitve za vse, kar pomeni, da je sistem socialnega varstva izjemno drag, posledica česar so visoke davčne obremenitve za državljane in zapleten sistem birokracije.

Socialno demokratske države blaginje so rezultat razrednega zavezništva med industrijskim delovnim razredom in malimi podjetniki – »rdeče-zeleno zavezništvo«. Individualistična protestantska tradicija je bila še eden izmed vzrokov za razvoj univerzalizma in individualizma tega sistema blaginje. Gre torej za princip, ki temelji na dostopu do sistema socialnega varstva ne glede na prispevek posameznika, hkrati pa zagotavlja individualno oblikovano ponudbo glede na potrebe posameznika.

Če skušamo vse do sedaj naštetih modele ovrednotiti skozi njihove temeljne lastnosti, prednosti in slabosti lahko ugotovimo naslednje:

**Tabela 3.1.2.2.1 : Temeljne značilnosti modelov države blaginje**

Model	Temeljne značilnosti	Prednosti	Slabosti
<b>Konzervativno-korporativistični</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-konzervativne, vplivne države,</li> <li>- šibka liberalna tradicija,</li> <li>- močan srednji in obrtniški razred, ki se zaveda svojega statusa,</li> <li>- močna prisotnost katoliške cerkve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-uživa visoko stopnjo javne podpore,</li> <li>- omogoča prejemnikom ugodnosti ohranjanje enake ravni dohodka,</li> <li>- omogoča sistem zasebnih storitev brez racioniranja (zdravstvene storitve),</li> <li>-prejemki se povečajo, ko se povišajo prispevki,</li> <li>- vmesno davčno breme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ohranja in povzroča socialno razslojenost,</li> <li>- občutljiva na trende in pogoje zaposlovanja ter demografske spremembe,</li> <li>- povečuje stroške zaposlovanja (davki na plače) in povečuje negotovost nizko plačanih oblik zaposlovanja,</li> <li>- kaznuje tiste v nestabilnih, začasnih netradicionalnih oblikah zaposlitve,</li> <li>-pogosto ne zagotavlja dovolj varnosti tistim izven zavarovalniškega modela (nove oblike revščine)</li> </ul>
<b>Liberalni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-politično vplivni srednji in trgovski sloj</li> <li>- liberalna (<i>anti-state</i>) politična tradicija</li> <li>- prevladujoča pozicija trga,</li> <li>- družba temeljujoča na imigracijah oz. družba z visokim potencialom za socialni razvoj,</li> <li>- šibka država,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- najmanj občutljiva na demografske spremembe,</li> <li>- nizki davki,</li> <li>- storitve temeljijo na ločevanju,</li> <li>- stimulira rast zaposlovanja nizko- kvalificiranih delavcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- visoka stopnja neenakosti, družbeno razslojevanje – <i>družba dveh slojev</i>,</li> <li>- nizka stopnja zagotavljanja storitev najrevnejšim,</li> <li>- država blaginje je politično neprijubljena in nima</li> </ul>

	- protestantska tradicija		trajnostnega potenciala, - negativna stigma za prejemnike različnih socialnih prejemkov
<b>Beveridgov</b>		-postavlja splošne standarde skrbi, - priljubljen in univerzalen, -zmanjšuje socialno razslojenost, -relativno učinkovit in finančno vzdržen, - ima efekt širjenja javnih služb  - manj občutljiv na pritiske trga dela	- relativno nizki prejemki (še posebej pokojnine, nadomestila za brezposelnost),  - majhna ekonomska stimulacija,  - odvisnost od javnega financiranja,  - racionalizacija storitev je nujna (efekt ozkega grla),  - pomanjkanje izbire
<b>Socialno-demokratični</b>	-Protestantska, liberalna tradicija s poudarkom na individualizmu in enakosti, -Sodelovanje med delovnim razredim in kmečkim prebivalstvom, - Dominantna vloga levičarskih strank v politiki	-univerzalnost spodbuja podporo javnosti, - visok nivo storitev in podpore, -boljša stopnja zaposlenosti (storitve), -zmanjševanje socialnih razlik	-kompleksna administracija, - draga in zbirokratizirana, -velika obremenitev za davčni sistem, -državo centrična, -pritisk na proračun zaradi visokih stroškov

Vir: <http://www.pitt.edu/~heinisch/concept.html>

Če skušamo v ta model uvrstiti nekaj držav, potem velja:

- liberalni model je značilen za ZDA, Kanado in Avstralijo;
- konzervativno-korporativistični za Francijo, Nemčijo, Italijo in Avstrijo in
- socialno-demokratski značilen za Švedsko, Dansko, Finsko, Norveško.

Esping-Andersen ne ponuja linearnega modela, ki se veže na stopnjo industrializacije in s tem povezanega razvoja posamezne države, temveč poudarja pomen nelinearnega razvoja.

Njegovo teorijo lahko tudi razumemo kot poizkus ustvarjanja alternativ k klasičnemu razumevanju družbenih razredov. Poudarja vlogo srednjega sloja, ki v liberalnem modelu zadosti svoje potrebe zunaj države blaginje, torej na trgu, medtem ko je konzervativno-korporativistični model institucionaliziral poklicno segregirane programe socialnega zavarovanja ter s tem dejanjem institucionaliziral »zvestobo« srednjega sloja. Tretji socialno-demokratski model pa je s svojim sistemom zavarovanj in storitev ne le zagotovil določeno stopnjo kvalitete srednjemu sloju, temveč ga skozi visoko izobražene javne uslužbenke tudi ustvaril. In ti so seveda lojalni do obstoječega sistema blaginje.

Osrednji teoretični koncept, ki ga Esping-Andersen zagovarja je stopnja **dekomodifikacije** in **stratifikacije**. (Plough, 2005: 3)

Na podlagi tega ločevanja sta se ustvarili dve pomembnejši teoriji, ki se nanašata na zmožnosti razvoja posameznih držav blaginje v današnjem času:

#### - teorija institucionalnega razvoja

-Pripadniki šole »institucionalnega razvoja« se bolj kot na idejo »linearnega razvoja« (od manj k bolj razvitim državam) osredotočajo na razlike med državami, ki se lahko kažejo bodisi v institucionalnih, političnih ali zgodovinskih posebnostih posamezne države. Eden najvidnejših predstavnikov te šole je, kot smo omenili G. Esping-Andersen, ki svojo tipologijo držav blaginje postavil na dva klasifikacijska temelja: *dekomodifikacija* (stopnja neodvisnosti socialnih pravic ne/zaposlene osebe od njenega statusa v produkcijskem sistemu) in dojemanje države blaginje kot *sistema stratifikacije* (v tem smislu naj bi socialna politika nujno vodila k večji enakosti in redistribuciji).

#### - teorije konvergence

Ta govori o predpostavki, da bodo enkrat vse države blaginje konvergirale k isti točki. Tedaj se pojavi empirično vprašanje nivoja napredka, ki ga posamezne države dosežejo. Na ta način bi lahko države razvrstili na lestvici od rezidualnih do institucionalnih oblik socialne blaginje, pri čemer velja institucionalna oblika za bolj napredno. Razlagalna spremenljivka je potemtakem zrelost ali stopnja industrializacije, medtem ko je merilo klasificiranja velikost države blaginje na osnovi relativnega količinskega deleža socialnih transferjev glede na bruto domači proizvod ( Kleinman, 2002).

Če se vrnemo na teoretične modele, ki jih je oblikoval Esping-Andersen, potem je pomembno omeniti, da je njegova teorija deležna številnih kritik.

Ann Orloff (v Estevez-Abe 2002:3) feministična avtorica trdi, da se Esping-Andersenova teorija dekomodifikacije ukvarja predvsem z zaposlenimi moškimi, saj ženske šele čakamo na komodifikacijo. Kot primer navaja vključenost številnih žensk v neplačane oblike dela, ki se odvijajo v naprednejših industrijskih družbah. Zaradi konzervativnega razumevanja države blaginje, ki povezuje sistem podpore in zavarovanj z vključenostjo v klasične oblike zaposlitve, so številne ženske prikrajšane za svoje pravice. Avtorica zato zagovarja države blaginje, ki svoje prejemke in zavarovanja gradijo na principu pravic.

*Desetletje raziskovanja držav blaginje nam je pokazalo, da se te razlikujejo predvsem po načinu obravnavanja žensk in družin. Na eni strani so države, ki so oblikovane tako, da ščitijo prihodke oskrbovalca družine in tradicionalne oblike družin v katerih je oskrbovalec oče, od njega pa je odvisna žena – gospodinja in njuni otroci. Na drugi strani pa so države, ki poskrbijo za širok*



*razpon socialnih storitev namenjenih različnim oblikam družin v katerih je prihodek običajno rezultat dveh oseb. (Estevez-Abe 2002: 4)*

### **3.1.2.3. Abrahamson in Leibfriedove kategorije držav blaginje**

Opredelita štiri kategorije držav blaginje ali štiri režime socialnih politik v Evropski uniji, katere iz njegove pozicije vse po vrsti izvajajo variacije pluralizma blaginje, v katerih so trije glavni nosilci izvajanja socialne varnosti država, trg ter civilna družba:

- *skandinavski* model,
- *liberalni* model,
- *korporativni* model in
- *latinski* model.

Abrahamson se v določeni točki nagiba h teoriji konvergence, ko pravi, da »se evropski sistemi blaginje nagibajo proti enemu, to je korporativnemu modelu, ki se bolj kot k konceptu t.i. univerzalne egalitarne države blaginje nagiba dualistični, oziroma stratifikacijski državi blaginje«.

Leibfried oblikuje tipologijo držav blaginje, ki je konceptualno precej podobna Abrahamsonovemu modelu:

- *skandinavski* model države blaginje predpostavlja zagotovljen sistem polne zaposlenosti,
- *Bismarckova* država blaginje, katere delovanje izhaja iz dominantnega načela institucionalne oskrbe,
- *Anglosaksonske* države, katere so bližje načelom rezidualnega modela blaginje, ter
- *Latinsko* rimske države, kjer je država blaginje igra vlogo t.i. »pol-institucionalne obljube«. ( Klenmann, 2002)

### **3.1.2.4. Castless in Mitchelova tipologija**

Na podlagi sočasne uporabe različnih indikatorjev (gospodinjiski prejemki, sorazmerje BDP, delež povprečne enakosti koristi) sta avtorja razvila štiridelno tipologijo osemnajstih držav OECD:

- *anglosaksonski ali liberalni svet*, v katerem lahko najdemo Japonsko, Kanado, Švico in ZDA,
- *korporativni svet*, v katerem najdemo Avstrijo, Francijo, Nemčijo, Italijo in Nizozemsko;
- *socialdemokratski svet*, v katerem najdemo Belgijo, Dansko, Norveško in Švedsko, ter
- »*radikalni*« svet, v katerem najdemo Avstralijo, Finsko, Irsko, Novo Zelandijo in Veliko Britanijo.

Cilja te skupine države blaginj sta odprava revščine in enakost prihodkov (Kleinmann, 2002).

### 3.1.3. Principi upravičenost v sistemih blaginje

Če razmišljamo o kriterij, ki prevladujejo pri definiranju posameznih tipov države blaginje lahko ugotovimo, da je prevladujoč princip »**socialne redistributivne pravičnosti**«, ki ga posamezna država uporabi ob dodeljevanju določenih dobrin ali storitev.

Ti principi so:

- **Princip potrebe**, ki temelji na predispoziciji, da je do državne potrebe upravičen tisti, ki je eksistenčno ogrožen oziroma nima virov za zagotavljanje lastnega fizičnega preživetja. Država upravičenost preverja skozi »*means tested benefits*« princip;

- **Princip enakovrednosti** je princip, ki pravi, da je do državne pomoči upravičen tisti, ki tudi sam nekaj prispeva, s čimer se uveljavlja *načelo reciprocitete*;

- **Princip enakosti** je tretji princip, ki pomoč države pogojuje z državljanstvom. Po tem principu država zagotavlja socialno varnost in blaginjo, česar pa z ničemer ne pogojuje. Takrat lahko govorimo o »*načelu univerzalnosti*«, ki pa ga ne smemo razumeti dobesedno.

**Tabela 3.1.3.1.: Razdelitev tipov države blaginje po kriteriju »principa redistributivne pravičnosti«<sup>9</sup>**

	L	KK	SD	M	SLO
1	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Bismarck)	ENAKOST	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Bismarck)
2	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	ENAKOST	ENAKOST
3	ENAKOST	ENAKOST	POTREBA	ENAKOVREDNOST (Beveridge)	POTREBA

Vir: Povzeto po Sociologija socialne politike. Študijsko gradivo 2005/2006

Vse našete klasifikacije držav blaginje imajo skupno točko - nobena izmed njih ni absolutna. Kar resda po eni strani odpira vrata novim teoretičnim poskusom, po drugi strani pa prav to konstantno teoretično prenavljanje zmanjšuje splošno kredibilnost klasifikacijskih teorij države blaginje. Tako je lahko prav vsak klasifikacijski poskus na tem področju kritiziran s približno istim argumentacijskim naborom, ki izhaja bodisi iz »zanemarjanja relevantnih dejavnikov« ali »opuščanja razlik med državami«.

<sup>9</sup> **Legenda:**

L- liberalni model

KK - konzervativno-korporativističen ali Bismarckov (po: Leibfried) model

SD - socialno-demokratski ali skandinavski (po: Abrahamson) model

M - mediteranski / latinski (po: Abrahamson) ali latinsko rimski (po: Leibfried) / katoliški model

SLO - slovenski model

Lewis tako trdi, da »ključno razmerje ni samo razmerje med državo in blaginjo, temveč tudi med plačanim delom, neplačanim delom in blaginjo«. Zagotovitev neformalne oskrbe je tako v Esping-Andersenovi kot v Titmussovi klasifikaciji preprosto izvzeta.

Spet druga kritika, tokrat s strani Veit –Wilsona, je usmerjena v vprašanje »kako močno in s strani koga naj se poudarja ločnica med državami blaginje in državami ne-blaginje«.

### 3.1.4. Tradicionalni in sodobni koncepti države blaginje

Če skušamo primerjati tradicionalne koncepte države blaginje, ki jih najdemo v vseh poglavitnih teorijah ter razumevanjem sodobnih pojmov države blaginje, ki se vežejo na številne sociološke in ekonomske študije lahko skupne ugotovitve kratko ponazorimo v dveh tabelah, ki so jih oblikovali raziskovalci *Danish National Institute of Social Research*. Ti so tradicionalne koncepte opredelili skozi 3 glavne teoretične okvirje – Titmussov model, Esping – Andersenov model ter Korpi & Palmov model države blaginje, pri čemer se seveda zavedajo, da omenjeni modeli ne pokrivajo celotnega teoretičnega področja, vendar omenjene modele uporabijo za oblikovanje »prototipa« tradicionalnega modela države blaginje. Njihov namen je bila identifikacija karakteristik in ciljev t.i. tradicionalnega modela.

**Slika 3.1.4.1 Karakteristike in cilji tradicionalnega model države blaginje (Plough, 2005: 6)**

Ozadje	Industrijska družba
Družbeni problem	Revščina in neenakost
Rešitev	Institucionalizacija sistema <i>cash-benefit</i> , njegove redistribucije in izobraževanja
Financiranje	Visoka udeležba na trgu delovne sile, visoki davki
Cilji: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ trg dela</li> <li>○ stanovanjski trg</li> <li>○ družinska politika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ polna zaposlenost</li> <li>○ dobre stanovanjske razmere za vse</li> <li>○ socialna mobilnost</li> </ul>

Fokus	Redistribucija skozi dohodkovne transferje in sistem izobraževanja
Zagotavljanje kvalitete	Vključevanje srednjega razreda in izobraževanje profesionalcev za izvajanje socialnih storitev
Geslo	»Poskrbeli bomo za vas!«
Skupni konsenz	plačaj ko greš – sproti pomagaj – vnovči na stara leta (»pay as you go – help on your way – cash-in in old age«)

Fokus tradicionalnih modelov države blaginje je bil tako usmerjen na redistribucijo prihodkov, največkrat vertikalno od bogatih k revnim in horizontalno glede na starost (od otroštva do starosti). Kvaliteta države blaginje je, kakor trdi Esping–Andersen, odvisna od srednjega razreda in njegove vloge, kvaliteta samih storitev pa je neposredno povezana s stopnjo izobraženosti strokovnjakov v javnem sektorju.

Skupna točka tradicionalnega modela države blaginje je slogan »Poskrbeli bomo za vas!« - to na eni strani državljani tudi pričakujejo, na drugi pa politiki skušajo zagotavljati skozi vrsto programov in ukrepov. Skupna značilnost je tudi ta, da vsi plačujemo prispevke, za nas je relativno poskrbljeno v primeru bolezni ali brezposelnosti in ravno plačevanje prispevkov in davkov nam na stara leta zagotavlja pokojnino.

Kaj pa sodobni koncepti države blaginje? Ti se predvsem ukvarjajo s številnimi izzivi, ki jih pred nas postavljajo spremembe, razvojne paradigme in številne težave. Znotraj tega dogajanja skušajo poiskati vzorce, ki bi pomagali pri opredeljevanju »novega« koncepta države blaginje.

### 3.1.4.1. Globalizacija - izziv za državo blaginje

Verjetno je največkrat omenjeni pojem, ki ga mnogi razumejo tudi kot izziv ter celo nevarnost globalizacija.

Koncept globalizacije je ideološki, saj se je tako kot njen predkoncept - modernizacija, pojavil predvsem kot opravičilo širjenja zahodnjaške kulture in kapitalistične družbe, saj naj bi zaradi teh procesov nastajale sile, ki vplivajo na spreminjanje sveta in presegajo človeški nadzor. Trdimo lahko, da je

globalizacije neposredna posledica ekspanzije evropske kulture preko celega planeta po poti kolonializacije.

Kljub temu ne narekuje nastanka zahodnjaške kulture in kapitalistične miselnosti celotnega sveta, pričakuje pa samopozicioniranje posameznih socialnih ureditev v relaciji do kapitalističnega zahodnega sveta.

Globalizacija je visoko evropiizirana tudi zaradi procesov de-teritorializacije, ki se dogaja v tem delu sveta; meje se brišejo, nastajajo pa nove oblike nad/pod-nacionalizma, kar pomeni, da je model globalizacije evropski, v veliki meri pa je povezan z ostalimi socialnimi procesi imenovanimi post-industrializacija, post-modernizacija ter dezorganizacija kapitalizma.

Globalizacija vključuje kolaps univerzalizma in partikularizma, saj je za začetno fazo globalizacije značilna diferenciacija med različnimi prizorišči, kjer so možne aplikacije splošnih in racionalnih standardov in v kateri so bile posebnosti zvez in individualne kvalitete posameznika na prvem mestu. Ta diferenciacija je opazna zlasti v socioloških raziskavah, kjer obstajajo distinkcije med življenjsko priložnostjo in življenjskim stilom, javno in zasebno sfero, delom in domom ter sistemom in družbenim okoljem in ki so pogojene predvsem z ostrim ločevanjem časa in prostora, ki pa so v sedanjih pospešenih procesih globalizacije nemogoči, saj je vsak posameznik v dani situaciji simultani, individualen, hkrati pa tudi pripadnik človeške vrste, ki se zaveda svojega obstoja in pravic.

Globalizacija je izredno dvolična mešanica tveganja in zaupanja, saj presega nekdanje omejitve, ki so posameznika usmerjale k delovanju v okvirih poznanega, trenutnega in snovnega, vse kar pa je presegalo ta okvir je pomenilo možnost poškodbe ali eksploatacije.

Danes posamezniki zaupamo neznanim ljudem, brezosebnim silam ali normam, ki nas delajo ranljive, saj presegajo možnosti našega nadzora in nas pogosto umeščajo v situacijo, kjer je nadzor nad našim življenjem prepuščen določeni kliku ljudi, kar je neke vrste kreditirana obveza vseh udeleženi v globalnem sistemu, saj omogoča blagostanje vsakega individualnega člana in onemogoča sesutje globalnega sistema. (Waters 1995:26)

Tudi v različnih slovarjih izraz "globalno" pogosto navajajo znotraj različnih terminov, ki pa ne pojasnijo dejanskega pomena in izvora same besede, so pa v okvirih različnih terminoloških pojasnil precej zavajajoči, saj implicirajo namenskost, čeprav je precej jasno dejstvo, da so številni aspekti globalizacije namenski in reflektivni, saj vključujejo tako naraščajočo stopnjo poslovnega planiranja globalnega marketinga kot raznih akcij številnih socialnih gibanj, poleg tega pa je ogromno globalizacijskih silnic izjemno neosebni in presegajo tudi namen izvajanja moči in kontrole tako individualnih skupin kot posameznikov.

Če govorimo o procesih globalizacije kot izzivu za obstoječe države blaginje, lahko ugotovimo, da je eden glavnih problemov ta, da so procesi globalizacije in sam pojem globalizacije premalo specifični .

Študije so pokazale, da teorija ki pravi , da bo globalizacija povzročila konvergenco države blaginje, predvsem zaradi ekonomski pritiskov. Kite (v Plough 2005: 7) trdi, da bodo izzivi globalizacije vezani predvsem na notranji politiki posamezne države.

### 3.2. Tipologija sistemov blaginje

Sistemi blaginje so medtem konceptualni izraz hierarhije razmerja med državo, zasebnim neprofitnim sektorjem ter neformalnimi organizacijami.

*V realnosti sodobnih razvitih držav lahko identificiramo najmanj pet različnih hierarhij treh sfer, ki so se izoblikovale v odvisnosti od tega, kateri družbeni razred je (skozi daljše obdobje) kontroliral vzvode oblasti in kakšen je bil odnos med cerkvijo (cerkvami) in državo. Teh pet hierarhij nam reprezentira pet različnih sistemov. To so: liberalni tip sistema blaginje, konzervativno-korporativistični tip, socialno-demokratski, katoliški in etatistični sitem blaginje ( Kolarič, 2000:28).*

Kot smo že ugotovili, poznamo v Evropi 5 sistemov blaginje. Po tej poti ima torej država vedno neko vlogo, ki se razlikuje le po tem, da nekateri avtorji na podlagi tega določijo tipe države blaginje.

**Tabela 3.2.1: Razmerje »hierarhij sfer« posameznih sistemov blaginje<sup>10</sup>**

	L	KK	SD	KAT	DS
1	trg	Trg	Država	Skupnost	država
		Kvazi-trg		Civilna družba	
2	Civilna družba	Država	Trg	Trg	Skupnost
	Skupnost				(Civilna družba)
3	Država	Skupnost	Civilna družba	država	(trg)
		Civilna družba	skupnost		

Vir: Kolarič, 2002: 57

Kot lahko vidimo, se v trikotnik blaginje uvršča tudi civilna družba in preko nje tudi neprofitni sektor, torej v primeru socialnega varstva nevladne organizacije. S pozicioniranjem nevladnega sektorja v sistem blaginje ter tako tudi v trikotnik blaginje, opredelimo vzajemno soodvisnost države z drugimi

<sup>10</sup> Legenda:

L - liberalni tip

KK - konzervativno - korporativistični tip

SD - socialno -demokratski tip

KAT - katoliški tip

DS - državno socialistični tip

akterji, ki v našem primeru zagotavljajo socialnovarstvene storitve. Če v to pozicijo vključimo koncept »sistema blaginje«, ki nam poda hierarhično lestvico teh akterjev, dobimo konceptualni okvir, ki umešča vlogo »tretjega sektorja« v družbeni kontekst »države blaginje« in pa tudi moč tega sektorja v razmerju do drugih producentov elementov »države blaginje«.

Ta indikator je najbolj razviden iz stopnje profesionalizacije nevladnega sektorja (razmerja med prostovoljci in profesionalci) ter v dominantnem viru financiranja, ki nam pokaže področje, proti kateremu gravitira »tretji sektor« in od katerega je navsezadnje tudi odvisna sama stopnja profesionalizacije nevladnih organizacij.

### **3.3. Nevladne organizacije v sistemu blaginje**

V naslednjih vrsticah bom skušala raziskati neposredne vplive posameznih sistemov blaginje na samo delovanje nevladnega sektorja, ki je v okviru delovanja organizacij socialnega varstva pomemben vidik, tudi iz vidika menedžmenta teh organizacij.

Liberalni tip sistema blaginje odpira širok manevrski prostor delovanju nevladnih neprofitnih organizacij, predvsem v vlogi substitutivnega producenta povečini *zdravstvenih in izobraževalnih* storitev, ki jih »rezidualna« država ne more oziroma noče zagotoviti, pri čemer so dominantni vir financiranja komercialni viri.

Konzervativno-korporativistični model podeljuje nevladnim neprofitnim organizacijam (po navodilih države) vlogo producenta velike večine socialnovarstvenih storitev marginalnim skupinam, oziroma skupinam ki so izpadle iz trga delovne sile, torej »državljanom drugega reda«, pri čemer so dominantni vir financiranja javni.

Socialno-demokratski model podeljuje monopol zagotavljanja socialnih storitev vplivnemu javnemu sektorju, torej državi. Nevladne organizacije tako posledično niso »producenti« storitev, temveč delujejo kot (ne)formalni feedback delovanja javnega sektorja – države, pri čemer so dominantni vir financiranja mešanica komercialnih virov, javnih virov in privatnih donacij posameznikov, podjetij in fundacij.

Katoliški model daje poudarek t.i. »subsidiarnemu« principu, ki usmerja zagotavljanje socialnih in ostalih potreb po »bottom-up« principu. Nevladna entiteta, ki se je temu principu najbolje prilagodila je RKC, ki tako zagotavlja predvsem socialnovarstvene ter izobraževalne storitve, pri čemer so dominantni viri financiranja kombinacija komercialnih virov in privatnih donacij.

Državno-socialistični model predpostavlja »državocentrični« model zagotavljanja storitev; vloga nevladnih organizacij se po tem modelu usmeri v podporo delovanju neformalnih socialnih mrež, pri čemer so dominantni finančni viri mešanica virov, podobno kot pri socialno-demokratskem modelu.

### 3.4. Razvojna dinamika socialne politike – teoretični diskurz

Teoretiki socialne politike pogosto le-te ponavadi pogojujejo z neposrednim sistemskim vplivom nanjo, pri čemer socialno politiko enačijo s konceptom države (sistema) blaginje. Tukaj bomo izpostavili dva avtorja, ki se držita pravil sistemske teorije pri (razvojni) analizi socialne politike.

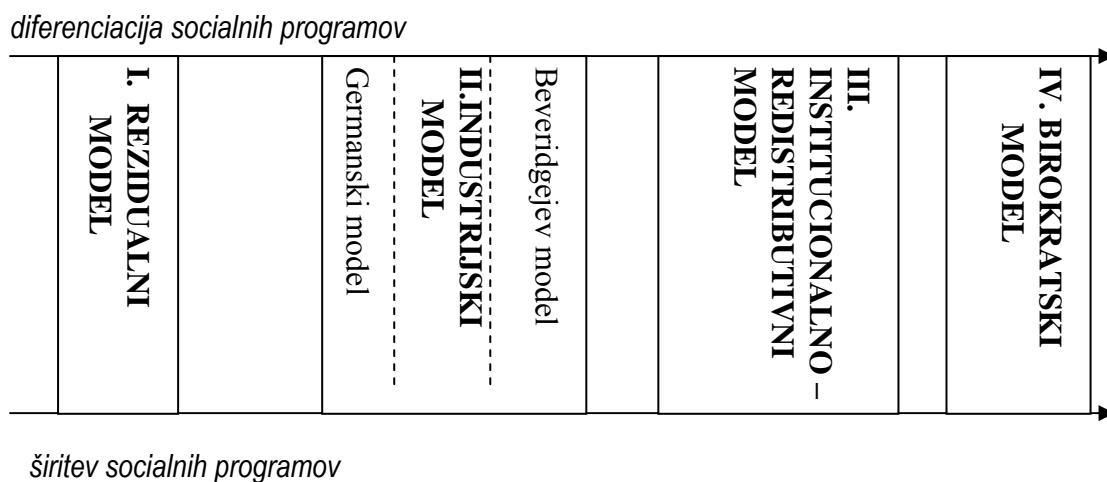
Prvi avtor je že omenjeni Richard Titmuss in njegov tridelni model države blaginje vplivom. Prav te tri modele lahko namreč položimo na časovno premico, s čimer jih interpretiramo v razvojne faze države blaginje (Titmuss v: Ovsenik, 1998: 48). Kot kazalca takšne razvojne dinamike socialne države sta postavljena diferenciacija ter širitev socialnih programov.

Na podlagi teh dveh kazalcev se Titmussova tridelna tipologija v (trenutno) končni fazi evolucije države blaginje zaključuje s t.i. birokratskim modelom (Ovsenik, 1998: 50):

*V tej zadnji razvojni fazi ni več kvalitativnega skoka razvoja paradigme države blaginje. Model se vedno bolj diferencira in širi na vedno nova področja z novimi socialnimi programi. Neformalna tržna alokacija storitev skoraj povsem izgine. Država blaginje se širi iz prvotne funkcije zagotavljanja storitev marginalizirani skupinam preko zaposlenih na vse državljane. Država s svojimi programi vedno bolj prodira v zasebno sfero posameznikov...*

*...model se vedno bolj zapira in birokratizira na vseh področjih in kažejo se prvi znaki hiperregulacije, kar ovira izrabo podjetniških priložnosti v družbi.*

**Slika 3.4.1: Razvoj države blaginje (po Titmussu) (prirejeno po Ovsenik, 1998: 52)**





Veljko Rus (1990) nam ponudi t.i. »generično« definicijo (na osnovi petih različnih dimenzij: ciljev, funkcij, področij, predmetov distribucije in instrumentov) socialne politike (Rus v Kopač, 2005: 9 - 11). Na ta način pride do štirih razvojnih faz (oziroma modelov) socialne politike, od katerih so prvi trije kumulativni, četrti – izenačevalni, pa pomeni popoln zasuk socialne politike in po Rusovem mnenju pomeni »slepo ulico v razvoju socialne politike«(Ibid.).

**Tabela 3.4.2.: Rusove osnovne dimenzije štirih razvojnih modelov socialne politike**

Razvojni modeli Dimenzije	Dobrodelni	Zavarovalni	Blaginjski	Izenačevalni
Cilj	Zadovoljitev osnovnih potreb	Zmanjšanje industrijskih in urbanih tveganj	Socialna blaginja oziroma kvaliteta življenja	Izenačevanje socialnih položajev prebivalstva
Funkcija	Demarginalizacija revnih, marginalnih skupin	Zaščita in vzdrževanje dohodkov	Socialna integracija na osnovi nadindividualne solidarnosti	Sistemska integracija na osnovi proletarizacije vseh slojev
Področje	Sistem javne pomoči	Socialno varstvo in zavarovalnice	Družbene dejavnosti	Socialno planiranje in socialni inženiring
Predmet distribucije	Osnovne potrebe	Industrijski in urbani riziki	Storitve	Socio-ekonomski položaj
Instrumenti	Zagotovljeni minimalni standardi	Socializacija oziroma kolektivizacija rizikov	Enak dostop do nedeljivih javnih dobrin	Državna ali družbena lastnina

Vir: Kopač, 2005: 10

»Dobrodelna« socialna politika pomeni prvo fazo razvoja socialne politike in se omejuje na zadovoljevanje osnovnih potreb ogroženega (marginalnega) dela prebivalstva. Politika se legitimizira predvsem preko potrebe po reprodukciji družbenega življenja, ki postane ogroženo, ko število revnih, marginaliziranih posameznikov preseže določeno število oziroma raven. Funkcija te politike je demarginalizacija revnih, marginalnih skupin, vendar na način »prisile«, ki ne upošteva njihovih vrednot in norm in jih želi zgolj vključiti v prevladujoč način življenja (t.i. paternalistična socialna pomoč). (Ibid.) Tej klasifikaciji je poleg Titmusovega rezidualnega modela države blaginje konceptualno precej blizu tudi definicija »ubožne« socialne politike po Kolaričevi (1990), ki se (iz)oblikuje v 18. stoletju, vzporedno z utrditvijo trga dela. (tridelna tipologija se po Kolaričevi nadaljuje v zavarovalni in končni, blaginjski socialni politiki, op.a.)

*Drugo fazo, zavarovalno socialna politiko zaznamuje primarni cilj zagotavljanja socialne varnosti (zmanjšanje industrijskih in urbanih tveganj) njene osrednje figure, t.j. (polno zaposlenega) delavca. Socialna varnost se zagotavlja prek sistemov socialnega zavarovanja, katerega inputi so namenska vplačila zaposlenih na eni strani, delodajalcev na drugi, pa tudi države na tretji strani – iz vira splošne obdavčitve. Outputi sistemov socialnega zavarovanja pa so denarna nadomestila, s katerimi se rešujejo tipične problemske situacije, ki izhajajo iz dogajanj na trgu dela. (Ibid., 11)*

*Tretjo fazo pomeni »blaginjska« socialna politika, a katere cilj je doseganje socialne blaginje oziroma kvalitete življenja za vse državljane in ki je vezana na državo blaginje ... gre za generalizacijo ugodnosti. (Ibid. 11)*

Četrta, nekumulativna faza, pa je t.i. »izenačevalni model«, katerega osnovna funkcija je bilo zagotavljanje systemske integracije na osnovi proletarizacije vseh slojev. Pri tem je šlo za tiho kvazi-družbeno pogodbo med zaposlenimi in oblastjo po formuli »zagotovitev polne zaposlenosti proletariata v zameno za politično lojalnost oblasti«.

### **3.5. Področje socialnega varstva v RS**

Vse informacije o področju socialnega varstva sem črpala iz spletne strani Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, vendar se mi zdi pomembno poudariti, da gre za pojmovni diskurz, ki se spreminja glede na vladajočo koalicijo in ga je v tem kontekstu tudi potrebno razumeti.

Področje socialnega varstva je eden od sklopov socialne varnosti in temelji na socialni pravičnosti, solidarnosti ter na načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik. Temeljno izhodišče ukrepov na področju socialnega varstva je zagotavljanje dostojanstva in enakih možnosti ter preprečevanje socialne izključenosti.

Temeljni pogoj za delovanje Slovenije kot socialne države je usklajen gospodarski in socialni razvoj. Strategijo socialnega razvoja usmerja socialna politika kot sklop ciljev, ukrepov in drugih instrumentov, ki jih država razvija in uporablja zato, da bi posamezniki in skupine prebivalstva lahko zadovoljevali svoje osebne in skupne interese ter delovali kot polnopravni in enakopravni člani družbe in države.

Socialno politiko v ožjem smislu opredeljujejo ukrepi za zagotavljanje socialne varnosti posameznika. Socialno varnost določajo strokovna načela, pravila in dejavnosti, ki posamezniku omogočajo, da se

vkluči in ostane vključen v družbeno okolje in v njem aktivno deluje. Pri tem država zagotavlja materialne in socialne pravice, posameznik pa prispeva v obliki davkov in drugih obveznih dajatev.

Socialna varnost je širše zasnovan model državnih ukrepov na različnih področjih za zagotovitev socialne varnosti in vključuje zdravstvene, delovno-pravne, stanovanjske, izobraževalne in ostale vidike ter je nadrejen pojem socialnemu varstvu, ki je definiran z vrstami storitev in denarnih dajatev skupinam in posameznikom, ki nimajo zadostnih sredstev za preživljanje.

V Republiki Sloveniji smo sprejeli definicijo socialne varnosti kot pravico posameznika, da je zavarovan za naslednja tveganja: za primer bolezni, nezaposlenosti, starosti, poškodbe pri delu, invalidnosti, materinstva, preživljanja otrok ter dajatve družinskim članom po smrti osebe, ki preživlja družino in pravice, ki so v Sloveniji urejene z Zakonom o socialnem varstvu. Država je po določbah Ustave Republike Slovenije dolžna urediti obvezno zdravstveno, pokojninsko, invalidsko in drugo socialno zavarovanje in skrbeti za njihovo delovanje. Hkrati pa je dolžna varovati družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter za to ustvarjati potrebne razmere.

Ta načela se v okviru socialnega varstva uresničuje zgoraj naštetih zakone, ki temeljijo na načelih Ustavi Republike Slovenije (Uradni list RS, 33/91-1).

### **3.5.1. Zgodovinski razvoj »socialne politike«**

Nadaljujmo kar z zgodovino, le da bomo tokrat prešli iz »sistemske« perspektive v konkretno zgodovino konkretne, to je slovenske socialne politike. Razvoj le-te bomo presekali na dve zgodovinski obdobji – pred in po drugi svetovni vojni. Kakor bomo videli v nadaljevanju, je temeljni razlog takšnega postopka razkritje točke temeljnega ideološkega premika socialne politike v Sloveniji.

Izhodišče pojma »socialna politika« je dokaj mlado, saj se je pojavil šele v drugi polovici 19.stoletja. Sprva se je uporabljal zgolj v povezavi z zavarovanjem in zaščito delavcev, čeprav je država oziroma državne uprave že stoletja pred tem izvajale vrsto ukrepov in oblik dejavnosti na področju socialne politike oziroma takrat imenovane skrbi za uboge. To področje je obsegalo organiziranje in delovanje vseh ustanov in institucij, ki so s preventivnimi ali represivnimi ukrepi odpravljale stisko ljudi.

Nastanek in razvoj srednjeveških mest ter pozneje izoblikovanje meščanske elite so povzročili, da so se v sistem delitve miloščin kot tudi institucionalne in individualne dobrotelnosti, ki je bil sprva v domeni cerkve, pričele vedno bolj vpletati mestne oblasti, kasneje tudi državne, ki so kontinuirano širile sistem ukrepov na socialnem področju.

V drugi polovici 18. stoletja so pričeli delovati župnijski ubožni inštituti, ki so v večjih mestih prerasli v ubožne inštitute kot centralne ustanove za reveže, katerih namen je bil, da so poleg pomoči revežem, skrbeli predvsem za preprečevanje vzrokov, ki so vodili v revščino. Od srede 19. stoletja so se v področje socialne politike aktivno vključile deželne in občinske uprave s svojimi odseki, odbori in komisijami za preskrbovanje ubogih, ki so v 80. letih 19. stoletja, ko so bili ukinjeni župnijski ubožni inštituti, prevzele v upravo tudi njihovo premoženje. Po prvi svetovni vojni pa se je področje socialne politike že pričelo obravnavati v okviru samostojnega oddelka oziroma poverjenišтва za socialno skrbstvo, po letu 1924 pa oddelka za socialno politiko.

Pri analizi obdobja po drugi svetovni vojni bomo uporabili razvojno klasifikacijo socialne politike Slovenije po Kolaričevi od druge svetovne vojne do danes (povzeto po: Sociologija socialne politike - delovno gradivo, 2004/05).

