

Nataša Aničič, Viktorija Pečnikar Oblak

ODZIV SREDNJE IN NIŽJE IZOBRAŽENIH DELAVCEV ZAVODA HRASTOVEC-TRATE NA SPREMEMBE

PREGLED PROBLEMATIKE

UVOD

V novembru 2001 smo študenti četrtega letnika visoke šole za socialno delo, smer duševno zdravje v skupnosti, opravljali prakso v Zavodu Hrastovec - Trate, socialni ustanovi na področju psihiatrije, v kateri se nahajajo ljudje, ki so zaradi psihiatričnih razlogov izločeni iz širše družbe (Flaker, Urek 1988: 24).

V začetku leta 2001 se je zamenjalo vodstvo ustanove in od tedaj se tam vrstijo številne spremembe. Ob uvajanju sprememb v zavod vsi sodelujoči občutijo marsikatero neprijetnost. V pričujoči raziskavi obravnavava doživljanje sprememb srednje in nižje izobraženega kadra (do pete stopnje izobraženosti).

Mesec (1992) meni, da so spremembe v organizaciji odziv na vpeljane ali predvidene spremembe v okolici zavoda in v njem samem. So odziv na pritiske k spremembam. Današnji zavod ni enak včerajšnjemu, vendar za okolico še vedno opravlja isto funkcijo in je po tem prepoznaven, torej je vendarle enak, nespremenjen.

Vodstvo zavoda ima lahko še tako dobre zamisli o tem, kaj bi bilo treba spremeniti v zavodu, in je lahko dobronamerno in prepričano, da bodo spremembe vsem le koristile. Nameravanih sprememb ne bo moglo izvesti, če zanje ne bo pridobilo zaposlenih. (Mesec 1992.)

Inovacije v zavodu se izvajajo v duhu normalizacije in socializacije uporabnikov in deinstitutionalizacije. Zavod si prizadeva odpraviti dosednji sistem in želi razseliti uporabnike v stanovanjske hiše.

Ko govorimo o deinstitutionalizaciji, mislimo na družbene okoliščine, ki prispevajo k ukinjanju totalnih ustanov in iskanju skupnostnih alternativ za skrb za ljudi, ki jo potrebujejo. Hkrati pa deinstitutionalizacija ne pomeni zgolj zapiranja velikih bolnišnic (dehospitalizacija) in ustvarjanja izvenbolnišničnih oblik zdravljenja, ampak tudi spremembe v samem pristopu k duševni stiski, ki upošteva tudi socialne in predvsem kontekstualne vidike duševne stiske. Deinstitutionalizacija je hkrati premik iz azila v družbo kot tudi družbeno gibanje, ki si za to prizadeva (Flaker 1995.)

Nijre pravi, da je pri principu normalizacije pomembno ustvariti ustrezne pogoje za to, da prizadeta oseba občuti normalno spoštovanje, ki gre vsakemu človeškemu bitju (Brandon, 1993: 19).

Svet osebja je ločen od sveta uporabnikov le toliko, kot nam pokaže prvi vtis. Ko sva zavod spoznali od blizu, naju je presenetil izrazito domač in osebni odnos zaposlenih do oskrbovancev (objemi, stisk rok, trepljanje ...). Ker se zmanjšujejo terapije s tabletami in uporabniki niso več tako mirni, vodljivi, zaposleni pravijo, da nimajo več časa za tako osebni in pristen odnos. Trenutno spremembe v prid uporabnikom (manjša uporaba zdravil) jim po drugi strani tudi škodujejo, saj je osebje zaradi njih preobremenjeno z nego, čiščenjem, pisanjem dokumentacije itn. Osebje je po njihovem mnenju glede na opisane okoliščine premalo. Pri zaposlenih sva občutili stisko glede prihodnosti. Stanovanjske skupine bodo morda raztresene po vsej Sloveniji in v takem primeru se lahko zgodi, da ne bodo več imeli delovnega mesta v svojem kraju. Zavedajo se, da so spremembe potrebne in dobre, vendar ne odpravljajo trenutnega načina izvajanja teh. Menijo,

da jim vodstvo in višji strokovni sodelavci premalo zaupajo in jim neprestano nalagajo nove naloge.

PREDPOSTAVLJENE POTREBE

Pred izvedbo srečanj smo v šoli opredelili potrebe nižje in srednje izobraženega kadra:

- podpora inovacijam
- izboljšanje komunikacije med oddelki
- mehčanje hierarhičnih odnosov med zaposlenimi, študenti in vodstvom
- podpora za občutek vrednosti
- izobraževanje.

Poleg podpore, ki je v prid uvajanju sprememb in inovacij za izboljšanje življenja uporabnikov, je pomembna tudi podpora v komunikaciji, motiviranju, nagrajevanju zaposlenih in njihovem opolnomočenju.

Na delavnicah smo opazili, da zaposleni ne morejo posredovati svojih želja, skrbi ipd. nazgor. O hierarhiji prenosa informacij Rijavec (1999: 619–620) pravi:

Eden izmed temeljnih načinov doseganja podpore zaposlenih je komuniciranje z njimi, ki je v storitvenih organizacijah, kjer so stiki s strankami pogostejši, pomembnejše, kot v proizvodnih. Storitvena organizacija mora vzpostaviti takšen sistem internega komuniciranja, da bo pretok informacij ne le horizontalen in vertikalni (po vseh hierarhičnih nivojih, od najvišjega vodstva preko srednjih menedžerjev pa do delavcev, ki so v vsakodnevnih stikih s strankami in v ta namen potrebujejo pravočasne in točne informacije) in po naravi ne le dvosmeren, pač pa naravnani predvsem na odnos.

