



socialno delo

letnik 41 - junij-avgust 2002 - št. 3-4



visoka šola za socialno delo
ljubljana

socialno delo

Izdaja Visoka šola za socialno delo Univerze v Ljubljani
Vse pravice pridržane

Uredniški svet

Vika Bevc
Gabi Čačinovič Vogrinčič
Bojan Dekleva
Vito Flaker
Andreja Kavar Vidmar
Zinka Kolarič
Anica Kos

Glavni in odgovorni urednik

Bogdan Lešnik

Uredniki

Darja Zaviršek (knjižne recenzije)
Srečo Dragoš (raziskave)
Jo Campling (mednarodni stiki)

Naslov uredništva

Topniška 33, 1000 Ljubljana
tel. (01) 43-77-615, faks 43-77-122
e-pošta socialno.delo@uni-lj.si
www.vssd.uni-lj.si/sd

Uredniški svet (nad.)

Blaž Mesec
Mara Ovsenik
Jože Ramovš
Pavla Rapoša Tajnšek
Tanja Rener
Bernard Stritih
Marta Vodeb Bonač
Marjan Vončina

Časopis Socialno delo objavlja teoretske članke, poročila o raziskavah s področja socialnega dela, interdisciplinarne študije in prispevke z drugih znanstvenih in strokovnih področij, kritike in komentarje, poročila o strokovnih srečanjih in dogodkih, pisma, knjižne recenzije in druge prispevke, relevantne za teorijo in prakso socialnega dela. Časopis izhaja dvomesečno, razen v primeru združenih števil, ki pa sledijo istemu dvomesečnemu ritmu izhajanja.

Znanstveni prispevki so recenzirani (anonimno).

Rokopisi: teoretski članki, raziskovalna poročila in druge poglobljene študije so lahko dolgi do ene avtorske pole (30.000 znakov); daljši so lahko le izjemoma in s privoljenjem uredništva. Druga besedila imajo lahko do pol avtorske pole. Kako naj bo urejeno besedilo za objavo, piše na zadnjih straneh časopisa. Rokopisi so lahko vmjeni avtorju ali avtorici v dopolnitev ali popravek z uredniškimi in/ali recenzentskimi pripombami.

Avtorske pravice za prispevke, poslane uredništvu, pripadajo časopisu Socialno delo. Uredništvo si pridržuje pravico preurediti ali spremeniti dele v objavo sprejetega besedila, če tako zahtevata jasnost in razumljivost, ne da bi prej obvestilo avtorja ali avtorico.

Knjige za **knjižne recenzije** v Socialnem delu je treba pošiljati na naslov: Darja Zaviršek, VŠSD, Topniška 33, 61000 Ljubljana, s pripisom: Za recenzijo v Socialnem delu.

Oglasi: za podrobne informacije pokličite ali pišite na uredništvo. Oglas, ki naj bo objavljen v naslednji številki, je treba poslati uredništvu vsaj mesec dni pred napovedanim izidom številke. Če je oglas že oblikovan, ga oddajte (nezloženega) na formatu A4.

Naročnik na Socialno delo postanete, če se s pismom uredništvu naročite nanj. Na enak način sporočite morebitno spremembo naslova in druge spremembe. Študentje imajo popust, zato priložite dokazilo.

Avtorica fotografije na naslovnici: **Meta Krese** (2001).

Povzetki člankov so vključeni v naslednje podatkovne baze (ki vključujejo tematsko indeksiranje, klasifikacijske kode in popolne bibliografske navedbe): *Sociological Abstracts*, *Linguistics & Language Behavior Abstracts*, *Social Planning/Policy & Development Abstracts*, *Mental Health Abstracts*, *Studies on Women Abstracts*.

Časopis finančno podpira Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport

Tisk: Collegium graphicum, Ljubljana

Milan Ambrož, Marija Ovsenik

HUMANA PARADIGMA VODENJA SPREMOMB V POST-INDUSTRIJSKI ORGANIZACIJI

V vedno bolj kompleksnem in hitro spremenljivem globalnem okolju je vse manj možnosti za učinkovito individualno vodenje organizacij. Ljudje, ki delajo v teh organizacijah, so dosti bolj razgledani in ozaveščeni, kot so bili v organizacijah, ki so značilne za industrijsko dobo. Vedno višji so tudi kakovostni standardi, ki so primerljivi samo na ravni globalnega okolja. Posledica tega so organizacijske spremembe v delovanju organizacij, saj je mogoče uspešno delovati in dosegati cilje organizacije samo še v različnih oblikah timskega načina dela.

Organizacije razvijajo različne strategije, taktike in metode, katerih cilj je iztisniti iz zaposlenih čim višjo produktivnost in kakovost ob čim manjših stroških. Že od nastanka prvih teorij o vodenju je pozornost usmerjena v karizmatično vodenje, ker velja prepričanje, da so karizmatični vodje zelo učinkoviti pri vpeljevanju sprememb v organizacijo. Karizmatične vodstvene teorije poudarjajo zlasti pomen osebnosti in vedenja karizmatičnega vodje in njun vpliv na zaposlene, organizacijo in širše družbeno okolje.

Karizmatične teorije eksplicitno ne razkrivajo izvora učinkovitosti karizmatičnega vodje pri vpeljevanju sprememb v organizacijo. V naši študiji odpiramo vprašanje socialnega konstrukta karizmatičnega vodje, ki mu podrejeni sodelavci pripisujejo učinkovitost v procesu sprememb. Zaznave podrejenih sodelavcev so socialno polje možnosti in priložnosti za karizmatičnega vodjo na področju vpeljevanja sprememb v organizacijo.

UVOD

Klasična organizacija industrijske dobe ne more več slediti globalnim zahtevam po storilnosti in kakovosti, zato se vedno bolj informatizira in avto-

matizira in zmanjšuje pomen delovne vloge človeka v njej. Nastaja nova informacijska tehnokracija, ki vse procese v organizaciji podreja trenutnim ekonomskim učinkom. Delo ima samo še ekonomsko vrednost. Z razvojem informacijske tehnologije vedno bolj postaja vprašljiva tudi organizacija kot fizična struktura v času in prostoru. Oblikuje se kot simbolna tvorba, ki je osvobojena realnega sveta in njegovih omejitev in s tem univerzalno orodje za kovanje dobička kjer koli v globalnem okolju. Z naraščanjem kompleksnosti globalnega okolja se pogloblja kriza verodostojnosti vodenja in vodstvenega odločanja, ker neposreden nadzor procesov v organizaciji ni več mogoč (Ambrož 2002: 3).

Vsaka sprememba v organizaciji sproži negotovost in hkrati s tem tudi strategijo izogibanja negotovosti (gl. npr. Argyris 1994; Hirschorn, Gilmore 1992). Ljudje najpogosteje uporabijo strategijo prenosa lastnega tveganja na druge z namenom, da se znebijo občutka negotovosti (Voyer, Gould, Ford 1996). Krizne okoliščine, ki sprožajo občutek negotovosti, že v prvih organizacijskih teorijah povežejo s socialnim konstruktom karizmatičnega vodje, ki aktivno vpliva na zmanjšanje občutka negotovosti pri podrejenih sodelavcih (Weber 1947). Oseba z avtoriteto, ki jo predstavlja karizmatični vodja, ima osrednjo vlogo v procesu sprememb. Je zveza med kolektivnim sebstvom organizacije in načinom privolitve podrejenih sodelavcev v sodelovanje v kriznih okoliščinah. Sodelovanje je lahko prisilno in pogosto temelji na raznih radikalnih posegih v varnost zaposlenih. Mednje sodijo različni organizacijski koncepti, kot so *re-engineering*, *downsizing*, *outsourcing*, ki so usmerjeni v znižanje stroškov in povečevanje storilnosti, in koncepti, ki racionalizirajo poslovne procese v organizaciji, kot so *kanban*, *just in time*, *process redesign*, *CIM* (computer

integrated manufacturing), *lean management*. Za vse te koncepte je značilno, da radikalno zmanjšujejo število delovnih mest in da v spremembo ne vključujejo tistih, ki trpijo njihove posledice. Socialna izključenost krepi odpor do sprememb, kar še povečuje pritisk na racionalizacijo poslovnih procesov in na zmanjševanje delovnih mest. Družbena kriza je v takih okoliščinah neizogibna, njeno reševanje z radikalnimi posegi pa neučinkovito.

Velja empirično podprto prepričanje, da se karizmatično vodenje rodi iz družbene krize ali iz krize na ravni organizacije. Karizmatični vodje se pojavijo v okoliščinah, v katerih imajo njihovi potencialni sledniki izjemno deprivirane potrebe zaradi krize, v kateri so se znašli (gl. Weber 1968; Camic 1980, v Jacobsen, House 1999: 5). V takih okoliščinah so potencialni sledniki v stresu, imajo občutek odtujenosti, izgubljajo življenjski smisel in imajo občutek nemoči.

Vodstva organizacij v kriznih in stresnih okoliščinah pogosto posežejo po metodah, ki temeljijo na prisilni privolitvi v sodelovanje (Beauvois 2000: 126). Iz klasičnih raziskav vodenja ugotavljamo, da imajo vodje zelo instrumentalna pričakovanja glede svoje vloge pri oblikovanju delovne naloge podrejenih sodelavcev. Ker so vodje pomembni snovalci sprememb nalog zaposlenih, nanje izvajajo sistematičen pritisk, ki temelji na prisilni privolitvi v sodelovanje (Ovsenik, Ambrož 2000: 238).