Prva, t.i. »politkratska« faza (1945 – 1955) je dvojno zaznamovana:

- a) socialno-politične odločitve sprejema zvezni državno partijski vrh;
- b) socialna politika je usmerjena v nudenje pomoči žrtvam vojne in vključevanje posameznih družbenih skupin v nove družbene procese (ženske: »državni feminizem«).

V tej fazi se je izoblikoval koncept »kolektivne socialne varnosti«, ki se je preko vzpostavljanja državnih institucij financiralo neposredno iz proračuna. Stranski učinek tako usmerjene socialne politike je bilo marginaliziranje družine in prostovoljnih organizacij v vlogi socialnih blažilcev. Takšen razvoj dogodkov ni poznal izjeme tudi za do tedaj osnovnega nosilca socialne politike - Cerkev. Država je tako v imenu ideološkega družbenega premika prevzela vlogo kolektivnega »pater familias«. Posledice tega premika so, kakor bomo ugotavljali kasneje, vidne še danes.

Druga, »administrativna« faza (1955 - 1970) je bila prav tako dvojno zaznamovana:

- a) socialno-politične odločitve sprejema republiška administracija;
- b) socialna politika je usmerjena v »institucionalizacijo socialnih storitev« v vse smeri.

Socialna politika je tako postajala vse bolj enosmerna v smislu zagotavljanja socialnih storitev.

V tej fazi se spremenijo finančni viri države blaginje, v katere vskočijo skladi. Prav tako se že kažejo močni obrisi modernizacije (»Kavčičevo obdobje« liberalizacije proti koncu 60-ih let).

Tretja, t.i. »lokalno-samoupravna« faza (1970 - 1985) je zaznamovana s »top-down« premikom pristojnosti v izvajanju socialne politike, saj sedaj odločitve potekajo na preko lokalnih administracij in podjetij. Posledica je bila povečana težnja po lokalni samozadostnosti. Izredno pomembno leto je bilo

1974, ko je izšla nova Ustava, ki je predvidevala t.i. »samoupravne interesne skupine«, in pa Zakon o društvih, ki je sprožil inflacijo ustanavljanja prostovoljnih društev in organizacij.

Četrta, recimo ji kar »poosamsvojitvena« faza je zaznamovana s temeljitimi koceptualnimi premiki, saj so vse tri predhodne faze bile ideološke ujetnice »izenačevalnega« modela, kot ga poimenuje Veljko Rus (zgoraj).

Tej fazi je (do določene mere) uspel ideološki preboj, zaznamovan na nekaterih področjih:

- a) struktura sistema blaginje: premik od javnega sektorja kot dominantnega producenta socialnih storitev h konceptu »pluralizma akterjev«;
- b) financiranje: premik od države kot ekskluzivnega financerja zgolj javnega sektorja h konceptu »pluralizma financerjev«;
- c) distribucija storitev in denarnih prejemkov: premik od načela »univerzalnosti« h kombinaciji vseh treh načel redistributivne pravičnosti (univerzalnost, pravičnost, potreba), ki določajo dostop do storitev in denarnih prejemkov.

### **3.5.2. Iz sedanjosti v prihodnost**

Na področju opravljanja storitev socialnega varstva lahko v tem trenutku trdimo, da je država vsekakor še vedno primarni producent socialnih storitev, vendar to pojmovanje, ob upoštevanju trenutnih trendov, postaja vse bolj utesnjeno in uokvirjeno z naraščajočo krizo koncepta »države blaginje«. Ta je začela dobivati prve obrise že ob koncu 70-let v času globalnih finančnih pretresov.

Zagotavljanje »relativnega družbenega položaja«, kombinirano z lovilno mrežo socialne varnosti, je pričelo postajati vse bolj podfinancirano, kar je še posebej opazno pri t.i. Bismarckovem modelu sistema blaginje, ki se financira iz prispevkov zaposlene, to je aktivne populacije.

»Institucionalizacija potreb«, preko katerih je deloval socialnovarstveni sistem države blaginje v obdobju po drugi svetovni vojni preprosto ne dohiteva več evolucije moderne družbe, s katero se spreminja tudi sama hierarhija potreb. V tej fazi razvoja koncepta »države blaginje« se je logično prepričati o vlogi nevladnega sektorja kot novem prostoru socialne inovacije, s katerim se bo država razbremenila, a hkrati ohranila visoko raven zagotavljanja socialnih storitev, temelječih na osnovnih predpostavkah zagotavljanja eksistenčnega in nacionalnega minimuma, seveda z upoštevanjem meritokratskega načela.

Deregulacija, privatizacija, podjetizacija, komercializacija in pa kot najpomembnejše – prehajanje v fazo korporativizacije in še naprej k partnerstvu med javnim in zasebnim sektorjem (PPP; *Public Private*

*Partnership*) so v veliki meri pogojeni s kulturnozgodovinskimi in ideološkimi tokovi, ki so na področju socialnega varstva še posebej izraziti.

Procesi privatizacije, ki so bili v našem prostoru izraziti v obdobju po osamosvojitvi so na področje dejavnosti socialnega varstva prinesli določeno mero negotovosti in nezaupanja javnosti, tako do javnih služb kot nevladnega sektorja.

Na področju socialnega varstva in socialno varstvenih storitev se nam v bližnji prihodnosti obetajo korenite spremembe, predvsem v smeri privatizacije samih storitev, saj je dolgoročno predvidena privatizacija državnega premoženja za izvajanje javnih služb. S tem skuša država zagotoviti večjo racionalnost in hkrati ustrezno zavarovati javni interes, vendar se kljub jasno definiranim ciljev pojavljajo določena vprašanja. Vloga države se bo na področju socialnega varstva iz funkcije zagotavljanja izvajanja javnih služb spreminjala v funkcijo urejanja in določanja obsega in pogojev za izvajanje javne službe ter potrebnega minimalnega standarda in nadzora nad izvajanjem teh služb. Dolgoročno je predvidena privatizacija državnega premoženja za izvajanje javnih služb, ki bo izvedena povsod tam, kjer bo na ta način mogoče zagotoviti večjo racionalnost in hkrati ustrezno zavarovati javni interes.

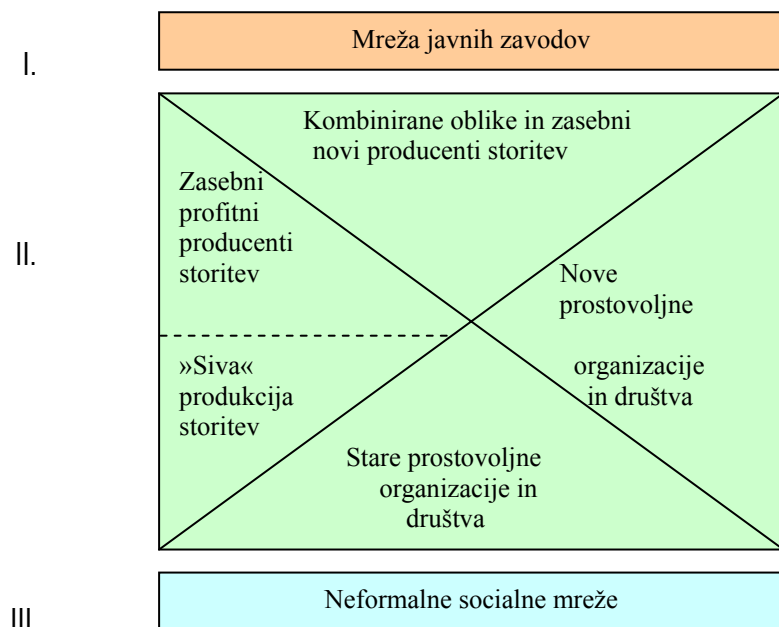
Toda ali bo do tega zares prišlo? Kljub sprva pozivnim in ugodnim pokazateljem razvoja slovenske socialne politike in ponudbe socialnih storitev, danes prihaja do bistvenega preobrata.

### **3.6. Tipologija organizacij na področju socialnega varstva - stanje danes**

#### **3.6.1. Mreža javnih zavodov**

Preprosta logika nam narekuje, da tipologijo (slovenskih) socialnovarstvenih organizacij umestimo v strukturni kontekst slovenskega blaginjskega modela oziroma sistema, saj nam le-ta narekuje dominantne oblike izvajalcev socialne politike in razmerje med njimi. Zato za začetek ponujam sliko »nove strukture slovenskega blaginjskega modela« po Zinki Kolarič (2004). Ta model ima podporo v interdisciplinarnem pristopu, po katerem je položaj vsake izmed blaginjskih entitet (zgodovinsko) določen v trikotniku država - trg- civilna družba.

**Slika 3.6.1.1: Nova struktura slovenskega sistema blaginje ( Kolarič, študijsko gradivo 2004/05)**



### 3.6.1.1. Javne službe

Naše vsakdanje življenje ter delovanje poteka znotraj treh sfer, ki posamezniku zagotavljajo pridobivanje sredstev za zagotavljanje lastnih potreb. Sfere se ločujejo na trg, državo in civilno družbo, vendar je bistvenega pomena, da je kakovost posameznikovega življenja odvisna od obsega in kombinacij povezav in odnosov, ki jih le-ta uspe vzpostaviti s temi tremi sferami.

Sfero civilne družbe lahko opredelimo kot del družbenega prostora, ki je zunaj sfere trga, v kateri prevladujejo entitete, katerih razlikovalna značilnost je profitnost in zunaj sfere države, v kateri prevladujejo entitete, katerih razlikovalna značilnost je javnost. Nikjer v družbe, razen v sferi trga ni entitet z lastnostjo profitnosti, katerih smisel obstoja je povečanje dobička za njihove lastnike.

Smisel obstoja neprofitnih organizacij je delovanje v splošnem družbenem interesu, delovanje v splošno družbeno koristne namene. (Kolarič, 2002:29)

Neprofitni sektor tako v grobem delimo na dva dela:

- javne neprofitne organizacije/službe, katerih ustanovitelj je država in ko služijo javnemu interesu. Vloga države se bo na področju socialnega varstva iz funkcije zagotavljanja izvajanja javnih služb spreminjala v funkcijo urejanja in določanja obsega in pogojev za izvajanje javne službe ter potrebnega minimalnega standarda in nadzora nad izvajanjem teh služb. Dolgoročno

je predvidena privatizacija državnega premoženja za izvajanje javnih služb, ki bo izvedena povsod tam, kjer bo na ta način mogoče zagotoviti večjo racionalnost in hkrati ustrezno zavarovati javni interes.

- zasebne neprofitne organizacije, ki so ustanovljene s strani zasebnih pravnih ali fizičnih oseb, služijo pa javnemu in/ali skupnemu interesu. Nastajajo predvsem kot protiutež javnim neprofitnim organizacijam, ki se pogosto slabo odzivajo na potrebe posameznikov in skupin.

Trenutno storitve na področju socialnega varstva, ki se zagotavljajo v okviru države blaginje, opravljajo naslednji izvajalci:

- centri za socialno delo; opravljajo naloge, ki so jim z zakonom poverjene kot javna pooblastila ter naloge, ki mu jih nalagajo drugi predpisi, CSD-jev je 62 in pokrivajo celotno področje RS. V njih je zaposlenih 1370 oseb. Naloge centrov za socialno delo so določene z zakonom, pred časom pa so prevzeli tudi vlogo lokalnih koordinatorjev vseh organizacij, tako vladnih kot nevladnih, ki delujejo na področju socialnega varstva znotraj posameznih lokalnih skupnosti. S prevzemanjem te funkcije se dodatno krepi vloga države, ki posega v delovanje NVO.

- domovi za starejše; opravljajo institucionalno varstvo starejših ter pomoč posamezniku in družini na domu; lahko opravljajo tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena višji kvaliteti življenja in varstva starejših občanov. Delujejo v 10 območnih enotah, glede na klasifikacijo ZZZS. Trenutno je v Sloveniji na voljo 14.170 mest v 78 domovih, od tega 12.330 v 61 javnih zavodih in 1.840 v 17 zasebnih ustanovah s koncesijo. Zadoščajo za namestitev okrog 4,5% prebivalcev, starih 65 in več let. Zmogljivosti so povprečno zasedene 98% vse dni v letu.

- varstveno-delovni centri; opravljajo naloge vodenja in varstva ter organizira zaposlitev pod posebnimi pogoji za duševno in telesno prizadete odrasle osebe. Na območju RS jih deluje 39 na številnih lokacijah, saj posamezni VDC delujejo na kar 7 lokacijah, od tega 11 VDC-jev deluje na podlagi pridobljene koncesije MDDSZ.

- centri za usposabljanje; opravljajo institucionalno varstvo otrok in mladoletnikov z zmerno, težjo ali težko motnjo v duševnem razvoju, v Sloveniji jih je 5.

- krizni centri za mlade; na območju RS jih trenutno deluje 7 na naslednjih lokacijah: Ljubljana, Maribor, Celje, Slovenj Gradec, Lesce, Krško, Radovljica. V prihodnosti načrtujejo otvoritev tudi na območju primorske regije.



- oskrbovana stanovanja; se ravno tako delijo po območnih enotah ZZZS. Trenutno jih je 71 (leta 2004 le 7). Največkrat je njihov lastnik Nepremičninski sklad Pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Zdravilišče Laško je ravno tako lastnik 24. oskrbovanih stanovanj, zanje je pa pridobilo dovoljenje za delo s strani MDDSZ. Stroški najema se gibljejo med 203 – 388 €, dodatno se plačujejo tekoči stroški, ki znašajo cca. 84 € in pa zdravstvene storitve v višini 11,50 €/dnevno, kar lahko znaša najmanj 630 € mesečno. Na tem mestu se pojavlja kot resno vprašanje dejstvo, da kar 119.973 slovenskih upokojujencev prejema pokojnine manjše od 400 € (vir: <http://www.zdus-zveza.si/index.html>) in si tovrstnih storitev ne morejo privoščiti.

- koncesionariji; za opravljanje storitve vodenja, varstva in zaposlitve pod posebnimi pogoji ter storitve institucionalnega varstva je podeljenih 10 koncesij, ravno tako 10 pa za opravljanje storitve institucionalnega varstva v domovih za starejše. Postopek za pridobitev koncesije določa Zakon o socialnem varstvu, razpis za podelitev koncesij pa objavi MDDSZ enkrat letno. Cena oskrbnega meseca v zasebnih zavodih pa lahko znaša celo 1.502,25 €.

- izvajalci z dovoljenji za delo; MDDSZ je do sedaj podelilo 25 dovoljenj za delo zasebnikom, ki v veliki večini opravljajo storitve socialnega servisa, socialne oskrbe na domu za starostnike ali družine. Nekaj je podeljenih dovoljenj tudi za opravljanje storitve svetovanja oz. osebne pomoči, zanimivo je tudi, da je MDDSZ dvoje dovoljenj podelilo cerkvenim organizacijam (Karitas in Frančiškani).

(povzeto po: [http://www.mddsz.gov.si/index.php?id=6229&no\\_cache=1](http://www.mddsz.gov.si/index.php?id=6229&no_cache=1))

### **3.6.1.2. Socialno varstvene dajatve in storitve v okviru javnih služb**

Za preprečevanje socialnih stisk in težav Zakon o socialnem varstvu določa storitev socialne preventive, ki obsega aktivnosti in pomoč za samopomoč posamezniku, družini in skupinam prebivalstva.

Za odpravljanje že obstoječih stisk in težav določa zakon (11. do 18. člen) več vrst storitev, ki obsegajo:

- svetovanje posamezniku, ki obsega storitev prve socialne pomoči za opredelitev in določitev možnosti za rešitev težave in osebne pomoči pri ohranjanju in dopolnjevanju socialni zmožnosti posameznika; upravičenec do teh pomoči je vsakdo, ki na ozemlju Slovenije potrebuje pomoč,
- pomoč družini obsega tri vrste pomoči: pomoč za dom, ki obsega strokovno svetovanje družini za urejanje odnosov in funkcioniranje družine, pomoč na domu, ki obsega socialno oskrbo invalidnih, starejših in drugih oseb, ki se jim lahko s tako oskrbo nadomesti vključitev v institucionalno varstvo, in socialni servis, ki obsega pomoč pri hišnih in drugih opravilih v določenih primerih, zlasti v primeru rojstva, bolezni, invalidnosti, starosti, nesreče,

- institucionalno varstvo obsega vse oblike pomoči v zavodu, v drugi družini ali v drugi organizirani obliki. Namen takega varstva je, da se odrasli osebi ali otroku, ki varstvo potrebuje, nadomesti ali dopolni funkcija doma in lastne družine, in sicer predvsem z bivanjem, prehrano, varstvo in zdravstvenim varstvom; otrokom in mladostnikom je glede na njihove potrebe zagotovljena še vzgoja in priprava na življenje, otrokom z motnjami v duševnem razvoju pa tudi usposabljanje, oskrba in vodenje. Institucionalno varstvo je organizirano v javnih socialno varstvenih zavodih in v drugih socialno varstvenih zavodih.

- organizirana skrb z vodenjem in varstvom ter zaposlitvijo pod posebnimi pogoji odraslih telesno in duševno prizadetih oseb se izvaja v varstveno delovnih centrih, ki imajo status javnega socialno varstvenega zavoda,

- pomoč delavcem v podjetjih, zavodih in pri drugih delodajalcih pri reševanju osebnih težav v zvezi z delom in ob prenehanju delovnega razmerja ter pomoč pri uveljavljanju pravic iz zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja ter otroškega in družinskega varstva.

Zakon o socialnem varstvu določa, da imajo storitve naravo pravice, kar pomeni, da posameznik, ki potrebuje določeno storitev, lahko uveljavlja pravico do storitve po predvidenem postopku. Pravice do storitev se uveljavljajo po načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik za vse upravičence pod pogoji, ki jih določa zakon in po načelih socialne pravičnosti.

Ker so socialno varstvene storitve opredeljene zelo splošno in široko, je razmejitev na storitve po zakonu težko določiti. Zato se smiselno upošteva, da so storitve po zakonu tiste, ki so določene v II. poglavju ZSV in se opravljajo kot javna služba. (povzeto po: <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200436&dhid=68913>)

### **3.6.2. Nevladne neprofitne organizacije**

Če pa pogledamo na področje nevladnega neprofitnega sektorja lahko pridemo do naslednjih podatkov. V Sloveniji je v tem trenutku registriranih nekaj več kot 20.000 organizacij civilne družbe, vendar je kljub temu moč nevladnih organizacij (NVO) šibka, saj je delež zaposlenih v tem sektorju 0,7 odstotka aktivnega prebivalstva v RS, kar tudi pomeni, da v teh organizacijah v povprečju ni zaposlena niti ena oseba.

Pri nas prevladujejo društva, ki jih je 98%, ostalih oblik, kot so zasebni zavodi, verske organizacije ali ustanove pa je občutno manj – 4%. Društva največkrat delujejo na področju športa (28,6%), kulture (11,6%), najmanj pa na področju socialnega varstva (3,5%) (Kolarič, Z., ur., 2002:126).

Glede na to, da je skoraj nemogoče pridobiti natančne podatke o tem, kakšno je natančno število nevladnih neprofitnih organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva, lahko iz zadnjih dosegljivih podatkov zaključimo, da je bilo v letu 2004 v našem prostoru nekaj več kot 700 socialnovarstvenih

nevladnih organizacij (po raziskavi Ministrstva za javno upravo je bilo v letu 2004 v Sloveniji registriranih 19.069 društev, od katerih socialnovarstvene organizacije predstavljajo 3,7 % delež).

Nevladne organizacije se od ostalih nepridobitnih organizacijah ločujejo predvsem glede na svojo obliko, ki je zakonsko urejena in običajno zabeležena v pisno obliki v samem statutu organizacije. Po definiciji Evropske komisije (*Commission of the European Communities, 2000*) se tovrstne organizacije ločujejo po naslednjih kriterijih:

- so prostovoljno ustanovljene;
- njen nameni in cilji so nepridobitni;
- je neodvisna od vlade, drugih organov oblasti, političnih strank, verskih skupnosti in gospodarskih organizacij;
- cilji in vrednote organizacije niso samo v službi lastnih koristi organizacije; cilj je tudi delovanje v javnem življenju na sploh v zvezi z vprašanji povezanimi s koristmi ljudi, posameznih skupin ali družbe kot celote; organizacija se ne ukvarja samo z uresničevanjem gospodarskih ali stanovskih interesov svojih članov.

Že po tej definiciji lahko ugotovimo, da gre za bistven premik v samem delovanju nevladnih organizacij, kar je še posebej pomembno iz vidika, da je v Sloveniji prišlo do nenadnih sprememb na tem področju po leti osamosvojitve, ko je vrsta organizacij in delujočih posameznikov civilne družbe v svojem delovanju prešla pod okrilje državnih institucij in s tem temeljito oslabila moč in vlogo nevladnega sektorja. Glede na to, da v večini NVO prevladuje boj za preživetje, se področje delovanja NVO vse bolj oži, predvsem v smislu povezovanja in izvajanja storitev.

Zanimivi pa so podatki o stopnji zaposlenosti v tovrstnih organizacijah, saj je ravno na področju socialnega varstva, kjer kot smo omenili deluje najmanj NVO, zaposlenih največ profesionalnih delavcev, kar 15,6% glede na delež vseh zaposlenih v društvih (0,7%), ki pa je bistveno manjši kot v razvitih državah.

Na ravni Evropske unije je partnerstvo z nevladnimi organizacijami vedno bolj pomembna tema, saj se NVO obravnavajo kot enakovredni partner, ki se aktivno vključuje v javno življenje ter tako tudi sooblikuje javno mnenje.

Trenutno je delež javnih sredstev za delovanje NVO v Sloveniji precej nizek, saj predstavlja 25% prihodkov NVO, medtem ko mednarodne primerjave kažejo, da se ta delež giblje med 40 – 50%.

Neizkoriščene ostajajo možnosti vključevanja NVO v izvajanje zakonskih rešitev kjer je to možno in racionalno. (poročilo SVEZ;2002:8)

### 3.7. Zakonodaja na področju socialnega varstva

Eden najpomembnejših zakonov, ki urejajo področje socialne politike v Sloveniji je zagotovo že omenjeni Zakon o socialnem varstvu (Uradni list RS, št.54/92, 56/92, 1/99, 41/99, 36/00, 54/00, 26/01), ki določa samo organizacijo socialnega varstva, v tem okviru pa:

- obseg in oblike izvajanja socialnega varstva,
- pravice in storitve socialnega varstva,
- socialnovarstvene dajatve,
- javne službe na področju socialnega varstva,
- dejavnost in organizacija posameznih socialnovarstvenih zavodov (javni socialno varstveni zavodi, drugi socialnovarstveni zavodi, dobrodelne in druge organizacije ter društva),
- pomen in vloga Socialne zbornice Slovenije,
- izvrševanje javnih pooblastil,
- financiranje,
- nadzor,
- zbiranje, uporaba in varovanje podatkov

Socialnovarstveni program sprejme Državni zbor in v njem:

- določi strategijo razvoja socialnega varstva,
- opredeli prednostna področja socialnega varstva,
- opredeli potrebe in možnosti posameznih območij in
- določi mrežo javne službe, ki jo zagotavlja država.

Pravice do storitev in dajatev socialnega varstva se uveljavljajo po načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik za vse upravičence pod pogoji, ki jih določa zakon.

Po tem zakonu so upravičenci državljani Republike Slovenije, ki imajo stalno prebivališče v Sloveniji ter tujci, ki imajo dovoljenje za stalno prebivanje v Sloveniji. Državljan Republike Slovenije, ki nimajo stalnega prebivališča v Sloveniji, ter tujci, ki nimajo veljavnega dovoljenja za stalno prebivanje v RS, uveljavljajo pravice do posameznih storitev in dajatev v primerih in pod pogoji, ki jih določa ta zakon.

Država po tem zakonu skrbi za preprečevanje socialne ogroženosti s sistemskimi ukrepi na področju davčne politike, zaposlovanja in dela, štipendijske politike, stanovanjske politike, družinske politike,

zdravstva, vzgoje, izobraževanja,... S tem vpliva na socialni položaj prebivalcev Republike Slovenije in razvoj demografsko ogroženih območij. Te ukrepe urejajo področni zakoni.

### **3.8. Iz sedanjosti v prihodnost – analiza ideoloških in zakonodajnih sprememb**

Področje delovanja organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva je urejeno z vrsto zakonov in dokumentov, ki se nanašajo na področje delovnih razmerij in pravic iz dela, trg dela in zaposlovanje, družino, socialo, invalide, vojne veterane in žrtve vojnega nasilja ter preprečevanje dela in zaposlovanja na črno, a bi za potrebe pričujoče naloge želela izpostaviti le enega, ki po mojem mnenju najbolj neposredno vpliva na samo delovanje socialno varstvenih organizacij in služb ter hkrati na oblikovanje menedžerskih prioritet in strategij razvoja znotraj organizacij socialnega varstva. To je (novi) Nacionalni program socialnega varstva (NPSV), ki ga lahko razumemo kot »barometer socialne politike«.

Za začetek bom analizirala politično polje, ki ga bom v naslednjem poglavju skušala umestiti v polje menedžmenta socialnovarstvenih organizacij, ter s tem dokazovala postavljeno hipotezo (H1).

#### **3.8.1. Analiza novega Nacionalnega programa socialnega varstva za obdobje 2006 do 2010**

Resolucija o NPSV za obdobje 2006 – 2010 je bila sprejeta 31.3.2006 in vpeljuje kar nekaj sprememb v primerjavi s prejšnjim NSPV. Za lažje razumevanje nastalih sprememb, bi želela predstaviti temeljna izhodišča in cilje NPSV, ki je veljal med leti 2000 in 2005 je predvidel naslednje ukrepe države, usmerjene k naslednjim socialno varstvenim ciljem:

##### 1. Izboljšanje kakovosti življenja

*Zagotoviti pogoje, ki bodo vsakomur omogočali socialno varnost in človeško dostojanstvo, pogoje, ki bodo prispevali k socialni pravičnosti, k razvijanju solidarnosti in upoštevanju različnosti ter druge pogoje, s katerimi se zagotavlja ugoden socialni položaj vseh prebivalcev in preprečujeta revščina ter socialna izključenost.*

##### 2. Zagotavljanje aktivnih oblik socialnega varstva

*Tu se je država zavezala, da bo skrbela za povezanost in skladen razvoj vseh tistih področij, ki pomembno vplivajo na socialni položaj prebivalstva, kjer kot najpomembnejši element izpostavlja delo in ustrezno zaposlitev ter dohodek, ki pod normalnimi pogoji zagotavlja socialno varnost in dostojno preživetje tudi za tiste, ki jih posameznik preživlja.*

##### 3. Razvoj strokovnih socialnih mrež pomoči

*Zagotoviti strokovno podporo in pomoč pri preprečevanju in razreševanju socialnih stisk vsem, ki se znajdejo v rizičnih življenjskih situacijah in tistim, ki zaradi različnih razlogov niso sposobni za samostojno življenje in delo ali ne morejo uspešno delovati v svojem socialnem okolju, zagotoviti vpliv uporabnikov na izvajanje programov in storitev in jim nuditi možnost lastne izbire najustreznejše oblike pomoči.*

#### 4. Vzpostavitev in razvoj pluralnosti dejavnosti

*Zagotoviti različnost programov in izvajalcev, možnosti za razvoj prostovoljnega dela, solidarnosti, dobrotelčnosti in samopomoči, za uveljavitev nevladnega sektorja, zasebnosti in uporabniških združenj ter jih povezati v enovit sistem socialnega varstva na nacionalni ravni.*

#### 5. Oblikovanje novih pristopov za obvladovanje socialnih stisk

*Načrtno razvijati nove socialno varstvene programe, ki bodo omogočali odzivanje na spremembe socialnega položaja prebivalstva, uvajati nove metode dela in skrbeti za razvoj stroke.*

Temeljno izhodišče NPSV 2000-2005 je bilo zagotavljanje socialne varnosti državljanov skozi načela, pravila in dejavnosti, ki naj bi posamezniku omogočale, da se vključi in ostane vključen v družbeno okolje in v njem aktivno deluje, pri čemer naj bi država zagotavljala materialne in socialne pravice, posamezniki pa naj bi prispevali v obliki davkov in drugih obveznih dajatev.

Država pa, kljub vsemu, ostaja osrednja ponudnica storitev, kar je zagotovo negativni trend in slabost, ki pa je nastala kot posledica prejšnjega režima. Negativni predvsem v smislu fleksibilnosti storitev, nizke stopnje inovativnosti, neodzivnost na potrebe uporabnikov, kar se kaže tudi skozi dostopnost služb, uradne ure, način komunikacije,... Negativni učinki so razvidni tudi pri razvoju nevladnega sektorja vse od osamosvojitve naprej, saj se na nek način podvaja delovanje javnih služb, predvsem zaradi obstoječega »državnega« sistema financiranja in nadzora nevladnih socialno varstvenih organizacij. Več o delovanju nevladnih organizacij pozneje, saj bi v nadaljevanju želela izčrpnije predstaviti novi NPSV.

Cilji NPSV pa so za obdobje 2006 - 2010 definirani takole:

*1. Prispevati k večji socialni vključenosti posameznikov in povezanosti slovenske družbe; kjer bodo strategije za doseg zastavljenega cilja temeljile na promociji solidarnosti in zmanjševanju neenakosti na vseh področjih življenja in dela ter razvijanju različnih oblik dobrotelčnosti, na promociji in razvoju prostovoljstva, skozi usklajevanje politik in ukrepov na različnih področjih, ki vplivajo na socialni položaj posameznika in njegove družine, skozi mobilizacijo vseh oblikovalcev in izvajalcev politik na različnih*

ravneh, preko podpore družinam in socialnim omrežjem pri skrbi za osebe, potrebne pomoči, skozi razvoj in uvajanje novih modelov skupnostne skrbi, skozi posebno skrb za ranljive skupine prebivalstva.

2. Izboljšati dostop do storitev in programov; kar se bo uresničevalo z razvijanjem mreže v skladu s potrebami uporabnikov, skozi zagotavljanje pluralnosti izvajalcev in vstop novih izvajalcev v sistem socialnega varstva ob poenostavitvi pogojev in postopkov, z regionalno uravnoteženostjo, z neposrednim financiranjem, z uvajanjem enovitega sistema dolgotrajne oskrbe ter skozi prenos izvajalske funkcije na področju socialnovarstvenih zavodov iz države na druge.

3. Doseči večjo učinkovitost pri dodeljevanju denarne socialne pomoči ter izboljšati kakovost storitev in programov ter hkrati povečati njihovo ciljno usmerjenost in učinkovitost; kar se bo realiziralo z zagotavljanjem učinkovite pomoči v sistemu socialnega varstva, z individualiziranjem storitev, skozi krepitev vključevanja uporabnikov socialnega varstva v reševanje lastnih stisk in težav, z oblikovanjem in izvajanjem take politike denarnih prejemkov, ki bo spodbujala lastno aktivnost upravičencev, s prilagajanjem standardov in normativov potrebam uporabnikov in razvoju strok ter skozi spodbujanje razvoja kakovosti, učinkovitosti in inovativnosti na področju dejavnosti socialnega varstva.

4. Krepi strokovno avtonomijo, upravljavsko samostojnost in racionalno poslovanje na področju socialnega varstva; s krepitvijo strokovne avtonomije izvajalcev na področju socialnega varstva, z decentralizacijo in deregulacijo sistemov, skozi spremenjeno vloge centrov za socialno delo pri usklajevanju in financiranju storitev in programov, skozi plačevanje dogovorjenih in izvedenih storitev ali programov ter z večjo učinkovitostjo in racionalnostjo pri upravljanju javnih zavodov.«

Novi NPSV na novo definira vlogo države, ko pravi:

»Kadar si posamezniki zaradi delovanja zunanjih in notranjih dejavnikov socialne varnosti in blagostanja ne morejo zagotoviti sami, so upravičeni do pomoči. Vse strokovne službe in druge ustanove pa so dolžne pri odločanju za nudenje pomoči upoštevati načelo subsidiarnosti, kar pomeni, da je za socialno varnost in blagostanje sebe in svoje družine prvenstveno odgovoren vsak posameznik sam.« (NPSV, 2005: 3)

Gre za redefinicijo načela subidiarnosti, iz česar je razvidno, da je načrt vlade zmanjševanje odgovornosti države pri zagotavljanju javne blaginje in prenos odgovornosti za blaginjo državljanov na njih same oziroma na njihove ožje socialne mreže, medtem ko je nekdanji NPSV še vedno definiral državo kot tisto, ki je odgovorna za zagotavljanje enakih pogojev za vse.

Vesna Leskošek (2005:89) pravi, da gre za dalj časa trajajočo strategijo zmanjševanja ravni socialne države tako, da zaradi dvomov v pravičnost sistema razbijemo konsenz, hkrati pa trdi tudi, da sedanja družbena klima podpira ukrepe za zmanjševanje ravni socialnih denarnih prejemkov.

Predlog NPSV tako predpostavlja, da ljudje raje prejemajo socialno pomoč, kot da bi iskali zaposlitev. Druga predpostavka, ki izhaja iz prve, pa prelaga odgovornost za nastali položaj na brezposelne ljudi. Karkoli bi že bilo treba storiti, bi to morali storiti brezposelni oziroma prejemniki socialne pomoči. Praviloma so to revni, ki jim po definiciji primanjkuje politične moči in glasu.

### **3.8.2. Vsak naj poskrbi zase ali kako politična norma postane vrednota**

Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve je do nedavnega vodil mag. Janez Drobnič, ki je predstavnik koalicijske stranke Nova Slovenija, ta pa se opredeljuje za krščansko ljudsko stranko.

Tudi sedanja ministrica Marjeta Cotman, ki je nasledila Drobniča je predstavnica stranke Nova Slovenija, kar pomembno vpliva na obstoječo politiko, vendar je v strokovni javnosti znana po svojem gradualizmu in sklepanju kompromisov, kar pa ne vpliva na dejstvo, da stališča stranke do pomembnih socialnih vprašanj ostajajo ista.

V nalogi bom analizirala medijske izjave nekdanjega, danes odstavljenega, ministra Drobniča, saj sem nalogo pričela pisati v času njegovega ministirovanja, ki je bilo zaznamovano s številnimi burnimi reakcijami javnosti, predvsem pa s politiko, ki jo je Drobnič brez omahovanja vpeljeval na področje socialnega varstva ter s tem utrl pot bliskoviti liberalizaciji trga socialnih storitev v katerem imajo najboljše pogoje za uveljavljanje lastnih interesov organizacije, ki ideološko ali kako drugače izhajajo iz RKC. Novi NPSV namreč skozi številne predloge, ki se vežejo na privatizacijo javnih služb, omogoča tovrstnim organizacijam bistveno boljše pogoje pri kandidiranju za sofinanciranje ali pridobivanje koncesij.

Vrednote in načela te stranke prevevajo celoten novi NPSV. Če pogledamo program stranke, si lažje ustvarimo sliko o mnogih nedorečenostih, ki begajo številne strokovnjake družboslovnih strok, med drugim tudi o njihovi strategiji zmanjševanja števila prejemnikov socialnih transferjev in zmanjševanju števila iskalcev zaposlitve. Zato bom v nadaljevanju z namenom iskanja ideološkega prekrivanja na mestih, kjer je to mogoče, postavila trikotnik program NSi – NPSV - izjava ministra za delo, družino in socialne zadeve Janeza Drobniča.



*V Sloveniji je dovolj dela za vse. V N.Si si prizadevamo, da bi obilico dela, ki čaka, da bi ga kdo opravil, smotno organizirali, ga dali usposobljenim izvajalcem in razporedili med obvezno zavarovane delavce. To je jedro in vogelni kamen našega političnega prizadevanja. Le če nam uspe v Sloveniji pravilno porazdeliti delo med vse in jih aktivirati, če nam uspe odpraviti vse ovire in nepotrebne stroške, se bo zmanjšala brezposelnost. Za nas pomeni vsaka brezposelna oseba, ki najde zaposlitev, našo skupno zmago iz vidika produktivnosti, pravičnosti, državnih financ in dolgoročno uspešnih socialnih zavarovalnih sistemov (25. temeljna vrednota programa N.Si, [http://www.nsi.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=27](http://www.nsi.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=27))*

*Slovenija mora biti dežela, kjer bo vsak našel zaposlitev.*

Janez Drobnič, 23.9. 2006

Iz zgornjih navedkov je razvidna splošna usmeritev stranke N.Si in takrat vodilnega moža MDDSZ, ki zagovarja logiko kapitala pred socialno državo.

Poleg tega pa diskurz o »večji učinkovitosti pri dodeljevanju socialne pomoči« ter politiki denarnih prejemkov, ki spodbuja lastno aktivnost« preusmeri pozornost s pravih problemov (kot so denimo pomanjkanje politične volje za odpravljanje revščine, pomanjkanje socialnih programov, ki bi odgovorili na potrebe ljudi tako, da pri tem ne bi poteptali njihovega avtonomnega odločanja in dostojanstva, vprašanje deinstitucionalizacije, neposrednega financiranja, ipd.) na obrobne, nebistvene probleme (administrativno urejanje sistema socialnih transferjev tako, da se prejemki ne bi 'kopičili' in 'podvajali'). (Zorn Jelka; <http://www.krtaca.si/revija/kritika/univerzalni-temeljni>, 6.6.2006)

Ugotovimo lahko, da gre za uvajanje neoliberalnih načel v idejo socialne države, kar ne pomeni nič drugega kot »uvajanje tržne logike na vseh področjih življenja«, kot pravi Vesna Leskošek (Leskošek, 2005:96).

V današnjem času, ko se suverenost držav krha pod pritiski neoliberalizma in socialna varnost državljanov ni več samoumevna, so državljani lahko prepričani, da njihove – sicer vedno bolj okrnjene – socialne pravice obstajajo, če vidijo, da so pravice beguncev, izbrisanih, Romov in drugih še inferiornejše, začasnejše ali povsem poteptane (Balibar, 2004: 37).

Jelka Zorn v svojem članku ugotavlja, da »se s pomočjo stigmatizacije prejemnikov socialne pomoči oblikujejo vrednote dominantnega dela družbe. Tako lahko dominantna skupina svoj uspeh pripiše sami sebi« (Zorn Jelka; Dialogi - št. 10, I. 2005, v: <http://www.krtaca.si/revija/kritika/univerzalni-temeljni>).

Podobno v svoji kritiki novega NPSV pravi Srečo Dragoš, ki pravi, da novi NPSV temelji na treh napačnih predpostavkah, kar je temeljna slabost tega programa. Prva napačna predpostavka je sklicevanje na »evropski socialni model«, druga je v sklicevanju na »Lizbonsko strategijo« in tretja v centriranju ukrepov na »podporo družini« (Dragoš, S.; 2005:33).

Tako v svojem članku Dragoš pravi, da je predpostavka, da sploh obstaja nekaj takega kot je »evropski socialni model« napačna, ker tega ni, kar pa smo v nalogi že opredelili v samem začetku tega poglavja.