Zaposleni imajo občutek, da jih vodstvo in višje izobraženi kader zapostavljata, kar ne vpliva dobro na skupno delovanje v zavodu, niti ni v prid uporabnikom. Ne čutijo se dovolj varne glede prihodnosti. Zaposleni si želijo potrditve za svoje delo pri drugih sodelavcih, saj bi jim to dalo več veselja do dela, imeli bi občutek večje odgovornosti. Tudi uporabniki bi v tem primeru dobili največ.

OPIS USTANOVE IN OKOLJA

»Dom za duševno defektne« v Hrastovcu je ustanovila slovenska vlada 22. oktobra 1948. Osem let pozneje se je združil z Domom za stare na Tratah. Leta 1972 se je preimenoval v Zavod za duševno in živčno bolne Hrastovec – Trate, 27. maja 1993 pa si je nadel oznako »socialnovarstveni zavod«. Danes se imenuje preprosto Zavod Hrastovec – Trate.

V obeh enotah zavoda (Hrastovec in Trate) je zmogljivost 640 stanovalcev. Povprečna doba bivanja je 16 let. Ustanovili so sedem samostojnih strokovnih služb: socialno, psihološko, defektološko, fiziatrično, zdravstveno službo delovne terapije in zdravstveno nego. Nižji in srednji kader se ukvarjata zlasti z nadzorom in oskrbo v treh izmenah.

Grad Hrastovec stoji na severnem robu planote sredi slovenskih gor, zahodno od Lenarta tik ob glavni cesti Maribor–Radgona. V bližini ustanove se nahaja le majhna trgovina in nekaj stanovanjskih hiš. Je potemtakem izolirana in nima nikakršne možnosti socializacije. Odmaknjenost od mesta vpliva tudi na zaposlene, saj je večina ljudi, stanujočih v bližnji okolici, zaposlena prav v zavodu. Ker je to geografsko področje znano po brezposelnosti prebivalstva, to še dodatno vpliva na strah in nezaupanje zaposlenih.

PROBLEM

OPIS OKOLIŠČIN POBUDE ZA RAZISKAVO

Konec oktobra 2001 smo študenti VŠSD, smer duševno zdrave v skupnosti, na pobudo prof. Vita Flakerja in s soglasjem direktorja zavoda Josipa Lukača izvedli delavnico z naslovom »Novi življenjski stili«. Zajela je zaposlene v omenjeni ustanovi, ki imajo nizko ali srednjo stopnjo izobrazbe. Študenti, ki smo sodelovali kot vodje delavnic, smo najprej sami preskusili delavnico, da bi bolje spoznali njen namen.

Z delavnico smo želeli spodbuditi zaposlene k drugačnemu razmišljanju o uporabnikih. Oporiti smo želeli, da imamo ljudje izven zavoda veliko več možnosti izbire stila življenja, in zlasti pokazati, za kaj vse so uporabniki prikrajšani.

Rezultat po opravljenih delavnicah je pokazal, da so zaposleni reagirali drugače, kakor smo

pričakovali, glede na izide, ki smo jih dobili v šoli.

V dveh dnevih se je zvrstilo 11 skupin po 5 ali 6 zaposlenih, skupno torej približno 60 udeležencev. Vsaki skupini se je pridružil nekaj študentov (najmanj dva, največ štiri), ki smo poleg povezovanja in predstavitve delavnice tudi aktivno sodelovali, torej podajali in razvrščali trditve.

Ko smo pozneje v šoli evalvirali dogajanje, smo vsi ugotavljali, da so nas zaposleni sprejeli dokaj negativno, kar pomeni, da so se branili, saj so se počutili, kot da jih želimo kritizirati oziroma jim pokazati, da smo pametnejši in da je njihovo delo nepravilno ali slabo. Poleg neformalnega negodovanja osebja med samo delavnico so tudi izbrane trditve, ki jih je bilo na koncu precej manj kot pri nas študentih v šoli, kazale, da so se zaposleni predvsem branili. Za mnoge trditve so dejali, da to v zavodu že obstaja, ko pa smo povprašali po dejanski uporabi določene možnosti, se je izkazalo, da jo je izkoristil le eden od približno 600 uporabnikov ali nihče. Da je kaj mogoče, še ni dovolj za uporabnika, če tega sploh ne ve ali ne zna izkoristiti, če ga nihče ne spodbuja ...

PRIMER 1:

TRDITEV: »IMAAŠ SVOJE POHIŠTVO.«

Osebe ene od skupin, ki smo jo posneli na diktafon, je za to trditev dejalo, da imajo uporabniki možnost imeti svoje pohištvo. Ali ga imajo ali ne, je po njihovem mnenju najprej odvisno od tega, ali je uporabnik na zaprtem ali odprtem oddelku. Na slednjem imajo več možnosti, saj že to, da je kdo na odprtem oddelku, govori, da je v boljšem psihofizičnem stanju, torej potrebuje manj nege ali posredovanja tuje pomoči kakor tisti na zaprtem, oziroma, je bolj sposoben sam izraziti to željo ali celo skrbeti za osebno imetje.

Vendar to ni dovolj, da bi smeli trditev: »Imaš svoje pohištvo« položiti na kup, na katerem se zbirajo izjave o tem, kaj uporabniki že imajo. Sodi na drug kup, kjer so izjave, ki pričajo, česa uporabniki nimajo. Če se sprehodimo po sobah, spalnicah zavoda, vidimo, da imajo večinoma vsi enake postelje, omare, luči itn. Nekateri imajo manjše osebne predmete. Sicer pa imajo enaka oblačila, podobno urejene dnevne prostore, ponekod je razobešen izdelek z delovne terapije ali risba. Seveda marsikdo nima denarja ali imetja, a to ne sme biti razlog, da zanemarimo njihovo udeležbo pri izbiri stvari, ki jih kupi ali plača zavod. To sega

v politiko zavoda, v organizacijo in poslovanje in ni predmet te raziskave, vendar je treba o tem razmišljati drugače – v duhu normalizacije. To je bil namen delavnice.