Posledica prisilne privolitve je navadno nespremenjena hierarhija vrednot in ciljev, ki vpliva samo na kognitivno zaznavo kriznih okoliščin pri podrejenih sodelavcih. Vrednotni sistem podrejenih sodelavcev se ne aktivira, zato nimajo motivacije za sodelovanje v spremembah. Avtoriteta, ki je združena v vodstvu organizacije, mu daje moč za oblikovanje takega sistema vrednot, prepričan in načinov delovanja, ki ga lahko uporabi v procesu podrejanja organizacijskim ciljem tudi, če niso v skladu s hierarhijo vrednot in ciljev podrejenih sodelavcev (Mesner-Andolšek 1995: 88). Nasprotno lahko prostovoljna podreitev v sodelovanje, ki temelji na možnosti izbire, motivira podrejene sodelavce, da aktivno sodelujejo v spremembah, ki so ne glede na možne posledice nujne za preživetje organizacije v globalnem okolju. Prostovoljna podreitev v sodelovanje sproži kognitivno redefinicijo vrednot pri podrejenih sodelavcih in tako odpre možnost za drugačno zaznavo kriznih okoliščin.

Njihove zaznave so pogoj za kognitivno redefinicijo kriznih okoliščin in za sprejemanje novih informacij, ki to redefinicijo omogočijo (Schein 1996). Zaznave pričakovanega vedenja karizmatičnega vodje, ki jih imajo zaposleni so zato osrednjega pomena za ustvarjanje okoliščin, ki ustvarijo izhod iz kriznega stanja. Če podrejeni sodelavci zaznavajo potrebo po pravi komunikaciji s karizmatičnim vodjem, je to prvi korak h kognitivni redefiniciji kriznih okoliščin. Hkrati je tudi simptom potrebe po karizmatičnem vodenju v kriznih okoliščinah, ki zaposlene postavi v odvisen odnos (Vries, Roe, Tailieu 1997)

NEOKARIZMATIČNE TEORIJE VODENJA

Webrova teorija karizmatičnega vodenja procesov sprememb je splošno sprejet koncept, ki neposredno še nikoli ni bil preskušen (gl. Fiol, Harris, House 1999: 3). Več teoretikov je razvijalo koncept karizmatičnega vodenja, ki izhaja iz Webrove teorije. Rosener navaja naslednje značilnosti participativne avtoritete, ki vsebuje karizmatične elemente vodenja: (1) podkrepitve sodelovanja zaposlenih v vseh delovnih procesih, (2) razpršitev informacij in moči na celotnem polju delovanja organizacije, (3) podkrepitev pozitivnega samovrednotenja zaposlenih s procesi internalizacije in racionalizacije, (4) motivacija zaposlenih za izpeljavo delovne naloge (Rosener 1990).

Drugo skupino pojmovanj lahko razvrstimo v interaktivne teorije vodenja (Burns 1978). Transformacijski ali karizmatični vodja lahko v neposredni interakciji vpliva na spreminjanje vrednot, stališč, prepričan in vedenja podrejenih sodelavcev (Yukl 1994). Po drugi strani lahko karizmatični vodja vpliva na samoizraznost podrejenih, na njihovo samospoštovanje, samopodobo in samozaupanje (Shamir, House, Arthur 1993). Podsakoff, MacKenzie, Moorman, Fetter (1990) trdijo, da karizmatično vodenje vpliva na motiv podrejenih sodelavcev, da za organizacijo naredijo več, kot se od njih pričakuje. Transformacijska vodstvena teorija poudarja naslednje učinke karizmatičnega vodenja na vrednotni sistem podrejenih sodelavcev: (1) transformacijski vodja je sposoben spremeniti hierarhijo potreb, interesov, vrednot in prepričan podrejenega sodelavca v smeri skupinske hierarhije. (2) transfor-

macijski vodja izžareva osebnostno odličnost (*charizma*), samozavest, sposobnost zagovarjanja. Bass (1985) je prepričan, da transformacijski vodja individualizira odnos do vsakega zaposlenega, igra vlogo njegovega mentorja, ga usmerja in zanj išče razvojne priložnosti. Intelektualna stimulacija usmerja podrejenega sodelavca v dinamiko presoje okoliščin, v ustvarjanje vizije in v način njene uresničitve. Odrprtost v okolje, ki je posledica takega delovanja vodje, spodbuja kritično mišljenje pri podrejenih in utira pot k bolj ustvarjalnim rešitvam problemov, lastnim idejam in prepričanju v moralno pravičnost lastne vizije (*ibid.*).

Nekateri raziskovalci transformacijsko vodenje opišejo mnemonično kot individualizirano pozornost, ki predstavlja več kot samo avtoritativno kontrolo (Waldman, Bass, Yammarino 1990; Bass, Avolio 1991).

Navdihnena motivacija je naslednja dimenzija transformacijskega vodenja, ki daje zaposlenim vpogled v možnosti sodelovanja v skupnih ciljnih in skupnih podjetniških aktivnostih. Cilj, ki ga zasleduje navdihnena motivacija je nasloviti tisto, kar je v ljudeh najboljše. Navdihnena motivacija temelji na podkrepitvah zaposlenih, da internalizirajo skupne cilje, interese in vrednote (Kanungo, Mendonca 1996). Idealiziran vpliv ima močan vrednotni naboj. Vodja postavlja v ospredje univerzalno bratsko vez, ki je izhodišče humanega sodelovanja v organizaciji. Poudarek je zlasti na etičnem obnašanju, na etičnosti poslovne politike in v postavljanju sprejemljivih meril sodelovanja (Howell, Avolio 1992).

Tretja skupina transformacijskih vodstvenih teorij poudarja vlogo vodje v prilagajanju organizacije spremembam. (Nanus 1992; Tichy, Devanna 1986; Ekvall, Arwonen 1991). Kontingenčne teorije vodenja povežejo strukturo in vedenjsko interakcijo in proučujejo njun medsebojni vpliv (Fiedler 1967; House 1977). Tako se približajo temeljni predpostavki teorij simbolnega interakcionizma, da socialna struktura in vedenjska interakcija vplivata druga na drugo (gl. Staham 1987; Staham, Stryker 1980).

Medsebojni vpliv socialne strukture in vedenjske interakcije širi raziskovalno polje v kulturni kontekst določenega družbenega okolja, v katerem se odvija odnos med vodjem in podrejenimi sodelavci. Pri tem je še posebej pomemben pomen kontrole racionalnih procesov med vodjem, podrejenimi sodelavci in širšim okoljem. Inter-

aktivni proces vodenja, ki ga povezuje s pripravljenostjo zaposlenega za sodelovanje v spremembah, temelji na legitimaciji in komunikaciji skupne vizije prihodnosti, ki zmore ustvariti skupno polje raznolikosti in ustvarjalno moč za prilagajanje spremembam (Klenke 1996).

Vizija, ki je osrednji dejavnik socialne interakcije med socialnimi akterji v procesu sprememb, je ideološki konstrukt, zato temelji na nejasnih konceptih: (1) na višji ravni moralnega razvoja, (2) na plemenitih idealih, (3) na humanosti. Nejasno vizijo lahko racionalizira samo karizmatični vodja v intenzivni interakciji z zaposlenimi.

Namus (1992) poskuša koncept karizmatičnega vodje nekoliko bolj konkretizirati tako, da ga postavi v kontekst konkretne organizacije. Poudarja zlasti naslednje vedenjske strategije karizmatičnega vodje: (1) primernost za prihodnji razvoj organizacije, (2) jasnost namena in cilja, (3) navdih in angažiranost, (3) mobilizacijski potencial sprememb, (4) ambicioznost za vpeljavo sprememb. Interaktivni vodja v procesu pojasnjevanja vizije spodbuja naslednje procese internalizacije pri podrejenih sodelavcih: (a) sodelovanje v procesu odločanja, (b) podkrepitve v oblikah posebnih nagrad (avtonomija), (c) vzajemnost in recipročnost v odnosu vodja-podrejeni sodelavci, (č) graditev soglasja.

Bennis (1999: 77) ugotavlja, da post-birokratska organizacija potrebuje popolnoma drugačen tip zavezništva med zaposlenimi in vodstvom organizacije. Zavezništvo opiše kot: (1) razumevanje pomena spoštovanja zaposlenih, (2) postavljanje pravih prioritet, (3) graditev in ohranjanje zaupanja, (4) intimno zavezništvo med vodstvom in zaposlenimi.

Vpogled v nekatere raziskave teorije interaktivnega vodenja nam pokaže jasno strukturo delovanja vodje v procesu spodbujanja prostovoljnega sodelovanja podrejenih sodelavcev v procesu sprememb:

- Poudarek na sodelovanju, delitvi moči in informacij, spodbujanju pozitivne samopodobe podrejenega sodelavca, angažiranje podrejenega sodelavca v interese in cilje skupine (Rosener 1990).

- Poudarek na sodelovanju, delitvi moči in informacij, spodbujanju pozitivne samopodobe podrejenega sodelavca, angažiranje podrejenega sodelavca pri interesih in ciljnih skupine (Rosener 1990).

- Helgersenov (1990) koncept temelji na

pozornosti, zavestnem ustvarjanju mrežnih povezav, delitvi informacij, pogajanjih o sodelovanju.

- Haines (1994) se osredinja na modro uporabo moči, na spretno reševanje konfliktov in na sodelovanje v odločanju.

- Nygren in Ukeritis (1993) poglobljata koncept uporabe moči za dostop do razpoložljivih virov, graditev soglasja, poudarjata družbeno vrednost delovanja podrejenega sodelavca ter delitev moči in informacij.

- Jesenko, Florjančič, Vukovič (1999) in Jesenko, Kovač, Florjančič (1999) usmerjajo pozornost k vrednotni podlagi vodenja in k interaktivnemu slogu vodenja

- Bennis (1999: 1) misli, da klasično vodenje ni več uspešno, in razmišlja o novi paradigmi, ki temelji na spoštovanju podrejenih sodelavcev, na določanju pravih prioritet, na graditvi in ohranjanju zaupanja in na intimnem zavezništvu med vodstvom in podrejenimi sodelavci

Še posebej velja poudariti avtonomnost podrejenih sodelavcev, ki je v tesni zvezi z zaupanjem vodje v njihove sposobnosti samostojnega delovanja. House, Woycke, Fodor (1988) iz svojih raziskav sklepajo, da karizmatični vodje poudarjajo poslanstvo organizacije in njeno vizijo, da delujejo samozavestno, da od podrejenih sodelavcev zahtevajo visoko produktivnost in hkrati zaupajo v njihove sposobnosti in so pozorni do njihovih potreb in pričakovanj.