*»Evropske države imajo različne socialne sisteme, ki nihajo od bolj obsežnih, blaginjskih, kjer se vzdržujejo programi, ki niso nujni zgolj za preživetje, ampak stremijo k večji kakovosti življenja za vse, na drugi strani pa so sistemi, ki se v smislu neoliberalizma omejujejo le na minimalno socialno varnost, ali pa njene standarde celo pomikajo navzdol. Med enim in drugim ekstremom je cela paleta variacij in vse najdemo v Evropi, zato ni mogoče govoriti o enotnem evropskem modelu. Še več, vprašanje je celo, ali se bodo tudi v prihodnosti, ko bo prišlo do še večjega združevanja evropskega prostora, lahko evropske države poenotile v socialnem smislu skupnega modela. Zaenkrat še ne obstaja nič takega – res pa je, da obstajajo smernice in priporočila, ki jih Evropska unija predlaga od svojim članicam (to še ni noben mode!). Priporočil o izboljšanju, ki jih je Evropska komisija postavila pred Slovenijo kot novo članico, je na socialnem področju petnajst.«*

Eno izmed priporočil Evropska komisije se tako na naša na zagotavljanje socialnega minimuma, kjer ugotavlja, da v Republiki Sloveniji obstaja nevarnost, da bi nekatere skupine izpadle iz mreže socialnega varstva, hkrati pa tudi, da je socialna pomoč posameznikom, ki so v celoti odvisni od nje, zelo skromna.

Priporočila EU je kratko predstavil Ivan Svetlik v svojem članku *Slovenija in evropska načela sociale*. (Delo, 26. 1. 1999)

Zanimivo je tudi, kako novi NPSV že v samem začetku izhaja iz »dejstva«, da bo v RS prišlo do bistvenega ekonomskega izboljšanja, pri čemer se nanaša na cilje Lizbonske strategije oziroma iz nje izpeljane Strategije razvoja Slovenije za obdobje 2006 – 2013. Na podlagi te napovedi je nato izdelan celotni program, pri čemer pa pozablja, da je NPSV namenjen uresničevanju načel socialne države in njenih aktualnih in tudi akutnih problemov, kot je visoka stopnja brezposelnosti mladih diplomantov, »zanimiva« in segregirajoča politika zaposlovanja, večje tveganje revščine ter vse večja marginalizacija nekaterih družbenih skupin, in ne zanašanje na ekonomsko blagostanje v obdobju naslednjih nekaj let. Dragoš (ibid.) tako pravi, da:

»Smisel posebne, t.j. avtonomne socialne politike je v državni alokaciji sredstev v prid tistim, ki jih nimajo in ta problem obstaja vedno, bodisi v razmerah, ko ekonomija prosperira in je družba bogata kot v razmerah ekonomske recesije in nizkega BDP. V obeh primerih je socialne ukrepe potrebno načrtovati po socialnih, netržnih kriterijih, sicer posebna socialna politika, razločena od ekonomske, ni potrebna. Zato ima ekonomska strategija ekonomske cilje: gospodarska konkurenčnost, ponudba in kvaliteta delovne sile, povečevanje BDP, krepitev podjetniške logike itd. Socialna strategija pa mora imeti drugačne cilje (sicer ni socialna): zaščita tistih, ki se ne morejo vključiti v tekmovanje ali pa izpadejo iz njega. Če se druga podredi prvi, ni mogoče govoriti o dveh avtonomnih področjih, ki se lahko tako ali drugače prepletata, ampak gre za eno strategijo, ki ima bolj ali manj avtomatične posledice tudi na drugih sektorjih ( »socialni avtomatizem«). Ko se socialni cilji izvajajo iz ekonomskih, je to znak pomešanih priorit, ker se prvi podrejajo drugim. Lizbonski dokument, na katerem temelji NPSV, pomeni predvsem ekonomsko strategijo za okrevanje evropskega gospodarstva, da bi postalo konkurenčno na globalnem trgu. Skratka, usodna napaka je, ko pozabimo, da je socialna strategija nekaj drugega od ekonomske in da lahko obe kombiniramo le, če sta razmejeni, torej če imata vsaka svoje, posebne cilje.«

Ne sme nas zavesti sedanja stopnja revščine, ki je na Slovenskem nekoliko manjša od evropskega povprečja. Zasluga tega, navidezno ugodnega stanja je v obstoju socialnih pravic, ki jim NPSV napoveduje »racionalizacijo«. V resnici se nevarnost revščine v zadnjem obdobju konstantno povečuje in ne zmanjšuje. To kažejo podatki o stopnji tveganja revščine, ki postane vidna, če odmislimo socialne transferje, ki jo blažijo:

**Tabela 2.10.1 : Prikaz stopnje tveganja revščine**

Stopnja tveganja revščine (%)	1997	1998	1999	2000	2001
Pred socialnimi transferji (pokojnine so vključene v dohodek)	19,5	19,8	20,5	20,2	20,2
Pred socialnimi transferji (pokojnine so odštete od dohodka)	40,2	39,9	40,8	40,8	41,5

Vir: Dragoš, 2005

Z redukcijo obstoječih socialnih transferjev bo trend iz zgornje tabele bolj očiten in socialno tveganje povečano. Prejšnja socialna strategija Slovenije, ki je veljala do sedanjega NPSV, je predvidela, da se zmanjševanje socialnih neenakosti izvaja (med drugim) s progresivnim obdavčevanjem. Zdajšnji NPSV, ki se podreja sedanji ekonomski politiki sedanje vlade, zapušča ta cilj, saj vlada poskuša znižati progresijo med davčnimi razredi. Ta bo poleg povišanega socialnega razslojevanja ob zmanjšanih

prihodkih v državni proračun povzročila dodatni javnofinančni primanjkljaj, katerega posledica bo zmanjševanje socialnih pravic. (Dragoš.S., 2005:37)

Prejemanje denarnih socialnih pomoči se neposredno navezuje na zaposlovalno politiko, predvsem na področju socialnega varstva, saj uvaja institut humanitarnega dela, poleg tega pa intenzivneje uvaja nove oblike »zaposlovanja«, ki bodo bistveno vplivale na delovanje organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva in njihov menedžment.

Zanimiva sprememba, ki jo uvaja novi NPSV je tudi premik iz usmerjenosti programov, transferjev in storitev iz posameznika na družino, pri čemer ne definira natančno pojma družine, poleg tega pa je tudi dejstvo, da tovrstne definicije ne zdržijo realnosti različnih oblik življenjskih skupnosti, kot jih poznamo danes.

*Gesli »nazaj k družini« in »proč od umazanega javnega življenja« sta ob začetku tranzicije odmevali v vseh tranzicijskih družbah (npr. Klimenkova 1993:2). Uresničevanje »prave« vloge žensk (=mater in gospodinji) in ideologije enega (=moškega) družinskega skrbnika je potekalo zelo množično in očitno v tistih državah, ki so uvajale spremembe s »šok terapijo« (Jogan,.: 2005:5).*

Ne glede na to, da Slovenija šteje med tranzicijske države, ki tega šoka ni občutila v tolikšni meri kot ostale države nekdanjega vzhodnega bloka, lahko to logiko vidimo tudi skozi program Nove Slovenije, kjer najdemo odgovore na vprašanja, ki si jih med drugim v svoji kritiki zastavlja Dragoš, med drugim v programu nakažejo svoje razumevanje pojmov kot je solidarnost, družina, ipd.

Mogoče lahko danes govorimo o nekakšnem post-tranzicijskem »šoku«, ki je posledica intenzivne liberalizacije trga, ki vpliva na vse pomembne družbeno politične akterje, med katere lahko danes štejemo tudi RKC.

Dragoš v svoji kritiki izpostavi nekatere cilje in strategije, ki si ji zastavlja novi NPSV, med drugim kontekstualizacijo principa solidarnosti, področja katerih naj bi določala država, pri čemer se sklicuje na to, da je solidarnost stvar civilne družbe, medtem ko so področja države pravice, zakoni in prisila.

*Družina kot enkratna povezava med moškim in žensko si zasluži posebno trdno podporo družbe posebno danes, ko smo priča vidni krizi institucij. Kar je dobro za družino, je dobro tudi za družbo. Tudi reševanje demografskih problemov je mogoče le s spodbujanjem družin. N.Si bo oblikovala novo in usklajeno družinsko politiko na vseh področjih, na katerih država s svojimi ukrepi vpliva na življenjske*

razmere družin ter na njihovo nastajanje in razvoj. Posebej bodo poudarjeni tisti ukrepi, ki zagotavljajo možnosti za ustvarjanje mladih družin.

Moralne in socialne vrednote N.Si (op.p. Nova Slovenija) so medosebna in družbena pravičnost, poštenje, osebna svoboda, spoštovanje družine kot temelja družbe, odgovornost in solidarnost s sočlovekom ter spoštovanje verskih prepričanj ter svetovnih nazorov soljudi (39. in 6. temeljna vrednota programa N.Si, [http://www.nsi.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=27](http://www.nsi.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=27), 8.6.2006)

*Z ukrepi, zakoni in političnimi sporočili oblikujemo javno mnenje, zavest in vrednote družbe... Želimo dati sporočilo, da je družina poslanstvo in uresničitev življenja.*

Janez Drobnič, 23.9. 2006

Vrednota, ki pravi 'kar je dobro za družino, je dobro za družbo' pridobi popolnoma nov kontekst, ko prihaja iz vrst NSi, saj se ob tem pojavi vprašanje stališča NSi do istospolnih starševstev, kjer gre za odrekanje temeljne pravice in moralno držo, ki je popolnoma neupravičena in žaljiva, saj marginalizira posameznike kot neenakopravne člane družbe (tudi v smislu, da je 'družina poslanstvo in uresničitev življenja'), ter kaže predvsem na vpliv in status, ki ga ima RKC na področju javno političnega življenja.

Torej, pojmovanje družine in solidarnosti kot ju razume Nova Slovenija, moramo razumeti v kontekstu njene opredeljene krščansko ljudske politične ideologije, kar se očitno preslikava v konkretno delo ministrstva za delo, družino in socialne zadeve;

*Sinodalni dokument (Rimsko katoliške cerkve, op.p.) se dotika civilne sfere in vloge družine ter otrok, kar je prava podlaga za delo na ministrstvu. Dokument (Rimsko katoliške cerkve, op.p.) govori o družbi pravičnosti, sožitja in ljubezni. Se naj temu odrekamo?*

Janez Drobnič, 23.9. 2006

Solidarnost ima značaj osebne vrednote, sočustvovanja s soljudmi, zato je človek ne more odstopiti državi. Družba, ki prepušča solidarnost državi, postane mrzla in nevoščljiva, saj solidarnost zahteva bližino in udeleženo. S solidarnostjo je povezana subsidiarnost kot predpostavka, da vsak posameznik ali majhna skupnost sama stori vse, kar zmore. Večje skupnosti jih pri tem podpirajo in jim priskočijo na pomoč le, če je treba. Tudi v sistemu socialne varnosti razumemo solidarnost kot pripravljenost posameznika, da skrbi za svoje zdravje in se izogiba nepotrebnim tveganjem, saj s tem razbremeni celotno skupnost - več zaposlenosti, rasti, blaginje in varnosti za vse. (27. temeljna vrednota Nove Slovenije, *ibid.*)

Reduciranje solidarnosti v 'skrb za lastno zdravje in izogibanje tveganja' ponovno pokaže na razumevanje socialne države s strani političnih akterjev, pri čemer prihaja do prenosa odgovornosti na posameznika, hkrati pa zanemarija številna družbene teorije, ki tveganje povezujejo s stopnjo revščine in pojavom družbenega razslojevanja. To stališče ni v kontekstu z vodilom, ki ga opredeljuje novi NPSV, saj pravi, da bo področja solidarnosti določala država, hkrati pa poudarja pomen lastne odgovornosti ter odgovornosti ožje socialne mreže za blagostanje posameznika. Torej, ali država trdi, da je solidarnost skrb za lastno dobrobit?

Če pa pogledamo temeljne vrednote, ki jih program opredeljuje v začetnih točkah, lahko preberemo:

*Temelj in predpostavka političnih vrednot N.SI je upoštevanje dostojanstva človeške osebe. Iz njega sledijo: nedotakljivost človeškega življenja od spočetja do naravne smrti; pravica do skladnega razvoja potencialov posamezne osebe; pravica do svobodnega združevanja; pravica do narodne samoodločbe; pravica do države, ki varuje narodno skupnost in manjšine, vse državljanke in državljane; vladavina pravne države in enakost vseh ljudi pred zakonom; država, ki naj služi človeku, obstaja zaradi človeka in bo porok za varovanje njegovih pravic.*

*Tisti, ki se bodo pač znašli v situaciji, ko je prišlo do nezaželene nosečnosti jim bomo pomagali pri tem, da se odločijo za življenje in ne za smrt, kajti v našem času je bila preveč povzdignjena in promovirana kultura smrti.*

Janez Drobnič, 19.6.2006

Tu se pojavi vprašanje poseganja države na področje ustavno zagotovljene svobode glede odločanja o rojstvu otrok. Ta in podobne izjave so namreč naletele na oster odziv poslanke Majde Širca, ki pravi:

*Vidim, da veselja do življenja ne bo manjkalo glede na to kaj vse gospod minister obljublja, ampak hkrati moram poudariti, da zanimivo, da podatek, ki ste ga ponovili, izjavili in kot rečeno tudi objavili, da je v Sloveniji 7.500 rojstev in 9.000 splavov niste popravili in tudi uveljavljali pravice do popravka, če že menite, da niste bili točni. In tudi ni res, da je v Sloveniji med 8 in 9.000 splavov, registriranih splavov. Ni res. V Sloveniji je trenutno 6.403 registriranih splavov in to je celih 40% manj, kot je bilo v začetku 80 let ali 7% manj, kot jih je bilo v prejšnjem letu in rojstev je skoraj 18.000.(Ibid.)*

Vprašanje ki se ob tem pojavlja je, ali gre v tem primeru za resnično sporno problematiziranje ustavno zagotovljene pravice ali zgolj za strategijo vlade, ki je vedno bolj usmerjena v širjenje kulture strahu, predsodkov in potrebe po ostrejšem nadzoru.

*Med kulturnimi vrednotami N.Si posebej poudarja slovensko narodno in jezikovno samobitnost in zavest o zgodovinski rasti slovenskega naroda iz evropske kulture, civilizacije in krščanskih korenin. Kot*

*domovinske vrednote spodbuja ljubezen do domovine, narodni in državljanski ponos, ob hkratnem spoštovanju drugih narodov in narodnih manjšin (4. in 5. temeljna vrednota programa Nove Slovenije, ibid.).*

V 4. točki je navedena trditev »nedotakljivost človeškega življenja od spočetja do naravne smrti«, kjer se stranka očitno javno opredeli kot nasprotnica pravice do splava. Zanimivo povezavo lahko najdemo v strategiji razvoja MDDSZ, kjer se poudarja pomen natalitete za razvoj in napredek »naroda«, hkrati pa se ta politika neposredno povezuje s socialno varstveno pravico dodatka na veliko družino, kjer se ne uporablja dohodkovni cenzus, temveč so do tega prejemka upravičene vse velike družine, torej družine s tremi ali več otroki ki niso starejši od 18 let oz. od 26. let (če se šolajo), ne glede na socialni status družine. Ta ukrep postavi pod vprašaj stališče novega NPSV ki pravi, da je potrebno zmanjševati in strožje nadzirati socialne transferje. Ali ni dodatek za veliko družino ravno tako transfer? V tem primeru ima torej hierarhija (javnih) vrednot prednost pred ekonomskimi vidiki socialnih transferjev.

Glede na uradno statistiko se je v obdobju med januarjem 2006 in avgustom 2006 zaposlilo 4,3 % več brezposelnih oseb, kot v primerljivem obdobju v letu 2005. Hkrati pa tudi drži, da je ZRSZZ v istem letu kot *primerno službo ali ukrep aktivne politike zaposlovanja našel (relativno in absolutno) manj registriranim brezposelnim kakor lani* (Cirman, 6.7.2006). Zavod za zaposlovanje torej vse bolj uveljavlja politiko socialnega nadzora in stigmatiziranja brezposelnih prejemnikov socialnih transferjev z namenom njihove brezpogojne aktivacije, pri čemer vzporedno krči evidenco uradno registriranih brezposelnih oseb.

*Upravičenci, ki naj bi jih odslej bolj kontrolirali, se bodo, ves čas prejetja pomoči ali bolniške, prisiljeni spraševati ali jo upravičeno prejemajo, ali se vedejo svojemu statusu primerno, se pravi ali se obnašajo kot bolniki, kot podpiranci.*

Vito Flaker, vir: <http://www.krtaca.si/aktualno/intervencije/napad-na-zrtve-kapit>

Formula »manj za več« se za ciljno populacijo, tokrat brezposelne osebe, spet ne izide. Temu mnenju se pridružuje tudi Flaker, ko pravi da »večjo zaposlenost ustvarjajo nova delovna mesta, ne pa nadziranje brezposelnih«. (ibid.)

Kot eno izmed temeljnih kulturnih vrednot Nova Slovenija izpostavlja »krščanske korenine« slovenskega naroda, kar se odraža ponovno v natalitetni politiki MDDSZ, ki neposredno vpliva na družbeni položaj žensk in povečevanje stopnje deleža žensk med brezposelnimi.

*Splošna težnja po redomestifikaciji žensk v postsocialističnih družbah, se je v Sloveniji pokazala tako na duhovni kot na čisto predmetni ravni. Na prvi ravni se je najbolj čisto pokazala s težnjami po rekatolicizaciji, najpogosteje v zahtevah po moralni prenovi družbe. Družba naj bi bila pod vplivom (nemoralnega) marksizma, v socialistični preteklosti prišla do moralnega razsula, ki ga lahko odpravi le vrnitev prave morale v javno življenje, to pa je edinole sklop moralnih zapovedi, ki izhajajo iz družbenega nauka katoliške cerkve. »Tako se tudi etika in morala vračata v naše javno življenje in politiko... Demokratične spremembe v naši domovini so končno ustvarile ozračje za boljše sprejemanje družbenega nauka Cerkev.« je poudaril A. Stres (1991:11,12, v Jogan,M. 2005:7).*

Težnje po rekatolicizaciji družbe so se očitno že pojavljale takoj po osamosvojitvi, svoj ponovni zagon pa so očitno dobile skozi uresničevanje politike Nove Slovenije, kar je razvidno predvsem skozi težnje novega NPSV. Ponuja se nam zaključek, da gre za vdor »avtonomnega« cerkvenega nauka, torej načelne oblike civilne družbe, v javno politiko. Če to navežemo na zgoraj postavljeno trditev, da »državna solidarnost« NPSV-ja ni v kontekstu z vodilom NSi-ja, ki pravi, da bo področja solidarnosti določala civilna družba (27. temeljna točka programa NSi), vidimo da NSi le ni tako nekonsistenten, saj je »le« javno političen predstavnik Cerkvenega vrednostnega lobija kot pomembnega člana civilne družbe. Kar na nam na dokaj tавтоloški način potrdi sam Janez Drobnič, v intervjuju v Delovi ediciji Sobotne priloge:

*Vprašanje: Na zadnjem razpisu je tri od štirih koncesij za domove za starejše dobil Karitas, socialni delavci pa so po novem lahko tudi teologi. Je to povezano z domnevnim vplivom RKC v vašem resorju?*

*Odgovor: To odločno zanikam. Karitas je ponudil najugodnejše pogoje, kar je logično, ker gre za dobrodelno organizacijo.*

Ob branju teh besed se pojavi dvom v poznavanje sistema socialnega varstva s strani Drobniča, saj je »logičnost« tega, da najugodnejše pogoje ponuja dobrodelna organizacija sporna. Zdi se, da gre tu za namerno nerazumevanje in dajanje prednosti programom pod okriljem RKC.

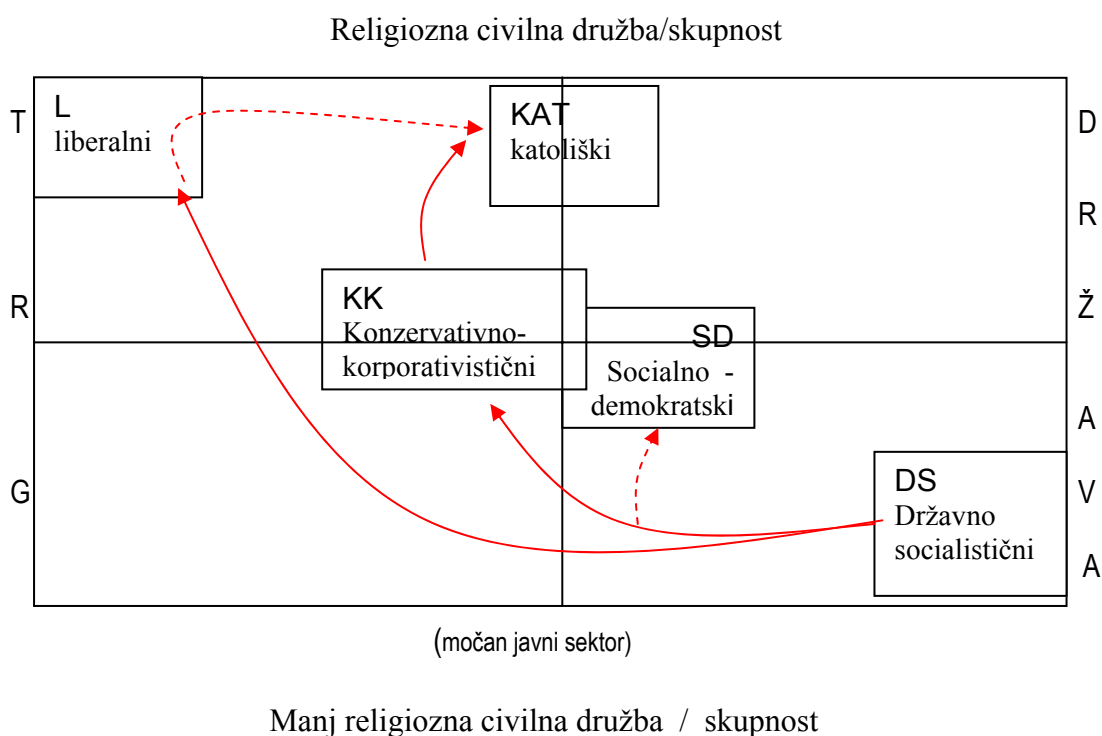
Dragoš trdi, da je solidarnost del civilne družbe in ne države, kar se lahko interpretira na različne načine, saj novi NPSV na nek svojstven način na novo definira pojem civilne družbe in hierarhijo znotraj nje. Moč se tako prenaša le na del civilne družbe, ki ga NSi kot politično - ideološko zaledje vrha MDDSZ opredeli kot pomembnega in se nanaša predvsem na RKC in njihove temeljne vrednote, pri čemer pa pozablja na preostanek civilne družbe. Ne smemo pa spregledati, da je ozadje prerazporeditve moči v sferi civilne družbe, nič drugega kot beg pred »totalitarizmom« prejšnjega sistema, ki ni imel »pravih« moralnih vrednot. Lahko pa da je ta »beg« le privid, ki služi za kuliso prerazporejanju glavnih igralcev na



osi (javna) politika- (civilna) družba, posledica česar je novi korporativizem v obliki intenzivne liberalizacije in neo-rekatolizacije države blaginje.

Posledice teh novo nastajajočih korelacij moči lahko umestimo v konceptualizacijo sistemov blaginje po Kolaričevi (2005)

**Slika 3.8.2.1: Konceptualni premik slovenskega sistema blaginje (prirejeno po Kolarič, študijsko gardivo 2004/05)**



Če uporabimo to shemo lahko ugotovimo, da se slovenski sistem blaginje skuša preko realizacije novega NPSV gibati v smeri neo- liberalizacije in neo-rekatolizacije civilne družbe (rdeča puščica).

In seveda če pri tem upoštevamo razumevanje pojma socialne politike v programu NSi, ki pravi:

*Izhodišče socialne politike v Sloveniji je družina, temelj za izvajanje socialne politike je trdno in učinkovito gospodarstvo. N.Si si bo prizadevala vpeljati učinkovito socialno politiko, ki bo posameznika spodbujala k osebni odgovornosti in njegovi vključenosti v družbo, na področju organiziranja socialnega varstva pa temeljila na pluralizmu ponudnikov in izvajalcev socialnih storitev, hkrati pa povezovala državni, dobrodelni (karitativni), zasebni in samopomočniški socialnovarstveni sistem. Instrumenti*

*socialne politike morajo biti vgrajeni v stanovanjsko, davčno, družinsko, zdravstveno, pokojninsko-invalidsko in drugo zakonodajo (47.temeljna vrednota programa Nove Slovenije, ibid.).*

Povezava med novim NPSV, Lizbonsko strategijo ter Strategijo razvoja Slovenije, je po tej logiki razumljiva, saj že vnaprej predvideva gospodarsko blagostanje vseh državljanov in »odvečnost« večine socialnovarstvenih programov sploh, predvsem pa osredotočenost na družino (kot »enkratne povezave med moškim in žensko« seveda), poudarjanje lastne odgovornosti in podobno.

Če se vrnemo k spornejšim predlogom novega NPSV, je med njimi zagotovo rešitev, ki pa je seveda v kontekstu »nove naravnosti« in uvaja zelo enkratne varčevalne ukrepe, ko pravi:

*Dopustiti možnost, da si uporabnik zaradi svojih potreb ali posebnosti zavestno izbere tudi nižji standard storitve. (NPSV, 2005:14)*

Dragoš se ob tem ukrepu sprašuje ali »je res socialni problem na Slovenskem v tem, da ljudi prisiljujemo v visoko kakovostne storitve, ki se jim uporabniki ne morejo izmakniti in zato trpijo? Je res problem, tudi če bi bil resničen, lahko tako velik, da ga je treba reševati z nacionalno strategijo?« (Dragoš, 2006:27)

Če se pri tem vprašamo, kakšna bo vloga menedžmenta, ki bo moral svojim uporabnikom ponujati visoko in nizko kakovostne storitve, lahko pridemo do ugotovitve, da bo menedžment v tovrstnih organizacijah v prihodnosti podvržen velikim spremembam. Najprej se postavi pod vprašaj strokovna avtonomija zaposlenih v tem sektorju, torej pretežno socialnih delavk, saj to načelo (in še marsikatero drugo) ni v skladu s strokovnimi in etičnimi načeli poklica, predvsem zato ker je načelo proste izbire oblik pomoči in storitev zreducirano zgolj na promocijo visoko in nizko kakovostnih storitev, če takšna delitev sploh lahko obstaja. Druga težava pa je očitno ohranjanje monopola moških na nivojih odločanja tako glede aktualne politike kot glede financiranja programov socialnega varstva in zgolj prepuščanje nalog na nivoju izvajanja menedžerjem v teh organizacijah.

### **3.8.3. Vzroki za deprofesionalizacijo socialnega dela**

*Usklajevanje standardov in normativov na področju socialnega varstva s koristmi uporabnikov in spoznanji sodobne stroke, v skladu s tem pa je potrebno tudi ustrezno oblikovati vrste in razmerje poklicnih profilov, ki bodo bolj naravnane na specifičnosti socialnih institucij in njihovega poslanstva. (NPSV, 2005:15)*

Dragoš se najprej sprašuje ali sploh obstaja kaj takšnega kot »sodobna stroka« za razliko od »nesodobne stroke« in kdo določa, kaj je prva in kaj druga? (Dragoš, 2006:28)

Sama pa se sprašujem tudi o drugem delu navedenega ukrepa, ki je neposredno povezan z uvajanjem drugih profilov, predvsem pa problematičnost profila teologov na področje socialnega varstva, kar samo po sebi sicer ni problem, saj teologi bolj ali manj uspešno delujejo na tem področju že vrsto let, sporno pa je, da je v noveli E Zakona o socialnem varstvu predvidena sprememba 69. člena Zakona o socialnem varstvu, ki govori o tem, kdo opravlja socialno varstvene storitve in se glasi:

*Socialno varstvene storitve opravljajo strokovni delavci in strokovni sodelavci. Strokovni delavci po tem zakonu so delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo, ki izobražuje za socialno delo in so opravili pripravništvo ter strokovni izpit za delo na področju socialnega varstva.*

*Strokovni delavci so tudi delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo psihološke smeri, pedagoške smeri in njenih specialnih disciplin, upravne, pravne in sociološke smeri ter imajo eno leto delovnih izkušenj na področju socialnega varstva, opravljeno pripravništvo in strokovni izpit po tem zakonu. Strokovni delavci v domovih za otroke in v socialno varstvenih zavodih za usposabljanje so strokovni delavci iz prvega odstavka tega člena in delavci, ki so končali višjo ali visoko šolo pedagoške, socialno pedagoške, psihološke ter defektološke smeri in so opravili pripravništvo in strokovni izpit.*

V temu členu se po novem v tretjem odstavku, besedilo »pravne in sociološke smeri« nadomesti z besedilom »pravne, sociološke in teološke smeri z ustrezno specializacijo«.

( Zakon o socialnem varstvu, UPB 2, <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=20073&dhid=87024>).

Sicer ni korektno trditi, da je uvajanje teologov problematični vidik kot takšen, predvsem zato ker se pri tem hitro ujamemo v zanko posploševanja, vendar se lahko vprašamo ali gre tukaj za premik v razumevanju razmerij moči v civilni družbi, ki se realizira tudi preko dejavnosti, ki jih opravljajo verske organizacije, kar je razvidno iz podatkov Ministrstva za javno upravo, ki pravijo, da je njihova dejavnost v kar 31% usmerjena v socialno varstvo, medtem ko je delež, ki se nanaša na opravljanje verskih dejavnosti v teh organizacijah nižji in znaša 25,2%. ([http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/2\\_splosni\\_podatki\\_NVO.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/2_splosni_podatki_NVO.doc))

V preteklosti se je zgodilo kar nekaj »afere« v zvezi s financiranjem dejavnosti NVO, ena odmevnejših je bila ukinitve financiranja Društva Ključ, ki se ukvarja s problematiko trgovine z ljudmi, predvsem trgovine z ženskami in seksualnim suženjstvom. Po ukinitvi financiranja, ki naj bi bil posledica tega, da je

predsednica društva soproga spornega direktorja protikorupcijske komisije Dragota Kosa, zaradi česar naj bi šlo za konflikt interesov, je izšel nov razpis za izbiro izvajalca za projekt oskrbe žrtev trgovine z ljudmi v letu 2006. Projekt je tako prevzel Karitas, ki naj bi najbolj ustrezal razpisnim pogojem.

Pri tem ponovno prihaja do vprašanja strokovnosti, predvsem z novelo Zakona o socialnem varstvu, ki je bila potrjena 29.9.2006 na seji Državnega zbora, ko bodo delo socialnih delavcev pričeli opravljati laični teologi, saj so etična načela socialnega dela zelo različna od načel, ki jih zagovarja RKC. Pojavlja se vprašanje kako učinkovit je lahko program dela z žrtvami trgovine z ljudmi, ki je obremenjen s krščanskimi vrednotami (odnos do prostitucije) in kako bo to vplivalo na splošno kvaliteto dela znotraj samega sektorja. Drobnič tukaj ne vidi dileme (23.9.2006):

*Glede teologov; zakaj bi diskriminirali nek poklic pri možnosti zaposlovanja? S tem ukrepom smo preprečili diskriminacijo, sicer bi nas na to opozorila EU.*

Ne glede na njegove besede so bile v septembru 2006 na Ustavno sodišče RS vložene štiri pobude o presoji ustavnosti novega Zakona o socialnem varstvu.

Sicer pa novi NPSV ponuja kar nekaj izjemno dobrih rešitev, predvsem glede neposrednega financiranja storitev uporabnikom, uvajanjem enovitega sistema dolgotrajne oskrbe za vse starostne skupine in ne le za starostnike, kar je trenutno precej pereč problem socialnega in zdravstvenega varstva, pa še kaj bi se našlo, čeprav se pojavlja dvom o načinu realizacije teh rešitev, saj je recimo MDDSZ v času ministrovanja Drobničiča prenehalo sofinancirati edini program, ki je deloval na področju neodvisnega življenja hendikepiranih. V strokovni javnosti se ob tem govori, da gre za politični ukrep, ki ga je sprožil sedanjí minister proti tej organizaciji, predvsem na željo Fundacije za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij v RS (FIHO).

Skozi problematiziranje zgornjih ukrepov sem skušala prikazati, da se preko njih neposredno spreminja sam pojem socialne politike, ki kaže težnje po prehodu iz pretežno konzervativno – korporativističnega sistema blaginje v določeno obliko neo-katoliškega sistema blaginje. Neo-katoliškega predvsem zaradi vdora kapitala v sistem civilne družbe na primeru RKC in uvajanja neoliberalistične logike v samo ponudbo storitev in logiko njihovega izvajanja ter aktivnega poseganja cerkve na področje politične arene.

Za samo področje feminizacije menedžmenta, pa ti ukrepi pomenijo veliko več, saj krepijo koncept potreb in skrbi, ki jo zagotavlja država. Gre torej za uveljavljanje načrtovanja storitev od zgoraj navzdol ('*top-bottom*'), kar za menedžerke pomeni oblikovanje paketa storitev, njihovo delegiranje, izvajanje in nadziranje, kar je bližje stilom vodenja, ki poudarjajo pomen storitev in manj pomen ljudi in odnosov. To je za področje socialnega varstva vprašljivo, predvsem iz vidika uspešnosti, saj gre za področje, kjer je

osnoven kapital in prejemnik storitev človek; zaposleni in uporabnik. Takšni ukrepi torej vplivajo tako na strokovno avtonomijo zaposlenih, etičnost storitev in zmanjšujejo vpliv uporabnika na ponudbo storitev. Tako se storitev oddaljuje od uporabnikov, menedžerke pa tvegajo neodzivnost in nesenzibilnost na izražene potrebe uporabnikov temveč se v celoti prilagodijo zahtevam financerjev, kar pa deluje v funkciji družbenega nadzora. Ustvarjajo se pogoji za oblikovanje se hierarhičnih in paternalističnih stilov vodenja, ki so podlaga za vzpostavljanje pokroviteljskega odnosa tako do zaposlenih kot uporabnikov storitev, za katere se naenkrat »ve, kaj potrebujejo«.

Ena izmed menedžerk v organizaciji socialnega varstva o tem pravi:

*»Mi smo strokovnjaki in vemo kaj ljudje potrebujejo, le povedati jim moramo na primeren način ter jih znati motivirati, da sledijo našim strokovnim ciljem. Le tako bodo dosegli najboljše možne rezultate.«<sup>11</sup>*

### **3.8.4. Pojav družbene ambivalence in kontradiktornosti socialnih služb kot element manipulacije**

Bistvene težave, ki se pogosto pojavljajo v praksi socialnega dela tako pri nas kot v svetu so:

- Dejstvo, da je lojalnost socialnega delavca v središču konfliktnih interesov.
- Dejstvo, da socialni delavci omogočajo podporo in pomoč ter so hkrati v funkciji nadzora.
- Nenehen konflikt med odgovornostjo in dolžnostjo socialnega delavca da zaščiti interese svojih uporabnikov in družbenimi zahtevami po učinkovitosti in uporabnosti.
- Dejstvo, da so družbeni resursi omejeni.

(<http://www.ifsw.org/en/p38000324.html>)

Pojav družbene ambivalence na eni strani poudarja pomen družbene odgovornosti do državljanov, ki uporabljajo te službe, na drugi strani pa poudarja možnosti »izkoriščanja« služb in socialnih transferjev. Institucije, ki delujejo na družbenem področju so rezultat vrednot in prepričanj družbenega okolja v katerem delujejo. Govorimo torej o tem, da ne glede na vrsto organizacije in družbeno področje na katerem deluje, ta odraža in operacionalizira ideologijo lastnega okolja. Ideologije pa so seveda v pojavni obliki zelo raznovrstne; pojavljajo se na različne oblike, z različno intenziteto, med različnimi skupinami ljudi, ki posedujejo različne oblike moči. Zaradi kompleksnosti posameznih okolij se med njimi pojavljajo napetosti, kot rezultat nasprotujočih si prepričanj in vrednostnih sistemov. Organizacije najbolj podvržene tovrstnim oblikam nasprotujočih si ideologij, so najverjetneje tiste, ki delujejo na področju socialnega varstva, res pa je tudi, da se morajo v prid svojega delovanja tem konfliktnim ideologijam prilagoditi (Brager, Holloway, 1978:3).

---

<sup>11</sup> Osebni intervju.

Lahko torej govorimo o problematičnem kontekstu, ki pogojuje delovanje teh organizacij in je tudi neločljivo povezano s samim menedžmentom.

Družbena ambivalenca je zagotovo pojav, ki ni prisoten le v slovenskem prostoru, ampak je značilnost večine sodobnih družb.

Če govorimo v kontekstu Slovenije, lahko trdimo, da imamo državljani zelo različna mnenja, ko govorimo o učinkovitosti in nujnosti socialno varstvenih služb.

Na eni strani vedno znova poudarjamo pomen socialne države, želimo živeti v državi z urejenim zdravstvenim varstvom, šolstvom, pomembna nam je lastna varnost in varnost države, za svoje delo želimo prejeti primerno plačilo, v primeru brezposelnosti želimo prejemati nadomestilo in imeti zagotovljeno minimalno socialno varnost. Na drugi strani pa je med nami vedno več posameznikov in družin, ki prejemajo minimalni dohodek in si le stežka zagotovijo dostojno življenje.

Pripadniki srednjega sloja, ki v veliki meri vplivajo na oblikovanje sistema vrednot v družbi, saj imajo boljši dostop do centrov moči in na problematiko socialnih transferjev pogostokrat gledajo iz stališča protestantske delovne etike, vsakodnevnega pehanja za materialnimi dobrinami in stremenja k uresničevanju lastnih socialnih potreb. Zato prejemnike socialnih transferjev in uporabnike služb socialnega varstva delijo na tiste, ki si pomoč »zaslužijo« in tiste, ki so je »ne zaslužijo«. Ta delitev se ustvarja predvsem glede na okoliščine v katerih se je pojavila potreba posameznika, da postane uporabnik tovrstnih služb. Gre za to, da davkoplačevalci iz srednjega sloja delijo stiske ljudi na takšne, ki so po njihovem mnenju posledica dogajanj, ki jih oseba ne more nadzirati (npr. potres v Posočju, žrtve prometnih nesreč, posledice bolezni,...) in pa dogajanj, ki so po njihovem mnenju posledica »moralnih pomanjkljivosti« ali »pomanjkljive motivacije« (npr. brezdomci, mladi brezposelni, prostitutke, Romi...). Slovenija tako po raziskavah Toša in Rusa (2005) precej izstopa z »deležem tistih respondentov, ki pripisujejo revščino moralnim lastnostnim posameznika« ( Rus, Toš, 2005: 73).