Na koncu so s kupa, na katerem so se zbrale trditve, ki so jih zaposleni opredelili kot tiste, za katere so uporabniki prikrajšani, izbrali vsak po eno in na list napisali »mini projekt« o tem, kaj bodo osebno storili, da bi se stanje za uporabnike izboljšalo.

Ko smo se v šoli pripravljali za novembrsko prakso v zavodu, nismo mogli mimo teh ugotovitev, zato smo se odločili, da izvedemo srečanja z zaposlenimi, kjer bomo preverili, kateri »mini projekti« so bili uresničeni, se o svojih ugotovitvah pogovorili z zaposlenimi in se bolj povezali z njimi. To pobudo je sprejelo tudi vodstvo zavoda in s tem dokazalo, da jim ni mar le zase, za specialiste in uporabnike, ampak tudi za negovalce, bolničarje in druge. Postavili smo si naslednje cilje:

- spodbujanje potrebe po superviziji
- okrepitev občutka lastne vrednosti
- povezanost zaposlenih med seboj, z vodstvom in s študenti
- ugotavljanje potreb po tovrstnem druženju zaposlenih.

VPRASHANJA, NA KATERA SVA POSKUŠALI ODGOVORITI V RAZISKAVI

Kako spremembe sistema vplivajo na nižje in srednje izobražene zaposlene v Zavodu Hrastovec – Trate? Kaj je bilo pred uvedbo novosti dobro? Kako bi po njihovem mnenju moralo biti? Kakšno je sedanje stanje, kakšna so pričakovanja, rezultati? Kakšna je bila komunikacija med zaposlenimi prej in sedaj? Kakšen je odnos zaposlenih do vodstva prej in sedaj? Ali se nižji in srednji kader, ki ima več osebnih stikov z uporabniki, počuti bolj obremenjen kakor vodje oddelkov, specialisti (defektologi, fizioterapevti)?

Na srečanjih sva spodbujali zaposlene, da so govorili o svojih občutkih, o doživljanju situacije v zavodu. Hkrati sva jim zagotovili, da bodo informacije korektno posredovane vodstvu in da bodo anonimne. S tem sva vzpostavili zaupen odnos in dobro sodelovanje.

METODOLOGIJA

VRSTA IN MODEL RAZISKAVE IN SPREMENLJIVKE

Najina raziskava je teoretsko-izkustvena. Je uporabna in poizvedovalna, eksplorativna (študija primera), ker vodstvu zavoda pokaže trenutno stanje nižje in srednje izobraženega kadra (njihovo razmišljanje, zadovoljstvo/nezadovoljstvo, želje idr.). Je kvalitativna raziskava, saj sva srečanja izvajali tako, da sva uporabljali skupinski intervju. Pri tem sva odkrito opazovali z delno udeležbo, torej sva lahko rezultate, izjave, mnenja, potek srečanj obdelali predvsem kvalitativno in sva pri tem sami sodelovali.

MERSKI INSTRUMENTI IN VIRI PODATKOV

Kot vir podatkov sva uporabili predvsem skupne predloge, ki smo jih zapisali ob koncu diskusije, vmesne zapiske izjav udeležencev in svoja opažanja, ki sva jih zapisovali v dnevnik. Vključili sva tudi neformalne podatke, ki sva jih izvedeli izven organiziranih srečanj, v slučajnih srečanjih z zaposlenimi in uporabniki. Slednje sva upoštevali predvsem pri oblikovanju lastnega mnenja, sicer pa sva sodelujočim na srečanjih zagotovili, da ne bova podajali posameznih izjav in s tem izpostavljali posameznika. To je bilo za zaupanje temeljnega pomena. V eni od skupin so zaposleni dejali, da se v zavodu poznajo tako dobro med seboj (veliko je sorodstvenih vezi, pa tudi sicer se zaposleni srečujejo izven delovnega časa), da sploh ni treba povedati imena, temveč le stavek, besedno zvezo, pa bodo že vsi vedeli, kdo je to rekel. Ker se zaradi deinstucionalizacije zavoda v smeri normalizacije in socializacije uporabnikov dogajajo spremembe, ki kažejo na drugačno razporeditev delovnih mest, se bojijo za službo in jih marsikaj ovira, da bi se izražali svobodno in sproščeno. Počutijo se ogrožene, neinformirane in izkoriščane.

POPULACIJA IN VZORČENJE

Kot že omenjeno, so bili najina populacija zaposleni v zavodu Hrastovec - Trate, ki imajo nižjo ali srednjo izobrazbo. To so najprej bolničarji,

medicinske sestre in zdravstveni tehniki. Ti so najnižji sloj (z izjemo delavcev v pralnici in čistilk) v zavodu. Njihovi nadrejeni so najprej vodje oddelkov, izpolnjevat pa morajo tudi navodila strokovnih sodelavcev (socialnih delavcev, psihologov, psihiatrov, delovnih terapevtov, fizioterapevtov, defektologov) ter vodstva.

Bistvena delitev dela med njimi je delo na odprtem ali zaprtem oddelku. Oba imata določene prednosti in zahtevnosti, ki se med seboj zelo razlikujejo.