Karizmatični vodja v organizaciji deluje kot agent sprememb, ki ima idealizirano vizijo prihodnosti v primerjavi z dejanskim stanjem, ki ga želi spremeniti z uporabo neobičajnih sredstev, ki odprto deli svojo vizijo s podrejenimi sodelavci in jih spodbuja k radikalnim spremembam (Conger, Kanungo 1987).

Kljub trdnim empiričnim dokazom o vplivu karizmatičnega vodje na vedenje podrejenih sodelavcev je še vedno nejasno, ali je karizma osebna lastnost (House, Howell 1992). Drugi raziskovalci so mnenja, da je karizma naučeno vedenje (Conger, Canungo 1994). Tretji spet zagovarjajo stališče, da je karizma morda proces, ki teče v socialne menjavi med vodjem in sodelavci (Lord, Maher 1993).

KARIZMATIČNO VODENJE JE SOCIALNI KONSTRUKT

Calder (1977) zavzame popolnoma drugačen pristop h karizmatičnemu vodenju, ki nekoliko bolj pojasni njegovo vlogo. Predpostavlja, da je vodenje pripisana lastnost, izid pričakovanj, stereotipov in izkušenj podrejenih sodelavcev, ki jo projicirajo v interakcijo z vodjem in z drugimi socialnimi akterji. Projicirano idealno sebstvo vodje se razlikuje od konkretnih sebstev podrejenih sodelavcev in od njihovih splošnih pričakovanj. Razlikovanje, ki je posledica zaznave pripisanih lastnosti, je izhodišče za primerjavo med dejanskim obnašanjem vodje in tistim obnašanjem, ki mu ga pripisujejo v svojih pričakovanjih zaposleni. Vodstveno obnašanje tako ni izid delovanja lastnosti karizmatičnega vodje, ampak izid socialnega konstrukta zaposlenih o tem, kakšen je karizmatični vodja.

Conger (1989; 1993) je s svojimi raziskavami podkrepil ugotovitev, da je karizmatično obnašanje vodje socialni konstrukt, ki ga o vodji ustvarijo podrejeni sodelavci. Meindl (1990) pripisuje socialnemu konstrukt karizmatičnega vodje negativni vpliv na podrejene sodelavce. Ker je socialni konstrukt izid pričakovanj in preteklih izkušenj podrejenih sodelavcev, je zelo občutljiv na negativne zaznave, negativna prepričanja in stereotipe. Schein (1992) vidi vodjo kot arhitekta organizacijske kulture, ki je tudi kolektivni socialni konstrukt o tem, kako deluje organizacija v procesu reševanja problemov.

»Socialni konstrukt je struktura, preurejanje strukture, selekcija in subjektivizacija značilnosti okolja in ustvarjanje lastnih omejitev« (Weick 1995; Weick, Westley 1996). Iz te definicije lahko izpeljemo socialni konstrukt karizmatičnega vodje, ki je splet osebnosti, osebnega razvoja, stalne selekcije in subjektivizacije značilnosti okolja in nenehno ustvarjanje lastnih omejitev, ki je posledica nenehnega učenja, samo-spoznavanja in samorazvoja.

Organizacijo lahko razumemo tudi kot socialno konstruiran verbalni sistem, kot zgodbo, diskurz ali tekst (Hazen 1993: 1). Ko sodelujemo v dialogu z drugimi člani organizacije, se soočimo z drugimi resnicami, ki odpirajo nove resnice. Spoznamo, da ima vsak član organizacije svoj glas, ki je enakovereden drugim glasovom in skupaj z njimi tvori sozvočje znanja in izkušenj. Spoznavanje izkušenj, ki izhajajo iz dialoga z drugimi

ali iz branja tistega, kar so v organizaciji drugi napisali, je vitalnega pomena za razumevanje razvoja in potrebnih sprememb v organizaciji (*ibid.*).

Socialni konstrukt vodje smo proučevali tudi v slovenskih organizacijah. Izidi kažejo, da socialni konstrukt zaposlenih o idealnem vodji temelji na treh vedenjskih vzorcih: (1) neposredni komunikaciji z zaposlenimi, (2) na graditvi ugleda pri zaposlenih, (3) na mentorskem odnosu do zaposlenih (Ovsenik, Ambrož 2000: 280).

Iz raziskav karizmatičnega vodenja, ki smo jih predstavili, lahko izločimo nekaj osrednjih ugotovitev, ki so izhodišče za graditev socialnega konstrukta karizmatičnega vodje:

- jasna predstavitev vizije (skupnega cilja) podrejenim sodelavcem
- motiviranje podrejenih sodelavcev za prostovoljno privolitev v sodelovanje
- porazdelitev moči in dinamično usklajevanje interesov s podrejenimi sodelavci
- spodbujanje samospoštovanja in občutka družbene koristnosti delovanja pri podrejenih sodelavcih.

KONTINGENČNA IN UNIVERZALNA NARAVA SOCIALNEGA KONSTRUKTA VODJE

V našem razmišljanju o karizmatičnem vodenju kot socialnem konstrukt podrejenih sodelavcev se nam poraja vprašanje, ali je socialni konstrukt pogojen z delovanjem okoliščin. Učinkovito vodenje, ki je nedvomno tudi karizmatično vodenje, je kontingenčne narave in je produkt delovanja pripisanih lasatnosti v določenem času in v določenem kulturnem okolju. Na teh ugotovitvah je Fiedler (1967) zgradil svojo teorijo kontingenčnega vodenja, ki temelji na predpostavki, da je treba v primeru neskladnosti med vodjem in okoliščinami zamenjati vodjo. Hersey in Blanchard (1969; 1982) svojo kontingenčno teorijo zgradita na odnosu med slogom vodenja in zrelostjo podrejenih sodelavcev. Reddin (1970) v svoji tridimenzionalni teoriji poudarja zlasti učinkovitost vodje, ki je splet znanja, izkušenj in skladnosti vrednot vodje in podrejenih sodelavcev.

Dvodimenzionalne teorije izhajajo iz nekoliko drugačnih izhodišč, saj karizmatičnemu vodenju pripisujejo univerzalni pomen. Vedenjska šola

Ohio State University poudarja zlasti vedenjske značilnosti vodje in jim pripisuje osrednjo vlogo v procesu učinkovitega vodenja (Fleischman 1953; Fleischman, Harris 1962; Kerr, Shriesheim 1974). Vodstvena šola osebnostnih lastnosti, ki jo zastopa *University of Michigan* poudarja dihotomnost vodstvenega sloga, to je usmerjenost vodje v produkcijo, v nalogo in strukturo na eni strani in usmerjenost v ljudi in človeške odnose na drugi strani (Likert 1961; 1967).

Oba pristopa poudarjata univerzalistično naravo vodenja. Vodja, ki se usmerja v nalogo in hkrati v odnose s podrejenimi sodelavci, je učinkovit vodja. Arvonen, Ekvall (1999) sta raziskovala odnos do sprememb, odnos do zaposlenih in odnos do produktivnosti z namenom, da ugotovita, ali je učinkovito vodenje univerzalno v zaznavah anketirancev ali pa je kontingenčno, to je situacijsko pogojeno. Izidi raziskave kažejo, da anketiranci ne zaznavajo velikih razlik med univerzalnimi dejavniki učinkovitosti vodje in učinkovitostjo vodje v različnih okoliščinah. Pravzaprav zaznavajo samo šibko zvezo med slogom vodenja, ki je usmerjen v naloge, in okoliščinami. Pillai (1998: 18) potrjuje te izide, ko v svoji raziskavi ugotavlja, da zaznava krize in stres med podrejenimi sodelavci zmanjšujeta njihovo prepričanje v karizmatičnost vodje. Krizno stanje vpliva na oblikovanje socialnega konstrukta učinkovitega vodje in s tem na prepričanja podrejenih sodelavcev.

Bennis (1999: 72) ima razpravljanje o pomembnosti humane in instrumentalne vloge vodje za lažno dilemo, saj ugotavlja, da spremembe uresničujejo sistemi in ne posamezniki. Sistemi in skupine spodbujajo sodelovanje in omogočajo spremembe in prilagajanje vedno bolj nepredvidljivemu in kompleksnemu okolju.

LEWINOV MODEL SPREMEMB

Karizmatični vodja vpeljuje spremembe v določenem socialnem okolju. Zelo malo je znanega o tem, kako teče socialni proces sprememb. Lewinova teorija (1951) je po našem prepričanju še najbolj ustrezna za razlago socialnega konstrukta karizmatičnega vodje in njegovega vpliva na motivacijo podrejenih sodelavcev, da aktivno sodelujejo v procesu sprememb v organizaciji, saj poskuša opisati in razložiti proces spremenljivosti socialnih norm in vodenja. Lewin je definiral

»socialno polje« sprememb kot polje kolektivnega in hkrati kot polje okoliščin. Porazdelitev socialnih sil znotraj tega polja določa, kaj se v njem dejansko dogaja. V naši študiji socialno polje sprememb določajo zaznave in pričakovanja podrejenih sodelavcev. Predpostavljamo, da so te zaznave socialni konstrukt, ki ima humano vsebino.

Če so zaznave humanega odnosa podrejenih sodelavcev skladne z dejanskim vedenjem karizmatičnega vodje, se dinamično razmerje sil giblje v prid spremembam. V nasprotnem primeru se vzpostavi navidezno ravnovesje, ki je posledica prisilne privolitve v sodelovanje. Lewin je bil mnenja, da je mogoče doseči socialne spremembe, če najprej zmanjšamo napetost med nasprotujočimi silami tako, da zmanjšamo njihovo moč. Manjša moč nasprotujočih sil »odmrzne« dejansko stanje kolektivnih norm. V naslednjem koraku se kolektivne norme prenesejo v novo stanje. V zadnjem koraku se socialne norme »zamrznejo« v novem stanju.