**Tabela 3.8.4.1.: Vzroki za revščino , primerjalni podatki**

<b>Vzroki revščine</b>	Lenoba ali pomanjkanje volje	Nepravična družba	Posledica razvoja
<b>Država</b>			
Francija	12	44	27
Velika Britanija	25	32	23
Nemčija	24	40	17
Avstrija	32	22	25
Italija	23	38	16
Nizozemska	14	26	18
Švedska	8	49	33
Finska	22	24	36

Irska	22	33	19
Poljska	23	50	19
Češka	42	19	18
Madžarska	28	39	19
Hrvaška	11	69	14
<b>Slovenija</b>	<b>33</b>	<b>35</b>	<b>17</b>
<b>Povprečje</b>	<b>24</b>	<b>37</b>	<b>21</b>

Vir: Rus, Toš, 2005: 72

Nagnjenost k kategorizaciji v stilu »mi« oziroma »oni« v veliki meri pripomore na tovrstne oblike predsodkov.

Lahko zaključimo, da velja splošno družbeno prepričanje, da so glavni prejemniki socialnih transferjev in uporabniki služb ljudje, ki so »drugačni«, pa naj bo to po barvi kože, verski, spolni ali kakšni drugi orientaciji oziroma ljudje z »drugačnim« življenjskim stilom. Pogostokrat tem ljudem pripisujemo pomanjkanje motivacije, nemoralnost in druge negativne predznake.

V zadnjem času se to v veliki meri odraža v odnosu do Romov, ki se jim tudi s strani socialnih služb pripisuje »drugačnost« v negativnem smislu. Ena od strokovnih delavk - sociologinja, ki že desetletje dela z dolenjskimi Romi je na delavnici ob 2. kongresu socialnega dela v Portorožu, izjavila, da »Romi živijo svobodno«, ter da socialne službe prihajajo k njim dvakrat tedensko in jih »učijo socialnih spretnosti«. Dejansko pa se pojavlja vprašanje, dolgoročnih učinkov učenja socialnih spretnosti marginaliziranih skupin ljudi, saj so njihove priložnosti v vsakodnevem življenju močno omejene. Na nek način gre torej bolj za vprašanje družbenega odnosa do Romov, kot vprašanje prilagajanja Romov na družbeno okolje, ki jih tako očitno zavrača. Do podobnih zaključkov sta prišla Richard Clowar in Frances Piven, ki sta trdila da lahko veliko večino socialnih ukrepov v ZDA v 60-ih letih prejšnjega stoletja, znanih pod skupnim imenom »Vojna proti revščini« razumemo kot poskus preprečitve urbanih neredov in ohranitve socialnega nadzora ( Brager & Holloway, 1978: 5)

Vse to nas opozarja na pomen »normativa recipročnosti«, ki ga je oblikoval ameriški sociolog Gouldner in govori o tem, da smo pripravljene prispevati v deležu in relaciji na to, kolikor dobimo. Pripravljene bi bili torej pomagati ljudem, ki so nam v družbenem smislu blizu ali tistim, ki so nam že pomagali, ne pa tistim s katerimi nismo ali ne bomo nikoli izkusili recipročnosti (Gouldner, v: *American Sociological Review* 1960: 161-78).

Glede na to, da je distribucija sredstev, ki se namenijo za službe socialnega varstva v veliki večini usmerjena na območja in posameznike s katerimi velika večina davkoplačevalcev ne čuti nobene reciprocitete, se posledično ustvarja in povečuje odpor. Gre torej za individualizem, ki je v naši kulturi vse bolj prisoten in ustvarja način razmišljanja in razumevanja po katerem se brezposelnost razume

skozi kontekst »individualizacije tveganja« (Beck, 1990), t.j. nezadostne pripravljenosti posameznika, pri iskanju zaposlitve in njeni ohranitvi, in ne kot posledico politično ekonomskih tokov, ki tako uresničujejo svoje interese po dobičku.

Če sedaj združimo »normativno recipročnosti« z razmišljanjem o menedžerkah socialnovarstvenih organizacij, ugotovimo, da življenjski prostor le-teh odločilno določa tudi njihove profesionalne odločitve, saj gre največkrat za pripadnice srednjega sloja, ki pa se profesionalno ukvarjajo z marginalnimi družbenimi skupinami, s katerimi nimajo dosti skupnega in na katere lahko s perspektive (po)moči projicirajo lastne stereotipe o njih.

Ena izmed uporabnic storitev je pred časom tako dejala:

*»Moja izkušnja s socialnovarstvenimi organizacijami je izredno slaba. V prometni nesreči se je hudo poškodoval mož, ki je sedaj na invalidskem vozičku in ni zmožen nobene oblike komunikacije, okolica pa zato od mene pričakuje, da bom zanemarjena, objokana in na antidepresivih. Ker ne ustrezam njihovi predstavi, me zavračajo in obtožujejo, še najbolj pa direktorice služb s katerimi sem v tem času prišla v stik.«<sup>12</sup>*

Kontradiktornost mandata socialnih služb se najpogosteje pojavlja v organizacijah, ki so financirane iz javnih sredstev, torej večina. Te organizacije namreč preko zagotovljenih državnih finančnih tokov še najbolj sledijo ciljem vsakokratne politične oblasti po ohranjanju socialnega mira, čeprav na račun hkratnega ohranjanja družbene neenakosti ali kot opozarja Veljko Rus (1990: 105):

*Ohranjanje socialnih neenakosti in povečevanje socialne varnosti je pravzaprav ideal državne administracije, saj se na ta način učinkovito reproducira politična stabilnost države: z večjo varnostjo se povečuje odvisnost prebivalstva od državnega aparata, z ohranjanjem socialnih razlik pa se država izogiba socialnim konfliktom.*

Socialnovarstvene organizacije so ustanovljene zato, da razvijajo ponudbo storitev s katerimi zadostijo določenim potrebam ciljnih skupin ter hkrati ne delujejo v smeri, ki bi s strani uporabnikov storitev razvijala odvisnost od teh služb ali zlorabljal zasebnost uporabnikov svojih služb.

Ne glede na povedano pa za vse službe velja, da delujejo v smeri socialnega nadzora, saj s tovrstnimi programi regulirajo marginalizirane družbene skupine, ki so lahko tudi potencialni vir družbenih nemirov (revni, etnične manjšine). Vsekakor ne moremo mimo dejstva, da so programi, kot je družbeno koristno delo za storilce manjših kaznivih dejanj, t.i. resocializacija zapornikov ali celo pedagoški programi treninga socialnih veščin, nič drugega kot oblika socialnega nadzora in regulacije. Gre za koncept, ki mu v novejših teorijah pravijo normalizacija in je požel kar nekaj uspehov v prejšnjem desetletju, danes pa

---

<sup>12</sup> Osebni pogovor.



ga radikalni socialni tokovi kritizirajo kot poskus prilagajanja posameznika na širše družbeno okolje z mehanizmi discipliniranja in zmanjševanja družbeno nesprejemljivih vedenj, namesto delovanja v smeri sprejemanja različnosti in enkratnosti posameznika s strani družbe.

Kontradiktornost mandata socialnih služb se v zadnjem desetletju pomembno povečuje, kar je še posebej vidno na področju dela centrov za socialno delo, katerim se ukinjajo diskrecijske pravice. V nekaterih primerih je sicer ta praksa pozitivna in dobra, predvsem na področju ločitvenih postopkov, glede katerih so vse odločitve glede skrbništva in stikov z mladoletnimi otroci, ki so bile prej v rokah strokovnih delavk in delavcev na centrih, prenesle na sodišča. Socialne delavke in delavci lahko sedaj svojo vlogo opravljajo veliko bolj neodvisno in neobremenjeno, ter sodišču podajajo zgolj neobvezujoča mnenja. Na drugi strani je diskrecijska pravica do strokovne presoje, ko gre za denarne socialne transferje. Do leta 2004 so strokovni delavci, ki delajo na področju socialnih transferjev po lastni presoji odločali o višini dodeljene denarne socialne pomoči in prosilcu, kljub temu da ni izpolnjeval vseh pogojev dodelili pomoč oziroma dodelili pomoč v višjem znesku, kot bi mu glede na obstoječe kriterije pripadala. Ta pravica je bila odvzeta, kar pomeni tudi bistven poseg države v avtonomnost strokovnega dela, kjer se vloga strokovnjaka zreducira na enostaven upravni postopek.

Država na ta način posega v polje socialnega dela in z zakonodajnimi postopki narekuje metode in vsebine dela posameznih strokovnjakinj in strokovnjakov.

Z uvajanjem novega NPSV se vedno bolj kaže potreba države po nadzoru uporabnikov služb, sam menedžment pa na to reagira tako, da je svojo vizijo prisiljen oblikovati glede na zahteve financerjev, torej države. Ironija te prakse je, da programi ki bi načeloma morali delovati »v korist uporabnika«, uporabnika enostavno izključijo, saj v proces ni vključen in nima možnosti definiranja lastnih želja in ciljev. Ponovno lahko govorimo o pasivizaciji, ki uporabnika postavlja v vlogo prejemnika paketnih storitev.

## **4. MENEDŽMENT IN VODENJE V ORGANIZACIJAH SOCIALNEGA VARSTVA POD VPLIVOM REKATOLIZACIJE DRŽAVE BLAGINJE**

V tem poglavju bom raziskovala posebnosti menedžmenta v socialnovarstvenih organizacijah in programih, pri čemer bom osredotočila na vodenje. Vidike vodenja bom raziskovala skozi trende, ki se na področju socialnega varstva kažejo in so usmerjeni v neoliberalizacijo in rekatolizacijo države blaginje. Za lažje razumevanje obstoječega stanja bom predstavila teorije o menedžmentu in pomembne vidike menedžmenta v socialnem delu.

Skozi teoretične okvirje in praktične primere bom skušala dokazati, da se menedžerke in menedžerji zaradi različnih vzrokov raje odločajo za hierarhični stil vodenja, ki je posredno uspešnejši za finančno sliko posamezne organizacije, hkrati pa z birokratizacijo dela in postopkov poenostavljajo kompleksno polje socialnega dela, pri čemer se pojavlja pomemben razkorak med teorijo in prakso socialnega dela. Menedžerke oziroma menedžerji, ki vodijo bolj demokratično so običajno značilnejši za manjše nevladne organizacije, ki niso tako izrazito vpete v socialno politiko, vendar so običajno finančno podhranjene in posedujejo le malo politične in družbene moči.

V takšnih primerih se lahko najverjetneje vprašamo kaj je boljše – biti finančno stabilen in v socialnovarstvene programe, zaradi pritiskov in zahtev državnih financierjev, vpeljevati hierarhijo in logiko moči ter skrbi ali ostati na robu preživetja in uveljavljati demokratično vodenje ter koncept skrbi.

Sicer gre za relativno poenostavljeno razmišljanje, ki ne velja vedno, vendar so takšne dileme v katerih se pogostokrat nahajajo menedžerji in menedžerke pogoste. Veliko menedžerk in menedžerjev namreč opisuje svoje stiske, ki jih doživljajo zaradi pritiskov financierjev, ki nadzirajo delovanje organizacij in tudi določajo kakšne metode dela in delovanja naj organizacije uporabljajo.

Tovrstni način delovanja in financiranja socialnovarstvenih programov vplivajo na ohranjanje in krepitev pokroviteljskega odnosa, ki se pogostokrat pojavlja kot edina sprejemljiva alternativa pri menedžmentu in vodenju številnih organizacij. Rezultat tovrstnega odnosa znotraj organizacij pa vse pogosteje vodi k birokratizaciji in nezadovoljstvu, tako zaposlenih kot uporabnikov storitev.

Zato na tem mestu postavljam naslednje operativno izhodišče (hipoteza 2).

**H2:** *Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi finančne odvisnosti od političnih centrov moči, zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*

## 4.1. Organizacije in njihovo okolje

Organizacija je zagotovo še eden izmed osnovnih pojmov, ki pripomorejo k razumevanju delovanja posameznih struktur, hkrati pa so nujen pogoj za delovanje menedžmenta.

*Organizacijo lahko tako definiramo kot usklajeno socialno enoto, sestavljeno iz dveh ali več ljudi, ki deluje na razmeroma trajni podlagi, da bi dosegla skupen cilj ali vrsto ciljev. (Robins, S.P., v: Lipičnik, 1998:22)*

Iz navedene definicije lahko ugotovimo, da so ravno ljudje tisti ki omogočajo, da organizacija sploh deluje. Zagotovo lahko za socialnovarstvene organizacije trdimo, da so v njih ljudje ne le pglavitni ampak pogosto tudi edini kapital.

Kljub temu pa je tudi v teh organizacijah potrebna osnovna delitev sestavnih delov organizacije na t.i. mehki (človeški viri) in pa trdi (organizacijska struktura, sistematizacija), kar pomembno vpliva na razumevanje menedžmenta kot celovitega procesa.

Za socialno varstvene organizacije je pomembno, da v svoje delo vpeljujejo koncepte in metode sodobnega menedžmenta, ki temelji na sistematičnem, znanstvenem opazovanju tega, kar vodenje in menedžment organizacij je in ne kar naj bi, glede na klasične teoretične modele, bil. (Ginsberg, 1995:3)

Seveda pa bomo za namen naloge uporabljali tako definicije menedžmenta kot organizacij v kontekstu socialnega varstva, torej v kontekstu menedžmenta organizacij, ki delujejo v javnem ali skupnem dobrem in se tako razlikujejo od organizacij, katerih namen je ustvarjanje profita. S tem se tovrstne organizacije umeščajo v polje nepridobitnega, saj svoj dobiček vlagajo v lastno poslovanje in se tako od preostalih pridobitnih organizacij ločujejo po ekonomskem namenu poslovanja.

Tu govorim o nepridobitnih in ne neprofitnih organizacijah, saj pri tem izhajam iz definicije, ki jo je oblikoval Tavčar (2003:2) in pravi, da poznamo tudi neprofitne organizacije, to pa so organizacije, ki ne ustvarjajo dobička ali celo poslujejo z izgubo, kar pa je v nasprotju z naravnimi interesi lastnikov (ustanoviteljev) in ogroža prihodnost organizacije, saj lahko zmanjšuje kapital organizacije in onemogoča vlaganje v temeljne zmožnosti za uspešnost organizacije v prihodnje. Tavčar naprej pravi še, da *po ekonomski plati so organizacije ali pridobitne (te poslujejo ali z dobičkom, so profitne ali z izgubo, so neprofitne) ali nepridobitne. (ibid.)*

Pomembno je tudi razlikovati med nepridobitnimi organizacijami, kot jih zgoraj opisuje Tavčar in se v praksi pogosteje imenujejo nevladne organizacije ali NVO-ji in pa negospodarskimi javnimi službami, katerih ustanovitelj je praviloma država ali lokalna skupnost in se najpogosteje definirajo kot javni

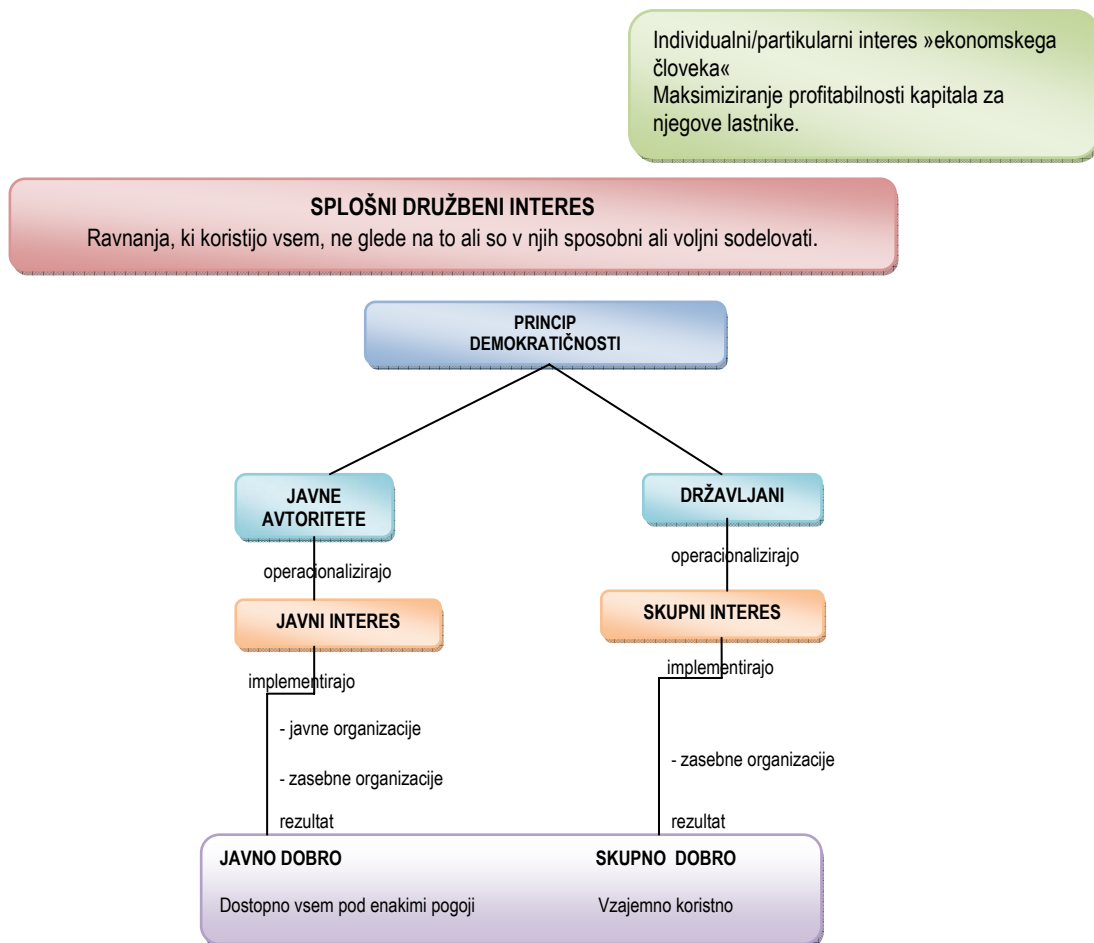
zavodi. Tu sodijo ustanove, ki opravljajo dejavnosti vzgoje in izobraževanja, znanosti, kulture, športa, zdravstva, socialnega varstva in podobno. Ustanavljanje teh organizacij je zakonsko določeno.

Seveda pa poimenovanje teh organizacij ostaja področje, kjer se mnenja zelo razlikujejo kar v končni fazi vodi v to, da poznamo številna poimenovanja, ki se razlikujejo znotraj posameznih držav, pa tudi med državami.

Skupna točka vseh poimenovanj pa je zagotovo dejstvo, da te organizacije delujejo v korist splošnega družbenega interesa.

Model, ki ga je oblikovala Kolaričeva lepo prikazuje umestitev organizacij, ki delujejo v splošnem družbenem interesu (Kolarič, 2001:21):

**Slika 4.1.1 : Splošni družbeni interes v vlogi javnega in skupnega interesa ( Ibid.)**



Shema prikazuje umestitev tovrstnih organizacij v okolje, na podlagi česar lahko ponovno opozorimo na ločevanje med javnim in skupnim interesom. Na podlagi javnega interesa se tako ustanovljajo organizacije, ki delujejo v javno dobro. To je dostopno vsem pod enakimi pogoji. Tu gre lahko za dostop do različnih virov (voda, energija,...) ali do različnih storitev (zdravstvene, kulturne, izobraževalne,

socialno varstvene). Država udejanjanje javnega dobrega uresničuje preko javnih organizacij ali preko podeljevanja koncesij in delovnih dovoljenj zasebnikom.

*Javno dobro udejanja interese večine, lahko pa zanemarja interese manjšine.* (Tavčar, 2003:10)

Skupne interese običajno uresničujejo državljani kot skupno dobro skozi ustanavljanje nepridobitnih organizacij, katerih storitev se poslužujejo člani ali širša lokalna skupnost. Skupni interesi so največkrat kompatibilni s splošnimi družbenimi interesi, hkrati pa delovanja nepridobitnih organizacij, ki delujejo v skupnem interesu dopolnjujejo delovanje javnih organizacij, ki so lahko manj učinkovite. To je predvsem značilnost področja socialnega varstva, saj so organizacije, ki delujejo v okviru države pogostokrat toge in neodzivne na potrebe okolice oziroma uporabnikov.

## **4.2. Menedžment v organizacijah**

Definicije pojma menedžment so zelo različne; gre za termin, ki ga le stežka definiramo, saj se mu pripisujejo številne aplikacije in variacije, ki jih kot takšne prikazujeta gesla *management* in *manager* iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2002:683):

*management* –a [ménedžment] m (ê) v kapitalistični ekonomiki vodenje podjetja: visoko razviti *management* // vodilni uslužbenci: vrhovni *management*.

*manager in menedžer* –ja [ménedžer] m (ê) 1. v kapitalistični ekonomiki vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj: družbo upravljajo managerji; odločilna vloga managerjev 2. publ. voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu: biti manager turistične agencije; dober, nesposoben manager / turistični manager // poslovni vodja moštva, skupine posameznika v poklicnem športu, popevkarstvu: pevko je spremljal manager; manager boksarja; moštvo z managerjem in trenerjem.

Kot vidimo se termin menedžment nanaša na delovne organizacije, profesionalne kariere in oblike študija.

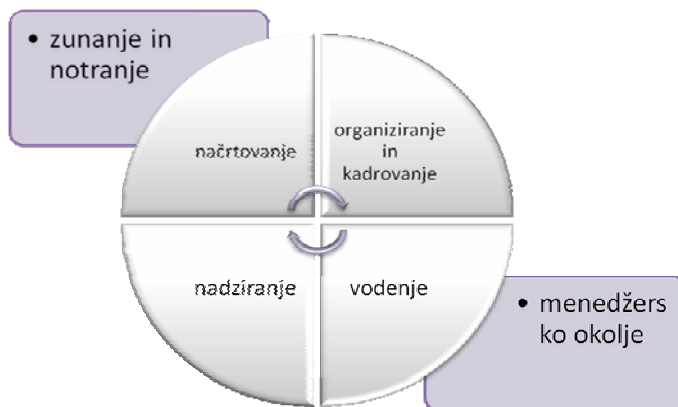
Menedžment zajema oblikovanje okolja v katerem zaposleni kar najbolje koristijo različne (tako notranje kot zunanje) vire za doseganje zastavljenih ciljev. To običajno dosegajo skozi uporabo in implementacijo štirih temeljnih funkcij menedžmenta: načrtovanje, organiziranje, vodenje, nadzorovanje. (Boone, et a., 1992:4)

### 4.3. Osnovne funkcije menedžmenta

Zagotovo velja, da je najosnovnejša funkcija menedžmenta v organizacijah učinkovito doseganje temeljnih ciljev in smotrov, ki so skladni z interesi ustanoviteljev; posameznikom, skupino, organizacijo ali državo.

Ti poverjajo obvladovanje organizacije menedžerjem, ki naj bi bili strokovnjaki za obvladovanje organizacij. Ti uporabljajo različne pristope in metode dela, skupno pa jim je to da temeljijo na menedžerskem procesu, ki sestoji iz 4 temeljnih funkcij ponazorjenih v naslednji sliki.

**Slika 4.3.1: Štiri funkcije menedžerskega procesa ( Boone et al., 1995: 5)**



Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje so orodja, ki menedžerju omogočijo doseganje zastavljenih ciljev.

Če kratko vsebinsko povzamemo našete funkcije, potem lahko ugotovimo da je:

- načrtovanje; je proces v katerem menedžer zastavi cilje, oceni prihodnost organizacije in razvija načine doseganja zastavljenih ciljev skozi posamezne akcije. Načrtovanje poteka na vseh nivojih menedžmenta.
- organiziranje; je proces pridobivanja in urejanja človeških virov in fizičnih resursov za izvajanje načrtov, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev organizacije. Organiziranje je kontinuiran proces, njegova učinkovitost, predvsem učinkovitost organizacijske strukture, pa je ključnega pomena pri uspešnosti organizacije.
- vodenje; je najbolj kritična aktivnost v vseh organizacijah, pogosto pa se povezuje s sposobnostjo motivacije zaposlenih da izvedejo delegirane naloge, ki omogočajo doseganje zastavljenih ciljev. Gre za umetnost realizacije.

- nadziranje; je četrta funkcija menedžmenta in jo lahko definiramo kot kontinuirano analizo in preverjanje dejanskega poteka posameznih akcij v primerjavi s standardi in cilji, ki so bili postavljeni v procesu načrtovanja. (Boone, et al. 1992:5-7)

*Menedžment je dejavnost ali umetnost, kjer tiste, ki še niso uspeli in tiste, ki so se pokazali kot neuspešni, vodijo tisti, ki jim še ni spodletelo. (Freckner, v: Hindle, 1994:106)*

#### 4.4. Nivoji, vloge in značilnosti menedžerjev

Menedžment v organizacijah lahko deluje na različnih ravneh, tako lahko recimo v manjših organizacijah menedžment zajema enega samega človeka, medtem ko se v organizacijah, ki so večje in kompleksnejše pojavljajo menedžerski timi v katerih se pojavlja določena mera hierarhije.

Obstajajo 3 temeljni nivoji menedžmenta, ki se največkrat pojavljajo v obliki piramide

**Slika 4.4.1 : »Menedžerska piramida« ( Boone, 1992:9)**



*Vršni oz. top menedžment* je odgovoren za uresničevanje temeljne menedžerske politike in strategije organizacije ter je v končni fazi odgovoren za vse odločitve sprejete znotraj menedžerske hierarhije.

*Srednji menedžment* se ukvarja z aktivnostmi organizacije in njenimi enotami. Srednji menedžment običajno implementira politiko oz. oblikuje politiko za izvedbo posameznih operacij. Njihova odgovornost in avtoriteta je, v povezavi z nalogami, ki jih zastavi vršni menedžment, relativno velika, ravno tako pa so odgovorni vršnemu menedžmentu.

*Nadzorni menedžment* vključuje menedžerje, ki so najbližji zaposlenim v organizaciji, so vodje delovnih skupin in so neposredno udeleženi v izvedbi posameznih nalog, kjer je njihova funkcija nadziranje izvajanja nalog.

*Zaposleni* pa so izvajalci neposredno odgovorni za izvedbo natančno določenih nalog. (Boone, 1992:8)

Številne socialnovarstvene organizacije se soočajo z dejstvom, da se pri njih menedžerska piramida, kot jo definira Boone (ibid.) ne pojavlja. Pozitivna stran tega pojava je gotovo ta, da je za organizacije značilna t.i. ploski tip organiziranosti, medtem ko pa je negativni učinek ta, da številni pomembni vidiki menedžmenta kot takšni v organizacijah niso zastopani na način in v meri, ki bi zagotavljala uspešno, avtonomno delo menedžerjev, menedžerk in zaposlenih.

Učinkoviti menedžment zahteva številne sposobnosti:

- Govoriti, ampak tudi poslušati.
- Voditi po vzoru.
- Po potrebi dati jasna navodila.
- Izbirati sposobne ljudi.
- Znati spodbuditi ljudi k inovativnosti.
- Pohvaliti, kadar je pohvala na mestu.
- Biti iskren, dosleden, dostopen in odločen.
- Biti zmožen delegirati.

(Hindle, 1994:106)

Zdi se, da je učinkovitost težko zagotavljati zaradi različnih zunanjih in notranjih okoliščin. Eden izmed pomembnejših zunanjih vplivov je zagotovo dejstvo, da je področje socialnega varstva podvrženo izrazitim političnim pritiskom, ter da država vedno bolj posega v samo avtonomijo stroke socialnega dela. S tem neposredno vpliva na vodenje organizacij. Notranje okoliščine so neposredno povezane z zunanjimi, saj povečevanje količine birokratskega dela, ki ga skozi zakonodajne mehanizme tem službam nalaga država, neposredno vpliva na razpoložljivost delovnega časa, kjer je vedno manj prostora za socialno delo.

Pomanjkanje kadra, zmanjševanje avtonomije, pritiski s strani financerjev in dejstvo, da se pomembne politične odločitve sprejemajo v moško-centričnih krogih vplivajo na stile vodenja in menedžmenta.

Da pa bi menedžerji, kljub naštetim oviram, uspešno opravljali svoje naloge in vlogo v organizaciji, potrebujejo zadostna strokovna znanja o obvladovanju organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev, zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi, biti morajo etični in verodostojni, da upravičijo zaupanje lastnikov oz. ustanoviteljev organizacije. Pomembne značajske lastnosti menedžerjev so še ustvarjalnost, podjetnost, vztrajnost, razsodnost,... To so spretnosti, ki jih mora posedovati dober menedžer.

Štejejo široka interdisciplinarna znanja, celosten pristop, osredotočanje na pomembne zadeve, hitro analizo presojanje. (povzeto po Tavčar, 2003:16)

Tavčar (ibid.) trdi, da je izbiranje menedžerjev tvegano, saj ni zanesljivih sodil za presojanje kandidatov.

Predlaga, da se je pri izbiranju najboljših posluževati informacij iz treh virov:



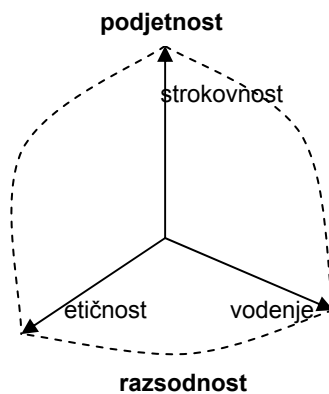
- formalna strokovna usposobljenost za poslovanje – menedžment, kar pomeni usposobljenost za obvladovanje organizacije kot instrumenta in usposobljenost za ravnanje z ljudmi;
- z dotedanjo dejavnostjo izkazana strokovnost in učinkovitost pri obvladovanju organizacije, ravnanju z ljudmi ter verodostojnost (etičnost, poštenost) usmeritev in delovanja;
- informacije o družbenem okolju (družini, skupini, vrstnikih, prijateljih, ipd.), ki je vplivalo na oblikovanje osebnostnih značilnosti kandidata.

Iziranje odgovornih menedžerjev poteka v socialnovarstvenih organizacijah malce drugače, saj odgovorne izbirajo ustanovitelji v skladu z zahtevami veljavne zakonodaje iz tega področja. To v praksi pomeni, da so formalni pogoji vnaprej določeni in ne zahtevajo predhodno pridobljene formalne usposobljenosti za poslovanje.

Pri presojanju kandidatov imajo informacije, kot jih našteva Tavčar (ibid.), različno težo; tako pri strokovni usposobljenosti velja za poslovanje prevladuje strokovna usposobljenost in reference, pri vodstvenih sposobnostih imajo veliko težo reference in delno strokovna usposobljenost, pri presojanju etičnosti pa so na prvem mestu informacije o socialnem izvoru in seveda reference.

Ta sodila, kot jih imenuje Tavčar (ibid.), prikaže na naslednji način:

**Slika 4.4.2 : Tri sodila za iziranje menedžerjev (Tavčar, 2003:16)**



Zanimiva je primerjava sodil za iziranje menedžerjev po Tavčarju in zahtevanimi spretnostmi po Katzu. Te se delijo na tehnične spretnosti, spretnosti v medosebnih odnosih in konceptualne spretnosti.

*Tehnične spretnosti* pomenijo sposobnost uporabe različnih orodij in metod za doseganje specifičnih menedžerskih aspektov določene delovne naloge. Na področju nepridobitnih organizacij socialnega varstva lahko te spretnosti ilustriramo s sposobnostjo menedžerja, da redno in intenzivno uporablja medmrežje ter je sposoben poiskati informacijo, ki je nujno potrebna za nemoten potek dela.

*Medosebne spretnosti* se nanašajo na zmožnost vodenja, motiviranja in komuniciranja z ljudmi z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Te sposobnosti so pomembne na vseh nivojih organizacije, mogoče pa je najsodobnejša prilagoditev te spretnosti upoštevanje in prepoznavanje kulturne in etnične

raznolikosti delovnega okolja, uporabnikov in zunanjih akterjev. Ta sposobnost je v današnji družbi temeljnega pomena, pomeni pa predvsem senzibilnost menedžerja na kulturne razlike.

*Konceptualne spretnosti* se nanašajo na zmožnost in sposobnost koordinacije široke palete organizacijskih aktivnosti in ciljev. Ta spretnost je bistvena pri vršnem menedžmentu, saj se povezuje s sposobnostjo analiziranja celotne organizacije in oblikovanjem strateškega načrta za organizacijo.

Henry Mintzberg je v svoji študiji o vedenju menedžerjev ugotovil, da mora menedžer posedovati številne in raznolike vloge, ki pa jih je strnil v tri temeljne kategorije – medosebne, informacijske in odločitvene, ki pa so značilne za vse nivoje menedžmenta.

**Tabela 4.4.1 : Menedžerske vloge**

Medosebne vloge	Informativne vloge	Odločitvene vloge
Reprezentavec	Informacijski vozec	Pobudnik
Vodja	Informator	Razreševalec težav
Mediator	Zastopnik	Obvladovalec resursov Pogajalec

Vir: Boone 1992:10

Vloga, ki se nanaša na medosebne odnose izhaja iz dejstva, da je menedžer tisti, ki največkrat komunicira s številnimi skupinami in posamezniki. Vloga reprezentativne osebe, ki skrbi za zunanji ugled organizacije se veže predvsem na komunikacijo z mediji in zunanjimi interesenti. Vloga vodje se veže na motiviranje podrejenih z namenom doseganja zastavljenih ciljev, vloga mediatorja pa se ravno tako veže na odgovornost, ki jo menedžer nosi do zaposlenih znotraj organizacije kakor tudi posameznikov in skupin zunaj nje, predvsem iz vidika uspešne komunikacije med omenjenimi akterji.

Vloga informatorja je pomembna, saj je menedžer ključnega pomena pri pretoku informacij znotraj organizacije. Številni menedžerji namenijo veliko količino časa zbiranju in razprševanju informacij, zato velja, da je menedžer nekakšen informacijski vozec organizacije, tako iz vidika pridobivanja informacij, kot iz vidika informiranja zaposlenih, katerim pridobljene informacije olajšajo delo in zvišujejo kakovost dela. Vloga zastopnika se nanaša predvsem na komunikacijo z zunanjimi akterji, ko menedžer prevzame vlogo osebe za stike z javnostjo.

Vloga, ki se veže na sprejemanje odločitev, je del menedžerskega procesa in je nujna za uspešno opravljanje nalog. Tu je vloga menedžerja, da daje pobude, ki vodijo k večji učinkovitosti organizacije, sooča se s težavami, ki se pojavljajo znotraj in zunaj organizacije in jih rešuje, odloča pa tudi o porabi sredstev, razporeditvi časa, materiala in ostalih resursov. Vloga pogajalca se veže na situacije v katerih mora menedžer zastopati interese svoje organizacije navzven. (Boone, 1992:10)

Kako se te vloge uresničujejo v praksi pa je v veliki meri odvisno od osebnih in profesionalnih kompetenc ter motiviranosti samega menedžerja oziroma menedžerke. Menedžer ene izmed javnih organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva tako pravi, da ni posebej motiviran za pridobivanje dodatnih sredstev iz drugih virov (evropskih, nacionalnih, donacij,...), saj verjame da bi mu pristojno ministrstvo v primeru uspešnega pridobivanja teh sredstev zmanjšalo delež sredstev, ki jim je sedaj zagotovljen, saj bi videli da je njihova organizacija sposobna preživeti tudi z manjših deležem javnih sredstev.<sup>13</sup>

Funkcija menedžmenta so medsebojno primerljive ne glede na to, ali gre za pridobitni oziroma nepridobitni sektor, za veliko podjetje ali majhno nevladno organizacijo. Vsi menedžerji morajo tako skrbeti za doseganje zastavljenih ciljev, slediti poslanstvu in viziji organizacije, načrtovati, organizirati, voditi in nadzorovati doseganje splošnih in specifičnih ciljev organizacije.

#### **4.5. Pomen poslanstva, vizije in ciljev za delovanje socialno varstvenih organizacij**

Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo, namen, razlog delovanja. Pomen poslanstva se veže predvsem na artikulacijo narave organizacije, njene vrednote in delo. V organizacijah socialnega varstva, je poslanstvo izjemnega pomena in mnogokrat tudi razlog številnih diskusij.

Učinkovito poslanstvo mora biti uglaseno z delom ljudmi, ki delajo v organizaciji ali zanjo, vplivati mora tudi na ljudi, katere želi organizacija doseči. Poslanstvo mora biti izraženo na način, ki vzbuja predanost, inovativnost in pogum.

Odgovarjati mora na tri temeljna vprašanja:

1. Na katere priložnosti in potrebe se organizacija naslavlja? (namen organizacije)
2. Kaj počnemo za uresničevanje teh potreb? (področje delovanja organizacije)
3. Kakšne vrednote in principi vodijo naše delo? (vrednote organizacije)

Poslanstvo organizacije mora tako:

- Izraziti namen organizacije na način, ki vzpodbuja podporo in trajno zavezanost.
- Motivirati tiste, ki so z organizacijo povezani.
- Biti artikulirano na prepričljiv način, ki ga lahko vsak ponotranji.
- Uporabljati proaktivne besede, ki opisujejo dejavnost organizacije.

---

<sup>13</sup> Osebni intervju.

- Biti brez žargonskih izrazov.
- Biti dovolj kratko, tako da ga lahko vsakdo, ki je z organizacijo povezan brez težav ponovi.

(Vir: <http://www.tgci.com/magazine/98fall/mission.asp>)

Vloga poslanstva je za nepridobitni sektor veliko pomembnejša, kot je v pridobitnem, kar se veže predvsem na naravo teh organizacij.

*Izjave o poslanstvu služijo kot omejitve, delujejo motivacijsko na zaposlene in ostale akterje in pripomorejo v procesu evaluacije organizacije. (Oster, 1995:22)*

V kontekstu omejevanja poslanstvo služi kot sredstvo preko katerega se jasno postavi vloga organizacije znotraj družbe in posameznih akterjev, ki delujejo v nje. Tu gre predvsem za težave, ki se pojavljajo zaradi pogosto nejasnega lastništva organizacij, ki delujejo na področju socialnega varstva, kar mnogokrat povzroča željo različnih akterjev po nadzoru nad delovanjem organizacije.

Poslanstvo tako vse prevečkrat postane predmet nesoglasja med zaposlenimi in lastniki organizacije. Rezultat nesoglasja je lahko poslanstvo, ki ne odraža skupnega dela organizacije. Ta način sprejemanja poslanstva je lahko izjemno problematičen, saj ne odraža vrednot in ciljev zaposlenih, ki se zaradi tega z obstoječim poslanstvom organizacije ne identificirajo, zato pogostokrat izgubljajo motivacijo ter ne doživljajo občutkov pripadnosti.