Zavod Hrastovec - Trate zaposluje nad 300 ljudi iz Lenarta in bližnje okolice. Druge večje organizacije ni v bližini. Ljudje večinoma opravljajo kmetijsko dejavnost (vinogradi), s katero se je težko preživeti. Med zaposlenimi je nekaj sorodstvenih vezi, ljudje se dobro poznajo med seboj, saj se srečujejo tudi pri kmečkih opravilih izven delovnega časa.

Že v šoli sva se pripravljali, kako bova za srečanja izbrali zaposlene. Predvsem nisva želeli, da bi prišli pod prisilo (naroči direktor ali nadrejeni). Na oktobrskih delavnicah se namreč niso mogli odločiti, ali želijo sodelovati ali ne. Sprva sva jih hoteli povabiti posamično in osebno, tako da bi v času prakse obiskali vseh 60 iz prejšnje delavnice. Ker pa tam niso sodelovali vsi, sva se pozneje v sodelovanju z organizatorjem prakse v zavodu odločili, da na list papirja napiševa glavne ideje srečanj in jih dava vodjem oddelkov. Ti so jih razobesili na vidna mesta na oddelku in 14 dni zbirali prijave interesentov. Vodje oddelkov so naredile razpored glede na želje zaposlenih.

Naredili sva tudi velik plakat in ga prilepili na glavna vrata zavoda v Hrastovcu in drugega v Tratah.

Vodje oddelkov so bili obveščeni o najinem prihodu, zato so si praviloma vzeli čas za pogovor. Vsem sva predstavili glavne ideje. Skupaj z njimi smo določili najbolj primeren čas izvajanja srečanj. Zanimivo je bilo, da so vodje informacije o srečanjih, glede na izid - prisotnost članov, kljub temu različno razumeli. Z nekaterih oddelkov v treh dneh in šestih možnih terminih ni bilo nikogar, z drugih po eden ali dva v enem terminu. Z enega je vsakokrat prišel po en zaposleni; ti so pozneje poročali, da sploh niso vedeli, zakaj so prišli, češ da jim je bilo naročeno, naj pridejo. V tem primeru je najin namen spodletel, kljub temu pa sva bili veseli, saj je bilo tako zagotovljeno več sodelujočih in sva lažje prišli do podatkov in informacij. Pozneje sva razmišljali, da je neka stopnja

prisile včasih le dobra, da se lahko izpelje določena akcija.

Večinoma so prihajali s treh od sedemnajstih oddelkov. S petih oddelkov, lociranih v Hrastovcu, ni bilo nikogar. S tretjega oddelka niso prišli prostovoljno.

S štirih oddelkov, ki se nahajajo na lokaciji Trate, 20 kilometrov oddaljeni od Hrastovca, se delavnice ni udeležil nihče. Srečanje sva namepravali izvesti v četrtek, 22. 11. 2001, v dveh terminih. Prijavljena sta bila le dva zaposlena, vsak v drugem terminu, zato sva srečanje tam odpovedali. Vzrok za slabo udeležbo je bil morda ta, da sva prišli vabit v popoldanskem času, ko ni bilo vodij oddelkov, temveč namestniki.

Skupno šestih srečanj se je udeležilo 25 zaposlenih, tj., 42% udeležencev oktobrske delavnice – ali 32%, če odštejemo oddelek, s katerega niso prišli prostovoljno.

Po podatkih o številu zaposlenih v Zavodu Hrastovec – Trate, ki ji je po telefonu posredoval direktor Josip Lukač, je bila udeležba 9,8% glede na vso populacijo zaposlenih, ki imajo končano peto ali nižjo stopnjo izobrazbe. Pri tem izračunu sva izvzeli čistilke, kuharje, telefoniste, šiviljo, vodje pralnice in vzdrževalce, saj se nihče od teh ni odzval, niti ni bil povabljen. Od vseh skupaj, ki jih je bilo 301, sva jih upoštevali 245.

Udeležba je bila zadovoljiva, glede na to, da delajo v treh izmenah, nekateri so na dopustu, bolniški. Na oddelku mora biti vedno prisoten vsaj en zaposlen, saj ima en oddelek lahko okrog 40 uporabnikov.

Sodelovali so 4 moški in 21 žensk. Kako dolgo delajo v zavodu, kaže tabela:

1/2, 5, 7, 8, 9, 10, 10, 12, 12, 12, 15, 16, 17, 19, 19, 20, 20, 20, 20, 20, 23, 24, 25, 32

Me=16,5

Q1=10

Q3=20

Q3-Q1=10

Leta dela	Število zaposlenih
0 do 10	7
11 do 20	13
21 do 30	3
30 in več	1

ZBIRANJE PODATKOV

Podatke sva zbirali s skupinskim intervjujem in z odkritim opazovanjem z delno udeležbo. Udeležencem srečanj sva zastavili navedena vprašanja (glej zgoraj) in hkrati ostajali pozorni na vse druge podatke in mnenja. »Uradni« pogovor je potekal po programu, ki sledi. Dogajalo se je v Viteški dvorani Zavoda Hrastovec – Trate v Hrastovcu, v času od 19. do 21. 11. 2001, v dveh terminih, od 10:30 do 12:00 in od 14:30 do 16:00. Skupno sva organizirali šest srečanj.

Program: uvodni pozdrav in spoznavna igra (20 minut), pogovor o oktobrski delavnici (15 minut), diskusija in zapis konkretnih predlogov (40 minut), zaključek s kratko meditacijo (15 minut).

Izvajali sva ga študentki Nataša Aničič in Viktorija Pečnikar Oblak. Glede uporabe prostora in drugih vprašanj sva sodelovali z dvema osebama, ki ju je določilo vodstvo zavoda.