Lewin svojega socialnega modela sprememb ni empirično preverjal. Shamir in drugi (1993) razvijejo Lewinov model in predstavijo teoretsko razlago procesa dekonstrukcije socialnih pomenov. Ta temelji na podmeni, da z dekonstrukcijo vrednote, interesi in prepričanja podrejenih sodelavcev in cilji, aktivnosti in vrednote vodje postanejo komplementarni in skladni (Snow *et al.* 1986; Fiol, Harris in House 1999). Vloga konstruiranih pomenov je v tem, da postanejo zemljevid, s katerim si podrejeni sodelavci pomagajo pri razlagi konkretnega socialnega okolja (Goffman 1974). Ko dogodkom, pojavom in predmetom pripišejo pomen, lahko organizirajo svoje izkušnje in usmerjajo njihove aktivnosti ne glede na to, ali so individualne ali kolektivne.

V naši študiji predpostavljamo, da podrejeni sodelavci zaznavajo potrebo po humanem odnosu vodje, ki temelji na skladnosti in komplementarnosti vrednot, prepričanj in interesov v procesu sprememb, ki zmanjšuje napetost in odpor do sprememb (Lewin 1951).

Vedenjski konstrukt, ki ga zaposleni pripisujejo vodji kot agentu sprememb v organizaciji, je izhodišče za drugo stopnjo sprememb, ko vodje v procesu kognitivne redefinicije spreminjajo hierarhijo pomenov, vrednot, interesov in pričakovanj zaposlenih (Shamir 1995). Shamir še posebej poudarja pomen komunikacije v tem procesu, s katero karizmatični vodja spreminja konkretne

pomenske strukture, jih prilagaja novim okoliščinam in pri tem uporablja pedagoško-animatorske strategije prepričevanja zaposlenih. Posebej omenja, da vodje prikazujejo pozitivno podobo prihodnosti in povezujejo dejansko stanje s pričakovano prihodnostjo. Ker je ta premik v hierarhiji vrednot socialno pogojen, pomeni v bistvu premik iz instrumentalnega na vrednotno raven, ki mora jasno izražati kaj v procesu sprememb pridobi posameznik in kaj sprememba prispeva k skupnosti.

Karizmatični vodja motivira spremembo dejanskega stanja in pri tem dekonstruira pomen, s katerimi podrejeni sodelavci pojasnjujejo konkretno socialno realnost. Na tej ravni je še posebej pomembno, da vodja ustvari dovolj močan občutek psihološke varnosti, ki omogoča spremembe in razvoj novih vedenjskih strategij (Schein 1993).

V sklepni fazi sprememb karizmatični vodja uporablja vedenjske strategije, ki temeljijo na utrjevanju in upravljanju sprememb in imajo čustveno podlago, ki ohranja občutek psihološke varnosti in hkrati spodbuja individualno tveganje v korist skupnih interesov.

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE

Za organizacije v post-industrijskem okolju je značilno, da so nenehno v procesu sprememb in da se njihove organizacijske strukture mnogo bolj podobne mrežnim kot piramidalnim, hierarhičnim strukturam. V nastajajočih organizacijskih strukturah je vedno manj prostora za individualno vodenje, ki temelji na hierarhičnem odnosu. Vodja v post-industrijski organizaciji je lahko učinkovit samo, če svoje podrejene sodelavce neposredno vključuje v vse spremembe v organizaciji, če jih spodbuja in z njimi pri tem neposredno sodeluje.

V študiji neokarizmatične vloge vodje v post-industrijski organizaciji z uporabo kvalitativne metode, ki temelji na Glasserjevi kontrolni teoriji, integriramo potencialne vedenjske strategije v procesu vpeljevanja sprememb. Kvalitativna metoda je še posebej primerna za analizo socialnega konstrukta vodenja sprememb, ker ga je z njo mogoče poglobljeno analizirati brez vnaprej postavljenega raziskovalnega modela. Študija neokarizmatičnega vodje temelji na naslednjih hipotezah:

- učinkovito vodenje sprememb teče v okolju,

ki spodbuja nenehen proces učenja

- spremembe v organizaciji so mogoče, če teče v njej proces stalnega postavljanja prioritet, ciljev in usmeritev

- spremembe v organizaciji učinkovito tečejo v demokratičnem okolju, kjer imajo podrejeni sodelavci možnost prostovoljno privoliti v sodelovanje

- spremembe v organizaciji so učinkovite, če so izid ozaveščenosti vodje in podrejenih sodelavcev o prispevku k skupnim ciljem organizacije.

INSTRUMENTI

Za analizo socialnega konstrukta vodje smo uporabili opisni vprašalnik. Anketiranci so najmanj z osmimi pojmi opisali socialni konstrukt vodje, ki je najbolj primeren za vpeljevanje nenehnih sprememb v njihovi organizaciji.

VZOREC

V študiji je sodelovalo 265 anketirancev iz 24 organizacij v Sloveniji. Iz vsake organizacije je bilo povprečno 6 anketirancev. V raziskavi je sodelovalo 151 žensk in 106 moških. Od tega je

čni program):

- pojme smo vnesli v program in kodirali
- združili smo jih v smiselne skupine ali grozde na osnovi dveh načel razvrščanja:

- empiričnih rezultatov predhodnih raziskav socialnega konstrukta vodje

- pogostosti pojavljanja pojmov.

Tako smo oblikovali hierarhijo pojmov, katere interno veljavnost smo preverili z neparametrično statistično metodo, Kendallovimi konkordancami v licenčnem statističnem programu Statistica 6.0 (Kendall 1975). Pojme smo nato prikazali v obliki hierarhičnega drevesa s pomočjo računalniškega programa Mindmanager Enterprise Edition 2002 (licenčni program).

INTERPRETACIJA REZULATOV

Z analizo pojmovnih struktur, ki je temeljila na združevanju sorodnih pojmov in na razvrščanju teh pojmov v hierarhično drevo, smo razvrstili pojme v štiri grozde pojmovnih struktur. Friedman ANOVA test nam pokaže, da se pojmovne strukture po grozdih statistično pomembno razlikujejo med seboj ($p < ,01113$) ob istočasni skladnosti presoje strukture pojmovnih grozdov (koeficient konkordance = ,734, povprečni rang = ,674).

Tabela 1: Interna presoja združevanja pomenskih struktur

Vedenjska strategija	Število pojmov	Povprečni rang	Vsota rangov	Aritmetična sredina	Standardni odklon
vklučevalec	21	4,000000	20,00000	91,20000	23,78445
organizator	48	2,100000	10,50000	48,00000	16,46208
demokrat	16	2,500000	12,50000	53,20000	11,54123
utrjevalec	11	1,400000	7,00000	26,20000	32,10452

bilo 150 strokovnih delavcev, 83 vodij operativne ravni vodenja, 32 nezaposlenih in študentov. Povprečna starost anketirancev je 33 let. Od tega ima 213 anketirancev srednjo izobrazbo, 52 anketirancev višjo, visoko in akademsko izobrazbo.

METODA

Pojme, s katerimi so anketiranci opisali socialni konstrukt vodje, smo združili v smiselne skupine, grozde pojmov. Pri tem smo uporabili program za kvalitativno obdelavo podatkov Atlas/ti (licen-

Številčno in pojmovno je najmočnejša skupina, ki opiše komunikacijsko strategijo vodje pri vključevanju podrejenih sodelavcev v proces sprememb. V tej skupini je združenih pet skupin pojmov, ki pojasnjujejo komunikacijsko strategijo vodje. Najštevilčnejša je skupina, ki označuje potrebo po nenehnemu prilagajanju dejanskih okoliščin novim, spremenjenim okoliščinam.

Vodja prilagaja dejansko stanje tako, da se nenehno pogaja s podrejenimi sodelavci. Iz druge skupine lahko sklepamo, da ima tip novega vodje smisel za iskanje in razvijanje pravih sodelavcev. Pri tem je še najmanj pomembno dejstvo, da so ti

ljudje sposobnejši od njega. V tretji skupini so združeni pojmi, ki poudarjajo pedagoško-animacijske sposobnosti vodje. Vodja ustvarja okolje, v katerem se lahko podrejeni sodelavci nenehno učijo, si izmenjujejo informacije in se soočajo z novostmi, v katere jih v procesu sprememb vključuje vodja. Četrta skupina pojmov poudarja pojmovno strukturo, ki označuje vodjo kot intelektualca, ki je razgledan, ustvarjalen, inovativen in celovit in je sposoben intelektualno spodbujati sodelavce. Peta skupina pojmov poudarja moč dialoga in prepričevalno moč, ki jo vodja uporablja, ko podrejenim sodelavcem predstavlja prihodnjo vizijo sprememb.

Drugi grozd pojmovnih struktur poudarja organizatorsko vlogo vodje, ki temelji zlasti na njegovi sposobnosti, da postavlja prave cilje in prioritete. Organizacija se kaj hitro racionalizira in izgublja ustvarjalni naboj, če njeni člani pozabijo na njene cilje in na tisto, kar je osrednjega pomena. Vodja mora imeti stalno pred očmi prave cilje, ki zajemajo strokovne, organizacijske in izkustvene aktivnosti s katerimi jih je mogoče doseči. Smisel dela je tisto, kar omogoča stalen tok motivacije in daje hkrati pomen vsem aktivnostim, ki prispevajo k skupnemu cilju organizacije.

V tretjem grozdu pojmovnih struktur se združujejo pojmi, ki poudarjajo pomen spoštovanja do podrejenih sodelavcev, pomen skupnih interesov in ciljev in potrebo po upoštevanju mnenj vseh podrejenih sodelavcev. V času ekonomske globalizacije se hitro zmanjšuje varnost zaposlitve, zato se tudi spreminja narava socialne pogodbe med delavci in vodstvom v organizaciji. V takih pogojih je izrednega pomena, da vodja ohranja zaupanje podrejenih sodelavcev tako, da deluje kot član skupine in nenehno vključuje podrejene sodelavce v proces odločanja.