Ko govorimo o vlogi, ki se veže na motivacijo, mislimo predvsem na pomen jasne in kvalitetne ideologije, ki omogoča vsem zainteresiranim identifikacijo in možnost združevanja.

V vlogi evaluatorja je poslanstvo takrat, ko je potrebno oceniti delo in uspešnost organizacije, kar je včasih, zaradi pomanjkanja objektivnih kriterijev, ki so zaradi narave dela pogostokrat ovirani ali celo onemogočeni.

Pri oblikovanju poslanstva socialnovarstvene organizacije moramo tako vedno vključiti in upoštevati vse pomembne akterje: zaposlene, financerje, prostovoljce in uporabnike.

Poslanstvo, vizija in vrednote so temelji uspešnosti vsake organizacije, saj zagotavljajo določeno mero stabilnosti.

Vizija nam pove v kateri smeri organizacija želi graditi svojo dejavnost. V organizacijah, kjer se oblikovanju vizije izogibajo najpogosteje pride do globokih in na prvi pogled nerazrešljivih konfliktov. Eden takšnih, ki na področju socialnega varstva ni redek je, da se v organizaciji oblikujeta dva ali več nasprotujočih si taborov, ki zagovarjajo različne vrednote, pristope k delu in se celo ne morejo zediniti okrog samega poslanstva organizacije. Običajno gre za skupino, ki želi delovati popolnoma v skladu z birokratskimi načeli, ne mara sprememb in inovacij ter si tako zagotoviti varnost zaposlitve in

predvidljivost okolja, na drugi strani pa tabor, ki želi slediti delovati inovativno, prevzemati rizike in uvajati spremembe. V takšnem okolju se ustvari nerazrešljiv konflikt, ki ne odgovarja na vprašanje, kaj želijo kot organizacija doseči in kakšna tveganja in uvajanja sprememb so ob tem primerna, ob upoštevanju vrednot, ki jih organizacija kot takšna zagovarja.

V tej fazi je tako potrebno veliko skupnega dela, razumevanja in prilagajanja obeh taborov z namenom ponovne umestitve organizacije v okolje.

Vizija nam zagotavlja, da »gremo naprej« ne glede na vzpone in padce, ki jih organizacija doživlja. Vizija je lahko zastavljena zelo dolgoročno in lahko na primer v organizaciji, ki se ukvarja z nasiljem nad otroci v družini, predvideva da nekoč noben otrok ne bo več doživljal nasilja s strani družinskih članov. Pomembno pri tem je, da izdelana vizija deluje izjemno motivacijsko in lahko ustvari zares kvalitetne rezultate, vendar mora biti dovolj pomenljiva in jasna, da ljudi motivira k njeni realizaciji. Vizija pa mora zajeti tudi temeljne vrednote akterjev.

Oblikovanje vizije se včasih zdi akterjem vse preveč nerealno in zastavljena vizija neuresničljiva, vendar je potrebno upoštevati, da je namen vizije ustvarjanje dolgoročnejših učinkov, predvsem pa omogoča oddaljevanje od obstoječih omejitev, zagotavlja določeno kontinuiteto programa organizacije, identificira usmeritev organizacije, opozarja na nujnost uvajanja sprememb, promovira zavzetost, spodbuja kreativnost in inovativnost ter deluje povezovalno.

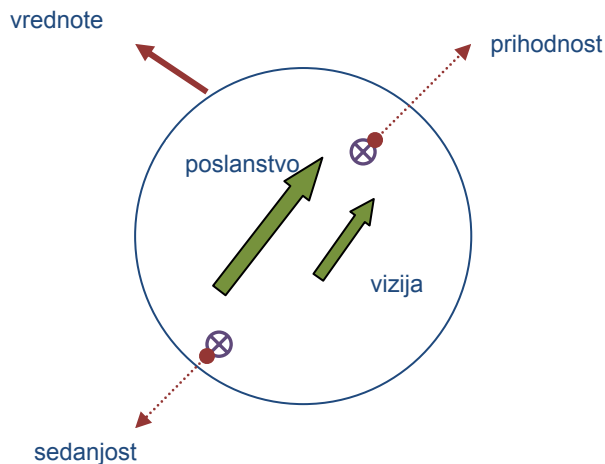
Seveda je lahko postopek oblikovanja vizije organizacije tudi manj spodbuden, saj se takrat pojavijo tudi negativni vidiki, kot je nagibanje k tradicionalizmu, strah pred spremembami, negativni stereotipi akterjev, želja po prevladi določenih akterjev, kratkoročno razmišljanje ter izgorelost udeležencev. (vir: [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm#anchor323314](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor323314))

Vrednote so zagotovo bistvenega pomena, ko govorimo o področju socialnega varstva, saj so osnova delovanja številnih strok ki delujejo na tem področju, še posebno stroke socialnega dela, ki temelji na etičnosti delovanja in spoštovanju človekovih pravic ter dostojanstva.

Vrednote predstavljajo temeljne prioritete organizacijske kulture, še posebej raziskujejo motivacijo pri akterjih in kako le te resnično delujejo znotraj organizacije. Pri oblikovanju vrednot organizacije je potrebno upoštevati vse udeležence (financerje, zaposlene, prostovoljce, uporabnike in skupnost). Hkrati je pomembno razlikovati med izraženimi vrednotami in resničnimi vrednotami znotraj organizacije. Vrednote organizacije nedvomno vplivajo na samo delovanje organizacije tako znotraj kot zunaj nje. Birnbaum vrednote, vizijo in poslanstvo umesti v delovanje organizacije na naslednji način:

#### Slika 4.5.1 : Umestitev vrednot, vizije in poslanstva

(<http://www.birnbaumassociates.com/mission-vision-values.htm>)



Razvijanje poslanstva je glede na zgornjo shemo dejanje, ki nas iz sedanjosti vodi v prihodnost, zato je tudi puščica, ki ponazarja poslanstvo usmerjena iz sedanjosti v prihodnost, saj naj bi poslanstvo organizacije tudi delovalo za daljši čas oz. za čas za katerega organizacija oblikuje strateški načrt.

Puščica, ki označuje vizijo organizacije se ne pričinja v sedanjosti temveč nekje v prihodnosti, saj vizija ni stvar sedanjosti temveč bolj ali manj oddaljene prihodnosti. Krog v katerem ležita oznaki za vizijo in poslanstvo organizacije se nanaša na vrednote organizacije in ponazarja dejstvo, da vrednote vplivajo na celotno dogajanje v organizaciji na oblikovanje vizije in poslanstva ter strategije za prihodnost.

Kot je razvidno iz Birnbaumove sheme je dobro zasnovano poslanstvo, kvalitetno oblikovana vizija in vrednote, ki odražajo organizacijsko kulturo in strokovnost nujno potreben temelj za uspešno delovanje socialnovarstvenih organizacij.

#### 4.6. Vloga organizacijske kulture in klime

Glede na to, da je organizacijska klima del organizacijske kulture oziroma njen odsev (Konrad v Lipičnik, 1998:73), bom poglavje pričela s samo obrazložitvijo pojma organizacijske kulture.

Tako organizacijska kultura kot posledično klima sta pojava, ki sta nepredvidljiva in zato toliko bolj zanimiva. Nepredvidljivost izhaja predvsem iz dejstva, da gre tu za človeški psihološki faktor, kar pomeni, da ljudje pogostokrat ne delujejo kot je predvidel menedžer, ko jih je najel in jim delegiral delovne naloge.

*Pomen organizacijske kulture izhaja iz spoznanja, da v organizaciji razmerij pri vodenju, reakcij zaposlenih na dogajanja v organizaciji in okolju in s tem tudi njihovega ravnanja ne določajo samo*

*racionalni elementi, ampak tudi simbolni (obredi, prepričanja, navade, ideologija, itd..)* (Kavčič, 1991:131)

Kavčič poišče skupne točke različnih definicij in organizacijsko kulturo označi kot (ibid.):

- sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilne za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin ali organizacij;
- enotno interpretativno shemo, ki služi članom skupine ali organizacije za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju ter
- celoto posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin ali organizacij.

Gre torej za različne elemente, ki jih kultura vsebuje in ki so tudi podlaga za naše razumevanje posamezne organizacijske kulture. Elementi kulture nam tako pomagajo razumeti samo kulturo na pojavnih ravni. Ravno tako kot je nešteto definicij organizacijske kulture obstaja tudi nešteto definicij bolj ali manj sistematiziranih modelov.

*Organizacijska kultura je večplastni pojav, ki vsebuje temeljne predpostavke, kot je odnos do okolja, vrednote in vedenjski obrazci in predstavlja vzorec osnovnih predpostavk, ki si jih je izmislila, razvila ali odkrila določena skupina. S tem se je odzvala na probleme iz okolja in probleme notranje integracije. Izkazale so se za uspešne, zato jih je treba prenašati na nove člane.* (Schein v Rozman et al., 1993:69)

Konceptualni okvir organizacijske kulture, ki sta ga oblikovala Allaire in Firsrotu temelji na simbolni razlagi kulture, saj pravi da organizacijo sestavljajo tri medsebojno povezane komponente:

- družbeno–strukturni sistem, ki ga sestavljajo formalne strukture, strategije, politike, procesi upravljanja in ostale komponente organizacijskega delovanja (formalnih ciljev, strukture moči, kontrolnih mehanizmov, sistem nagrajevanja in motivacij, proces kadrovanja, selekcije, izobraževanja, procesov učenja in upravljanja);
- kulturni sistem, ki je proizvod družbe, ki organizacijo obkroža ter zgodovine organizacije. Obsega sistem skupnih simbolov, to je mitov, ideologij in vrednot ter ostalih produktov kulture, kot so rituali, navade, poseben besednjak, arhitektura, metafore, zgodbe. Sam kulturni sistem se sčasoma spreminja, saj naj vplivajo akterji ter različni načini prepletanja kulturnih ter družbeno-strukturnih elementov v organizaciji;
- Člani organizacije (akterji) vplivajo na organizacijsko kulturo s svojimi lastnostmi, sposobnostmi, znanji in izkušnjami, predvsem pa proizvajajo lastne pomeni ter prevzemajo intersubjektivno posredovane pomeni iz istega družbenega konteksta. Pod vplivom skupnih izkušenj se tako oblikujejo skupni pomeni (Allaire in Firsrotu, v Mesner-Andolšek; 1995:20).

Proces oblikovanja kulture je identičen procesu oblikovanja skupine. Oblikuje se skupinska identiteta, ki jo predstavljajo skupni obrazci mišljenja, prepričanja, čustev ter vrednot, ki izhajajo iz skupnega izkustva. Brez skupine torej ni kulture in obratno, kajti če ljudi ne veže kultura, lahko govorimo le o agregatu ljudi in ne o skupini. Seveda pa razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas, kajti ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner-Andolšek, 1995:66).

Vsaka skupina torej sčasoma oblikuje svojo kulturo, ki je pomembna za identiteto tako starih kot novih članov skupine. V socialnovarstvenih organizacijah je lahko pomanjkanje skupne kulture usodno, predvsem v smislu skupnega razumevanja kulturnega sistema. Tveganje, ki spremlja samo delovanje teh organizacij pa je zagotovo vezano na vpeljevanje različnih tveganih oblik zaposlovanje, predvsem zaposlovanja prek sistema javnih del, torej vključevanja težje zaposljivega kadra. Te oblike dela so negotove za izvajalce in organizacijo, predvsem pa pomenijo visoko stopnjo fluktuacije in zastajanje na stopnji, ki jo Mesner-Andolšek poimenuje agregat.

Pri procesu oblikovanja kulture gre torej za nekakšen proces socializacije novih članov skozi inkorporacijo ustaljenih vzorcev vrednotenja in normiranja, mišljenja in verovanja, doživljanja in vedenja, ki pa ni formaliziran. Pogosto se člani tudi ne zavedajo svoje kulturne dinamike, kar pomeni da je globoko vkoreninjena, da se njeno spoštovanje nagraduje, nespoštovanje pa kaznuje. Vendar se tudi v organizacijski kulturi pogosto pojavljajo subkulture ali celo kontrakulture. To se dogaja tudi v socialnovarstvenih organizacijah, ki imajo več enot ali so izrazito multidisciplinarne, zato lahko govorimo o kulturnem relativizmu. Ta se v tovrstnih organizacijah gradi predvsem na podlagi vrednot in etike posameznih strok, kar je opaziti v organizacijah socialnega varstva, kjer je zaposlen velik del zdravstvenega kadra (ustanove za osebe s težavami v duševnem zdravju, domovi za ostarele). Medicinski diskurz v veliki meri ignorira kritični sociološki in kulturni pristop, teorije o družbeni konstrukciji realnosti in opolnomočanje posameznika, kar je pomemben del socialnega dela, zato prihaja do včasih nepremostljivih razlik med posameznimi disciplinami, ki se vse bolj usmerjajo k prevzemanju pozicije moči in uveljavljanju lastnega diskurza, kar pa za samega potrošnika storitev – torej uporabnika, pomeni zniževanje kvalitete storitev.

Naloga menedžerja je, da kulturni relativizem preseže in omogoči sodelovanje vseh vključenih strok on hkratnem upoštevanju vseh specifičnih vrednot vezanih na profesionalno področje.

*Edina kultura tega podjetja so jogurti v kantini.*

*Ameriški izvrševalec dolžnosti (Hindle, 194:98)*

Zanimiv primer iz prakse, ki je bil del znamenitega Hawthornovega eksperimenta izvedenega med leti 1927 in 1933 v tovarnah *Hawthorne Works, Western Electric Company* Illinoisu, ZDA nam prikaže



kulturni relativizem znotraj organizacije, v tem primeru produkcijske tovarniške linije, kjer so izdelovali telefonske aparate in ostalo električno opremo, ko so uvedli plačilo glede na učinek, vendar bistvenih sprememb ni bilo, saj se je v kolektivu oblikovala skupinska norma, ki je sama določala merila outputa oz. tega, kar si so člani kolektiva predstavljali kot primerno plačilo za opravljeno delo, in je tudi vse, ki se temu »normativu« niso podrejali kaznovala z izločitvijo iz skupine, ki se je dogajala na verbalni in simbolni ravni. (Boone et al., 1992:36)

Allairevo in Firsirotoujevo izhodišče je, da kulturni sistem ni nujno usklajen, konstanten in sinhroniziran s formalnimi organizacijskimi strukturami, cilji in upravljavskimi procesi. Lahko prihaja do disonance med kulturnimi in družbeno-strukturnim sistemom, še posebno takrat, ko je organizacija izpostavljena velikim pritiskom. V takšnih situacijah se skuša organizacija najprej prilagoditi okolju s spremembami formalnega družbeno-strukturnega sistema, ni pa nujno, da se te spremembe odrazijo v kulturnem sistemu.

Disonanca, ki se pojavi lahko povzroči ali izgubo učinkovitosti ali kronično stagnacijo in propad. Pri tem pa koncept organizacijske kulture predstavlja učinkovito sredstvo za interpretacijo organizacijskega življenja, delovanja in razumevanje propada, adaptacije in radikalnih sprememb v organizaciji (Mesner-Andolšek, 1995:20-21).

V organizacijah socialnega varstva je tako, kot sem že prej omenila, pojav disonance pogost in je posledica izraza moči dominantne skupine, ki ima v svojih rokah tudi dovolj moči, da privilegira svoj nabor vrednot. To se prepleta z dejstvom, da obstaja visoka stopnja fluktuacije kadra, predvsem tistega, ki je zaposlen v nestabilnih, prekernih oblikah zaposlitev (projektno, delo za določen čas, pogodbeno delo), medtem ko običajno obstaja trdno jedro 'ustanoviteljev'. Zanimivo je, da se »ustanovitveni« kader, ne glede na strokovna znanja in izkušnje pojavlja kot ključen v procesu kadrovanja, kar pomeni da je pogosto prisoten na samih zaposlitvenih razgovorih in soodloča o tem, kdo bo ostal v organizaciji. Tako se v multidisciplinarnih timih pogosto dogaja, da strokovno delo ocenjuje nekdo, ki ni seznanjen s stroko in strokovnimi načeli, ki jih ocenjuje, pri svoji oceni pa izhaja predvsem iz vtisa o pripravljenosti posameznika na absolutno prilagajanje kulturni dinamiki organizacije.

Tovrstna dinamika lahko onemogoča razvoj organizacije, pridobivanje novih znanj in pristopov, ki so ključni pri delu z ljudmi, lahko zagovarja stališča in metode dela, ki zmanjšujejo konkurenčnost in kompetentnost organizacije, da se sooča s potrebami in trendi trga, če o trgu v primeru socialnega varstva lahko sploh govorimo.

Primer izpostavljam predvsem zato, ker je kader poglobitveni in najpomembnejši kapital socialnovarstvenih organizacij, zato je samo oblikovanje in vzdrževanje kulture organizacije izjemno pomembno za njeno delovanje.

Najverjetneje je najbolj poznani model raziskovanja kulture organizacije, model ki ga je oblikoval Schein in govori o tem, da lahko organizacijsko kulturo raziskujemo na treh nivojih:

- Na nivoju artefaktov, ki se nanašajo na najbolj vidne elemente organizacijske kulture in vključujejo produkte kot so materialni objekti, fizični izgled, uporabljena tehnologija, vedenjski obrazci, simboli, jezik, sistemi, postopki ter program;
- Na nivoju vrednot, norm, pravil vedenja, kjer so predvsem vrednote pomemben del organizacijske kulture in so pogosto tesno povezane z etiko in moralo in so izjemno odporne na spremembe. Norme so pravila obnašanja, ki narekujejo zaželeno obnašanje v določenih situacijah, slonijo na moči, ekspertizi, položaju, stažu in karizmi;
- Na nivoju temeljnih predpostavk, ki delujejo na nezavedni ravni, s čimer se bistveno razlikujejo od vrednot in prepričanj. (povzeto po Schein, 1992)

Iz predstavljenega modela bi želela izpostaviti pomen temeljnih predpostavk, ki se znotraj organizacije oblikujejo v določen vzorec in predstavljajo bistvo kulture. Poznamo obsežen sklop temeljnih predpostavk, kot so:

1. Predpostavke o odnosu človeštva do narave, kjer gre predvsem za dojemanje organizacije v odnosu do okolja, kakšni aspekti delovanja širšega družbenega okolja so za organizacijo pomembni, kako dojema svojo pozicijo oz. umestitev v odnosu do okolja - odnos dominacije, harmonije oz. podrejenosti.
2. Predpostavke o naravi realnosti in resnice, kjer gre za predpostavke o družbeni realnosti, dimenzijo realnosti, moralizem nasproti pragmatizmu, predpostavke o času in prostoru.
3. Predpostavke o človeški naravi; kjer gre predvsem za vprašanje temeljnih človeških lastnosti in dojemanja drugih ljudi, v organizacijah pa se to kaže predvsem skozi načine motivacije zaposlenih.
4. Predpostavke o naravi človeške aktivnosti, ki se ukvarja predvsem z vprašanjem o naravi družine, dela in osebnih potreb, z naravo vlog spolov in vodstvenimi stili. Pomanjkanje konsenza o teh predpostavkah v organizaciji izzove frustracije in slabo komunikacijo.
5. Predpostavke o naravi medčloveških odnosov, ki se ukvarjajo z naravo skupine in notranjim okoljem, ki ga ta ustvarja. Reševala naj bi probleme moči, vpliva in hierarhije na eni strani ter probleme intimnosti ljubezni in medsebojnih odnosov na drugi strani (povzeto po Schein, 1992).

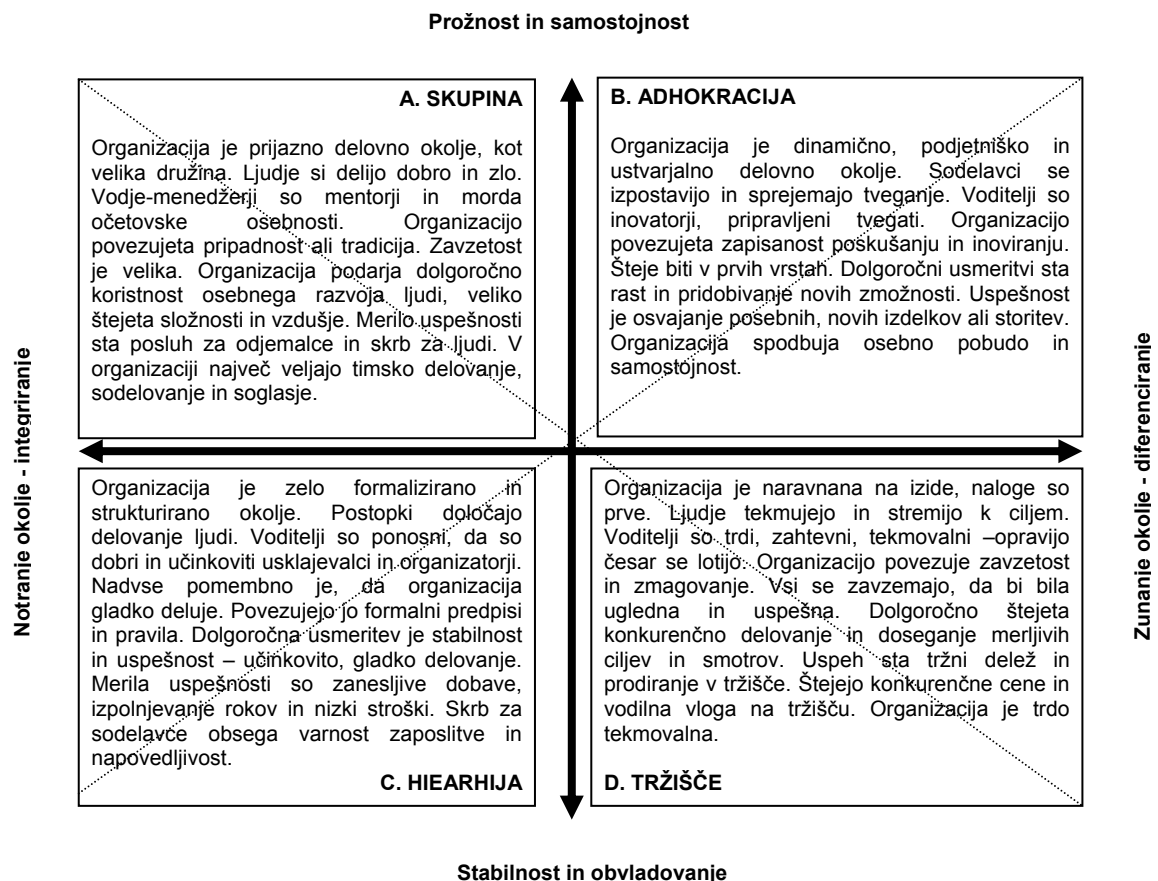
Izpostavila bi sklop predpostavk o naravi človeške aktivnosti, ki se zdi zanimiv predvsem iz vidika feminizacije socialnih služb in organizacij ter vidika liberalizacije in rekatolizacije področja socialnega varstva, saj pripisuje velik pomen razumevanju družine, dela in osebnih potreb, naravo vlog spolov in

vodstvenimi stili, kaže pa se skozi proces kadrovanja, kjer se kot eno izmed standardnih vprašanj veže na partnerski odnos, otroke in vrednotenje družine.

Tako se v organizacijah, kjer ima odgovorna menedžerka bolj tradicionalne poglede, pojavi dominantno prepričanje o tradicionalnih spolnih vlogah, kar se kaže skozi vsakdanje prakse – ženske uporabnice kuhajo kavo, moški uporabniki popravljajo odtok, pomanjšuje se pomen istospolnega partnerstva, različnih kulturnih običajev in verskih praks, itd.

Ena novejših razvrstitev kultur organizacij, ki sta jo zasnovala Cameron in Quinn (v Tavčar, 2003:31,) izhaja iz dveh razsežnosti (prožnost-samostojnost : stabilnost-obvladovanje, notranje okolje-integriranje : zunanje okolje-diferenciacija), ki določajo štiri tipe kultur: skupina, adhokracija, hierarhija in tržišče. Njihove značilnosti so naslednje;

**Slika 4.6.1: Razvrstitev organizacijskih kultur po Cameron in Quinn**



Vir: (Tavčar, 2003:31)

Najverjetneje lahko organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva uvrstimo neke med kulturo A in C, torej med skupino in hierarhijo, za oba tipa pa je značilno, da se izrazito uvrščata v razsežnosti notranje okolje – integriranje ter ne segata na nivo zunanjega okolja – diferenciranja.

Tako lahko rečemo tudi, da se v tipu kulture ki se nanaša na skupino, pogosteje pojavlja kot družinsko okolje (nevladne, manjše organizacije), medtem ko se pa tip kulture, ki se nanaša na hierarhijo pojavlja v organizacijah, ki želijo ali morajo slediti načelom, kot jih narekuje država (javne organizacije, koncesionariji). Seveda pa je potrebno upoštevati, da se omenjena tipa kultur na področju sociale prepletata, saj je hierarhični tip pogosto pogojen s samim financiranjem, tudi nevladnih organizacij, ki so se tako primorane podrediti zahtevam financerjev, medtem, ko je vdor skupinskega tipa kulture v hierarhičnega ravno tako neizbežen, saj gre za področje dela, kjer se pri vodilnem menedžmentu močno uveljavljajo vrednote pogojene s samo stroko, ki narekujejo empatičen odnos do uporabnikov storitev, ki pa so ga nadomestili pojmi senzibilnosti do potreb uporabnika, njegove kulture in okolja iz katerega izhaja, povezani s poudarjanjem pomena moči, konceptov pravic ter socialnega kapitala.

Organizacijska klima se v marsičem enači s pojmom kulture, vendar obstaja nekaj pomembnih razločevalnih točk. Klima je, nekakšen odsev kulture, saj je konstrukt kulture bolj globok, globalen, usmerjen v preteklost (tradicijo) in prihodnost. Za raziskovanje organizacijske kulture se uporablja kvalitativna metodologija (analiza jezika, obredov, mitov). Pojem klime pa je analitičen, usmerjen v opisovanje trenutnega stanja in izkoriščanja kvantitativnih metod raziskovanja. Stična točka pojmov kulture in klime pa je, da obe skušata razlagati človekovo vedenje v organizaciji (Konrad; v Lipičnik, 1998:73).

Mesec (1992:36) trdi, da pojem organizacijske klime označuje spremenljive in začasne značilnosti stanja organizacije, ki jo sestavljajo:

- pozitivna ali negativna stališča do organizacije, večja ali manjša stopnja identifikacije z organizacijo in lojalnosti, zadovoljstvo ali nezadovoljstvo zaposlenih z organizacijo ali
- objektivni indikatorji, kot so fluktuacija kadra, odsotnost z dela, prizadevnost pri delu in podobno.

Schneider kot štiri ključne dimenzije klime navaja:

1. narava medosebnih odnosov (zaupanje/ nezaupanje, tekmovanje/ sodelovanje,...);
2. narava hierarhije (odloča vodstvo/ odločajo tudi tisti, ki se jih odločitev tiče, skupinsko delo/ individualistično delo, ali imajo vodje več ugodnosti kot ostali zaposleni,...);
3. narava dela (ponuja izzive/ je dolgočasno, opravljanje nalog po predpisih/ opravljanje nalog po svoje, ali imajo zaposleni vse potrebne vire, da opravijo svoje delo);
4. osredotočenost na podporo in nagrade (ali so cilji dela znani, kaj organizacija podpira, ali se nagrajuje kvantiteta ali kvaliteta, kakšno delovanje je nagrajeno) (Schneider et al., 1996:9)

Ko govorimo o klimi govorimo o nekakšnem splošnem vzdušju v organizaciji, ki se ustvarja skozi neposreden stik z ljudmi v organizaciji, njeno razumevanje pa se tako pri zaposlenih kot uporabnikih

kaže skozi stopnjo zadovoljstva, ki se lahko kaže v samem delovanju posameznika znotraj konteksta organizacije. Klima ima tako neposreden vpliv na vedenje in delovanje zaposlenih in je zato eden izmed pomembnejših vidikov delovanja organizacije in njenega menedžmenta.

Schein med drugim tudi pravi, da kultura definira vodenje (glej: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>; 10.8.2006), zato se bomo v nadaljevanju naloge osredotočili na vodenje, kot menedžerski podsistem. V nadaljevanju naloge bom zato teoretično opredelila samo definicijo vodenja, stile vodenja in skušala ugotoviti, zakaj se na področju socialnega varstva tako zelo poudarja pomen vodenja za sam menedžment organizacij in ali je vodenje zares tako zelo pomembno za učinkovitost organizacij.

Pomen etike zaznamuje delovanje organizacij iz različnih vidikov ter se pogosto povezuje s kulturo in klimo.

#### **4.7. Etika in etična klima v organizacijah socialnega varstva**

Za začetek je pomembno, da opredelimo pojem etike, predvsem zaradi pogostega povezovanja in celo izenačevanja s pojmom morale. Obe besedi sta sicer soznačnici; beseda etika je grškega izvora, morala latinskega, vendar sta skozi čas pridobili različne pomene, tako da danes besedo etika najpogosteje povezujemo z odločanjem, moralo pa razumemo kot del etike in se navezuje na ravnanje, ki sledi etičnim odločitvam.

Razmerje med etiko in moralo lahko ločujemo tudi na nivoju individualnega in kolektivnega. Etika v tem primeru zajema individualno presojanje in delovanje, ko se soočamo z moralnimi dilemami in izbirami, morala pa odraža bolj intuitiven in nepreverjen pogled, katerega podlaga je zavedanje posameznika. Na kolektivnem nivoju se etika odraža kot skupne vrednote v obliki pravil in kodeksov posameznih strok, ki usmerjajo vedenje in nudijo podporo predstavnikom posameznih strok ali sami organizaciji. Na kolektivni ravni morala zajema vsakdanje vrednote neke družbe ali kulture o tem kaj je prav in kaj je narobe (povzeto po Woodall in Winstanley, 2002:43).

Pojem morale se tako ne veže na delovanje določenih skupin, tako da običajno govorimo o etičnih in ne moralnih kodeksih, ki veljajo za določeno profesionalno skupino ali področje dela.

Ko govorimo o teorijah etike oz. etičnih teorijah, jih lahko delimo na klasične, tradicionalne teorije, ki izhajajo iz filozofije in se nanašajo na etično delovanje posameznika in sodobnejše teorije, ki so aplikacija tradicionalnih teorij v prakso in se pogosto vežejo na kolektivno raven.

V tradicionalnih teorijah ločimo dva pristopa in sicer deontološki, ki govori o etiki dolžnosti in teleološki, ki govori o posledicah določenih ravnanj.

Najpomembnejši predstavnik tradicionalnih teorij je Kant, ki govori o dolžnostih posameznika, kjer ločuje dve vrsti imperativov; hipotetičnega, ki se nanaša na to, da neko dejanje storimo, da v zameno dobimo nekaj drugega, ter kategorični imperativ, ki se nanaša na to, da so moralna pravila kategorična in ne hipotetična.

Kant pravi, da ko kategorični imperativ sprejme vsako razumsko bitje, postane univerzalni zakon, pri čemer je pomembno, da moralna pravila upoštevamo konsistentno, vedno in povsod do vseh enako, kar imenujemo princip univerzabilnosti (Berlogar, 2000:23).

Klasični utilitarizem je najpomembnejši predstavnik teleoloških teorij. Ta pravi, da je dejanje moralno, ko pozitivne posledice prevladajo nad negativnimi oziroma če negativne posledice prizadenejo manj posameznikov kot pozitivne. Po tej teoriji tako velja, da največje dobro za največje število posameznikov dovoljuje, da so posamezniki tudi sredstvo za doseganje ciljev, če to pomeni pozitivne posledice za čim večje število ljudi.

Glavna predstavnika klasičnega utilitarizma sta Jeremy Bentham in John Stuart Bentham, ki je utemeljitelj hedonističnega kalkulusa in je na podlagi merjenja užitka skozi sedem variabel meril, kaj je etično. Bentham srečo pojmuje kot nekaj skupinskega, saj naj bi vsak posameznik prispeval k sreči neke družbe.

Mill se ravno tako osredotoči na srečo, ki jo pojmuje s kvalitativnega vidika ko pravi, da sta zadovoljstvo in sreča relativna in se vežeta na doživljanje sreče posameznika, saj lahko nekoga osreči gledanje dobrega filma na televiziji, spet drugega obisk opere.

V sodobnejših teorijah, ki so tudi bolj organizacijsko aplikativne je za področje, ki ga obravnavamo ena najpomembnejših feministična teorija.

Ta se veže na etiko skrbi, katere izhodišče so bile razprave o tem kaj naj bi bila »ženska moralnost«, danes pa poleg analiz, ki se nanašajo na spolne razlike vsebuje več razsežnosti, saj usmerja skrbstvene prakse in je tako dobila tudi politične razsežnosti.

Temeljna vrednota tovrstnih etičnih usmeritev je prepričanje, da je potrebno lastne odločitve prilagajati konkretnim situacijam.

Znotraj feministične teorije so se razvile štiri prakse etike in sicer:

- Etika ženskosti (*femine ethics*) – tej je podlaga delitev človeških lastnosti na tipično ženske in tipično moške, kar je vzrok za različne načine odločanja;
- Materinska etika (*maternal ethics*) – značilno zanjo je, da etično delovanje ocenjuje skozi relacijo mati – otrok, tudi menedžerske odločitve znotraj organizacij;

- Lezbična etika (*lesbian ethics*) – ki je tudi najbolj radikalna, saj trdi, da ženska, ki dela v okviru heteroseksualne družbe, sama sebi škodi in dela le v dobrobit sistema.

Ostale sodobne teorije etike, so še teorija deležnikov ki pravi, da morajo biti dobrine porazdeljene med vse deležnike, tako da nihče ni na izgubi (princip recipročnosti), teorija družbenega dogovora ki temelji na domnevi, da med institucijami in posamezniki oz. skupinami obstajajo pošteni dogovori oz. pogodbe, ki prinašajo vzajemne koristi, zatem teorija naravnega izvora poslovnih vrednot, ki etiko obravnava skozi družbeni kontekst in pripisuje velik pomen ne le osebnostnim lastnostim temveč tudi sociokulturnim procesom. Še ena teorija, ki se znotraj organizacij pogosto uporablja je pragmatizem, ki deluje od konkretnega k teoretičnemu in je pluralistično usmerjen ter poudarja pomembnost samoavertije v smislu pripravljenosti na spremembo prepričanj, ko se nekaj izkaže kot učinkovito. Pri tem je pomembno, da vedenje posameznika izhaja iz njegovih osebnih in kulturnih izkušenj.

Poznavanje in razumevanje etičnega delovanja je iz vidika menedžmenta socialnovarstvenih organizacij pomemben zaradi možnosti interpretacije različnih in pogosto izključujočih si ravnanj zaposlenih, pa tudi iz vidika aplikativnosti in spoznanja, da je zaradi specifičnosti delovanja področja socialnega varstva pomembno sprejeti koncept individualizacije, ki pogostokrat postavi pod vprašaj pragmatičnost in velikokrat uporabljeno 'materinsko etiko', ki je lahko posledica nekompetentnosti.

Kot smo že ugotovili gre pri etiki pravzaprav za etično odločanje, zato je prav, da odločanje klasificiramo na:

- *Rutinsko*; enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej, vendar je ta način odločanja neprimeren za posebne situacije, ki zahtevajo analizo presojanje. Ta raven odločanja je značilna za izvedbeno raven in od odločevalca zahteva predvsem discipliniranost.
- *Analitično*; odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne, kompleksne, spremenljive, tvegane, ipd. okoliščine. Ta način odločanja je strokoven in se prilagaja okoliščinam, vendar za organizacije značilna kompleksnost in nenapovedljivost kmalu presežeta zmogljivost analiznih orodij, ki poleg tega terjajo obilo časa in sredstev. Odločevalec mora biti predvsem strokovno usposobljen.
- *Intuitivno*; odločanje nastane v podzavesti odločevalca v procesu, ki ga slabo poznamo, ki pa se napaja iz znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca. Je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano, saj ga ne zmoremo zavestno obvladovati, zato je nujno, da je odločevalec ustvarjalen in svoje odločitve nuje iz številnih znanj in izkušenj, ki jih je v preteklosti pridobil. (povzeto po Tavčar, 2003: 20)

Opisane ravni odločanja lahko neposredno povežemo s spretnostmi, kot jih opisuje Katz in se ločijo na konceptualne, medosebne in tehnične, pri čemer konceptualne spretnosti zavzemajo najpomembnejšo pozicijo pri vršnem menedžmentu.

Vseeno pa lahko tudi rečemo, da se v organizacijah socialnega varstva številne odločitve sprejemajo skupaj, pri čemer je za učinkovito in uspešno odločanje pomembno, kako odločevalec zaznava informacije, kakšne so njegove vrednote, po katerih izbira sodila in merila za odločanje, kako ocenjuje verjetnost stanj in dogodkov ter kako občuti tveganje ob odločitvah (ibid.).

Ko govorimo o rutinskem odločanju v organizacijah, lahko ugotovimo, da se znotraj organizacij sčasoma oblikuje nekakšen vzorec etičnih odločitev, ki je zapisan v obliki pravilnikov. Prav tako pomembni za rutinsko etično odločanje so kodeksi etike, eden prvih na območju Slovenije je Kodeks poklicne etike računovodij in računovodskih načel, ki je nastal leta 1973. Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije in Etični kodeks socialnega varstva se v veliki meri ukvarjata s spoštovanjem človekovih pravic in svoboščin, spoštovanjem enkratnosti in dostojanstva, zasebnosti, osebno integriteto posameznika, sprejemanjem različnosti, vprašanji moči in seveda zaupnosti in varstva podatkov.

Sicer poznamo več modelov presojanja etičnosti, eno najbolj enostavnih in razširjenih pa je zagotovo t.i. »zlato pravilo«, ki je razširjeno med večino svetovnih religij in pravi, da ne storim drugim tistega, kar nočeš, da bi drugi storili tebi (negativna oblika), oziroma stori drugim le tisto, kar hočeš, da bi drugi storili tebi (pozitivna oblika).