Nekaj podatkov, ki pa so vplivali le na najino mnenje in boljše razumevanje situacije, sva zbrali tako, da sva hodili od oddelka do oddelka, vabili, se pogovarjali z zaposlenimi in uporabniki. S tem sva pridobili širši vpogled v dejansko situacijo in sva bili bolj pripravljeni na odkrit pogovor o perečih temah na srečanjih, saj na oktobrskih delavnicah študentje nismo pričakovali slabega odziva in se zato nismo znali pravilno odzvati, nismo bili pripravljeni na »sabotažo«.

KAVILATURNI TRINUTNEGA STANJA

PRIMER 2

Spominjava se situacije, ko je eden od prisotnih zaposlenih na srečanju omenil, češ da vodstvo kazensko, brez vnaprejšnjega dogovarjanja premešča delavce z oddelka na oddelek. To je šok tako za zaposlene kot za uporabnike, ki se močno navežejo. Pred letom 2001 so zaposleni ostajali več let na istem oddelku. Pri neformalnem pogovoru s strokovnim sodelavcem, ki že več let spremlja kadrovanje v zavodu, pa sva izvedeli, da so si zaposleni pri tem zelo olajšali svojo službo. Oddelki so bili »hermetično« zaprti, znotraj pa so uporabniki čistili in opravljali dela zaposlenih. To so sicer včasih z veseljem naredili, saj so potem dobili nagrado (cigarete, sladkarije) in si tudi priborili lepo ali spodbudno besedo pri zaposlenih. S tem pa so bili drugi uporabniki diskriminirani. Poleg tega so zaposleni drug drugemu »ščitili hrbet«. Tudi to ni napačno, dokler si kdo ne dovoli preveč

(mučenje, izrabljanje, izživljanje nad uporabniki). Vodstvo ni premeščalo kazensko, temveč preventivno. Ker sva imeli to »predznanje«, sva želeli od omenjenega zaposlenega izvedeti, kako natančno je potekalo tisto konkretno premeščanje. Izkazalo se je, da je bila oseba premeščena po svoji presoji, saj ji je bilo ponujeno boljše delovno mesto, z višjo plačo, in je pristala bližje svojemu partnerju. Ugovor je bil še vedno ta, da bi ji enako dobro delovno mesto lahko ponudili tudi na tedanjem oddelku.

Ko vse dobro premislimo, vidimo, da včasih iz muhe nastane slon. Obe strani imata prav, vsaka ima svoje razloge za določeno razmišljanje. Manjka pa konsenz, komunikacija, možnost razjasniti situacijo. Razumljivo je, da se zaposleni ne strinjajo s pogostim premeščanjem, ki je po besedah vodstva »pogosto« le glede na preteklost, ko so pristali in ostali na enem oddelku. Taki in podobni pojavi zelo razburjajo zaposlene, novitet je v zavodu v enem letu ogromno. Predvsem starejši zaposleni so skrajno nezadovoljni in mislijo samo še na umik. Tudi sicer so mnogi pripovedovali, da se težko odpravijo v službo in komaj čakajo, da gredo domov.

Kljub temu se vsi zavedajo, da so spremembe potrebne. Želijo si le, da bi potekale na drugačen način, predvsem z njihovo vednostjo in večjim sodelovanjem in vključevanjem pri odločanju o sedanjosti in prihodnosti zavoda.

PRIMER 3

Druga oseba nama je povedala zgodbo, ki zadeva kajenje v zavodu. Sama je kadilec, zato je bila zelo prizadeta, ko je od nadrejenega dobila navodilo, da se v pisarni oddelka odslej ne kadi. Nejevoljna je nekega dne obiskala direktorja zavoda, da bi podpisal neke dokumente. Ta jo je vprašal, kako je, oseba pa mu je odvrnila, da slabo, ker ne sme kaditi na oddelku, kjer dela. Direktor se je začudil in ji zagotovil, da sme. Zadovoljna je odšla v pisarno in si privoščila cigareto. Ko je prišel vodja in grdo pogledal, mu je oseba odvrnila, da ji direktor dovoli. Od tedaj ji nihče ne oporeka.

Primer kaže, da zaposleni preveč vdano in dosledno poskušajo izpolnjevati vsa pravila in dolžnosti, kar je praktično nemogoče. Človek dobi občutek, da so dosledni nalašč, samo da bi dokazali, da stvar ni izvedljiva – na ta način se upirajo spremembam.

Poleg zahtev nadrejenih je nižji kader »izpostavljen« tudi uporabnikom, do katerih se morajo po novem prav tako drugače obnašati. Prej so uporabniki dobivali več zdravil in so bili zato mirnejši. Sedaj so bolj agresivni, vendar jih zaposleni ne smejo udariti, kaznovati, zapirati ali karati, četudi grizejo, praskajo, lasajo. Izrazili so skrb, češ da so popolnoma nezavarovani. Počutijo se potisnjene v kot, izigrane od vodstva, ki so mu zaupali.

Kot sva omenili, se težje znajdejo zlasti starejši zaposleni, mlajši pa najdejo druge poti, da dosežejo znosnost delovnih pogojev. Nekateri po službenem času obiskujejo tečaj joge, hodijo na sprehode ipd. Ena od zaposlenih je omenila, da sicer ne bi zmogla opravljati službe v sedanjih okoliščinah.

Sicer so bili zaposleni na srečanjih zelo zgovorni. Bili so zadovoljni, da jih končno kdo poslušša. Glede na njihove raznolike izjave in predvsem množičnost izjav si upava trditi, da že dolgo niso imeli priložnosti o tem odprto spregovoriti.