Četrty grozd pojmovnih struktur vsebuje pojme, ki poudarjajo čustveno in intimno vez med vodjem in sodelavci v procesu sprememb. Utrjevanje in upravljanje sprememb na načelih poštenosti in pravičnosti, ki upošteva čustva podrejenih sodelavcev in temelji na razumevanju okoliščin, je tista vedenjska strategija, ki ohranja visoko motivacijo podrejenih sodelavcev, da vztrajajo pri vpeljavi sprememb. Odgovorno in nagrajujoče vedenje vodje, ki temelji na uresničevanju vizije, zaupanju in osebnem zgledu, ustvarja občutek psihološke varnosti. Spremembe v organizaciji so nemogoče, če vanje niso vključeni podrejeni sode-

lavci, če za to niso motivirani in če v spremembah aktivno ne sodelujejo.

RAZPRAVA

Iz naše študije lahko sklepamo, da post-industrijska organizacija zahteva nov način sodelovanja med vodjem in podrejenimi sodelavci v procesu sprememb. Današnje organizacije se razvijajo v različne strukture, ki delujejo mrežno in se odklikajo od klasične piramidalne strukture, ki je tako značilna za organizacije industrijske dobe. Novi tip vodje v post-industrijski organizaciji sodeluje pri razvoju nove, demokratične in v okolje odprte organizacijske kulture, ki upošteva bolj neformalen in posreden slog vodenja.

Nove okoliščine prinašajo izzive, ki jih sproža razvoj intelektualnega kapitala in znanja, ki postaja osrednji dejavnik uspeha organizacije. Naš predlog nove paradigme humanega vodenja sprememb vsebuje štiri vedenjske strategije vodje.

NOVI VODJA VKLJUČUJE PODREJENE SODELAVCE V SPREMEMBE

Novi vodja spodbuja komunikacijo in dialog, katerega izid je lahko globoko nestrinjanje o prihodnjih spremembah v organizaciji. Nenehne spremembe postavljajo novega vodjo v položaj, v katerem se mora stalno pogajati in prilagajati novim okoliščinam. Stalno spreminja sebe in druge in se uči iz konkretnih okoliščin. Osrednjega pomena so njegove animacijsko-pedagoške sposobnosti, ki mu omogočajo, da se stalno uči in razvija in da spodbuja razvoj podrejenih sodelavcev. Izhodišče za presojo njegovega razvoja so dosežki, ki so izid razvoja podrejenih sodelavcev.

Vodja v post-industrijski organizaciji v procesu sprememb stalno išče in odkriva nove sodelavce, ki so sposobnejši, prilagodljivejši in produktivnejši od njega. Zanje ustvarja izzivalno in psihološko varno okolje, v katerem lahko preskušajo nove načine in metode za doseganje lastnih in organizacijskih ciljev. Njegov vodstveni slog, ki temelji na vključevanju podrejenih sodelavcev v spremembe, bi lahko opisali kot proces samo-učenja, samo-razvoja, kot proces učenje iz dela in kot samo-ocenjevalni proces, ki ga vodja doživlja na osebni ravni in hkrati spodbuja na ravni podrejenih sodelavcev.

NOVI VODJA POSTAVLJA PRIORITETE
IN USKLAJUJE CILJE

V procesu stalnega spreminjanja se pogosto zgodi, da cilji in prioritete niso več jasni. Vodja spremembe gradi na jasni in dovolj močni viziji organizacije. Za podrejene sodelavce ni dovolj, da sodelujejo v spremembah. Pomembno je, da razumejo svojo vlogo v njih in da razumejo smer, v katero gre njihova organizacija. Moč vodje sprememb je v dejstvu, da zna podrejenim sodelavcem predstaviti smisel dela in vdihniti pomen vsem njihovim aktivnostim in da pri tem uporabi svoje strokovno znanje, izkušnje in smisel za organizacijo pravih aktivnosti.

NOVI VODJA USTVARJA
DEMOKRATIČNO IN HUMANO
OKOLJE SPREMOMB

Osrednja gibalna sila organiziranih sprememb je globalna ekonomija. Standardi kakovosti so tako visoki, da na trgu uspejo samo tiste organizacije, ki imajo motivirane sodelavce, ki razvijajo partnerske odnose z vsemi udeleženci v poslovnem procesu. Klasične vezi, ki so povezovale organizacije in njihove člane s trajnimi delovnimi pogodbami, se trgajo. Narava socialne pogodbe se spreminja, zato imajo skupni cilji in interesi vedno večji pomen. Novi vodja lahko uspešno vpljuje spremembe samo s spoštovanjem podrejenih sodelavcev in upoštevanjem njihovih mnenj, stališč in pogledov na spremembe. Porazdelitev moči in sodelovanje v odločanju sta osrednja

dejavnika uspešnega spreminjanja in prilagajanja organizacije zahtevam globalnega okolja.

NOVI VODJA OZAVEŠČA
O SKUPNIH CILJIH ORGANIZACIJE
IN UTRJUJE SPREMEMBE

Vodja in podrejeni sodelavci lahko v post-industrijski organizaciji uspešno vpljujejo spremembe, če se med njimi razvijejo močne čustvene, intimne povezave. Spoznanje, da si prizadevajo uresničiti enako vizijo in zadovoljiti skupne interese, je čustveno lepilo procesov sprememb v organizaciji. To spoznanje je možno ohraniti in krepiti na načelih poštenosti, pravičnosti in uvidnosti do čustev vseh, ki sodelujejo v spremembah. Odgovorno ravnanje vodje in njegov osebni zgled, ki se izražata v nagrajujočem obnašanju do podrejenih sodelavcev, prispevata k uresničevanju skupne vizije in k krepitvi ozaveščenosti, da je smer, ki vodi k doseganju osebnih in organizacijskih ciljev, prava.

Vedenjske strategije vodje, ki smo jih raziskovali v študiji so jedro nove paradigme vodenja sprememb v post-industrijski organizaciji. Nova paradigma vodenja je posredna in subtilna. Novi vodja deluje v okolju, kjer je mogoče uspeti samo s spodbujanjem kakovostne komunikacije, ki temelji na dialogu, s postavljanjem in uresničevanjem prave vizije in pravih ciljev, s spoštovanjem in vključevanjem podrejenih sodelavcev v odločanje in z delovanjem, ki temelji na poštenosti, pravičnosti in ozaveščenosti o tem, da vsi prispevajo k skupnim ciljem organizacije.

LITERATURA

- M. AMBROŽ (2002), *Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede (doktorska disertacija).
- D. ANDOLŠEK-MESNER (1995), *Organizational Culture*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- C. ARGYRIS (1994), Good Communication that Blocks Learning. *Harvard Business Review*, 7-8 (julij-avgust): 78-85.
- J. ARVONEN, G. EKVALL (1999), *Creativity and Innovation Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- B. AVOLIO, D. WALDMAN, F. YAMMARINO (1991), Leading in the 1990's: The four I's of Transformational Leadership. *European Industrial Training*, 15: 9-16.
- B. M. BASS (1985), *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- B. M. BASS, B. J. AVOLIO (1990), The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. *Organizational Change and Development*, 4: 231-272.
- J. L. BEAUVOIS (2000), *Traite de servitude liberale*. Ljubljana: Krt.
- J. M. BURNS (1978), *Leadership*. New York: Harper and Row.
- B. J. CALDER (1977), An Attribution theory of leadership. V: B. M. STAW, G. R. SALANICK (ur.), *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St Clair Press: 179-204.
- C. CAMIC (1980), Charizma: Its varieties, preconditions, and consequences. *Sociological Inquiry*, 50, 1: 5-23.
- J. A. CONGER (1989), *The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- (1993), Max Weber's Conceptualization of charismatic Authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, 4, 3-4: 277-288.
- J. A. CONGER, R. N. KANUNGO (1987), Towards a Behavioral Theory of charismatic Leadership in organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 4: 637-647.
- (1994), Charismatic Leadership in Organizations: Perceived behavioral Attributes and their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 5: 439-452.
- G. EKVALL (1991), Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a third Dimension of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 12, 6: 18-23.
- G. EKVALL, J. ARVONEN (1991), Change-centered Leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7: 17-26.
- F. EMERY, R. PURSER (1996), *The Search Conference: A Powerful Method for Planning Organizational Change and Community Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- F. E. FIEDLER (1967), *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- M. C. FIOL, D. HARRIS, R. HOUSE (1999), *Charismatic Leadership: Strategies for Effecting social Change*. Denver: University of Colorado.
- E. A. FLEISHMAN (1953), The Description of supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37: 1-6.
- E. A. FLEISHMAN, E. F. HARRIS (1962), Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover. *Personnel Psychology*, 15: 43-56.
- E. GOFFMAN (1974), *Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- D. G. HAINES (1994), The Power to Lead: Forming Women for Public Ministry. *Journal of Supervision and Training*, 15: 190-199.
- M. A. HAZEN (1987), Dialogue as a Process of Integration in Human Systems. *Change Management*, 5, 1: 39-49.
- (1993), Towards Polyphonic Organization. *Journal of Organizational Change Management*, 6, 5: 15-22.
- S. HELGERSEN (1990), *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. New York: Doubleday.
- L. HIRSCHORN, T. GILMORE (1992), The new Boundaries of the Boundaryless Organization. *Harvard Business Review*, 70, 30: 104-115.
- R. J. HOUSE (1977), A 1976 Theory of charismatic Leadership. V: J. G. HUNT, L. L. LARSON (ur.), *Leadership: The Cutting Edge*: 189-207. Carbondale, IL: University Press.
- R. J. HOUSE, J. M. HOWELL (1992), Personality and charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 3: 81-108.
- R. J. HOUSE, B. SHAMIR (1992), Toward the Integration of transformational, charismatic, and visionary Theories. V: M. M. CHEMERS, R. AYMAN (ur.), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*. New York: Academic Press (81-107).
- R. J. HOUSE, W. D. SPANGLER, J. WOYCKE (1991), Personality and Charisma in the US Presidency: A psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36: 364-395.
- R. HOUSE, J. WOYCKE, E. FODOR (1988), Charismatic and noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness. V: J. CONGER, R. KANUNGO (ur.), *Charismatic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass: 40-77.
- J. M. HOWELL, B. J. AVOLIO (1993), Transformational Leadership, transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-business-unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78: 891-902.
- J. M. HOWELL, P. J. FROST (1989), A Laboratory Study of charismatic Leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43: 243-269.
- J. M. HOWELL, C. A. HIGGINS (1990), Champions of technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 3: 317-341.
- J. M. HOWELL, J. A. BRUCE (1992), The Ethics of charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 2: 43-54.
- J. JESENKO, J. KOVAČ, M. FLORJANČIČ (1999), Vrednote in načini vodenja managerjev. *Organizacija: Revija za management, informatiko in kadre*, 32, 5: 245-253.
- J. JESENKO, J. FLORJANČIČ, G. VUKOVIČ (1999), Metode, ki jih uporabljajo slovenski managerji pri delu s podrejenimi. V: G. VUKOVIČ (ur.), *Evropska skupnost in management: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo*. Kranj: Moderna organizacija (703-711).
- R. N. KANUNGO, M. MENDONCA (1996), *Ethical Dimensions in Leadership*. Beverly Hills: Sage Publications.
- M. G. KENDAL (1975), *Rank Correlation Methods (4. izd.)*. London: Griffin.
- S. KERR, C. SCHRIESHEIM (1974), Consideration, initiating Structure, and organizational Criteria: An Update of Corman's Review. *Personnel Psychology*, 27: 555-568.
- F. R. M. K. de VRIES (1988), Ties that Bind the Leader and the Led. V: J. A. CONGER, R. N. KANUNGO (ur.), *Charismatic Leadership: The elusive Factor in organizational Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass (237-252).
- K. KLENKE (1996), *Women and Leadership: A Contextual Perspective*. New York: Springer Publishing Company.