Odločitve odgovorne menedžerke, če govorimo o socialnem varstvu, so lahko tudi neetične, vzroki oz. izgovori zanje pa so najpogosteje naslednji:

- *Interesi organizacije* prevladajo nad etičnostjo odločitve, kar pomeni, da cilj (interesi organizacije) posvečuje neetična sredstva (strategije) za doseganje teh ciljev. Običajno gre tudi za kratkoročne interese (koristi), stališče pa je v nasprotju z dolgoročnimi interesi akterjev (menedžerjev, organizacije, lastnikov);
- *Prepričanje, da bo neetično delovanje ostalo prikrito*, pri čemer se ne upošteva, da je verjetnost odkritja nasprotno sorazmerna s posledicami in da tveganje ni v skladu z zaupniško vlogo menedžerjev;
- *Prepričanje, da bo menedžer, ki neetično ravna zaradi domnevnih interesov organizacije, deležen zaščite* v organizaciji, vendar je to pričakovanje naivno, saj bo organizacija prednostno varovala lastne skupne interese;
- *Prepričanje, da neetično delovanje ni izrecno v nasprotju s predpisano zakonodajo* in torej ni prepovedano, kar pa lahko krši koristi in pravice udeležencev v organizaciji. (Tavčar, 2003:43)



In kakšni so lahko odzivi na neetične pritiske. Nielsen (v Tavčar, 2003:45) pravi, da so najpogostejši odzivi naslednji:

- Umik, ostavka, odpoved: sodelavec se umakne pritisku, vendar ne ve ali bo drugje boljše. Na organizacijo ta odziv deluje le, če sodelavca težko pogreša (vendar nihče ni nenadomestljiv);
- Nekritična pokorščina – »šef ima vedno prav«: brezbržnost za etičnost in moralnost je lagoden odziv, ki pa zadeve ne uredi – običajno se le-ta sčasoma zastruje in terja ravnanje;
- Karieristični oportunistem – »kdor z volkovi lovi, z volkovi tuli«: zelo pogost in tudi oporečen odziv, kjer sodelavec sprejema sokrivdo in osebno odgovornost, največkrat večjo kot se mu zdi;
- Sabotiranje: odzivanje na neetični pritisk z neetičnim proti pritiskom (»klin se s klinom izbija«), kar sproži spiralo stopnjevanja, ki pa se le redko dobro konča;
- Denunciranje – skrivno ovajanje: sodelavec tu manj tvega, vendar nastaja vzdušje vsesplošnega nezaupanja, sumničenj in podtikanj, neformalne »interesne strukture« pričnejo preganjati »izdajalca«, kar vpliva na vse;
- Izsiljevanja – »bom poskrbel, da se izve«: možna je samovolja in neupravičeno dejanje, ki škoduje organizaciji in posameznikom, saj izsiljevanje običajno sproži trd odziv;
- Objava, razglasitev: organizacija lahko upravičeno ali neupravičeno izvaja kazenske ukrepe, zato je lahko učinek vprašljiv, zlasti ob inflaciji » afer«;
- Protest – »sem jim povedal, kar jim gre«: edina korist tega početja je olajšanje in boljše osebno počutje, pri čemer ostane zadeva neurejena;
- Utemeljen ugovor, dokazovanje: kar je v primerni organizacijski kulturi najprimernejši, korekten in učinkovit ukrep, ki pa v neprimernem okolju ne zaleže (psi lajajo, karavana gre naprej);
- Snovanje etičnih zavezništov: kar je daleč najzlahtnejši, vendar naporen in dolgotrajen pristop, saj etičnost in morala prevladata, kadar se sporazume dovolj vplivna skupina v organizaciji.

Vprašanja etike so v organizacijah socialnega varstva, ki so uporabniško naravnane in ponujajo določene storitve izjemno pogosta, predvsem zaradi kontradiktorne vloge in pogosto nasprotujočih si zahtev do služb in strokovnjakov, ki v njih delujejo. Vzrok za takšno stanje je dejstvo, da v socialnem delu, kot najpogostejše zastopani stroki znotraj socialnovarstvenih organizacij, vrednote in etika ne nastopajo kot obrobne, temveč so bistvo same stroke in njenega delovanja.

In ker se socialno delo ukvarja s pogosto zelo osebnimi in bolečimi vidiki, kot je staranje, hendikep, težave v duševnem zdravju, nasiljem v družini, vprašanji otrok in odraščanja, ima nedvomno potencial, da pri ljudeh vzbuja negativne občutke, saj vpliva na razmišljanje o njihovih vrednotah in stališčih o katerih jim sicer sploh ni potrebno razmišljati. Večini ljudi tako ni potrebno razmišljati v kakšnih

okolščinah bi bilo potrebno odvzeti materi otroka ali prisilno zadržati mladega človeka v psihiatrični bolnišnici. Socialni delavci morajo biti pripravljeni na delo v izjemno etično občutljivih situacijah in na delo s posamezniki, ki imajo zelo drugačne vrednote kot oni sami.

Odziv na etične pritiske je odvisen od znanj, vrednot in kulturnega okolja posameznika, v socialnem delu pa je dodatno podkrepjen s pritiski kontradiktornosti, ki jo ta vloga prinaša. Gre torej za ravnanje, ki je individualizirano in pogojeno s številnimi zunanjimi dejavniki. Eden takšnih je tudi iskanje odgovora na vprašanje, kako lahko naše ravnanje vpliva na življenje posameznika. Eden izmed socialnih delavcev v javni organizaciji je tako dejal, da bi v primeru, ko bi mu mladoletnik, ki ga obravnava v okviru javne službe priznal, da je nekaj dni nazaj ukradel knjigo in jo prodal ter si z zaslužkom kupil heroin, znašel pred veliko etično dilemo. Odločitev o tem, kako bo ravnal pa bi bila povsem odvisna od življenjske situacije mladostnika. Hkrati pa je tudi zatrdil, da v primeru hujših prekrškov zoper življenje in integriteto posameznika te etične dileme ne bi imel in bi dejanje nemudoma prijavil policiji.<sup>14</sup>

Zaključimo lahko, da je konkreten primer prikaz tega, kako morajo socialni delavci izhajati iz specifične situacije na mikro ravni in jo reflektirati na makro družbeno raven.

Pomembno pa se je tudi zavedati, da naš nabor vrednot ni nujno boljši od nabora vrednot nekoga drugega.

Vrednote, ki smo jih do sedaj obravnavali v kontekstu vizije, poslanstva, kulture in klime so tudi izjemno pomemben element etike in etičnega odločanja, še posebej v stroki socialnega dela in pri delovanju organizacij socialnega varstva.

#### **4.8. Vrednote v kontekstu organizacij socialnega dela**

*Vrednota določa, kaj človek misli, da bi moral storiti, kar pa ni nujno v skladu s tistim, kar hoče storiti, oziroma je ali pa ni v skladu z njegovimi interesi in kar pravzaprav zares stori. Vrednote v tem smislu dvigujejo splošne standarde in ideale preko katerih sodimo naše lastno vedenje in vedenje ostalih.*

*(Beckett & Maynard, vir:*

[http://books.google.com/books?id=u\\_XEfirdmQgC&pg=PA7&lpg=PA1&ots=c5LfewsVom&dq=questions+on+ethics+in+social+services&sig=QtW1r8DRfloWOddGkYEvzCA9Lxk](http://books.google.com/books?id=u_XEfirdmQgC&pg=PA7&lpg=PA1&ots=c5LfewsVom&dq=questions+on+ethics+in+social+services&sig=QtW1r8DRfloWOddGkYEvzCA9Lxk))

To definicijo vrednot je leta 1976 oblikoval ameriški *Central Council for Education and Training in Social Work* in pravzaprav govori o tem, da ne moremo sprejemati svojih odločitev brez vrednot.

Takšna vsakdanja situacija je zagotovo, ko zamujamo na pomembno konferenco, na kateri naj bi imeli referat. Takrat smo največkrat postavljeni pred odločitev; da vozimo hitreje in prekršimo omejitve hitrosti, s čimer tvegamo dvoje, najprej to, da nas dobijo policisti, drugič pa zaradi prehitre vožnje

---

<sup>14</sup> Osebni intervju.

tvegamo lastno varnost ter odločitev, da vseeno pospešimo in pravočasno prispemo na konferenco ter predstavimo svoj referat. V takšnih situacijah se odločimo glede na naš lasten nabor vrednot oziroma lasten sistem vrednot.

Roakeach (v Beckett & Maynard, *ibid.*) trdi, da se sistem vrednot razlikuje po svoji organiziranosti in trajnosti, saj naj bi naše vrednote bile pogojene s specifičnimi okoliščinami, medtem, ko obstaja osebni nabor vrednot, ki so relativno trajne («Verjamem, da ima vsakdo pravico...«, »Sem anarhist.«, »Sem musliman.«...). Tovrstne vrednote so pomembne del naše osebnosti saj določajo stvari, ki jih kot posamezniki sprejemamo ali zavračamo, oblikujejo naš način razmišljanja, obsojanja ravnanja drugih, naše percepcije ljudi, ki nas obkrožajo, izbiro ljudi s katerimi se družimo,...

Ko pa govorimo o vlogi vrednot v organizacijah, ki jih Kavčič (Kavčič, 1991:125) opredeljuje kot normativne propozicije, ki jih imajo ljudje o tem, kaj je zaželeno in kaj ne. Podprte so z notranjimi sankcijami. Njihova funkcija je mnogostranska, predvsem pa dvojna:

1. služijo kot imperativ pri presojanju, kako naj bo strukturiran in usmerjan socialni svet posameznika ter
2. služijo kot standardi za vrednotenje in racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev.

Kavčič tudi pravi, da so vrednote za vodstva organizacij vodilo pri odločanju različnih skupin lahko pa so tudi konfliktne in imajo kot takšne tudi konfliktne učinke na posameznika. (*ibid.*)

Nabor temeljnih vrednot, kot jih opredeljuje ameriški NASW (*National Association of Social Workers*) in ki naj bi veljale za socialno delo so:

- Storitve,
- Socialna pravičnost,
- Dostojanstvo in vrednost posameznika,
- Pomen medosebnih odnosov,
- Integriteta,
- Kompetence (<http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp>)

Poleg tega NASW poudarja, da je potrebno te vrednote razumeti skozi enkratnost posameznika in znotraj konteksta ter kompleksnosti posameznikovih izkušenj.

Pri nas je nabor temeljnih vrednot razviden iz kodeksa etike socialnih delavk in delavcev Slovenije, ki je nastal v letu 1996. Slovenski kodeks ravno tako govori o enkratnosti posameznika ter poudarja različnost pristopov in praks, ki se v socialnem delu uporabljajo ter da je vloga socialnega dela tudi v našem okolju kontradiktorna.

Način soočanja menedžerjev in menedžerk s kontradiktornostjo vlog je pogojen z načinom financiranja posameznih organizacij in splošne naravnosti, ki je pri menedžmentu razvidna iz načina, kako odgovorni definira svoje poslanstvo – ali gre za odnose moči, ki ponazarjajo razmerja na tradicionalnem nivoju strokovnjak-uporabnik, ali pa razmerja moči, kjer je vloga strokovnjaka, da uporabnika opolnomoča in tako skuša vplivati na tradicionalna razmerja moči.

#### 4.9. Vodenje kot element menedžerskih podsistemov

*Vodenje in upravljanje lahko obravnavamo iz različnih vidikov: iz antropološkega, psihološkega, tehnološkega, ekonomskega, organizacijskega in kulturološkega. Vsak od teh vidikov obravnava proces vodenja in upravljanja tako, da postavi v žarišče svoje analize samo en moment. (Rus,1992:6)*

Celostna obravnava vodenja je tako izjemno zahtevna, če ne nemogoča naloga, ki zahteva specifični pristop glede na okoliščine v katerih se nahaja organizacija v trenutku obravnave.

Kotter (2001) na primer vodenje razume kot dinstinktiven in komplementaren proces, ekvivalenten menedžmentu, za organizacijo pa je bistvenega pomena, da se nauči razlikovati med tema dvema pojmomoma in s tem ustvari uravnoteženo okolje, kjer je prisotno kvalitetno in močno vodenje v kombinaciji z ravno takšnim menedžmentom.

Dober menedžment naj bi tako v organizacijo prinesel določeno stopnjo konsistentnosti in urejenosti glede kvalitete in konkurenčnosti ponudbe storitev, uspešno vodenje pa naj bi usmerjalo spremembe znotraj organizacije.

Kotter (ibid.) podrobneje definira razlike med vodenjem in menedžmentom.

**Tabela 4.9.1 : Menedžment ≠ vodenje**

menedžment	vodenje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustvarjanje načrtov/proračunsko načrtovanje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dolgoročno zastavljene spremembe, ki temeljijo na viziji za prihodnost.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadrovanje v organizaciji /HRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ustvarjanje zavezništva z ljudmi v organizaciji.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadzor in reševanje problemov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiviranje in usmerjanje (inspiracija) ljudi</li> </ul>

Vir: Kotter, 2001: štud.gradivo

Ne glede na vse obstoječe teorije, vodenje vključuje uporabo moči v kontekstu sposobnosti in zmožnosti vplivanja ene osebe na vedenje druge osebe.

Ker so koncepti moči za teorijo in prakso socialnega dela in tudi organizacij socialnega varstva bistvenega pomena je smiselno, če pomenu moči posvetimo malce več časa.

## 4.9.1. Teorije o stilih vodenja

Temeljne teorije vodenja lahko na kratko razdelimo na nekaj osnovnih kategorij; teorije osebnostnih lastnosti, behavioristične teorije, kontigenčne teorije ter transakcijsko in transformacijsko vodenje.

Za stile vodenja v socialno varstvenih organizacijah se velikokrat zdi, da so instiktivni, delno ker se menedžerji teh organizacij sami odločajo za instiktivno vodenje, delno pa tudi zaradi pomanjkljive formalne menedžerske izobrazbe.

Ko govorimo o stilih vodenja pravzaprav govorimo o načinu uporabe razpoložljivih virov moči posameznika z namenom vodenja drugih.

Če skušamo v nadaljevanju naloge povzeti vse osnovne kategorije o teorijah vodenja potem je prav, da jih kratko tudi predstavimo.

### Teorije osebnostnih lastnosti

So ene starejših teorij, ki so skušale raziskati najpogostejše osebnostne lastnosti uspešnih vodij. Tako je nastala teorija o velikem vodju, ki pa so jo nadgradile novejšje teorije o osebnostnih lastnostih vodij.

Teorija o velikem vodju je temeljila na pojmovanju velikih zgodovinskih vodij kot osebnostih, ki naj bi posedovale posebne osebnostne lastnosti. Takšne izjemne lastnosti naj bi tako imeli le redki ljudje in raziskovalci te teorije so želeli oblikovati test, ki bi meril te izjemne lastnosti. Tekom raziskav so ugotovili, da so želene lastnosti največkrat kontradiktorne in da je sama teorija nastala le kot poskus pojasnjevanja fenomena vodenja.

Pozneje so se pojavile sodobnejše teorije o lastnostih vodij, za enega najbolj razvidnih predstavnikov pa velja Edwin Ghiselli, ki je razvil lastni model imenovan *Ghiselli self-destructive inventory*,. Gre za test, ki je sestavljen iz 64 parov pridevnikov, ki jih je potrebno v času petnajstih minut označiti na lestvici pomembnosti. Kot pomembnejše menedžerji običajno naštejejo: zmožnost supervizije, delovni dosežki, inteligenca, samouresničevanje, samogotovost, odločnost, itd. (povzeto po Boone et a., 1992:394).

**Slika 4.9.1.1: Teorija osebnostnih lastnosti (Yukl,1989:8)**



## Behavioristične teorije

Behavioristične teorije se ukvarjajo z načinom vodenja in načinom uporabe razpoložljive moči. Ta vedenja se pogosteje označujejo kot vodstveni stili. Ta teorija je bila naslednica teorij o osebnostnih lastnostih in je raziskovala vedenja posameznikov, kar je bila podlaga za oblikovanje teorij o bolj oziroma manj zaželenih ravnanjih v menedžmentu. Temeljno vodilo teh teorij je bilo, da je vodenje interakcija vodje, podrejenih in situacije.

Prve raziskave o vedenjskih značilnostih vodij je opravljala **Ohio State University** za namene ameriškega letalstva. Rezultati, ki so se ob tem pokazali so nakazovali dva različna koncepta vodenja. Enega so poimenovali *consideration*, torej upoštevanje, za katerega velja, da temelji na izraziti skrbi vodje za dobre medosebne odnose, kar se kaže skozi vedenje kot je izražanje prijateljskega odnosa in medsebojnega spoštovanja. Drugi koncept poimenovan *initiating structure* – spodbujanje strukture, pa upošteva stopnjo usmeritve vodje k doseganju zastavljenih nalog, njihovemu delegiranju in vzpostavljanju hierarhične strukture, torej k načrtovanju, organizaciji in izvajanju delovnih nalog. Pozneje so raziskovalci ugotovili, da je za optimalne rezultate najprimernejša kombinacija obeh konceptov. Podobno so ugotovili tudi raziskovalci na **University of Michigan Survey Research Center**, ki so koncepta poimenovali kot usmerjenost na zaposlene in usmerjenost na proizvodnjo. Ugotovili so tudi, da koncepta nista neodvisna, kar pomeni, da je vodja, ki je bolj usmerjen na kader manj usmerjen na proizvodnjo in obratno.

Na Harwardski univerzi so te ugotovitve povzeli v teoriji **o dveh tipih vodij**; tistih, ki so usmerjeni na delovne naloge, kar pomeni da spodbujajo, organizirajo in usmerjajo delo in tiste, ki so usmerjeni na odnose in skrbijo predvsem za dobre odnose v timu (poslušajo, zaupajo, spodbujajo).

Reddin ugotavlja, da je vodja eno ali drugo, nikdar pa oboje. (v Kavčič, 1991:221)

Douglas McGregor je na podlagi nastalih teorij ponudil dve temeljni predpostavki imenovani *Theory X* in *Theory Y*, torej teorija X in Y. Podlaga za nastanek teh dveh teorij je menedžerjevo dojetanje podrejenih, ki pa je lahko pravilno, lahko pa tudi ni.

**Teorija X** pravi, da je menedžer prepričan, da se podrejeni dela najraje izogibajo in zato potrebujejo avtorski stil vodenja. Zaposleni so videni kot neambiciozne osebe, ki potrebujejo varnost skozi vodstveno-usmerjeni sistem. Menedžer, ki deluje po principu teorije X uporablja nagrajevalne, prisilne in legitimne vire moči, saj je prepričan da le tako lahko doseže zastavljene organizacijske cilje. Sebe vidi v vlogi nadzornika in evaluatorja delovnih aktivnosti manj-kreativnih zaposlenih.

**Teorija Y** pa deluje po principu demokratičnosti oziroma participacije, saj menedžer verjame v to, da morajo zaposleni sodelovati v procesih odločanja. Delo vidijo kot možnost pridobivanja pozitivnih izkušenj za vse zaposlene. Za tovrstni stil vodenja je značilen odprt pretok informacij in odprta

komunikacija, ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja, premik moči iz vzvodov kazni oziroma prisile k sistemu nagrajevanja.

Med tema dvema ekstremoma je Rensis Likert oblikoval model, imenovan tudi »**sistem 4**«, ki vodenje obravnava skozi različne **organizacijske koncepte** (tradicionalni, medosebni, sistemski):

**Tabela 4.9.1.2 : Likertov »sistem 4«**

S1	S2	S3	S4
Skrajno avtokratski sistem	Dobrovoljno avtoritativni sistem	Posvetovalni sistem	Demokratski sistem
- vodja je avtoritativen	- zaposleni ukaze komentirajo	- vodja daje naloge po posvetovanju z zaposlenimi	- cilje postavljajo zaposleni
- naloge je potrebno natančno izvrševati	- svoboda izvajanja nalog v skrbno določenih mejah	- zaposleni odločajo o tem, kako bodo delali	- skupinsko odločanje je pravilo
- kazni, grožnje	- možnost nagrad in pohval		- odnos vodilnih in zaposlenih je prijateljski
- nizka stopnja zaupanja v zaposlene			

Vir: Černetič1997:189

Tako Likert kot poznejši raziskovalci so ugotovili, da se skozi S3 in S4 dosega višja stopnja produktivnosti in učinkovitosti, kar pa ni značilno na S1 in S2.

Možina ugotavlja, da je Likertov »sistem 4« situacijski model, povezan s tremi situacijskimi variablami (v Černetič, M..1997:189):

- z zaposlenimi, nalogami, z izvajanjem oz. značilnostmi posameznikov,
- z značilnostmi vodilnega,
- z vplivi delovnega okolja in delovno etiko.

Na podlagi vedenjskih teorij je nastala tudi **teorija o mreži vodenja – Managerial Grid**, ki sta jo 1964 leta izdelala Robert R. Blake in Jane S. Mouton z namenom grafične predstavitve pomena tako ljudi kot proizvoda oziroma storitve v organizacijah. (Ginsberg, 1995:10) Njuna teorija temelji na predpostavki, da je menedžersko vodenje rezultat dveh variabel: skrb za ljudi in skrb za produkcijo.

William G. Ouchi predlaga še dodaten stil vodenja, ki ga je poimenoval **Theory Z**, torej teorija Z in temelji na uveljavljenem sistemu, ki ga uporabljajo organizacije in podjetja na Japonskem, ki svoje zaposlene vključujejo v vse faze organizacijskega ali korporativnega življenja in odločanja, zagotavljajo

dolgotrajno zaposlitev in deljeno odgovornost za sprejemanje in implementacijo odločitev. Vseeno je nujno upoštevati kulturne razlike in specifičnosti japonske družbe.

## Kontigenčna teorija

Ali drugače rečeno – situacijska teorija verjame, da je učinkovitost različnih stilov vodenja odvisna predvsem od posamezne situacije. Podlaga te teorije je spoznanje Likerta in ostalih raziskovalcev, da ni »najboljšega« načina vodenja.

Eden pomembnejših predstavnikov situacijske teorije je zagotovo Fred Fiedler, profesor psihologije in menedžmenta na Washingtonski univerzi. Stile vodenja je meril skozi ocenjevalne lestvice, kjer so vodje ocenjevali svojega najmanj zaželenega sodelavca - NZS (*least preferred coworker – LPC score*). Rezultati so vodje običajno delili na tiste, ki so usmerjeni na ljudi in tiste, ki so usmerjeni na delovne naloge, kar je pogosta kritika njegove teorije, saj preveč poenostavlja vedenja udeležениh.

Reddinova teorija 3-D se ukvarja z učinkovitostjo vodenja in v okviru tega loči štiri temeljne stile vodenja:

- strnjeni (integrated) stil z visoko stopnjo usmerjenosti k nalogam in ljudem. Tak vodja deluje združevalno, sodeluje tako s posamezniki, kot delovnimi skupinami. Teži k komunikaciji v vse smeri, istoveti se s svojimi podrejenimi, saj ga ne motijo položajne razlike. Usmerjen je v prihodnost, prakticira timsko delo, kar mu tudi služi za orientacijo pri ocenjevanju zaposlenih, tako podrejenih kot nadrejenih; timsko delo mu predstavlja standard. Napake mu služijo za učenje, spore med zaposlenimi raziskuje, saj išče vzroke zanje. Želi biti vključen v vsa dogajanja v podjetju, hkrati pa se boji, da bi drugi postali z njim nezadovoljni.
- prizadevni (dedicated) stil je usmerjen le k nalogam in gospodovalen do drugih. Usmerjen je na sedanost, rad daje navodila, poudarja potrebe organizacije, manj ljudi. Izrazito je usmerjen k kaznovanju, pretok informacij je pri takšnemu vodji nizek, rad uporablja svojo moč.
- zavzeti, socialno usmerjeni (related) stil je usmerjen le k ljudem. Organizacijo pojmuje kot socialni sistem, zato skuša o svojih podrejenih izvedeti čimveč. Zaposlene ocenjuje po tem, kako razumejo druge, nadrejene pa po stopnji empatije do podrejenih. Podrejenim je všeč, saj spregleda njihove napake, pogrešajo pa njegovo usmerjanje. Podrejene kaznuje tako, da se zanje ne zanima več. Takšen vodja ceni ljudi, organizacije pa podcenjuje. Izogiba se sporom, je sentimentalni, boji se, da bi ga drugi zavrgli.
- zadržani (separated) stil z nizko stopnjo usmerjenosti k nalogam in ljudem. Takšen vodja je usmerjen k spoštovanju formalnih pravil organizacije in disciplini v medsebojnih odnosih. Zanj



so zaposleni le del delovnega sistema, na sestankih je parlamentaren, drži se dnevnega reda in upošteva funkcijo vodje.

**Reddin** pojasnjuje, da je učinkovitost teh stilov odvisna od razmer v katerih se ti stili uporabljajo in je zato temeljnim stilom (strnjeni, prizadevni, zavzeti, zadržani) dodal še dve dimenziji ki ponazarjajo bolj ali manj učinkovite stile vodenja.

**Tabela 4.9.1.3 : Reddinovi stili vodenja**

Manj učinkoviti stili	Temeljni stili vodenja	Učinkovitejši stili
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	Zavzeti	Razvijalec
Dezerter	Zadržani	Birokrat

Vir: Černetič 1998:192-195

Manj in bolj učinkoviti stili vodenja, kot jih definira Reddin so (v Lipičnik, 1998: 314):

- **Birokratski stil vodenja** je vrsta zadržanega stila vodenja. Vodja od svojih sodelavcev zahteva strogo in dosledno spoštovanje predpisanih pravil in postopkov dela, čim bolj v skladu s formalno organizacijo. Vodja je ponavadi trden, natančen, se obvlada in je vljuden. Želi biti vzor svojim sodelavcem
- **Razvijalski stil vodenja** skuša pri sodelavcih zbuditi samostojnost pri delu. Zato jih spodbuja, zna poslušati, vzdržuje tesno komunikacijo, je suportiven, sodelavcem zaupa, prav tako oni njemu.
- **Dobrohotni avtokratski stil vodenja** je vodenje, usmerjeno k nalogam, vendar ni pretirano strogo. Vodja je odločen, delaven, usmerjen k doseganju čim boljših proizvodnih rezultatov. Isto zahteva tudi od svojih sodelavcev.
- **Izvrševalski stil vodenja** poskuša izrabiti vse skupinske človeške zmožnosti. Takšen vodja uporablja skupinsko delo pri odločanju, prepričuje ljudi, naj se sami zavežejo za opravljanje določenih ciljev, spodbuja k učinkovitosti, itd.
- **Dezerterski stil vodenja** je manj uspešna zvrst vodenja. Vodje poskušajo zagotoviti samo minimalne rezultate (»ubirajo bližnjice«), in čeprav upoštevajo predpise, si ne prizadevajo, da bi dosegli boljše rezultate. Takega vodjo »odlikujejo« tudi ozkosrčnost, nekomunikativnost in oviranje drugih v njihovi ustvarjalnosti.
- **Misijonarski stil vodenja** je manj ugoden, socialno usmerjen slog vodenja. Vodja nastopa kot kakšen misijonar, kar pomeni, da je prijazen, prisrčen, ljubezniv in se izogiba konfliktu (pozablja oz.

ne ve oz. noče vedeti, da kompetentno rešen konflikt pomeni napredek). Je bolj ali manj pasiven, ne daje navodil za delo, zato ga tudi delovni rezultati ne zanimajo preveč.

- **Avtokratski stil vodenja** je tisti, pri katerem vodja sam odloča o vsem, od drugih pa zahteva le pokorščino. Komunicira le navzdol in od vsake akcije pričakuje rezultate od svojih podrejenih. Le-ti se ga navadno bojijo.
- **Kompromisarski stil vodenja** ni najbolj uspešen. Takega vodjo označujejo omahljivost, sprejemanje kompromisnih odločitev, ki navadno nimajo zaključka, dvoličnost,... Zaradi tega pri podrejenih ne uživa zaupanja.

Pomembno je tudi poudariti, da Reddin razlikuje med pojmom učinkovitosti in uspešnosti. Učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, reševati probleme, varovati resurse, izpolnjevati dolžnosti in imeti nizke stroške. Uspešnost pa na drugi strani pomeni delati prave stvari, proizvajati koristne alternative, optimizirati uporabo resursov, dosegati rezultate in povečevati dobiček (Kavčič 1991:223).

Pomembna situacijska teorija je zagotovo tudi teorija, ki sta jo razvila **Hersey in Blanchard** in ki govori o tem, da vsak vodja uporablja primarni in sekundarni stil vodenja, hkrati pa tudi govori o fleksibilnosti stila. Ta je vezana na zmožnost in sposobnost vodje, da spremeni svoj stil glede na dano situacijo.

Ta teorija upošteva tri vidike:

1. stopnjo usmerjanja s strani vodje – storilnostna dimenzija,
2. stopnjo čustvene podpore – emocionalna ali odnosna dimenzija,
3. zrelost in pripravljenost članov skupine za določeno vrsto vodenja.

Nov vidik te teorije je zagotovo »zrelost«, ki je definirana kot zmožnost in pripravljenost članov skupine, da prevzamejo odgovornost za usmerjanje lastnega vedenja v odnosu do konkretne naloge, ki jo opravljajo. Skupina lahko tako zrelo pristopa k določenim in nezrelo k drugim nalogam. Učinkovito vodenje je v tem primeru odvisno od sposobnosti vodje, da se prilagodi stopnji zrelosti skupine.

Zrelost sestavljata dve komponenti:

- delovna zrelost; usposobljenost, spretnost in zmožnost članov za opravljanje določenih nalog,
- psihološka zrelost; pripravljenost in motiviranost za opravljanje določenih nalog in je odvisna od stopnje predanosti in zaupanja članov skupine.

Zrelost članov skupine avtorja delita na štiri stopnje od nizke do visoke in na podlagi rezultatov o stopnji zrelosti oblikujeta vrsto navodil o najuspešnejšem stilu. Ti stili so tako naslednji:

1. Dajanje navodil; vodja daje navodila in nadzira njihovo izvrševanje. Stil je primeren za člane z nizko stopnjo zrelosti (nizka motivacija, nizka usposobljenost).
2. Prepričevanje; vodja pojasnjuje svoje odločitve in omogoča pojasnjevanje. Ta stil je primeren za člane s srednjo nizko stopnjo zrelosti (dobra motivacija, nizka usposobljenost).

3. Participacija; vodja sporoča svoje zamisli članom skupine in olajšuje sodelovanje pri odločanju. Ta stil je primeren za člane s srednje visoko zrelostjo (nizka motivacija, visoka usposobljenost).
4. Delegiranje; vodja preloži odgovornost za odločanje in izvajanje na člane skupine. Ta stil je primeren za skupine, ki dosegajo visoko stopnjo zrelosti (visoka motivacija, visoka usposobljenost).

Omeniti velja normativni model, ki sta ga izdelala **Victor Vroom in Philip Yetton**, ki identificira pet vodstvenih stilov, ki temeljijo na stopnji participacije s strani zaposlenih:

1. Menedžerji se samostojno odločajo na podlagi trenutno razpoložljivih informacij.
2. Menedžerji pridobijo informacije s strani zaposlenih in se nato samostojno odločijo.
3. Menedžerji timsko prediskutirajo problem z zaposlenimi, vendar se nato odločijo samostojno.
4. Menedžerji prediskutirajo problem s posameznimi zaposlenimi individualno, vendar odločitev sprejmejo samostojno.
5. Menedžerji prediskutirajo problem z zaposlenimi v timu, odločitev se sprejme kot konsenz, menedžerji implementirajo rešitev, ki jo podpira tim.

Vroom in Yetton hkrati oblikujeta vprašalnik, ki vsebuje 7 da/ne vprašanj, ki se ukvarjajo s stopnjo razpoložljivih informacij, vrsto odločitve, ki je potrebna in vpletenostjo zaposlenih.

Zagotovo je najkompleksnejši model situacijskega vodenja razvil **Gary A. Yukl**, ki je integrativen in ga je Yukl poimenoval *The Multiple Linkage Model*.

Ta model predpostavlja, da je uspešnost organizacije odvisna od nekaj variabel:

- storilnosti zaposlenih,
- usposobljenosti zaposlenih,
- strukturiranosti delovnih nalog – organizacije delovnih nalog,
- timskega dela in sodelovanja,
- dostopnosti virov,
- medsebojne koordinacije dela posameznih enot organizacije,

Vodja v kontekstu tega modela vodi tako, da vpliva na situacijske variable:

- neposredno vpliva na intervencijske variable (tiste variable, ki vplivajo na storilnost zaposlenih),
- vplivajo na splošno sprejeto razumevanje interventnih variabel.

Vodja tako vpliva v različnih časovnih okvirih:

- kratek rok: vpliva na neučinkovitost interventnih variabel,
- dolgi rok – vpliva na situacijo, tako da je bolj ugodna za vodjo in produktivnost na naslednje načine: vpliva na zaposlene, da ponotranjijo vrednote in prepričanja, vplivajo na razvoj sposobnosti zaposlenih skozi omogočanje izobraževanj in kadrovanje, implementirajo programe, ki izboljšujejo organizacijske pogoje dela, vpeljujejo nove proizvode in aktivnosti,

oblikujejo koalicije z namenom nadzora nad resursi, prilagajajo formalno strukturo organizacijskih enot.

Na kratko lahko povzamemo, da gre za model, ki raziskuje možnosti vplivanja s strani vodje na variable z namenom izboljševanja kvalitete delovnega okolja za zaposlene, kar posledično vodi k višji storilnosti.

(<http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/multlinkage.html>)

### **Transakcijsko in transformacijsko vodenje**

Transakcijsko vodenje deluje na predpostavki, da zaposlene motivira nagrada ali kazen. Tovrstni stil vodenja deluje po principu ustvarjanja jasnih struktur. Kazen se v takšnem sistemu ne omenja, vendar je jasno prisotna vednost o njej, najpogosteje skozi oblike discipliniranja, ki so formalizirane. V zgodnji fazi transakcijskega vodenja se običajno sklene pogodba med zaposlenim in vodjo, ko se zaposleni pogodi za višino plače in pripadajoče ugodnosti. S tem dejanjem menedžer pridobi avtoriteto nad zaposlenim. Ko menedžer določi delovne naloge podrejenemu je ta popolnoma odgovoren zanje ne glede na to, ali ima znanja in resurse, da nalogo izpelje. Odgovornost za neuspeh se pripiše zaposlenemu, ki je zato tudi kaznovan oziroma nagrajen če delo dobro opravi. Tovrstni menedžment uporablja sistem pričakovanih rezultatov, kar pomeni, da če zaposleni dosega pričakovane rezultate ne potrebuje posebne pozornosti, pozornost se posveča le izjemnim situacijam, to je situacijam, ko nekdo presega pričakovane rezultate oz. jih ne dosega. Gre torej za stil vodenja, ki je vezan na naročanje.

([http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm))

Transformacijsko vodenje na drugi strani deluje na predpostavki, da bodo ljudje sledili osebi, ki jih navdihuje, da lahko oseba, ki deluje z vizijo in strastjo, doseže velike stvari. Način doseganja rezultatov je, da vodja širi entuziazem in energijo. Transformacijski vodja dosega običajno dobre rezultate, saj je izkušnja dela za zaposlene izredno dobra, vodja skrbi zanje in jim omogoča osebni ter karierni razvoj. Takšno vodenje se prične z oblikovanjem vizije, ki jo vodja ponotrani ter ji sledi. Vizija je lahko rezultat dela vodje ali tima. Naslednji korak je, da vodja vizijo nenehno »prodaja«, kar zahteva veliko energije in predanosti s strani vodje, ki mora pridobivati ljudi na svojo stran. Veliko dela vloga v razvijanje zaupanja in ohranjanje osebne integritete. Naslednja faza je razvoj vizije in njena implementacija skozi posamezne korake ali aktivnosti. Realizacija vizije je lahko delo celotnega tima. Transformacijski vodja zavzame vodstveno pozicijo tako, da nenehno motivira zaposlene in jim je tudi za vzor, kako reagirati v določenih situacijah. Takšen vodja vedno znova išče zavezanost s strani zaposlenih, motivacijo pa vzdržuje skozi razne oblike ritualov in kulturno pogojenih simbolov, majhne rezultate na takšen način povzdigne in jim poveča vrednost. Na splošno uravnava svojo pozornost okrog dejavnosti, ki vplivajo na razvoj in duševnim stanjem svojih zaposlenih. Ta stil vodenja je izrazito orientiran na ljudi in verjame v to, da uspeh pride s predanostjo cilju. Takšni ljudje so pogosto izjemno

karizmatični, toda ne narcisoidni, saj svojo energijo ne usmerjajo vase temveč v druge. Rezultat njihovega dela so pravzaprav zaposlenih, ki so predani cilju. Past tovrstnega načina vodenja je, da se strast in predanost pogosto zamenjata za resnico in realnost, vendar ni nujno, da če nekdo verjame, da ima prav, dejansko to drži. Druga past je pomanjkanje občutka za detalje, saj transformacijski vodje običajno vidijo le veliko sliko in spregledajo pomembne vendar majhne podrobnosti, ki so pogosto vzrok za propad idej transformatorja. Ta nujno potrebuje ljudi, ki namesto njega skrbijo za ta nivo informacij. Transformator slabo funkcionira v organizacijah, ki sprememb ne potrebujejo in so zadovoljne z obstoječim stanjem. Takšno okolje je za tak tip vodje frustrirajoče. ([http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm))

Splošno lahko torej teorije razdelimo na dva dela in sicer tiste, ki se trdijo, da vodenje ni nič drugačno od procesov družbenega vplivanja, ki se pojavljajo v vseh oblikah skupin in zato vodenje razumejo kot kolektivni proces, ki si ga delijo člani skupine ter teorije, ki trdijo, da se v vseh oblikah skupin pojavlja delitev vlog, torej vključujejo tudi vlogo vodje.

#### **4.10. Vodenje socialnovarstvenih organizacij v kontekstu konceptov moči**

Teorije o stilih vodenja je sicer mogoče aplicirati na področje vodenja v socialnovarstvenih organizacijah, vendar se je zaradi kompleksnosti področja najbolje osredotočiti na teorije, ki so področju socialnega varstva najbližje.

To sta zagotovo teorijo o transakcijskem in transformativnem vodji.

Splošno bi lahko trdili, da se transformativno vodenje pogosteje pojavlja v nevladnem sektorju, predvsem zaradi specifičnosti tega sektorja, ki se naj bi odzival na potrebe uporabnikov in je bolj ideološko usmerjeno, medtem ko se transakcijsko vodenje pogosteje pojavlja v vladnem sektorju, ki je zaradi toge strukture manj odziven.

O konceptu skrbi smo pisali že v prvem poglavju, dejstvo pa je, da je posledica uveljavljanja tega koncepta načrtovanje od zgoraj navzdol, ki rezultira v ponujanje paketnih storitev. Tovrstne načrtovanje storitev se imenuje tudi tradicionalno programsko načrtovanje.

Bistveno za razumevanje menedžmenta in vodenja v socialnovarstvenih organizacijah je razumevanje konceptov moči v kontekstu stroke socialnega dela.

Torej, če razumemo moč kot zmožnost vplivanja na okolje oziroma posameznike v njem, lahko tudi raziskujemo njene različne učinke.