REZULTATI

Zbrane podatke sva obdelali kvalitativno s kodiranjem in razvrščanjem v večje skupine, ki sva jih poimenovali: uvajanje inovacij, več kadra, več posluha in pomoč.

UVAJANJE INOVACIJ – KONKRETNI PREDLOGI

Omogočiti računalniški tečaj. Računalniki naj bodo na vseh oddelkih. Fleksibilnost prihodov in odhodov na delo (15 min). Zakaj se je treba zagovarjati za vsako minuto? Red v mejah normale. [Vsakodnevno prihajajo do zaposlenih nova navodila, pravila zavoda in delovne naloge, ki jim ne morejo več slediti in se zato počutijo popolnoma obupani.] Podpora pri spremembah. Fleksibilnost glede obiskov, ki jih dobijo uporabniki. Ponovna uvedba dnevnega časopisa (cicibani, revije, idr.). Izboljšati pretok informacij (nihče nič ne ve, le slabe stvari krožijo).

Študentje smo pred izvedbo projekta menili, da med oddelki zavoda slabo poteka komunikacija. Ugotovili sva, da je najpomembneje, da se

zavedamo raznolikosti oz. stopnje težavnosti dela na odprtih in zaprtih oddelkih. Primer, ki ga podajava, velja izključno za zaposlene na nekaterih zaprtih oddelkih.

PRIMER 4

Pred uvajanjem sprememb v zavod so imeli zaposleni svoj pripor in prte na mizah. Po načelu enakosti med ljudmi je vodstvo to razlikovanje ukinilo. Večinoma je bila ta poteza dobro sprejeta. Temu se upirajo le delavci z zaprtih oddelkov, ker je njihovo delo drugačno. Zaposleni na nekaterih zaprtih oddelkih imajo ves čas opraviti z »umazaniam« delom. Ne pritožujejo se, četudi bi manj čiščenja ali več čistilk zelo izboljšalo kvaliteto njihovega dela. V isti delovni opravi čistijo stranišča, negujejo uporabnike (previjanje, brisanje izločkov – slinice, blata, urina, bruhanja, sluzi), vzdržujejo čistočo v bivalnih prostorih. Hkrati v tej isti opravi pripravljajo obroke za uporabnike in zase. V času kosila si želijo 30 minut popolnoma zase, da lahko v miru pojedjo. Radi bi možnost uporabe svojega jedilnega pribora. Pogovarjali smo se, ali gre za predsodek, in se strinjali, da to drži. Kljub temu smo mnenja, da bi marsikateri človek, ne glede na to, da si je pretežno sam izbral poklic, v primeru neprestanega stika z različnimi izločki želel enako. Kdor je videl, kako v mesnicah pripravljajo pašteto ali hrenovke, po navadi sam tega ne je. Ljudje lažje opravimo s stvarmi, ki jih ne vidimo ali nismo neposredno povezani z njimi.

VEČ KADRA

Več kadra. Več ljudi. Manjši oddelki. Boljša organizacija v času nočnih dežurstev. Možnost video nadzora.

Vsi se zavedamo, da so ti predlogi večinoma neuresničljivi, a vseeno pričajo o preobremenjenosti zaposlenih.

VEČ POSLUHA

Zaposleni radi opravljajo svoje delo. Trenutno so negotovi glede prihodnosti (izguba službe, zaradi izseljevanja uporabnikov) in novega načina dela. Imajo občutek, da smo tako študenti kot vodstvo

in višji strokovni delavci preveč kritični glede njihovega dela. Želijo si:

Urediti premeščanje. Več posluha. Upoštevati mnenje nižjega kadra. Sodelovanje pri odločitvah glede uporabnikov. Pogostejše pohvale in kritike. Motivacija. Feedback. Več prisotnosti strokovnih delavcev na oddelkih (spoznavanje dela zaposlenih). Izboljšanje komunikacije. Boljši medčloveški odnosi, brez pretirane podrejanja. Možnost brez strahu izraziti svoje mnenje komur koli. Več spoštovanja. Možnost poklicati strokovnjaka, da ti svetuje, ko rabiš pomoč.

POMOČ

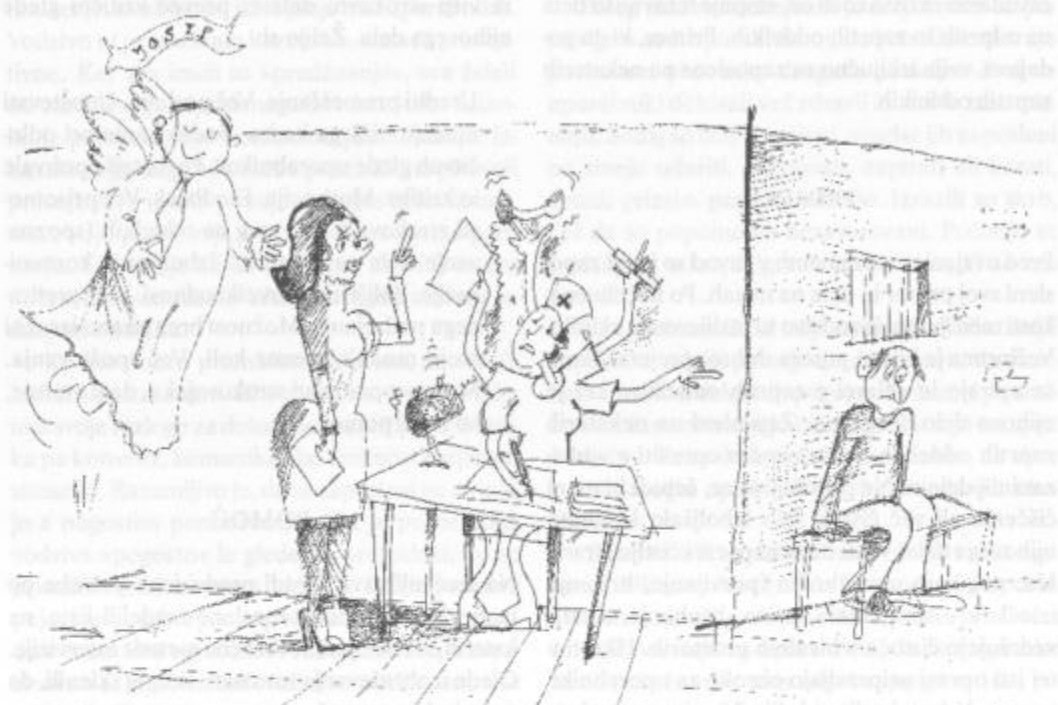
Na srečanjih sva zaradi predvidene potrebe po izobraževanju med zaposlene razdelili liste, na katerih so bile opisane različne metode intervizije. Glede izobraževanja smo nato skupaj sklenili, da potrebujejo pomoč:

Podpora pred izgorevanjem. Pogostejša in kvalitetnejša supervizija. Povabiti psihoterapevta Gostečnika. Več možnosti izobraževanja. Seminarji. Strah nas je, nihče nam ne pomaga.

KARIKATURA TRENUTNEGA STANJA V ZAVODU

PRIMER 5

Direktor je na karikaturi prikazan kot dobra vila, ker so zaposleni poročali, da je nekoč šel od oddelka do oddelka in jih spraševal, ali se ga res bojijo. To njegovo potezo je večina sprejela kot duhovito, zato pred njim nimajo strahu. Bolj jih skrbijo ostali višji strokovni sodelavci, ki jim vedno znova in »zviška« nalagajo nove naloge. Nižji kader poseiblja medicinska sestra, ki dela več stvari hkrati. Uporabnik je v vsej zmešnjavi ostal sam, v kotu. Nihče se zanj zares ne zmeni.



Karikatura Sandra Česen

RAZPRAVA IN SKLEPI

Kot smo pričakovali že pred novembrsko prakso, se je na srečanjih izkazalo, da zaposleni v zavodu Hrastovec - Trate preživljajo težko obdobje. Spremembe, ki jih uvaja novo vodstvo, doživljajo stresno in so trenutno precej nezadovoljni. Težko hodijo na delo, skrbi jih prihodnost, čutijo se potisnjene stran in imajo občutek, da jih nihče ne posluša. Po mnenju strokovnjakov, ki obravnavajo področja organizacije raznih sistemov, je za izvajanje sprememb potreben dober načrt dela, jasna pravila in dobra komunikacija med vsemi sodelujočimi v hierarhiji. Blaž Mesec (1992) opiše vse občutke strahu in nemoči teh ljudi: presenečenje in strah pred neznanim, vzdušje nezaupanja do vodilnih, strah pred neuspehom pri učenju novih veščin, izguba statusa in socialne varnosti, osebni konflikti. Vse to opazimo tudi v zavodu. Strah in nemoč se kažejo še tako, da nekateri zaposleni namenoma, četudi bi težko trdili, da popolnoma zavestno, rušijo medsebojne odnose (si ne pomagajo med seboj). Namesto da bi se povezali, se borijo posamično, vsak na svoj način; nekateri se sproščajo v prostem času, drugi nergajo v službi, tretji se umikajo v delo, četrti dosledno upoštevajo vsa smiselna in nesmiselna nova navodila in pravila, da bi dokazali njihovo

absurdnost. Strah jih je reči kaj, kar ne bi bilo v skladu z novo politiko vodstva. Po najinem mnenju je tako predvsem zato, ker so premalo seznanjeni z idejami normalizacije in socializacije uporabnikov. Glede na to, da so po najinih podatkih delavci zaposleni v zavodu povprečno približno 15 let (ali več), se moramo zavedati, da pred več kot desetletjem v šoli za zdravstvene delavce niso poučevali, da je treba uporabnika upoštevati celostno, ne le z medicinskega vidika, ampak tudi s socialnega in psihološkega.

Udeleženka oktobrske delavnice je dejala, da se je zaposlila kot medicinska sestra, ker ji je všeč delo. Sedaj pa vodstvo od nje zahteva nove in nove delovne naloge, ki spadajo na druga delovna področja, za katera ni niti usposobljena niti plačana. Kakor da ne gre v korak z 21. stoletjem, s sistemom, ki mu pravimo kapitalizem in tržna ekonomija, ki zahteva fleksibilnega človeka. Večina zaposlenih je dobila delo v času socializma, ko ljudje niso pogosto menjavali služb in so bile te zagotovljene za vse dela sposobne državljane. Opazili sva celo, da se mlajši zaposleni manj upirajo in si drugače pomagajo. Spore netijo zlasti starejši zaposleni. Pomembno pa se je zavedati, da ima večina zaposlenih kljub vsemu zelo rada uporabnike. Drug na drugega so navezani in kažejo precej pristne odnose. Seveda so to le najina opažanja.

Za uporabnike zavoda so spremembe seveda nujne. Ker zavod obstaja zaradi njih in ker so bili že celo stoletje žrtve sistema, bi bilo vsekakor prav, da se zmanjšajo terapije z zdravlili in da se opustijo grobe tehnike zdravljenja (npr. elektrošoki). Prav je, da jim ponudimo človeško obliko preživljanja krize, da jih spodbudimo k normalizaciji in socializaciji. Vsem se kdaj zgodi, da izgubimo tla pod nogami. Nad 600 »nesrečnikom« iz zavoda se je to zgodilo prav tedaj, ko niso imeli bližnjega, da bi jim pomagal. Zato pa jih ne bi smeli etiketirati z medicinsko diagnozo in jih največkrat za vedno stigmatizirati, izolirati.