- K. LEWIN (1951), *Field Theory in social Science*. New York: Harper & Row.
- R. LIKERT (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- (1967), *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- R. G. LORD, K. J. MAHER (1989), Cognitive Processes in industrial and organizational Psychology. V: C. L. COOPER, I. T. ROBERTSON (ur.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. New York: Wiley (499).
- N. LUNDRUM, J. P. HOWELL, L. PARIS (2000), Leadership for strategic Change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 21, 3: 5.
- B. NAMUS (1992), *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- D. NYGREN, M. UKERITIS (1993), Religious Leadership Competencies. *Review for Religious*, 52: 390-417.
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (2000), *Upravljanje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica.
- R. PILLAI (1996), Crisis and the Emergence of charismatic Leadership in Groups: An experimental Investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 6: 543-562.
- R. PILLAI, J. R. MEINDL (1991), The Effects of a Crisis on the Emergence of charismatic Leadership: A Laboratory Study. V: *Best Paper Proceedings: Annual meeting of the Academy of Management*. Miami: Academy of Management (235-239).
- P. M. PODSAKOFF, S. B. MACKENZIE, R. H. MOORMAN, R. FETTER (1990), Transformational Leader Behaviors and their Effect on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1: 107-142.
- W. J. REDDIN (1970), *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- J. B. ROSENER (1990), The Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68: 119-125.
- E. H. SCHEIN (1996), Culture: The missing Concept in organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 28: 557-581.
- (1992), *Organizational Culture and Leadership (2. izd.)*. San Francisco: Jossey Bass.
- B. SHAMIR (1991), Meaning, Self and Motivation in Organizations. *Organizational Studies*, 12, 3: 405-424.
- (1995), Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an exploratory Study. *Leadership Quarterly*, 6: 19-47.
- B. SHAMIR, R. J. HOUSE, M. B. ARTHUR (1993), The motivational Effects of charismatic Leadership: A self-Concept Based Theory. *Organization Science*. 4: 577-594.
- A. STAHAM (1987), The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women. *Sex Roles*, 16: 409-429.
- S. STRYKER (1980), Symbolic Interactionism: A Social Structural Version. *Journal of Social Issues*, 15: 381-394.
- N. TICHY, M. DEVANNAH (1986), *Transformational Leadership*. New York. Wiley.
- J. J. VOYER, J. M. GOULD, D. N. FORD (1996), *Systemic Creation of Organizational Anxiety: An Empirical Study*. Cambridge: Massachusetts Institute of Tehnology.
- R. E. VRIES, R. A. ROE, T. C. B. TAILIEU (1997), *On Charizma and Need for Leadership: Workshop on Transformational Leadership*. Brabant: Tilburg University.
- D. A. WALDMAN, B. M. BASS, F. J. YAMMARINO (1990), Adding to Contingent Reward Behavior: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *Group & Organizational Studies*, 15: 381-394.
- M. WEBER (1947), *The Theory of Social and Economics Organization*. New York: The Free Press.

Bojan Regvar, Marija Ovsenik
KADROVSKI VIRI IN STRATEŠKI VIDIK
SOCIALNEGA MENEDŽMENTA
PRI POVEČEVANJU MEDNARODNE KONKURENČNOSTI
V POGOJIH GLOBALIZACIJE

UVOD

Pri analizi vplivov globalizacije in sprememb v gospodarskih trendih na posameznika, podjetja ali celo državo je mogočih veliko različnih sklepov. V članku bo obdelan del teh pojavov in njihov vpliv na države, ki se pripravljajo za vstop v Evropsko Unijo. Realnost predstave o koristnosti celotnega prilagajanja in vključevanja držav kandidat v Evropsko Unijo se odmika zaradi navdušenja in pričakovanih dolgoročnih pozitivnih učinkov, kratkoročni negativni učinki pa so po našem prepričanju realnost in bodo močno vplivali na uspešnost gospodarstva v teh državah in posledično tudi na kvaliteto življenja ljudi, kar se bo odrazilo v kratkoročni rasti socialne problematike. Scepticism ali pretiran optimizem v tovrstni analizi sta bolj škodljiva, kot si je mogoče predstavljati, strategija priključevanja, ki vsebuje dolgoročne usmeritve spodbujanja proizvodnih dejavnikov in analizo potrošnih dejavnikov z analizo tveganj, pa bolj pomembna, kot se zdi. V članku je zato na koncentriran način prikazan del razlogov, ki izkazujejo negativne učinke globalizacije, kot osnovni razlog za negativne učinke vključevanja manj razvitih držav v Evropsko Unijo pa vidimo predvsem zaostajanje v konkurenčnosti gospodarskega sektorja v teh državah. Vpliv tovrstnih sprememb se bo odrazil tudi v negativnih učinkih na področju socialnega varstva.

**SPOSOBNOST IZBOLJŠEVANJA
KONKURENČNOSTI – PODLAGA
USPEŠNOSTI VSTOPA V EU**

Uveljavljena definicija konkurenčnosti, »sposobnost proizvodnje blaga in storitev, ki so zmožni soočiti se z mednarodno konkurenco in tako pri-

spevati k trajni rasti standarda ljudi« (Tyson 1992: 1), poudarja element sposobnosti konkuriranja v mednarodnem ekonomskem prostoru in neposredno povezavo s standardom ljudi. Narodno-gospodarska konkurenčnost je opredeljena kot tista »sposobnost«, ki lahko v svobodnih in pravičnih tržnih pogojih proizvaja blago in storitve za mednarodni trg ob sočasnem dvigovanju realnih dohodkov svojih prebivalcev. V ožjem smislu predstavlja definicija mednarodne konkurenčnosti »sposobnost podjetja, prodajati z dobičkom na svetovnem trgu brez podpore države«. Ko pomislimo na dolgotrajnost delovanja podjetij v državah kandidatkah za vstop v Evropsko Unijo v okviru državnih intervencij, si lahko pojasnimo vzroke za velik razkorak v konkurenčnosti z državami, v katerih je tradicija podjetništva in odprtega tržišča daljša. Zaradi vzpostavljenih razlik se zato vse bolj izpostavlja vprašanje koristnosti hitrega vključevanja manj razvitih držav v Evropsko Unijo, saj velike korporacije zaradi svoje konkurenčnosti obvladujejo cenovno in inovacijsko politiko proizvajalcev iz manj razvitih držav, zaradi česar bo obstoječe zaostanke v gospodarski razvitosti teh držav nemogoče nadomestiti v kratkem času.

V obdobju integracij, množične kulture in razlik v kapitalski moči zmagovalci na tržišču – podjetja z visoko stopnjo konkurenčnosti in velikim obsegom poslovanja – obvladujejo vse (t. i. »*winnlose competition*«), kar je eden od negativnih vplivov globalizacije. To podpira tezo, da so s spodbujanjem liberalizacije tržišča v državah, kjer je izkazan zaostanek v konkurenčnosti, vsa nekonkurenčna podjetja izpostavljena visokim zahtevam za spremembe, kar se praviloma odraža v povečevanju obsega brezposelnih oseb. Prehitra liberalizacija podjetniškega sektorja v državah kandidatkah bo povsem zanesljivo prinesla krat-

koročne negativne učinke, ki jih lahko imenujemo »prilagoditvena cena« in bodo negativni vse do tedaj, ko bodo dolgoročni pozitivni učinki začeli presegati kratkoročne negativne učinke. Učinki prilagoditvenega procesa se bodo zaradi zaostanka v konkurenčnosti odrazili predvsem v povečani brezposelnosti, zaradi česar je mogoče v prihodnje pričakovati velike pritiske na sistem socialnega varstva v državah, ki izkazujejo zaostanek v konkurenčnosti v primerjavi s kadrovskim, tehnološkim in inovacijskim potencialom držav Evropske unije.