Max Weber je moč opredelil na naslednji način:

*Moč označuje vsako stopnjo verjetnosti, da akter v družbenem odnosu vsili svojo voljo kljub odporu drugega in ne glede na osnovo iz katere ta verjetnost izhaja (Weber, v: Dragoš et al. 2005:11).*

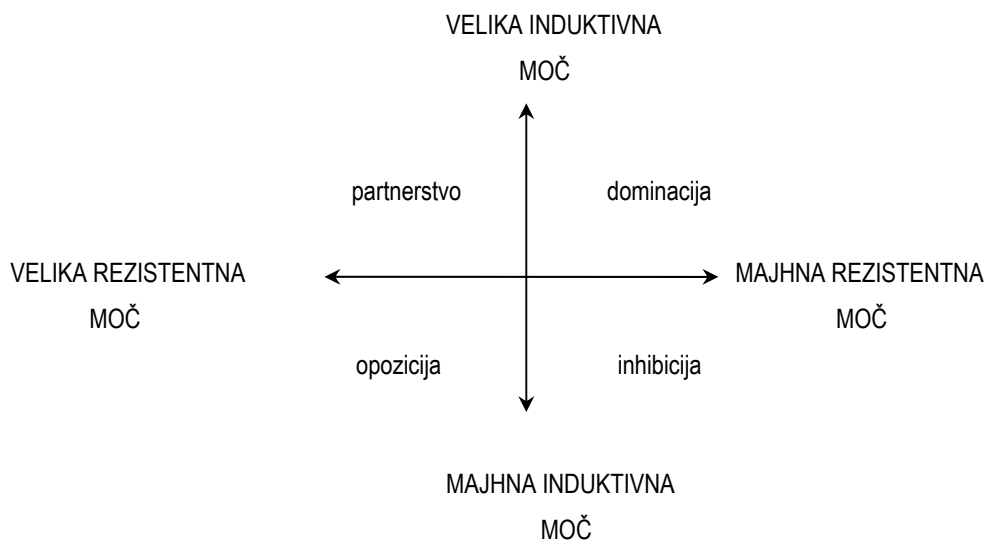
Weber skozi svojo definicijo natančneje opredeli interakcije med posamezniki, kjer se premoč ne kaže na fizični temveč na strateški ravni medčloveških odnosov.

Dragoš (ibid.) prepozna, da je za organizacije socialnega varstva ta koncept pomemben predvsem zaradi naslednjih poudarkov:

- Weber moč prepozna že v »vsaki stopnji« vpliva, torej je ne reducira samo na velike količine moči, ki so jasno vidne in se jim nihče ne more upreti. Moč je potemtakem že majhna stopnja vpliva, saj so njegova neznatnost, zanemarljivost in šibkost zgolj atributi, ki izhajajo iz primerjave z drugimi, večjimi ali močnejšimi nosilci moči ali pa izhajajo iz primerjave z želenimi cilji.
- Celotna osnova ali podlaga moči ni primerna za njeno opredelitev, tudi ne njeni viri, ampak učinek. To pomeni, da lahko vsak način vplivanja na voljo drugega označimo kot moč, ne glede na možnosti, ki se ob tem ponujajo obema vpletenima in jima omogočajo drugačen izid vplivanja.
- Weber tudi razlikuje moč od odpora, kar je lahko prednost lahko pa tudi slabost njegove definicije. Prednost predvsem zato, ker poudarja pomen izidov, slabost pa izhaja iz dejstva, da Weber moč dojema bipolarno in nezmožnost izkazovanja moči ali upor razume kot izraz nemoči, kar npr. dejanju »upora« odvzame attribute moči. Moč in odpor Dragoš (ibid.) interpretira kot interakcijski lastnosti, ki sta odvisni od specifičnega konteksta, zato tudi ni prav, da odpor izvzamemo iz definicije moči.

V medosebnih, med-institucionalnih ali med-organizacijskih interakcijah se lahko moč uporablja konfliktno ali kooperativno za doseganje skupnih ciljev. Na podlagi tega lahko moč tudi delimo na induktivno (realizacija cilja) ali rezistentno. Kombinacije med količinami moči Dragoš ponazori v naslednji shemi:

**Slika 4.11.1 : Razmerje med indukcijo in rezistenco (Dragoš et al., 2005:14)**



Iz tabele je razvidno, da je v primeru enakomerne porazdelitve moči mogoče govoriti o partnerskem razmerju, ki prek indukcije moči omogoča participacijo vseh vpletenih. Pri tem je seveda pomembno poudariti, da tudi v partnerskih razmerjih prihaja do nesoglasij in konfliktov, ki pa se ne razrešujejo prek uveljavljanja moči oziroma dominacije, temveč se konflikti rešujejo s pogajanjem in prepričevanjem.

Ko govorimo o dominantnem razmerju, mislimo na interakcije med akterji, kjer prevladuje induktivna moč nad rezistentno, rezultat česar je, da se postavljajo neposredne zahteve do posameznika ali skupine, da stori nekaj česar ne želi, vendar hkrati nima dovolj moči, da bi se temu izognila. Ko so zahteve dominantnega posameznika ali skupine prikrite, govorimo o manipulaciji – prikriti dominaciji. Tovrstne oblike manipulacij se lahko poslužujejo tudi šibkejši akterji, vendar je pri njih običajno to omejeno na eno samo področje interakcije z namenom pridobivanja prednosti ali ugodnosti.

Možnost, da dominantno razmerje spremenimo v partnersko je ta, da podrejeni akter toliko okrepi svojo rezistentno moč, da prevladujočega akterja, prek izenačevanja induktivne moči, prisili v partnersko razmerje. Druga možnost je, da se s povečevanjem rezistentne moči šibkejšega akterja zmanjša induktivna moč dominantnega akterja do te mere, da se pozicija podrejenosti preseže v smislu opozicije.

Če skušamo moč izenačevati na način, da vplivamo na zmanjševanje moči dominantnega akterja in hkrati ne vplivamo na povečevanje moči podrejenega akterja je rezultat nemoč obeh akterjev.

Dodatna možnost šibkejšega akterja je tudi, da pretrga odnose z dominantnim akterjem. (povzeto po Dragoš, 2005:16)

Ko govorimo o vodenju lahko ugotovimo, da obstajajo različni viri moči, ki jih menedžerji tudi različno uporabljajo; nekateri se poslužujejo le enega ali dveh virov moči, medtem ko nasprotno nekateri

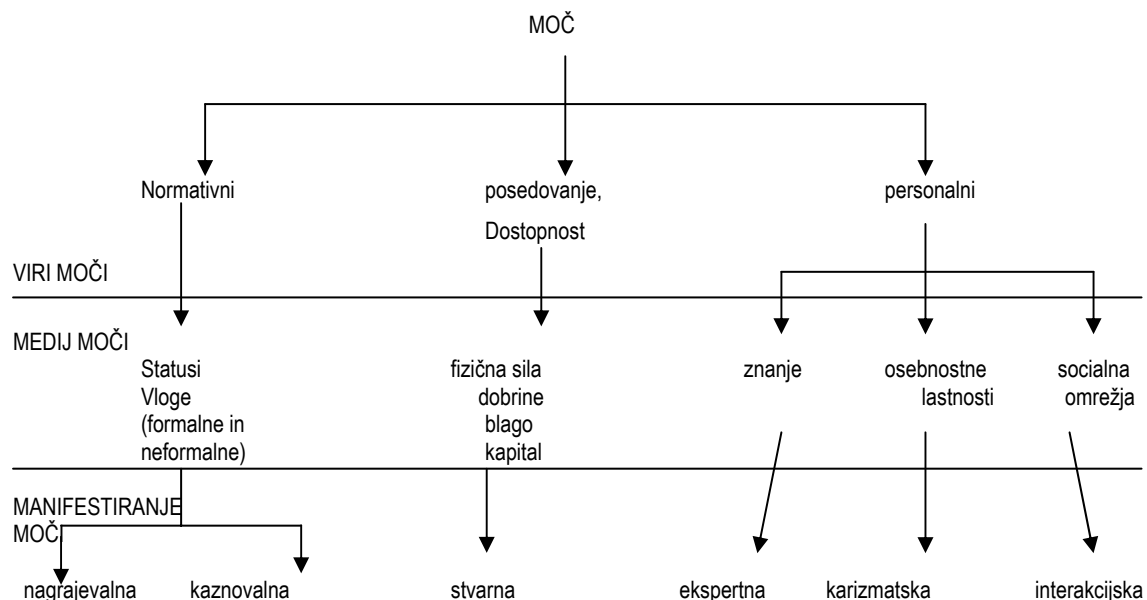
uporabljajo vse razpoložljive vire moči. Več različnih virov moči zagotavlja učinkovitejši menedžment (Boone, Kurtz, 1984:391). Kurtz (ibid.) prepoznava 5 virov moči:

- Moč nagrajevanja;
- Moč prisile;
- Profesionalna moč;
- Moč vzora;
- Legitimna moč.

Našteti viri ali lahko tudi manifestacije moči pri posamezniku izvirajo iz njegove osebnosti oz. osebnostnih lastnosti (personalna moč), iz pozicije (normativna moč, posedovalna moč, moč dostopnosti), ki jo zavzema v organizacijski strukturi, lahko pa iz obeh virov. Ko govorimo o moči, ki izvira iz pozicije posameznika, lahko govorimo o uradni moči, ki zajema vire moči nagrajevanja, prisila in legitimnosti. Posamezniki, ki kombinirajo pozicijsko moč z osebnostno močjo najpogosteje zavzemajo vloge formalnih vodij, medtem ko se pogosto dogaja, da vlogo neformalnih vodij zavzemajo posamezniki z izrazito močjo prepričevanja.

Dejavnike moči na drugi strani Dragoš prikaže na naslednji način:

**Slika 4.11.2 : Dejavniki moči (Dragoš et al., 2005:18)**



Običajno lahko moč najlažje definiramo po sistemu »bottom-up« torej od spodaj navzgor, saj običajno najlažje opazimo manifestacije moči posameznih akterjev. Pomemben pri kvalifikaciji moči je tudi medij prek katerega se moč prakticira. Šele prek kvalifikacije lahko torej ugotovimo za kateri vir moči gre; ali je to normativni, posedovalni ali personalni.



Koncepti moči so za področje socialnega varstva posebnega pomena tudi zaradi novih konceptov, ki se uveljavljajo v sami praksi socialnega dela in neposredno vplivajo tudi na sam menedžment. Vplivi, ki jih imajo koncepti moči na menedžment se splošno vežejo na teorije vodenja ter znotraj njih tudi stile vodenja, ki jih bom predstavila v naslednjem poglavju.

Kljub temu pa bi še želela opozoriti na vlogo konceptov moči za področje socialnega varstva, ki se vežejo tudi na uveljavljanje prehoda iz konceptov skrbi na koncept pravic. Koncept skrbi namreč predvideva oblikovanje storitev od zgoraj navzdol in krepi medicinski model obravnave, medtem ko koncept pravic govori o inovativnih pristopih, kjer je načrtovanje storitev usmerjeno v uporabnika in iz njega tudi izhaja, zato lahko govorimo o pristopu »bottom-up« in uveljavljanju socialnega modela. Ko govorimo o konceptu skrbi ne moremo mimo predpostavke, da tovrstni koncepti, ki se najpogosteje uveljavljajo v tipično ženskih poklicih, torej skrbstvenih poklicih, neposredno vplivajo na način menedžmenta. V takšnih oblikah menedžmenta in znotraj njega vodenja se vedno znova pojavlja uveljavljanje pozicije moči, način, kako se pojavlja pa je odvisen predvsem od oblike organizacije. V bolj tradicionalno usmerjenih, državnih ali para-državnih organizacijah prihaja do strukturnih oblik moči, ki jih lahko prepoznavamo v stilih vodenja ali v odnosih strokovnjak-uporabnik, medtem, ko se v večjih nevladnih organizacijah pojavlja bolj prikrito, saj organizacija želi delovati linearno, tako kot se naj bi za nevladni sektor spodobilo, vendar lahko ob konkretnih primerih opazimo oblike uveljavljanja moči od zgoraj navzdol. Krivico tukaj mogoče delamo le manjšim nevladnim organizacijam, ki se neposredno ukvarjajo s človekovimi pravicami oziroma pravicami manjšin ali že v svojem bistvu, ki ga opredeljuje poslanstvo in vizija demantirajo medicinski model.

Kako se to kaže v praksi lahko prikažemo na primeru dveh socialnovarstvenih organizacij.

Prvo je ustanovila RKC in ženskam, ki doživljajo nasilje ponuja varno hišo z naslednjim usmeritvami:

- *medsebojna pomoči nosečnic in mater, strokovna in svetovalna pomoč socialne delavke, delovna terapija, zdravstvena ponudba, duhovna ponudba.*

To se uresničuje skozi naslednje aktivnosti: »ročna dela, kuhanje, pečenje, dela na vrtu, kolesarjenje, branje... predavanja iz ginekologije in pediatrije... obiski patronažne sestre, svojcev in prijateljic, lahko veliko pripomorejo k samozavesti mater in osmislitvi nove situacije.«

Načela dela opišejo z: »V središču pozornosti je posamezna mati, ki se ji hoče pomagati, da bi sama videla svoj problem, da bo boljše videla svojo življenjsko situacijo in materinsko vlogo.« (*vir: internet 1 [http://pelikan.karitas.si/materinski\\_domovi.htm](http://pelikan.karitas.si/materinski_domovi.htm)*)

Na drugi strani je organizacija, ki izhaja iz naslednjih stališč:

*Definicija nasilja nad ženskami temelji na problematizaciji neenako porazdeljene družbene moči med spoloma, nasilje nad ženskami je družben problem, glede na realnost in statistike je najnevarnejši prostor za ženske njihov dom, za nasilje ni opravičila, tipičen povzročitelj in tipična žrtev ne obstaja, nasilje je povezano s tradicionalnimi vlogami, ki jih pripisujemo moškim in ženskam, socializacija deklice usmerja v vloge, ki ženskam jemljejo moč, da se postavijo zase, nasilje v partnerskem odnosu se stopnjuje glede na pogostost in intenziteto, pri preprečevanju nasilja moških nad ženskami je ključna ničelna toleranca do nasilja, realnost o nasilju, še posebej spolnem, je drugačna od mitov, ki so prisotni v prepričanjih ljudi, za nasilje nikoli ni kriv in odgovoren nihče drug kot tisti, ki nasilje povzroča, odhod iz nasilnega odnosa je priložnost za ponovno uživanje svojih pravic, pri preprečevanju nasilja nad ženskami je ključen odziv okolice na posamezne primere nasilja, svoboda je pravica vsakega človeka, v vsakem odnosu mora biti prostor za konflikte, v nobenem za nasilje.*

(vir: internet 2 <http://www.drustvo-dnk.si/index.html>)

Menim, da gre tu za dovolj nazoren prikaz dveh popolnoma različnih pristopov, kjer prvi lepo ponazarja koncept skrbi, drugi pa koncept pravic.

Če skušamo zgornja primera povezati z menedžmentom socialnovarstvenih organizacij, lahko pridemo do ugotovitve, ki pravi, da lahko pristojno ministrstvo, ki večidel skrbi za financiranje ter s tem samo delovanje socialnih služb, preferira določene službe in programe ter s tem vpliva na uveljavljanje vrednot, ki so s tem politično motivirane. Poleg tega tudi velja, da so pogoji za uveljavljanje tovrstnih vrednot bili že postavljeni v zgodovini, saj je država že v preteklosti spodbujala paternalistični stil menedžmenta in še posebej vodenja.

#### **4.12. Posebnosti menedžmenta v socialnovarstvenih organizacijah**

Področje dela socialno varstvenih organizacij zajema številna področja našega vsakdanjega življenja. Vsekakor lahko trdimo, da je poglavitno področje njihovega dela usmerjeno k potrebam depriviligiranih posameznikov in skupin.

Področje socialnega varstva je eden od sklopov socialne varnosti in temelji na socialni pravičnosti, solidarnosti ter na načelih enake dostopnosti in proste izbire oblik. Temeljno izhodišče ukrepov na področju socialnega varstva je zagotavljanje dostojanstva in enakih možnosti ter preprečevanje socialne izključenosti.

Menedžment tovrstnih organizacij je multidisciplinarno usmerjeno, saj so tudi težave, s katerimi se srečujejo njihovi uporabniki večplastne. Nenehno se morajo soočiti z zahtevami zakonodajnih, sodnih

in izvršilnih vej oblasti, temeljnimi človekovimi pravicami posameznika in pa njegovimi specifičnimi zahtevami in potrebami.

V vsaki organizaciji, vladni ali nevladni, ki se ukvarja s področjem zagotavljanja socialno varstvenih storitev, pa naj gre za področje zanemarjanja mladoletnih otrok ali svetovanja odvisnikom, je potrebno sprejemati odločitve, ki vzbujajo negotovost, predvsem v smislu zagotavljanja storitve, ki upošteva vse zgoraj našteje faktorje; uporabniku ne smejo biti kršene pravice, upoštevati moramo njegove želje, želje njegovih bližnjih in lokalne skupnosti ter hkrati slediti načelom dobre prakse. Naravo problema uporabnika je namreč zelo težko opredeliti, viri pomoči so pogosto omejeni, poleg tega pa gre vedno za odločitve, ki jih je potrebno sprejeti v izjemno kratkem času.

Menedžment mora tako slediti težnji zagotavljanja odgovornosti, zanesljivosti in predvidljivosti ter osnovati nov način razmišljanja k zagotavljanju storitev, z drugimi besedami k ciljno usmerjenemu menedžmentu, ki nam zagotavlja enostaven način obvladovanja birokracije in uresničevanje vizije organizacije.

Poznamo šest korakov ciljno usmerjenega menedžmenta, ki je najverjetneje eden učinkovitejših pristopov ko razmišljamo o menedžmentu v organizacijah, ki služijo skupinam in posameznikom z manj priložnostmi:

1. Identificirajmo kdo so uporabniki, ki jim naj bi naša organizacija služila in s kakšnimi težavami se ti uporabniki obračajo na organizacijo.
2. Identificirajmo, kakšni so uporabnikove želeni rezultati pri posluževanju storitev, ki jih zagotavlja naša organizacija.
3. Določimo, kakšne so potrebne aktivnosti naše organizacije za doseg te ciljev.
4. Pridobi, razporedi in upravljaj s sredstvi organizacije tako, da se izvršijo najbolj odločilne aktivnosti.
5. Natančno opazuj odločilne aktivnosti.
6. Zagotavljalj redno evaluacijo storitev, ki morajo preko odločilnih aktivnosti dosegati zelene cilje.

(Garner, 1989:14)

Mogoče se strategije ciljno usmerjenega menedžmenta zdijo enostavne, vendar ravno enostavnost zagotavlja dovolj močno orodje in usmerjenost v zares pomembne cilje.

Ključnega pomena za vsako socialno varstveno organizacijo je, da ima jasno izdelano poslanstvo, vizijo in cilje. Enako pomemben je tudi učinkoviti nadzor nad izvajanjem storitev in pa določena stopnja predanosti delu s strani zaposlenih, saj so običajno tovrstne zaposlitve izjemno stresne in nudijo nizko stopnjo kompenzacije v finančnem smislu.

Pomemben dejavnik v delovanju socialnovarstvenih organizacij je plačilna struktura ki je bolj linearna, kar pomeni, da ni večjih razlik, ko gre za plače vodilnih delavcev in ostalega kadra.

Tako imenovane linearne hierarhije so označene kot idealne, ko govorimo o vodenju neprofitnih nevladnih organizacij (Oster,1995:69). To naj bi se vezalo predvsem na motive zaradi katerih se posamezniki odločajo za zaposlitev v neprofitnih organizacijah in sicer:

- večja avtonomija dela,
- visoka stopnja fleksibilnosti,
- manjši nadzor nad strokovnim delom.

Motivi naj bi se vezali predvsem na ideologijo posameznika, ki naj bi se v veliki meri ali vsaj delno identificirali s poslanstvom same organizacije.

Gre torej za kompenzacijo, ki se naslanja na preference kot je višina plače, delovni pogoji ter stopnja identifikacije z organizacijo.

Sicer pa lahko trdimo, da je organizacija dela pogosto le navidezno egalitarna in nizko diferenčna, saj lahko pogosto označimo strukturo delovnega okolja neprofitnih organizacij kot hierarhično, kar zatrjujejo tudi sami zaposleni v takšnih organizacijah.

Tako lahko le stežka govorimo o linearnih strukturah v organizacijah, katerih ustanovitelj je država ali lokalna skupnost oziroma organizacijah, ki imajo pridobljeno koncesijo za opravljanje storitev in jih lahko označimo za t.i. »quapo« organizacije (*quasi-profit organizations*). Hierarhična struktura se v takšnih organizacijah uveljavlja tako pri plačni politiki, saj je recimo povprečni mesečni neto prihodek strokovnega delavca bistveno manjši od odgovornega menedžerja. Gre torej za precejšnjo razliko zato zelo težko govorimo o linearni plačni strukturi. V nevladnem sektorju je slika običajno sicer drugačna, saj sredstva pridobivajo preko razpisov, kjer je težko utemeljiti bistveno višji prihodek za menedžerja organizacije.

Težava, ki se pri tem pojavlja je predvsem sistemska, saj NVO-ji sredstva pridobivajo iz javne blagajne in so zaradi tega v slabši izhodiščni poziciji, posledica česar je nižja stopnja motivacije tako zaposlenih kot menedžerjev, ki doživljajo tovrstni način financiranja omejujoče, hkrati pa nimajo znanj in tehnične podpore za prijave na razpise iz EU sredstev.

*To je tako, kakor če bi nepismenemu ponudili brezplačno izobraževanje,  
vendar pod pogojem, da pisno izpolni prijavitni obrazec za izobraževanje.*

(izjava enega izmed predstavnikov NVO)

Gre torej za bolj ali manj brezizhoden položaj, ki se vedno bolj stopnjuje.

Dodatna težava v neprofitnem sektorju je nadzor, ki je vezan na same storitve, ki jih ponuja organizacija in jih je izjemno težko normativno ocenjevati v smislu »outputa«, saj je potrebno tu upoštevati kadrovske specifičnosti organizacije (prostovoljci ne nudijo enako kvalitetnih storitev kot strokovno usposobljen kader). Evalvacija dela je tako velikokrat osredotočena na »input« (količina opravljenega dela, stroški dela,...) zaposlenih, kar pa ni ravno najboljša strategija, ko govorimo o nadzoru, saj se neposredno vmešava v motivacijske faktorje, kot je recimo kompromis med slabim plačilom in večjo avtonomijo. Gre torej za strategijo nadzora vedenja zaposlenih v primeru NVO slaba strategija, saj povzroča nejevoljo med zaposlenimi.

Še vedno pa v Sloveniji ostaja iz vidika porabe javnih sredstev problem nadzora v nevladnem sektorju. Ko govorimo o ženskah menedžerkah, lahko glede na raziskave ugotovimo, da ne glede na samo definicijo kaj menedžersko mesto sploh je, lahko ugotovimo, da ženske ne napredujejo na vodilna delovna mesta v takem deležu kot moški kolegi.

Sredi osemdesetih je na primer veljala naslednja slika:

*Statistike kažejo, da je ena tretjina delovne sile v svetu žensk. Opravijo dve tretjini vseh delovnih ur, zaslužijo pa le en desetino svetovnega prihodka, so lastnice zgolj ene stotine svetovnih dobrin...ter zasedajo manj kot en odstotek svetovnih vodstvenih položajev. (Linehan,M.2001:11)*

Menedžerke neprofitnih organizacij tako trdijo, da je ključnega pomena za njihov vzpon bilo mentorstvo in pa mreže poznanstev, ki so si jih ustvarile skozi kariero (Drucker,P.1990:165-172).

Številne raziskave opravljene v ZDA so pokazale, da obstaja pomembna razlika med vodenjem neprofitnih socialno varstvenih organizacij med moškimi in ženskami. Med odgovornimi v socialno varstvenih organizacijah so opravili raziskavo o odnosu do številnih družbenih vprašanj, kot so pravice homoseksualcev, starševski dopust, smrtna kazen in davki. Rezultati so pokazali naslednje:

- ženske so veliko bolj suportivne do pravic homoseksualcev,
- ženske so prepričane, da starševski dopust ne vpliva na produktivnost podjetij,
- medtem ko so moški bolj konzervativni.

Ravno tako so v raziskavah ugotovili, da obstajajo razlike v vrednotah in odnosu do dela:

- ženske visoko cenijo priložnost, da služijo ljudem, da svoje spretnosti kreativno izrabljajo, da imajo priložnost delati z visoko kvalificiranimi in motiviranimi ljudmi ter občutek zadovoljstva ob dobro opravljenem delu.

- Moški so visoko rangirali naslednje vrednote: priložnost zaposlitve v vladnih službah, priložnost spoznati pomembne ljudi ter prestiž.

- Moški čutijo tudi večje spoštovanje do organizacijske hierarhije,

- medtem ko ženske čutijo višjo stopnjo odgovornosti do svojega poklica in uporabnikov.

(Lynee, M.H., Havens, C.M., Pine, B.A., 1995:136)

Raziskave kažejo, da ženske, vodje socialno varstvenih organizacij največkrat posedujejo drugačne vrednote kot njihovi moški kolegi. Kot pozitivne se ocenjujejo višja stopnja vlaganja v kariere zaposlenih, spoštovanje in upoštevanje dvojnih vlog žensk (relacija služba – dom), so bolj timsko usmerjene, v odločanje vključujejo zaposlene. To so tudi načela novejših pristopov k vodenju organizacij, poleg tega pa so tudi usklajene z vrednotami socialnega dela sploh.

Če združimo pozitivne vrednote oz. stile vodenja, ki jih uporabljajo tamkajšnje vodilne delavke socialno varstvenih organizacij in temeljne koncepte novih oblik menedžmenta, lahko ugotovimo prisotnost:

- delitve moči; prihaja do premika moči iz *pre-moči* k *moči-za*,
- pozitivnega delovnega okolja; kjer je prisoten konsenz, kot model reševanja konfliktov (ne glede na to, da je cena konsenza cilj) in opolnomočanje zaposlenih,
- spoštovanje različnosti; izkoriščanje različnosti za ustvarjanje pozitivnega delovnega okolja,
- vpeljevanje strategij udeležbe oz. formacija vrednot; ki so veliko bolj zahtevne od strategij usmerjanja in ukazov.

(Healy et a. 1995:140)

Skozi nalogo smo že ugotovili, da konkretizacija socialne politike ni usmerjena v njen razvoj saj izrazito negativno vpliva na razvoj področja socialnega varstva, tako v vladnem kot nevladnem sektorju. Nevladni sektor tako ne postaja ponudnik storitev, ki jih država v okviru obstoječega sistema ne ponuja. V zadnjem obdobju celo opažam trend re-institucionalizacije storitev, ki se vidi skozi podeljevanje različnih koncesij »najboljšim ponudnikom«, ki ponujajo svoje storitve v velikih institucijah, kar za državo bistveno zmanjša stroške. Ta način se oddaljuje od logike procesa deinstitutionalizacije, ki je temeljil na spoznanju negativnih učinkov institucionalnih okolij tako na uporabnike kot širše družbe.

Vedno bolj se uveljavlja tudi hierarhični stil menedžmenta in vodenja. Takrat težko govorimo o premikih moči, saj tovrstni menedžment deluje v smeri poudarjanja pomena skrbi in manj pomena opolnomočenja.

## 5. PRIMERJALNA ANALIZA VODENJA V SOCIALNOVARSTVENIH ORGANIZACIJAH

V empiričnem delu svoje naloge bi želela skozi študijo primerov predvsem analizirati vodenje treh organizacije, ki delujejo na področju socialnega varstva; ena kot nevladna organizacija, druga pa deluje v okviru mreže javnih služb, tretja pa je zasebna neprofitna organizacija.

Področja delovanja organizacij so precej različna, zaradi zagotavljanja anonimnosti pa bom organizacije poimenovala na naslednji način:

1. nevladna organizacija – »Kocka«,
2. organizacija v okviru mreže javnih služb – »Piramida«,
3. zasebna organizacija – »Krog«.

Piramida se ukvarja z mladoletniki, medtem ko Krog deluje na področju odvisnosti od prepovedanih drog, Kocka pa je zasebna organizacija namenjena osebam s posebnimi potrebami.

Za študije primerov teh treh organizacij sem se odločila predvsem zaradi intenzivnega sodelovanja z vsemi tremi organizacijami.

Primerjalna analiza bo osredotočena na čas mojega sodelovanja s specifično organizacijo, izključila pa bom obdobje po prekinitvi sodelovanja.

V vseh treh organizacijah sem opravila polstrukturirane intervjuje z nekaterimi zaposlenimi in menedžerkami ter skušala analizirati njihove stile in načine vodenja.

Za izhodišče sem vzela elemente kvalitativne analize iz različnih vidikov organizacijske kulture, kjer se bom osredotočila na uporabo jezika, obredov in mitov ter analizo različna časovnih obdobj, ki jih je zaznamovalo vodenje različnih menedžerjev oziroma menedžerk poiskati vzorce, ki bi pokazali ali menedžerka oziroma menedžer posamezne organizacije uporablja stil vodenja, ki izhaja iz koncepta skrbi oziroma iz koncepta pravic.

Ob tem se bom posluževala tudi Reddinovo teorijo 3D (Černetič, 1998), ki sodi med kontigenčne teorije vodenja. Tri temeljne dimenzije vodenja, kot jih opisuje Reddin so: situacija, vloge/zahteve in vedenje.

Med temi tremi dimenzijami in učinkovitostjo obstaja neposredna povezava. V praksi Reddinova teorija velja za konkretno in učinkovito, poleg tega pa ima številne prednosti, kot so jasnost in enostavnost uporabe, usmerjenost na situacijsko vodenje in usmerjenost na učinkovitejše, ciljno usmerjene menedžerske prakse.

Za Reddinov model sem se odločila predvsem zaradi možnosti situacijskih analiz, ki jih ta model ponuja. Uporabo modela bom skušala nadgraditi z elementi, ki se pojavljajo v situacijskih teorijah in se nanašajo na:

- **fleksibilnost**; ta vidik predvideva, da je menedžer/ka lahko bolj učinkovit/a, če svoj stil prilagodi specifičnim okoliščinam, zato se mora usposobiti za prepoznavanje primernih stilov vodenja. Reddin kontekst fleksibilnosti razume predvsem kot sposobnost večjega oziroma manjšega prilagajanja na situacijo, kar pa se da skozi dolgotrajno prakso priučiti in izboljšati, čeprav na drugi strani verjame da se naj posameznik, ki se ni sposoben prilagajati, raje usmeri na svoje pozitivne lastnosti vodje, kot da se na silo skuša spremeniti.
- **Skupinsko/ individualno vodenje**; obstajajo različne teorije, ki se osredotočajo na en oziroma drug vidik vodenja, vendar Reddin verjame, da se je najboljše držati pravila 'z vsemi enako', saj obstaja nevarnost, da vodjo obtožijo favoriziranja.
- **Kulturne razlike**; Reddin se pri tem poslužuje indeksa moči oddaljenosti (power distance index), ki ga je razvil Hofstede in se nanaša na strah pred posledicami nestrinjanja z vodjo s strani zaposlenih. Na drugi strani uporabi Bassovo teorijo o možnosti nepravilne izbire stila, ob neupoštevanju specifične kulture zaposlenih. Kot primer navaja supervizijo, ki je v določenih okoljih zelo cenjena, medtem ko v drugih ne deluje.
- **Specifičnost**; govori o tem, da naj bi vodje poznali teorije vodenja in načine njihove uporabe.
- **Kompleksnost**; spremembe v družbi, tehnološki napredek in metode dela so elementi, ki preprečujejo razvoj zanesljivih teorij o stilih vodenja. (vir: <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/97/randd-leaders-business-wright.pdf>)

Predpostavljam namreč, da načini vodenja v nekaterih organizacijah izhajajo iz pokroviteljske vloge menedžerke oziroma menedžerja do zaposlenih in uporabnikov, medtem ko pa je v drugih stil vodenja bolj usmerjen v koncept pravic, je bolj demokratičen in upoštevaajoč.

## 5.1. PIRAMIDA. Časovni okvir analize: 1995 - 2007

Piramida je bila ustanovljena 1995-ega leta, kot dislocirana enota enega izmed ljubljanskih centrov za socialno delo.

V Piramidi je redno zaposlenih 5 strokovnih delavcev, ki delajo v treh izmenah vseh 365 dni v letu.

Vodje v teh organizacijah so torej del srednjega menedžmenta, vendar sem organizacijo kljub temu želela analizirati, saj je precej samostojna v svojem delovanju.

V času od ustanovitve organizacije naprej se je v Piramidi zamenjalo kar nekaj vodij – prvo obdobje od leta 1995 do svojega odhoda v letu 1997 je zaznamoval Srečko J., sledila mu je Ana K., trenutno pa je mesto vodje prevzel Nenad S..



## Srečko J.

Manj učinkoviti stili	Temeljni stili vodenja	Učinkovitejši stili
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	<b>Zavzeti</b>	<b>Razvijalec</b>
Dezertar	Zadržani	Birokrat

Do Srečkota vsi zaposleni gojijo globoko spoštovanje in o njem pravijo, da je bil velik entuziast in inovator ter ideolog, ki pa je težko deloval ob avtokratskem menedžerju, ki mu je bil v tej organizaciji nadrejen in je zato organizacijo zapustil. To zaposleni štejejo kot pogumno dejanje in ob tem uporabljajo izraze kot 'odločnost, sposobnost, iznajdljivost, kariera'. Prepričani so namreč, da so se mu ob odhodu pojavile možnosti za razvoj kariere, medtem ko ostali 'ostajamo, si ne upamo oditi, nas je strah'.

Njegovo delo razumejo kot pionirsko, njegove metode dela pa so že v preteklosti temeljile na spoštovanju pravic in enkratnosti mladostnika. Zanj lahko trdimo, da je sooblikoval sodoben koncept dela z mladimi, ki se znajdejo v stiski.

Posamezni vidiki vodenja (fleksibilnost, skupinsko/individualno vodenje, kulturne razlike, specifičnost, kompleksnost) se pri Srečkotu kažejo v precej visoki stopnji fleksibilnosti, ki pa se je v situaciji, ko je pričel doživljati pritiske s strani avtokratsko birokratske menedžerke glede poslovanja same Piramide in načinov dela, ki se v njej uporabljajo, pokazala drugače, saj je takrat Srečko do pritiskov zavzel stališče in se odločil za odhod iz organizacije.

Njegov temeljni stil vodenja je zavzeti in razvijalski.

## Ana K.

Manj učinkoviti stili	Temeljni stili vodenja	Učinkovitejši stili
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
<b>Misijonar</b>	<b>Zavzeti</b>	Razvijalec
Dezertar	Zadržani	Birokrat

Sledilo je obdobje Ane K., ki je krmilo organizacije prevzela v precej nevhvaležnem trenutku, po nekakšni 'sili razmer', zaradi česar je od samega začetka bila podvržena bolj kritičnemu pogledu s strani zaposlenih. Ti so do njenega vodenja gojili nezaupanje in verjeli, da je 'nastavljen človek'. Njen način dela je bil socialno usmerjen, Piramido je pojmovala kot socialni sistem, zaposlene pa obravnavala kot družinske člane. Komunikacija med zaposlenimi v času njenega vodenja ni bila dobra, pretok informacij je bil relativno slab, pojavljalo se je nezaupanje do zaposlenih. Zadnje obdobje njenega vodenja je

zaznamovala poteza, ki je dodatno poglobila razlike med zaposlenimi, saj je uvedla elektronsko registracijo prihodov in odhodov na delo. Zaposleni so verjeli, da se zanje ni zavzela, odgovornost pa je prenašala na avtokratsko menedžerko. Med zaposlenimi se je tako razširilo prepričanje, da organizaciji škoduje. Delovno mesto je tako v letu 2005 zapustila in se vrnila na svoje staro delovno mesto. Kot razlog je navedla svojo starost, saj je bila od ostalih sodelavcev bistveno starejša.

Njeno delo z uporabniki je bilo usmerjeno v nadzor in željo po spreminjanju vedenja. Svoje reakcije je pogostokrat usmerjala v kaznovanje in moraliziranje, kar pa je pozneje obžalovala in skušala nastale situacije 'popravljeni' z dvomljivimi prijemi, ki pri sodelavcih niso naleteli na odobravanje. Njeno delo lahko označimo kot nekonsistentno in velikokrat birokratsko.

Njeno vodenje lahko označimo za zavzeto, vendar hkrati misijonarsko, saj je hkrati želela z zaposlenimi vzpostaviti odnose, ki temeljijo na dobrih odnosih. Težava je bila, da se je večkrat zatekala k misijonarskemu stilu vodenja, ki pa šteje za manj ugodnega, saj se je kot vodja večkrat izogibala konfliktu in je tako nezadovoljstvo z delom enega nedeljskih dežurnih delavcev izkazala s pisno odpovedjo, brez poprejšnjega opozorila ali pogovora. Kot razlog je navedla neizpolnjevanje dogovorov, kar je preširok pojem.

### **Nenad S.**

<b>Manj učinkoviti stili</b>	<b>Temeljni stili vodenja</b>	<b>Učinkovitejši stili</b>
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	<b>Zavzeti</b>	<b>Razvijalec</b>
Dezertar	Zadržani	Birokrat

V letu 2005 je delovno mesto vodje prevzel Nenad S., ki je bil že od same ustanovitve dalje zaposlen v Piramidi. Zaradi tega in dejstva, da je prejšnja vodja med sodelavce vnesla kar nekaj negativnih občutkov in čustev, je bila njegova nova vloga dobro sprejeta. Svoje delo ocenjuje kot demokratično, ne izpostavlja svoje vloge in skuša sodelavce enakovredno vključevati v odločanje. Med zaposlenimi je priljubljen, saj je izkušen in delo dobro pozna. Vseeno ne želi uvajati bistvenih sprememb in večkrat pove, da 'tako kot je, je v redu'.

Njegovo delo z uporabniki zaznamuje prizadevnost in želja po vključevanju, sodelovanju in soustvarjanju, hkrati pa ni pripravljen spreminjati delovnega okolja.

Njegovo vodenje lahko označimo kot zavzeto, saj skuša podrejene razumeti v njihovih ravnanjih, hkrati pa je tudi razvijalec, saj skuša sodelavce spodbujati k soodločanju.

### ***Možne strategije za nadaljnje delo***

Težava, ki se med zaposlenimi v Piramidi kaže že od časov ustanovitve naprej je pomanjkanje kadra, kar pa se je po odhodu Ane še poslabšalo, saj so ukinili študentsko nočno delo in nedeljska dežurstva, zato morajo zaposleni delati 365 dni v letu in 24 ur dnevno, kar je obremenjujoče, predvsem če upoštevamo število zaposlenih – 5.