Po mnenju delavca zavoda, ki je več let spremljal delo obravnavane populacije (bolničarji, medicinske sestre, zdravstveni tehniki – ti imajo tudi največ stika z uporabniki), je bilo mogoče v preteklosti uporabnike »zaslužniti«, jih izkoriščati in z njimi ravnati, kot se jim je zahotelo. Kontrola je bila slaba, saj so bili zaposleni na posameznih oddelkih tesno povezani in so štčtili drug drugega. To jim je sicer dajalo dober občutek, vendar so pri tem pozabili na uporabnike, ki so jih tretirali kot nebojlgjene osebe. Tanja Lamovec (1995: 196–198) pravi, da se večina uslužbencev ustanov ne zaveda dejanskih učinkov in načinov, na katere socialno razvrednotijo osebe, ki naj bi jim ustanove služile, in da se uslužbenci največkrat ne zavedajo svojih pričakovanj, povezanih z vlogo

uporabnika, ki spodbujajo nezrelo vedenje.

Vprašanje, ki se nehote zastavlja, je, kako vzpostaviti v zavodu tak način dela, da bodo zadovoljni vsi, tako uporabniki kakor delavci in vodstvo.

Marsikaj bi se dalo precej hitro spremeniti na bolje. Veliko zahtev, ki jih kažejo rezultati, je povezanih s financami in s časom (pridobivanje novih veščin, znanja, dodatno zaposlovanje). Za »več posluha«, kot sva poimenovali eno od štirih ugotovitev, ki je tudi najštevilnejša po izjavah, pa potrebujemo le dobro voljo, zaupanje v sodelavce, prijazen odnos, pohvalo, konstruktivno kritiko in zaupanje v dober razplet. Meniva, da bi se odnosi hitro izboljšali in bi zaposleni rajši prihajali na delo, če bi vodilni in višje izobraženi strokovni delavci drugače, bolj »toplo« pristopili k nižje izobraženim, jih spodbujali in bili z njimi manj avtoritarni, pokroviteljski, jih večkrat vprašali za mnenje in z njimi delili svoje. Tako bi vsi prišli v stik z novimi idejami in bi bili vsi skupaj krojači boljše skupne usode.

Ker je najina raziskava le poizvedovalna in rezultati sami po sebi nazorno kažejo trenutno stisko zaposlenih, je nadaljnja razprava o možnostih rešitve problema na tem mestu nesmiselna. Je pa velik izziv tako za vodstvo kakor za naju, ki bi radi na vprašanje odgovorili v svoji diplomski nalogi.

FORUM ZA IZVEDBO EVOLUCIJE

V letu 2000 je bila v okviru Slovenskega centra za socialno delo izvedena evolutivna socialnopolitična strategija »opredeljena država za dom« in programsko politično-socialno pomeni družini. Rezultati evolutivne so bili objavljeni v strokovnem periodiku: »opredeljena država za dom« (2001) objavljeni v reviji »Socialno delo«. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Glavni projekti skupine (vodje projekta) je bila Darja Karmalič Križan, strokovna sodelavka in člani pa Julijana Matijanič, Aneta MRKIC, Irena Beklić, Simona Parag, Milica Žurina, Ivana Danica Belšak, Milica Mraz in Renata Brišar tako vodskovali pri pripravi vsebinske in metodni odprti vprašanj

in metodni odprti vprašanj. V letu 2000 je bila v okviru Slovenskega centra za socialno delo izvedena evolutivna socialnopolitična strategija »opredeljena država za dom« in programsko politično-socialno pomeni družini. Rezultati evolutivne so bili objavljeni v strokovnem periodiku: »opredeljena država za dom« (2001) objavljeni v reviji »Socialno delo«.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo. Evolutivna in objavljeni priročnik sta postala osnovni dokumenti delavcev zavoda za socialno delo.

LITERATURA

- D. BRANDON (1993), Veselje in žalost pri normalizaciji. *Socialno delo*, 32, 1-2: 19-25.
- G. ČAČINOVIČ-VOGRINČIČ (1999/2000), *Socialno delo z družino*. Ljubljana: VŠSD.
- V. FLAKER, M. UREK (1988), *Hrastovski anali za leto 1987*. Ljubljana: Društvo Odbor za družbeno zaščito norosti.
- V. FLAKER (1998), *Odpiranje norosti*. Ljubljana: Cf.
- T. LAMOVEC (1995), *Ko rešitev postane problem in zdravilo postane strup*. Ljubljana: Lumi.
- B. LIPČNIK (1991), *Vsak človek ima probleme - le skupaj imamo rešitev*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo in šport.
- J. MAYER (2001), *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus.
- B. MESEC (1992), *Menedžment in organizacija v socialnem delu*. Ljubljana: VŠSD.
- P. RIJAVEC (1999), Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: Interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36, 4: 618-629.
- Udeleženci raziskave so se strinjali, da je delo, ki ga opravljajo, pomembno in koristno. Vendar pa so tudi opozorili na pomanjkanje informacij o delu, kar je lahko posledica pomanjkanja usposabljanja. Vendar pa so tudi opozorili na pomanjkanje informacij o delu, kar je lahko posledica pomanjkanja usposabljanja. Vendar pa so tudi opozorili na pomanjkanje informacij o delu, kar je lahko posledica pomanjkanja usposabljanja.