Velika verjetnost je, da bi države kandidatke za dohitevanje povprečja gospodarske in socialne ravni Evropske Unije potrebovale tudi več kot 20 let (pri rasti bruto družbenega proizvoda v deležu 2% nad rastjo bruto družbenega proizvoda Evropske Unije). Povprečje ravni kupne moči prebivalcev 13 držav kandidatke za vstop v Evropsko Unijo dosega namreč 34% delež kupne moči prebivalcev Evropske Unije (Eurostat 2001). To nesorazmerje med državami je prisotno od leta 1996 pa do leta 2000. Preprost matematični izračun kaže, da v primeru 4% rasti kupne moči prebivalcev držav kandidatke in samo 1% rasti kupne moči prebivalcev Evropske Unije letno časovno obdobje 20 let ne bi bilo dovolj za popolno izenačevanje kupne moči. Glede na tako časovno dimenzijo reševanja problema gospodarske in socialne zaostalosti držav kandidatke si lahko predstavljamo izračun v primeru, da bo rast bruto družbe-

nega proizvoda v teh državah manjša, da se bo njihova konkurenčnost še poslabševala ali da bo rast bruto družbenega proizvoda bistveno nižja od zelene. V kontekstu spremenljivih okoliščin, ki jih prinaša globalizacija, je nemogoče zagotoviti stalne pozitivne spremembe, zato je verjetnost hitre rešitve problema gospodarske zaostalosti večine teh držav skoraj nična, projekcija rešitve tega problema pa ima nizko stopnjo zaupanja. Celo narobe! Zaradi teh razlogov lahko celo pričakujemo nov val povečevanja uporabnikov socialnega varstva in težave pri odpravljanju problema brezposelnosti.

Zaradi zaostanka v konkurenčnosti držav kandidatke za vključitev v Evropsko Unijo bi morali biti makroekonomski ukrepi v teh državah drugačni od makroekonomske politike v Evropski Uniji. Zaradi majhnosti posameznih gospodarstev v primerjavi s celostnim gospodarstvom Evropske Unije (za najbolje pripravljeno kandidatko Republiko Slovenijo velja, da je v letu 1998 dosegla 0,25% BDP EU) in potrebe po povečevanju cenovne konkurenčnosti znotraj industrijske proizvodnje v Evropski Uniji bo prišlo do gospodarskih težav v številnih regijah. V težavnih obdobjih si vsaka država pri spodbujanju gospodarske rasti in zmanjševanju obsega brezposelnih oseb pomaga z ustreznimi makroekonomskimi ukrepi (fiskalni, monetarni, davčni). Ker pa je svobodna konkurenca in enotna monetarna politika znotraj držav Evropske Unije pomembno vodilo, ki onemogoča

Tabela 1: Shema komponent izračuna prilagoditvene cene.

pričakovane kratkoročne posledice z možnostjo prilagoditvene recesije kot posledice zaostajanja v konkurenčnosti

težave s konkurenčnostjo vseh, ki so delovali zaprto, v obliki monopola, z državno reguliranimi cenami ipd.

izguba delovnih mest zaradi zaostajanja v konkurenčnosti in uvajanja novih tehnologij

povečanje uporabnikov socialnega varstva kot posledica povečanja nezaposlenosti

povečana obremenitev javne porabe zaradi povečanega dela javnih izdatkov za področje socialnega varstva

pričakovani dolgoročni učinki kot posledica povečanih ekonomskih možnosti

skupno tržišče omogoča povečevanje uspešnosti zaradi lažje dostopnosti in povezovanja v skupen ekonomski prostor

možnost za povečanje BDP z olajšanim dostopom do tujih investicij

dolgoročno zmanjšanje uporabnikov socialnega varstva kot posledica rasti BDP

možnost pridobitve sredstev skladov Evropske unije za premagovanje prilagoditvenih težav

protekcijem z zaščitnimi ukrepi, ki ščitijo posamezne proizvajalce ali panoge, bodo po vstopu v Evropsko unijo številni tovrstni ukrepi onemogočeni. V primerih očitnega protekcijem ali zaščite posameznih panog v posamezni državi so mogoče antidumpinške tožbe, kazni v takih primerih so visoke ter posledično povzročajo gospodarske težave in zmanjšanje obsega delovne sile. Analiza tveganja vključitve držav kandidat v skupen gospodarski prostor Evropske Unije kaže verjetnost zmanjšanja obsega zaposlenih zlasti v predelovalni dejavnosti, ki v konkurenčnosti pomembno zaostaja, kar bo pogojevalo potrebo po pre zaposlitvi večjega števila zaposlenih in kadrovskih ukrepih, ki bodo s tem procesom povezani. Če si predstavljamo konkretne oblike reševanja brezposelnosti v Nemčiji s 4,3 milijona brezposelnih in v Poljski s 3,25 milijona brezposelnih v letu 2002 in visokim deležem brezposelnih v drugih državah, potem postane jasno, da je obseg problema brezposelnosti in naraščajočih stroškov socialnega varstva zelo težko obvladljiv.

Razlogi za zaostajanje v konkurenčnosti držav kandidat za vstop v Evropsko unijo so v tehnološki zaostalosti, produkti neustreznosti predelovalne industrije, premajhnem obsegu inovacij, zlasti pa v zaostanku na področju usposobljenosti delovne sile, kar generira te zaostanke. Problem obstoječe in predvidene rasti brezposelnosti bo nastopal na več ravneh. Tudi uspešna podjetja namreč vseskozi stremijo k odpravi podzaposlenih delavcev ali kakor koli stroškovno odvečne delovne sile z uvajanjem izboljšane tehnologije, saj je zviševanje konkurenčnosti z zmanjševanjem stroškov temeljno vodilo vseh aktivnosti, ki se izvajajo v okviru ekonomskih aktivnosti. Trend zmanjševanja stroškovno odvečne delovne sile bo vse bolj prisoten pri povečevanju konkurenčnosti v tehnološko zaostalih podjetjih, toda tudi pri uspešnih podjetjih, če bodo hotela ohraniti konkurenčnost. V skladu s tem trendom je mogoče kratkoročno pričakovati dvig obsega brezposelnosti in uporabnikov socialnega varstva, skladno z uvajanjem liberalizacije podjetniškega sektorja, z zmanjševanjem subvencioniranja delovnih mest, z odpravljanjem različnih oblik zaščite posameznih panog in tudi s tujimi investicijami. Zaradi liberalizacije gospodarskega prostora v Evropski Uniji in prostega pretoka ljudi bo množica brezposelnih in manj izobraženih ljudi iz držav kandidat tekmovala z brezposelnimi in manj izobraženimi kolegi v Evropski Uniji. Mogoče je predvi-

deti, da bo zaradi stalnega tehnološkega razvoja, ki vse bolj onemogoča zaposlovanje na področju izdelovanja tehnološko manj zahtevnih izdelkov, ter omejitvah v kadrovskem kapitalu, ki se kaže v presežku manj izobraženih, problem brezposelnosti tako v državah Evropske Unije kot tudi v državah kandidatkah vse teže odpravljati.

Strategija je izbira smeri pred samimi dogodki! Izbira Evropske Unije kot dobre možnosti za vsestranski gospodarski razvoj je ena tistih najbolj verjetnih, ker v večini držav ni jasno izoblikovane strategije samostojnega uveljavljanja konkurenčnosti, temveč se ta gradi primerjalno v razmerju do zahtev po izenačevanju pravnega in gospodarskega sistema z Evropsko Unijo. Realnost predstave o koristnosti in predvidljivih negativnih učinkih se zato vse bolj odmika, saj jasnih alternativnih strategij ni.

VZROKI ZAOSTAJANJA V KONKURENČNOSTI - ZAOSTANEK V IZOBRAŽENOSTI KADROVSKIH VIROV

Svetovna Banka je leta 1997 podala oceno strukture celotnega globalnega kapitala (World Bank 1997). Po tej oceni znaša delež človeškega kapitala 64% vrednosti celotnega kapitala, delež naravnih bogastev znaša 20% in delež finančnega kapitala le 16%. Ocenjujejo, da je inovativnost (sposobnost proizvajati in razširjati znanje ter z njim učinkovito razpolagati) zaslužna za 50% dolgoročne gospodarske rasti v razvitih industrijskih državah. Za zadnji dve desetletji ocenjujejo (OECD 2001), da so štiri desetine gospodarske rasti povezane z vse boljšo izobraženostjo v državah OECD. Ostali del gospodarske rasti pripada rasti produktivnosti v razmerju do obsega zaposlenosti in seveda cene proizvodov. Delež pomembnosti človeškega kapitala v strukturi celotne cene se še povečuje, vsekakor pa je zaradi vpliva izobraževanja na gospodarsko rast v izobraževanje usmerjeno veliko pozornosti na različnih nivojih.

V obdobju začetkov industrializacije pa vse do sredine prejšnjega stoletja je človeški faktor veljal za dejavnik razvoja z vidika količine s preprosto povezavo: več zaposlenih, več proizvodnje. Proizvodne kapacitete so postale zaradi tehnološkega razvoja na številnih področjih presežne, zato v ospredje analize in spodbujanja uspešnosti

Tabela 2: Vplivi sprememb in negativne posledice na države kandidatke

<i>spremembe v državah kandidatkah po vstopu v EU</i>	<i>dodatni vplivi globalizacije</i>	<i>negativne posledice prestrukturiranja gospodarskega sektorja v državah kandidatkah</i>
liberalizacija podjetniškega sektorja z večjimi možnostmi poslovanja	naraščanje cenovne konkurenčnosti	odprava intervencij v gospodarstvo, kjer z državnimi intervencijami vzdržujejo delovna mesta, kar bo pogojevalo viške delovne sile
prost pretok ljudi	sproščene migracije z vsemi nezaželenimi pojavi	možen odliv visoko usposobljenih strokovnjakov in priliv nizko usposobljenih iz manj razvitih držav, kar bo spreminjalo kadrovske funkcije v državah
prevzemi podjetij na mednarodni ravni	prost pretok kapitala, združevanje podjetij, prevzemi podjetij	nakupi podjetij, investicije in spremembe tehnološke opremljenosti bodo pogojevali viške delovne sile
integracija v evropsko gospodarstvo	globalno poslovanje in izkoriščanje cenejših virov na svetovni ravni	povezovanje podjetij na horizontalni in vertikalni ravni, ki bodo pogojevali viške delovne sile in povečano brezposelnost

stopajo drugi dejavniki, zlasti dejavniki razvoja konkurenčnosti, ki ne temelji več na povečevanju zaposlenosti, temveč predvsem na izobraženosti delovne sile. Šele s kvaliteto na vseh področjih dela kot agregatnim merilom povečevanja uspešnosti in v najnovejšem času z uvedbo informacijske tehnologije je mogoče pojasniti tisti del gospodarske rasti, ki je ni mogoče pojasniti s tradicionalnimi proizvodnimi dejavniki. To so hkrati tudi dejavniki, ki jih v državah kandidatkah ne morejo razviti tako hitro, kot bi bilo potrebno, da bi bila vključitev v Evropsko unijo čim manj obremenjujoča.