Rezultat tega je tudi, da so vsi že poizkusili poiskati nova delovna mesta, vključno z vodjo. Trenutno je sicer delovni tim še vedno v isti sestavi, vendar obstaja nevarnost da organizacija zaradi teh trendov preneha delovati na način, kot deluje sedaj

V Piramidi bi bilo potrebno ponovno preveriti, kakšne so zahteve uporabnikov storitev, v tem primeru potrebe mladoletnih otrok. V tej smeri so postopoma že začeli delovati in se odločili, da bodo v prihodnosti sprejemali tudi polnoletne mladostnike, pod pogojem, da se redno šolajo. Kot oviro vodja doživlja zakonodajo, ki je nedorečena, poleg tega še vedno niso izdelana skupna merila, ki bi veljala za mrežo sorodnih organizacij, ki delujejo na območju RS, kar vsekakor otežuje njihovo delo.

Izredno so ponosni na to, da je Piramida prva tovrstna organizacija v našem prostoru, hkrati pa se zavedajo, da se vse od njegovega nastanka ni kaj bistveno spremenilo.

Še vedno nimajo izdelane spletne strani, čeprav so uporabniki storitev, ki jih ponujajo običajno računalniško pismeni posamezniki, ki redno uporabljajo internet.

### ***Rezultati analize vodenja v okviru hipoteze***

**H2:** *Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi finančne odvisnosti od političnih centrov moči, zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*

Najprej bi želela poudariti, da ne obstajajo razlike glede vodenja, ki bi se vezale na spol.

Piramida je organizacija, ki sodi v mrežo javnih socialnovarstvenih storitev, zato je v veliki meri odvisna od političnih centrov moči.

To je vidno predvsem v kontekstu organizacije pod okrilje katere sodijo. To organizacijo že vrsto let vodi menedžerka, za katero vsi zaposleni trdijo, da je bila na položaj izvoljena zaradi svojih političnih povezav. Njen način vodenja je skrajno avtorski in ko je poleg nje kandiduro na zadnjem izboru, po poteku njenega mandata, vložila ena izmed zaposlenih je zaradi svojega dejanja čutila tudi posledice.

Vodenje odgovorne menedžerke zaposleni ocenjujejo kot birokratsko, usmerjeno k pravilom in zakonodaji in manj k zaposlenim. Posluha za uporabnike ni čutiti, med zaposlenimi vlada strah, zato ne želijo ukrepati brez njenega pristanka. Rezultat dela je, da organizacija med uporabniki velja za togo in zbirokratizirano in kar nekaj uporabnikov te organizacije je izrazilo razočaranje in zaskrbljenost.

Piramida je finančno v celoti odvisna od financiranja države, hkrati pa so zaposleni v njej odločeni, da se ne želijo aktivirati na področju pridobivanja sredstev, saj jim to zaradi menedžmenta širše organizacije lahko povzroči več težav kot koristi.

V primeru širše organizacije pod okrilje katere sodi Piramida se hipoteza 2 potrdi.

## 5.2. KOCKA. Časovni okvir analize: 2000 - 2004

Kocka je bila ustanovljena v letu 2000 in je v času nastanka združevala 8 ustanovnih članic, ki so se zavemale predvsem za izboljšanje dialoga med vladnimi službami in nevladnimi organizacijami iz področja na katerem delujejo.

Kocka združuje 11 članic, kot svoj najpomembnejši dosežek pa ocenjujejo pomembno vlogo, ki jo prevzema pri oblikovanju državne politike obravnavane problematike.

Organizacijo vodi predsednica in pa izvršni odbor Kocke v katerem so predstavniki članic Kocke.

V Kocki ni nobenega zaposlenega, vsi člani izvršnega odbora in predsednica organizacije prejemajo avtorske honorarje za intelektualni prispevek k delu organizacije.

Kocka se že od samega začetka otepa s finančnimi težavami, ki nenehno ogrožajo sam obstoj Kocke.

### *Obdobje Bogdana P.*

Manj učinkoviti stili	Temeljni stili vodenja	Učinkovitejši stili
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	<b>Prizadevni</b>	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	Zavzeti	Razvijalec
<b>Dezerter</b>	Zadržani	Birokrat

Ob ustanovitvi v letu 2000 je vodenje Kocke prevzel Bogdan, sicer tudi menedžer nevladne organizacije, ki se ukvarja s enakim področjem dela kot Kocka.

Bogdan je Kocko vodil med leti 2000 in 2002, ko je zaradi sporov med njim in člani Izvršnega odbora odstopil iz mesta predsednika Kocke.

Kocka je bila v tem času (2000-2002) finančno stabilnejša, predvsem zaradi dejstva, da je bila tudi njena ustanovitev pogojena s področno zakonodajo, ki tudi pravi, da mora država zagotoviti sredstva za delovanje Kocke. Razlog za nastanek Kocke je bila želja po uravnoteženosti ponudbe vladnih in nevladnih organizacij, ki delujejo na tem področju.

Kocka se je v prvem letu svojega nastanka ukvarjala predvsem z birokratskimi zadevami; registracija društva, oblikovanje statuta društva, določitev nalog, oblikovanje izvršnega odbora, strokovnih teles,...

Vseskozi se je pojavljalo vprašanje pokrivanja interesov organizacij članic in pa Kocke, saj so zaradi nejasnega poslanstva in vizije, ki je bilo sicer formalno dobro dorečeno, vendar se člani s poslanstvom niso identificirali.

Predsednik Kocke je tako pogosto izkoriščal svojo funkcijo in vlogo Kocke, ki jo ima na tem področju za namene svojega matičnega društva.

V drugem letu svojega predsedovanja so tako celotna sredstva društva bila porabljena za strokovna usposabljanja v tujini predsednika in članov izvršnega odbora. V tem času društvo tudi ni imelo svojih prostorov in so gostovali na naslovu matičnega društva predsednika.

Zaradi neizpolnjevanja nalog je financer v letu 2002 Kocki namenil občutno manj sredstev, pričeli so se pojavljati številni očitki na delo predsednika, pogosto povezani s slabim finančnim stanjem Kocke in pa dejstvom, da je v tem času predsednik pridobljena poznanstva izkoristil za financiranje vrste projektov v svojem matičnem društvu, ki si je nenadoma finančno opomoglo in je danes najmočnejša nevladnih organizacij na tem področju, ki nima težav s financiranjem svojih programov in se dodatno širi.

Predsednik je tako odstopil, njegovo društvo je preklicalo članstvo v Kocki, ki je drastično izgubila ugled ter se danes sooča s številnimi težavami, ki resno ogrožajo njen obstoj.

Bogdanov stil vodenja lahko označimo kot prizadevnega, saj je oviral pretok informacij znotraj organizacije in uveljavljal svojo vlogo vodje v škodo ostalih članic organizacije. Njegov stil lahko označimo tudi kot dezerterski, saj so bili njegovi interesi ozko usmerjeni in konfliktni.

### **Obdobje Nataše D.**

<b>Manj učinkoviti stili</b>	<b>Temeljni stili vodenja</b>	<b>Učinkovitejši stili</b>
Kompromisar	<b>Združevalni</b>	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
Misijonar	Zavzeti	<b>Razvijalec</b>
Dezertar	Zadržani	Birokrat

Nataša je vlogo predsednice prevzela po Bogdanovem odstopu, vendar je svojo funkcijo opravljala le nekaj mesecev, nakar je ponudila svoj odstop z obrazložitvijo, da je delo Kocke premalo strokovno.

Nataša je veliko mlajša od svojih kolegov (takrat je imela 28 let), po izobrazbi je psihologinja (ostala dva predsednika sta socialna delavca). Osebnostno je kreativna, inovativna, stremi k spremembam. V pogovoru z njo sem ugotovila, da je odstopila zaradi kakor se je sama izrazila »nemogočih razmer v Kocki«, ter izpostavila ne-strokovnost in nekritičnost članov odbora. Zdi se ji, da veliko »spletkarijo in so nasploh zelo nizki«, kar se ji zdi nedopustno s strokovnega stališča, saj meni, da pri strokovnem delu ni prostora za »zasebne intrige«.

V času, ko je organizacijo vodila Nataša je prišlo do nekaterih organizacijskih sprememb, vpeljala je nekaj strokovnih teles, ter s tem skušala delo konkretizirati. Njen projekt je živel do njenega odhoda. Menim, da je pri njenem vodenju obstajalo kar nekaj pozitivnih vidikov, skušala je biti demokratična. Obdobje, ko je Nataša vodila Kocke ne bom konkretno analizirala, saj je bil njen prispevek relativno majhen, predvsem zaradi kratkega obdobja v katerem je prevzela funkcijo predsednice. Njen temeljni stil vodenja je bil združevalni, vendar ni dobila priložnosti da bi se pri delu bolj uveljavila.

### **Obdobje Julije F.**

<b>Manj učinkoviti stili</b>	<b>Temeljni stili vodenja</b>	<b>Učinkovitejši stili</b>
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	Dobrohotni avtokrat
<b>Misijonar</b>	<b>Zavzeti</b>	Razvijalec
Dezertar	Zadržani	Birokrat

Ob odstopu Nataše, je funkcijo predsednice Kocke prevzela Julija, ki je to funkcijo opravljala do pričetka leta 2005. Predsednica je sicer zaposlena v javni službi. Poleg tega koordinira delo nevladne organizacije, ki deluje na njenem domačem naslovu in predsednik katere je njen sin.

Julija se vse od prevzema funkcije trudi, da bi se organizaciji povrnil ugled, vendar iz organizacije vztrajno odhajajo članice, nove pa ne prihajajo.

Poglavitna težava v tem času je dejstvo, da je preobremenjena z delom, kar bistveno vpliva na kvaliteto njenega dela v Kocki.

Kljub temu je uredila kar nekaj stvari; Kocka je v tem času pridobila lastne prostore, ki so brezplačni, saj je članica upravnega odbora poslovne stavbe v kateri se nahaja Kocka njena sestra.

V organizaciji še vedno ni redno zaposlen nihče, sama pa svoje delo zaradi obveznosti in oddaljenosti ne more izpolnjevati.

Ponovno so se pričele pojavljati težave glede pokrivanja interesov, kar se pozna predvsem pri pridobivanju sredstev preko razpisov.

Identifikacija s poslanstvom Kocke je še vedno nizka in jo pravzaprav ni, kar je razvidno ob nastopanju pred državnimi organi, kjer Kocka deluje nekonsistentno, člani izvršnega odbora jo izkoriščajo za opozarjanje na lastne težave. Člani odbora so pričeli groziti z odstopom, če ne bo sprememb na boljše, trdijo, da članstvo v Kocki slabo vpliva na ugled njihovih organizacij.

Financer kljub zakonski obveznosti odklanja nadaljnje financiranje Kocke, saj trdijo, da dosedANJI rezultati kažejo na neizpolnjevanje nalog določenih s statutom Kocke.

Stil vodenja Julije bi lahko označili kot zavzetega, saj je ob prevzemu funkcije bila pripravljena vložiti kar nekaj energije in se je trudila z iskanjem ustreznih rešitev, vendar je bil tudi vedno prisoten konflikt interesov zaradi katerega je Julijin stil vodenja večkrat postal misijonarski.

### **Možne strategije za nadaljnje delo**

Poglavitne težave izhajajo iz nejasnosti funkcije Kocke, ki jo članice vidijo različno, zato bi bilo nujno potrebno prevetrirati poslanstvo, vizijo in cilje Kocke, za kar pa bi bilo treba tudi angažirati Izvršni odbor, katerega člani pa se žal le redko udeležujejo sestankov. Predsednica Kocke razmišlja, da bi razpustila izvršni odbor in oblikovala novega, vendar je težava v tem, da novih pristopnic ni. Po pogovoru z nekaterimi organizacijami, ki še niso vključene v Kocko, sem ugotovila slabo informiranost o delovanju Kocke, prepričanje, da gre za elitno organizacijo, nekakšen klub, ki ne želi sprejemati ostalih. Pogosto je bilo zastavljeno vprašanje, kaj Kocka ponuja v zameno za članstvo.

Po pogovoru s predstavniki članic Kocke, sem ugotovila, da je stanje kaotično, predvsem v smislu jasnosti nalog.

Kocka je trenutno v izrazitih težavah, česar pa se žal predstavniki ne zavedajo dovolj oz. jim tudi ni pomembno, kljub temu, da želijo ohraniti dialog z vladnimi službami.

V tem trenutku bi bilo potrebno spremeniti organizacijsko strukturo, vodja bi morala o manj pomembnih stvareh odločati sama, saj se ravno zaradi nekonsistentnosti odločanje o povsem postranskih zadevah zavleče na več mesecev.

Kocka se ne odziva na zahteve trga in potrebe uporabnikov, ki so sicer sekundarnega pomena za samo Kocko, vendar so tudi indikator trendov in zahtev po spremembi obstoječih storitev.

Obrniti bi se morali na ostale nevladne organizacije in jim ponuditi članstvo, ki bi moralo biti brezplačno, delovati bi morali v smeri mreženja med organizacijami, zagotavljati informiranost ne le med vodilnimi delavci, temveč tudi med strokovnimi delavci posameznih organizacij, in vzdrževati dialog z vladnimi službami v imenu vseh nevladnih organizacij na tem področju.

Za to bi bilo nujno izdelati ustrezno strategijo.

### **Rezultati analize vodenja v okviru hipoteze**

**H2:** *Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi finančne odvisnosti od političnih centrov moči, zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*

Če vodenje Kocke analiziramo v okviru hipoteze 2 lahko ugotovimo, da je v tej organizaciji pogostokrat prihajalo do konfliktnih interesov, ki so sprožili negativne posledice za samo organizacijo. Kakšnih pomembnejših razlik, ki bi se vezale na spol vodje ni opaziti.

Glede finančnih odvisnosti od političnih centrov moči pa je mogoče ugotoviti, da obstajajo saj je financiranje organizacije pogojeno z obstoječo zakonodajo, vendar se obravnavana organizacija danes iz teh virov ne financira več, kljub zavezi s strani države. Kot takšna organizacija ne obstaja več.

Stili vodenja so se v tej organizaciji ves čas menjavali in bili povezani z posameznikovimi preferencami, mogoče le ugotovitev, da je financiranje oziroma odsotnost financiranja v veliki meri pogojena z obstoječo vladno politiko do področja s katerim se Kocka ukvarja. Sedanja vlada tovrstnim programom namreč ni naklonjena.

Hipotezo lahko na primeru Kocke le delno potrdimo, saj zanjo ne velja del, ki se nanaša na pokroviteljski in hierarhični stil vodenja, drži pa v delu finančne odvisnosti od političnih centrov moči.

### **5.3. KROG. Časovno obdobje analize: 2004-2006**

Krog je zasebna nevladna neprofitna organizacija s pridobljeno koncesijo za opravljanje socialnovarstvenih storitev. Ustanovljena je bila leta 1993. Vanjo je vključenih 46 uporabnikov, zaposlenih ima 36 ljudi. Vse od ustanovitve Kroga ga vodi ustanoviteljica in menedžerka. Njen mandat sicer ni trajen, vendar bi v primeru, ko bi želeli imenovati novega menedžerja, potrebovali privoljenje ustanovitelja, torej sedanje menedžerke, česar pa ni pripravljena storiti. Organizacija je vodilna na svojem področju in pravzaprav nima konkurence. Podobno organizacijo, vendar veliko manjšo, je ustanovila ena izmed nekdanjih zaposlenih, ki danes dobro sodeluje s Krogom.

Glede na to, da ne moremo govoriti o različnih obdobjih, bom neposredno analizirala delo in stil vodenja odgovorne menedžerke Branke.

#### **Branka P.**

<b>Manj učinkoviti stili</b>	<b>Temeljni stili vodenja</b>	<b>Učinkovitejši stili</b>
Kompromisar	Združevalni	Izvrševalec
Avtokrat	Prizadevni	<b>Dobrohotni avtokrat</b>
Misijonar	<b>Zavzeti</b>	Razvijalec
Dezertar	Zadržani	Birokrat

Branka svojo funkcijo opravlja predano in z entuziazmom. Velikokrat pove, da ji ni ravno všeč, da mora biti direktorica, vendar je organizacija že tako velika, da preprosto mora opravljati menedžersko funkcijo. Njen stil vodenja bi lahko označili kot zavzeti, hkrati pa tudi transakcijski, saj je izrazito storilnostno usmerjena in od svojih zaposlenih zahteva popolno predanost k njeni viziji.



Zaposleni jo doživljajo kot avtokratsko, vendar bi lahko njen stil označili tudi kot dobrohotno avtokratski, saj od zaposlenih želi asertivno in samozavesten nastop, ki vključuje tudi to, da ji povedo, kaj si o njej mislijo.

Ko ji je tako ena izmed zaposlenih povedala, da jo doživlja kot »zmaja«, saj se je vsi bojijo, je nemudoma sklicala sestanek in povedala, da se ji zdi prav, da se je zaposleni bojijo, hkrati pa ji ni bilo všeč, da imajo občutek, da nenehno nadzira njihovo delo. Zaposleni so ji namreč predlagali, da v prostore namesti kamere ter tako vsaj ne moti njihovega dela z nenehnim vstopanjem v prostore.

Zaposleni imajo tudi občutek, da jim ne zaupa, čeprav sama trdi nasprotno, da so izgoreli, na kar odgovarja, da če ne zmorejo lahko gredo, da se ne morejo avtonomno odločati, saj nenehno posega v njihovo strokovno delo in strokovno avtonomijo, itd.

Krog se tudi ne odziva na izražene potrebe uporabnikov, na kar Branka odgovarja, da Krog ni društvo temveč strokovna organizacija in moramo izhajati iz strokovnih stališč.

Na organizacijo gleda kot na družinsko podjetje, kot so povedali tisti, ki so v organizaciji zaposleni dlje časa, zato se do zaposlenih velikokrat vede pokroviteljsko in kritično, pri čemer izpostavlja njihove osebne lastnosti. Kot pozitivno lahko označimo njeno podjetnost pri pridobivanju sredstev, učinkovitost in skrb za razvoj organizacije.

### **Možne strategije za nadaljnje delo**

Nadaljnje strategije, ki bi omogočale razvoj organizacije na več nivojih, bi morale biti usmerjene predvsem v vključevanje zaposlenih pri sprejemanju odločitev, usmeritev na uporabnike in izhajanje iz potreb uporabnikov, zmožnost načrtovanja storitev od spodaj navzgor in izogibanje ponujanja paketnih storitev. Naravnost organizacije bi morala biti manj storilnostna in bolj usmerjena v ljudi, saj prihaja do izrazite fluktuacije kadra in nezadovoljstva med uporabniki in zaposlenimi, več bi bilo potrebno delati na prepoznavnosti Kroga, ugledu, ki ni najboljši in pa sodelovanju z drugimi organizacijami.

Organizacija se zaradi obstoječega načina menedžmenta namreč zapira, izolira.

Za stil vodenja bi lahko torej rekli, da je zavzeti, tudi iz vidika njene usmerjenosti v kaznovanje in poudarjanje etike skrbi in odgovornosti. Osnovni moto Branke je: »Vsak je nadomestljiv!« To velja tako za zaposlene kot uporabnike.

### **Rezultati analize vodenja v okviru hipoteze**

*H2: Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi finančne odvisnosti od političnih centrov moči, zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*

Krog prejema sredstva za svoje delovanje iz različnih virov, ki pa so državni. Do neke mere Krog ni odvisen od političnih centrov moči, saj se ukvarja s področjem, ki ni politično toliko zanimivo. Mogoče je bolj zanimivo to, da se s področjem ukvarjajo pretežno ženske, ki prihajajo iz tradicionalno feminiziranih poklicev.

Način vodenja v Krogu je hierarhični in pokroviteljski tako do zaposlenih kot uporabnikov.

Hipotezo 2 lahko na primeru Kroga le delno potrdimo, saj Krog ne doživlja pritiskov s strani države v tolikšni meri, da bi moral spreminjati svoje metode in koncepte dela. Kljub temu je zanimivo, da so koncepti dela v Krogu relativno zastareli (načrtovanje storitev od zgoraj navzdol), čeprav ima kot organizacija dobre možnosti za uvajanje sodobnejših in celo oblikovanje novih konceptov dela.

## 6. ZAKLJUČEK

Glede na opravljeno analizo področja menedžmenta v socialnovarstvenih organizacijah, pri čemer sem izpostavila pojav feminizacije področja in vodenje v teh organizacijah, lahko ugotovimo, da feminizacija vztrajno zaznamuje delo številnih »pomagajočih« poklicev.

Esping-Andersen (1993: 20,21) takšno vrsto poklicne segregacije imenuje kar »getoizacija žensk v poklicih v socialnem varstvu«

Menim, da je analiza dokumentov, ki sem jih v nalogi obravnavala jasno pokazala na kakšen način se odvija liberalizacija trga socialnovarstvenih storitev in kako se odpira polje za vstop organizacij, ki delujejo pod okriljem RKC in imajo v primerjavi z ostalimi zasebnimi neprofitnimi organizacijami pomembno strateško prednost, predvsem zaradi možnosti lastnega vložka in kapitala, ki ga posedujejo.

Pomemben premik, ki je posredno in neposredno povezan s tem, se nanaša na intenzivno vključevanje teologov na področje socialnega varstva, kar prinaša pomemben premik v samem delovanju teh organizacij. Preko vpeljevanja tradicionalno krščanskih vrednot se namreč dogaja premik iz koncepta pravic v koncept skrbi in posredno tudi proces deprofesionalizacije stroke socialnega dela. S tem se dodatno krepi feminizacija področja socialnega varstva, odvija pa se tudi bistven premik v samem razumevanju formalizacije neplačanega dela, ki se ponovno odmika iz sfere javnega v sfero zasebnega in tako neposredno vpliva na krčenje socialne države, zmanjševanje stroškov socialne države in marginalizacijo žensk.

Hipotezo 1 (H1), ki se glasi: *»Zaradi obstoječih političnih centrov moči, ki zagovarjajo liberalizacijo trga socialnovarstvenih storitev in ponovno vpeljujejo katoliški sistem države blaginje, se na področju organizacij socialnega varstva vedno bolj izrazito pojavlja premik iz koncepta pravic v koncept skrbi, kar v veliki meri vpliva na krepitev visoke stopnje feminizacije področja socialnega varstva in ne prispeva k spolno enakopravnejši delitvi moči.«* lahko torej potrdimo.

Organizacije, ki so pod okriljem RKC počasi a vztrajno prevzemajo vlogo enotnega predstavnika civilne družbe, kar je razvidno iz vedno številčnejših programov, ki jih izvaja ob finančni podpori države. Zadnji razpis MDDSZ (programi socialnega varstva 2007) je financiral kar 4 programe, ki jih izvajajo cerkvene organizacije in se ukvarjajo z nasiljem nad ženskami, čeprav cerkev kot takšna nasilja v družinah ne prepozna kot problematičnega.

Vrednote, ki se trenutno promovirajo skozi vrsto ukrepov na področju programov socialnega varstva in politike socialnega varstva, poudarjajo pomen tradicionalnih družinskih struktur, kar neposredno vpliva na sam menedžment socialnovarstvenih organizacij.

Kako se to dogajanje odraža v samem menedžmentu pa smo raziskovali v delu naloge, ki govori o menedžmentu v socialnovarstvenih organizacijah in kjer lahko na nekaterih predstavljenih primerih ugotovimo, da je pokroviteljski odnos vodilne menedžerke pogosto prisoten. Kljub temu menim, da hipoteze 2 (H2), ki se glasi: »*Uveljavljanje koncepta skrbi se odraža v menedžmentu socialnovarstvenih organizacij, ki se zaradi finančne odvisnosti od političnih centrov moči zatekajo k hierarhičnemu in pokroviteljskemu načinu vodenja.*« ne moremo v celoti pritrditi, saj je samo vodenje in menedžment v organizacijah v marsičem odvisen od drugih dejavnikov, ki se lahko vežejo na pridobljena znanja in izkušnje odgovorne menedžerke, njene kompetence in razumevanje vloge menedžmenta.

Hkrati pa lahko ugotovimo, da sta se, vsaj pri menedžmentu pojavili dve struji; tista, ki izhaja iz koncepta skrbi in tista, ki izhaja iz koncepta pravic.

Kako pri svojem delu menedžerke uresničujejo ta dva nasprotujoča si koncepta pa je odvisno predvsem od načina financiranja, ki pa je vedno bolj kompleksen, predvsem v smislu zahtev, ki jih financer – torej država, postavlja. Tako lahko vse bolj govorimo o nadzorstveni funkciji, ki jo službe opravljajo v imenu države, kar vpliva na uveljavljanje koncepta etike skrbi.

V večini organizacij socialnega varstva zaradi obstoječih trendov in tradicije moškocentričnega odločanja pravzaprav sploh ne obstaja vršni menedžment kot ga poznamo iz teorij, saj to funkcijo opravlja financer, ki postavi tudi zahteve ter nadzoruje njihovo izpolnjevanje.

Ženske menedžerke so tako marsikdaj primorane delovati na ravni srednjega menedžmenta.

Zagotovo je potrebno narediti ločnico med nevladnimi organizacijami ter vladnimi ali para-vladnimi, saj se razlikujejo že po temeljnem namenu in usmeritvi, čeprav je, kot je razvidno iz novega Nacionalnega programa socialnega varstva, usmeritev države takšna, da želi tudi nevladni sektor približati vladnemu.

Novi NPSV torej deluje v smeri uveljavljanja koncepta skrbi, ki ga preko obstoječih sistemov financiranja vsiljuje organizacijam, ki so do tedaj delovale preko konceptov pravic. Te so za lasten obstoj primorane sprejeti kompromis in delovati po načelih, ki jih kot edino opcijo ponuja država.

Verjetno ena najpomembnejših ugotovitev te naloge pa je, da pravzaprav ne moremo govoriti ali definirati vodenje v organizacijah socialnega varstva kot tipično feminizirano, saj kljub temu da je delež ženskih menedžerk relativno visok, ostaja dejstvo, da je področje socialnega varstva podvrženo zaposlitveni segregaciji, kjer se ženske ki želijo napredovati vedno znova srečujejo *steklenimi stenami* in podobnimi ovirami.

## 7. LITERATURA

1. Anker, R.. 1997. *Theories of Occupational Segregation by Sex. An Overview*, ILO, Geneva
2. Batsleer, J.,Cornforth,C.,Paton,R..1992. *Issues in Voluntary and Non-profit Management*. The Open University
3. Batsleer, J. (1991).*Issues in Voluntary and Non-profit Management*, The Open University,Wokingham
4. Brager, G., Holloway, S. (1978). *Changing Human Service Organizations*. The Free Press, London
5. Boone, L.E., Kurtz, L.D. (1992). *Management- International Student Edition*, Random House Inc.
6. Burton A. Weisbrod (ed.)(2000). *To profit or not to profit : the commercial transformation of the nonprofit sector*. Cambridge; New York : Cambridge University Press
7. Clarke, J., Cochrane,A., McLaughlin,E..1994. *Managing Social Policy*. Sage Publications, London
8. Central Statistics Office (2006). *Statistical Yearbook of the Church 2004*. Libreria Editrice Vaticana
9. Collins, E.G.C., Devanna,M.A.(1996): *Temelji MBA*.Ljubljana, Gospodarski vestnik
10. Čačinovič-Vogrinič,G.,(1992). *Psihodinamski procesi v družinski skupini*.Bioetika, Ljubljana
11. Černetič, M..1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Založba Moderna organizacija, Kranj
12. Dragoš S., Leskošek, V., Petrovoč Erlah, P., Škerjanc, J., Urh, Š., Žnidarec Demšar, S. (2005). *Krepitev moči*, FSD, Ljubljana
13. Drucker, P.F..1990. *Managing the Non-profit Organization*. Butterworth-Heinemann,Oxford
14. Dressler, G. (1980). *Organization Theory. Integrating Structure and Behavior*, Prentice-Hall, Int.
15. Espig-Andersen, G.. 1990. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press
16. Gabe,J., Bury, M., Elston, M.A., 2004. *Key concepts in Medical Sociology*. Sage Publications, London
17. Garner, L.H..1989. *Leadership in Human Services*. Jossey-Bass, san Francisco
18. Ginsberg, L., Keys,P.R..1995. *New Management in Human Services*. NASW Press, Washington
19. Glasser, W. (1994). *Kontrolna teorija za managerje*. Regionalni izobraževalni center, Radovljica
20. Gromley, K.J.. 1996. *Altruism: A framework for caring and providing care*. International Journal of Nursing Studies 33, no. 6:581 - 588
21. Jelovac,D.(ur.).2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*.RŠ, ŠOU, Visoka šola za menedžment, Koper
22. Jogan, M. 1990. *Družbena konstrukcija hierarhije med spoloma*. FDV, Ljubljana
23. Kotter, J.P..2000. *What Leaders Really Do?*. Študijsko gradivo SPM, zbral in uredil:dr. Andrej Rus
24. Kovač, Miha (ur.) (1993). *Privatizacija na področju družbenih dejavnosti*. DZS
25. Kramberger, A.. 1999. *Poklici, trg dela in politika*. FDV, Ljubljana
26. Kettner, P.M. (1999). *Designing and managing programs : an effectiveness-based approach*. Thousand Oaks ; London ; New Delhi, Sage.
27. Linehan,M..2000.*Uspešne ženske*.Založba GV, Ljubljana
28. Možina, S. ur.(2002): *Management kadrovskih virov*.FDV, Ljubljana
29. Oster, S.M. (1995): *Strategic Management for Nonprofit Organizations*,Oxford University Press, London

30. Kolarič, Z.(1997): *Prostovoljne-neprofitne organizacije v Sloveniji*, Neprofitni management, let.1, št.1
31. Kolarič, Z. (1994): *Neprofitno-volenterske organizacije v Sloveniji*, ČKZ, let.XXII, št.168-169, Ljubljana
32. Lipičnik, B. (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
33. Lawrence, L.M., (1993). *Total quality management in human service organizations*. Newbury Park ; London ; New Delhi : Sage
34. Murdock,A., Blunndel,B.,(1997): *Managing in the Public Sector*, The Institute of –management Foundation, Oxford
35. Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*, Prentice-Hall, Inc., New York
36. Mesec, B. (1992). *Menedžment in organizacija v socialnem delu*, FSD, Ljubljana Mesner – Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Gospodarski vestnik, Ljubljana
37. Mount, B., Brown, M., Hibbard, M., O'Neil, J. & Riggs, D. (2003). *Personal Futures Planning for Individuals with TBI: Facilitator's Manual*. 2nd edition. New York: Research and Training Center on Community Integration on Inidvudals with TBI, Mount Sinai Medical Center
38. Milošević Arnold, V., Poštrak, M. (2003): *Uvod v socialno delo*. Študentska založba, Ljubljana
39. Nastran-Ule, M. 1992. *Socialna psihologija*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
40. Nasran-Ule. M. 1996. *Temelji socialne psihologije*. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana
41. Služba Vlade za Evropske Zadeve (SVEZ), 2002: *Sodelovanje z NVO v procesu vključevanja v EU-poročilo*, SVEZ, Ljubljana
42. Pučko, D. (ur.) (2005). *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju*, Educa, Nova Gorica
43. Pollitt, Christopher. *The Essential Public Manager*. Open University Press (študijsko gradivo)
44. Pollitt, C., Bouckaert, G.. *Public Management Reform. A Comparative Analysis*, Oxford University Press (študijsko gradivo)
45. Pollitt, C. (2003). *New Public Management*. Študijsko gradivo iz predavanja na Ljubljanski univerzi 21.11.2003
46. Rainey, H.G. (1991). *Understanding and Managing Public Organizations*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco
47. Ritzer, G. (2004). *HANDBOOK of social problems : an international, comparative perspective*. Thousand Oaks ; London ; New Delhi Sage
48. Rus, Veljko (2001): *Podjetizacija in socializacija države*, Teorija in praksa, FDV
49. Rus, Veljko (2004). *Novi javni menedžment*. Članek v Neprofitni management, št.3-6, letnik 2, november 2004
50. Rus, V., Toš, N. (2005). *Vrednote Slovencev in Evropejcev*, FDV, IDV-CJMMK, Ljubljana
51. Starling, G. (1993). *Managing the public sector*. Wadsworth Publishing Company, California
52. Svetlik, I. (2003): *Kadrovski menedžment I. – študijsko gradivo*, FDV, Ljubljana
53. Svetlik, I.. 1987. *Izobraževanje in družbenoekonomski položaj*. Družboslovne razprave, 4: 27 - 44
54. Stufflebeam, D.L., Madaus,G.F.,Kellaghan, T. (ed.). (2000). *EVALUATION models : viewpoints on educational and human services evaluation* Boston ; Dordrecht ; London : Kluwer Academic Publishers

55. Širca –Trunk, N., Tavčar, M. I. (2000). *Management nepridobitnih organizacij*, Visoka šola za management v Kopru, Koper
56. Yukl, G.A..1989. *Leadership in organizations*. Prentice-Hall Int. Editions, New Jersey
57. Waters, M. (1995). *Globalization*. Routhledge: London
58. Zaviršek, D. (ur.) (2005). »Z diplomo mi je bilo lažje delat!« *Znanstveni zbornik ob 50. letnici izobraževanja za socialno delo*, FSD, Ljubljana

## Elektronski viri

59. [http://www.mddsz.gov.si/index.php?id=6229&no\\_cache=1](http://www.mddsz.gov.si/index.php?id=6229&no_cache=1)
60. <http://www.uradni-list.si/1/ulonline.jsp?urlid=200436&dhid=68913>
61. [http://www.nsi.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=27](http://www.nsi.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=27)
62. <http://www.krtaca.si/revija/kritika/univerzalni-temeljni>
63. <http://www.krtaca.si/revija/kritika/univerzalni-temeljni>
64. [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=770](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=770)
65. [http://www.nsi.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=27](http://www.nsi.si/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=27)
66. <http://www.krtaca.si/aktualno/intervencije/napad-na-zrtve-kapit>
67. <http://www.dz-rs.si/index.php?id=101&vt=40&st=a&qsn=ZSV-E&mandate=-1&unid=PZ|087C30C103B45ED2C1257131003849FB&showdoc=1>
68. [http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne\\_organizacije/2\\_splosni\\_podatki\\_NVO.doc](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/2_splosni_podatki_NVO.doc)
69. [http://www.stat.si/novice\\_poglej.asp?ID=770](http://www.stat.si/novice_poglej.asp?ID=770)
70. <http://www.ifsw.org/en/p38000324.html>
71. <http://www.csd-lj-siska.si/prejemki/izracunOT.asp>
72. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=24471444>
73. <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=24471444>
74. [http://www.equal-mladematerne.si/si/transnacionalno\\_partnerstvo.php](http://www.equal-mladematerne.si/si/transnacionalno_partnerstvo.php)
75. [http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Nar\\_ort\\_za\\_enakost-slo.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/Nar_ort_za_enakost-slo.pdf)
76. [http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/poro\\_ilo\\_o\\_enakosti\\_z\\_in\\_m\\_2006\\_com\\_2006\\_71\\_sl.pdf](http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/poro_ilo_o_enakosti_z_in_m_2006_com_2006_71_sl.pdf)
77. <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/diagramloop.asp?diasize=medium&diatype=2&matrix=0955201s&timeid=20064918935&lang=2&noofvar=6&numberstub=3&noofvalues1=1&noofvalues2=1&noofvalues3=1&noofvalues4=1&noofvalues5=1&noofvalues6=3&ti=%8Atudentje+visoko%9Aolskega+dodiplomskega+%9Atudija+po+visoko%9Aolskih+zavodih%2C+vrsti+programa%2C+na%E8inu+%9Atudija%2C+letnikih+in+spolu%2C+Slovenija>
78. <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/diagramloop.asp?diasize=medium&diatype=2&matrix=0955601S&timeid=200649204348&lang=2&noofvar=5&numberstub=2&noofvalues1=1&noofvalues2=1&noofvalues3=1&n>

[oofvalues4=1&noofvalues5=3&ti=Diplomanti+visoko%9Aolskega+strokovnega+in+univerzitetnega+%9A  
tudija+po+viso%9Aolskih+zavodih%2C+vrsti+programa%2C+na%E8inu+%9Aatudija+in+spolu%2C+Slov  
enija](#)

79. <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/diagramloop.asp?diasize=medium&diatype=2&matrix=0701011S&timeid=200649305540&lang=2&noofvar=4&numberstub=1&noofvalues1=10&noofvalues2=1&noofvalues3=1&noofvalues4=1&ti=Povpre%E8ne+mese%E8ne+pla%E8e+in+indeksi+povpre%E8nih+mese%E8nih+pla%E8+po+dejavnostih%2C+Slovenija%2C+mese%E8no%2E>
80. <http://e-uprava.gov.si/ispo/povprecneplace/zacetna.ispo>
81. [www.scsd.si](http://www.scsd.si)
82. <http://www.tgci.com/magazine/98fall/mission.asp>
83. [http://www.managementhelp.org/plan\\_dec/str\\_plan/str\\_plan.htm#anchor323314](http://www.managementhelp.org/plan_dec/str_plan/str_plan.htm#anchor323314)
84. <http://www.birnbaumassociates.com/mission-vision-values.htm>
85. <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
86. [http://books.google.com/books?id=u\\_XEfirdmQgC&pg=PA7&lpg=PA1&ots=c5LfewsVom&dq=questions+on+ethics+in+social+services&sig=QtW1r8DRfloW0ddGkYEvzCA9Lxk](http://books.google.com/books?id=u_XEfirdmQgC&pg=PA7&lpg=PA1&ots=c5LfewsVom&dq=questions+on+ethics+in+social+services&sig=QtW1r8DRfloW0ddGkYEvzCA9Lxk)
87. <http://www.socialworkers.org/pubs/code/code.asp>
88. [http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial\\_grid\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model)
89. <http://faculty.css.edu/dswenson/web/LEAD/multlinkage.html>
90. [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transactional_leadership.htm)
91. [http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational\\_leadership.htm](http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/transformational_leadership.htm)
92. <http://www.socialwork.ed.ac.uk/Social/history.html>
93. [http://www.ssa.uchicago.edu/faculty/j-marsh\\_address.shtml](http://www.ssa.uchicago.edu/faculty/j-marsh_address.shtml)
94. <http://www.tullberg.org/Papers/Synopsis.pdf>
95. [http://www.vatican.va/roman\\_curia/secretariat\\_state/2004/documents/rc\\_seg-st\\_20040304\\_martone\\_en.html](http://www.vatican.va/roman_curia/secretariat_state/2004/documents/rc_seg-st_20040304_martone_en.html)
96. [http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski\\_prejemki/](http://www.mddsz.gov.si/si/statistika/druzinski_prejemki/)
97. <http://www.ifsw.org/en/p38000208.html>
98. [http://www.ssa.uchicago.edu/faculty/j-marsh\\_address.shtml](http://www.ssa.uchicago.edu/faculty/j-marsh_address.shtml)
99. <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1182>
100. <http://www.zdus-zveza.si/index.html>
101. <http://www.ncsl.org.uk/media/F7B/97/randd-leaders-business-wright.pdf>