Primerjava podatkov o višini strokovne usposobljenosti zaposlenih oseb med državami kaže, da je delež zaposlenih z visokošolsko izobrazbo odločilen za ugotavljanje vrednosti človeškega kapitala in glavni atribut razvojne konkurenčnosti, zato je tudi najbolj zanimiv za primerjavo. Pomemben je tudi delež zaposlenih kadrov z nižjo stopnjo izobrazbe, saj morajo biti delovna mesta za delovno silo z nizko stopnjo kvalifikacije prilagojena razmeroma enostavnim opravilom, praviloma za proizvodnjo izdelkov, ki prinašajo nizko dodano vrednost, kar posledično omejuje raz-

vojna vlaganja in zato povečuje razlike med državami.

V kontekstu analize vpliva izobrazbe na uspešnost je pomembno, kako različne države materializirajo svoj interes po izobraževanju. V večini držav namreč obseg financiranja izobraževanja sledi naraščanju bruto družbenega proizvoda, v posameznih državah (Italija, Avstralija, Danska, Portugalska, Nova Zelandija, Grčija in Turčija) pa delež sredstev za izobraževanje presega rast bruto družbenega proizvoda, kar je torej strategija kadrovskega pospeševanja s povečanim vlaganjem v to področje. Kot negativni primer je mogoče izpostaviti samo posamezne države (Češko Republiko in Kanado), ki sta v zadnjih letih znižali javne izdatke za področje izobraževanja, hkrati pa povzročili povečanje obsega zasebne porabe za to področje. Pomembno je, da v absolutnem merilu vloženih sredstev v izobraževanje in področje raziskav in razvoja države kandidatke za vstop v Evropsko Unijo, med njimi tudi Slovenija, pomembno zaostajajo. Družbeni interes po obsegu financiranja izobraževanja se neposredno materializira v spremembi obsega individualnega financiranja izobraževanja. Večji del

Tabela 3: Delovna sila po stopnji izobrazbe v posameznih državah, državah OECD in v RS

izobrazba:	osnovna in nižja srednja	srednja	višješolska	univerzitetna
povprečje v OECD	35%	42%	10%	15%
ZDA	11%	52%	9%	28%
Nemčija	12%	62%	11%	15%
Norveška	15%	53%	12%	20%
Grčija	52%	26%	8%	15%
Turčija	76%	15%	-	9%
Portugalska	76%	10%	4%	9%
Italija	56%	33%	-	11%
Koreja	39%	41%	-	20%
Slovenija	58,7%	25,4%	7,7%	8,2%

Vira: OECD database 2000; SURS 2001.

vlad držav spoznava, da je povečano javno financiranje in povečanje javne spodbude za namen izobraževanja neobhodni del strategije celotnega družbenega razvoja in tovrstne stroške upoštevajo kot koristno investicijo. Ker je odpravljanje zastankov dolgoročen proces, lahko pričakujemo težave dalj časa.

Izračun soodvisnosti višine izobrazbe in višine doseženega bruto družbenega proizvoda izkazuje močno statistično povezanost. Korelacija med rastjo deleža prebivalcev, ki se izobražuje na visoki stopnji ter šolanje tudi konča, in naraščanjem bruto družbenega proizvoda v Republiki Sloveniji kaže močno povezavo ($R = 0,94$, $p < 0,05$), vsekakor pa je glede na teoretska izhodišča vpliva izobraževanja na uspešnost pričakovati, da bi podobne analize v srednje razvitih državah pokazale podobno povezavo, medtem ko je v manj razvitih državah naraščanje bruto družbenega proizvoda pogosteje povezano s povečevanjem obsega tujih investicij.

Kvaliteta človeškega kapitala, merjena v okviru t. i. »dimenzije deleža oseb« za visoko izobrazbo med prebivalstvom, je seveda samo eden izmed dejavnikov uspešnih družb, ki ga ni mogoče vzeti kot edino razlago za rast bruto družbenega proizvoda. S človeškim kapitalom je treba znati ravnati, v ta namen je treba imeti izdelane različne sisteme sprejemanja, razmeščanja, napredovanja in usposabljanja na vseh ravneh, saj je znanje dinamičen tok in ne oblika zaloge, ki je statična oziroma dolgotrajna, v posameznih državah pa v tem pogledu pomembno zaostajajo. V oceni vpliva človeškega kapitala na izboljšanje konkuren-

čnih možnosti je treba oceniti tudi sistem, s katerim je to področje mogoče izboljševati. To ne zajema ocene strategij, ki so napisane za to področje, temveč oceno dejanskega instrumentarija v obliki institucij in dejanskih možnosti financiranja ter spodbud za izobraževanje, ki omogočajo razvoj in neposredno uporabo znanja na vseh ravneh. Pri oceni razvojnih možnosti z razvojem kadrovskega potenciala je treba oceniti vzpostavljeno mrežo institucij, ki so usposobljene za izvajanje izobraževanja, in delež sredstev, ki jih posamezna družba na makro ravni dejansko namenja za to področje. Ne glede na parametre lahko ocenimo, da kadrovski kapital v državah kandidatkih in tudi celoten institucionalni sistem izobraževanja zaostaja za razvitimi državami, da v teh državah močno zaostaja delež inovacij, da je stopnja zahtevnosti razpoložljive tehnologije v sektorju industrije močno zaostala, posledično pa so nižji tudi vsi finančni kazalci uspešnosti. Doseganje višje ravni znanja je proces, ki ga zaradi obstoječih razlik z razvitimi državami ni mogoče končati v kratkem času, vsekakor pa je izboljševanje stanja na temu področju imperativ, katerega uspešnost ali neuspešnost bo v prihodnje neposredno vplivala na višino socialne blaginje v državah kandidatkih.

SKLEP

Trg je vsekakor celota nepredvidljivih dogodkov in procesov, ki so rezultat svobodnega delovanja udeležencev, medtem ko socialno-ekonomska

ureditev posamezne države in posameznega gospodarskega prostora podaja pogoje za delovanje. Razlogi za verjetno težavno vključevanje držav kandidat v Evropsko Unijo so številni, del dogodkov in vzrokov težav pa je vsekakor predvidljiv. Na področju gospodarstva bo to predvsem problem zaostajanja v konkurenčnosti, torej sposobnosti gospodarstva za soočenje s konkurenčnim pritiskom proizvajalcev dobrin in storitev iz Evropske Unije, ki so v pomembni meri bolj konkurenčni zaradi inovativnosti, kvalitete ali cene številnih izdelkov. Razlike med državami na tem področju pa bodo povzročile spremembe tudi na področju socialnega varstva. Priključevanje držav kandidat za vstop v EU v zadnjem času dobiva povsem drugačno obliko zaradi verjetnega zmanjševanja in celo izgube sredstev iz naslova različnih pristopnih skladov. Sredstva strukturnih skladov so namenjena skladnejšemu regionalnemu razvoju Evropski Uniji in se razdeljujejo skladno s kriteriji, ki jih je več in bolj natančno opredeljujejo možnosti za različne potrebe. Za članice kandidatke je zelo privlačna pomoč v deležu 5,6% bruto družbenega produkta, kolikor je je v letu 1995 dosegla Grčija, Portugalska 4,3% BDP in Španija 2,5% BDP, vendar tako visokega obsega pomoči države kandidatke zagotovo ne bodo pridobile. Z vstopom novih članic se lahko zanimivo obdobje članstva za navedene države EU tudi konča, zato lahko pričakujemo težave zaradi povsem pragmatičnih razlogov, med katerimi bodo osrednji razlog sredstva.

Uspešnost vključitve teh držav v Evropsko Unijo se ne bo merila z letom vstopa kot kakšnim posebnim kriterijem, temveč veliko bolj po rezultatih, ki se bodo odražali v razmerju med pozitivnimi učinki in negativnimi posledicami, ki jih bodo kratkoročno in dolgoročno pogojevale strukturne spremembe. Tovrstne učinke bo mogoče meriti z gibanjem obsega uporabnikov socialnega varstva, ki so zanesljiv indikator uspešnosti vsake družbe. Ravno na tem področju pa zaznavamo težave tako v Evropski Uniji kot tudi v državah kandidatkah, kjer se obseg uporabnikov socialnega varstva povečuje in se bo zaradi zaostajanja v konkurenčnosti še povečeval. Polnopravno članstvo v Evropski Uniji bo vplivalo na spremembe ekonomskega in socialnega sistema v državah kandidatkah, kratkoročni učinki pa bodo po našem mnenju negativni na celotnem socioekonomskem področju.

Pretežni del ukrepov v sodobnih družbah se

zaradi potrebe po izboljševanju konkurenčnosti osredotoča na dve področji: na zmanjševanje javne porabe kot glavnega atributa potrošnje in na sistem razvoja kadrovskih virov kot poudarjene možnosti razvoja konkurenčnosti na produkcijski strani. Oba dejavnika pa vplivata tudi na spremembe na področju socialnega varstva. Strategija razvoja držav kandidat je zasnovana s priključevanjem Evropski Uniji in mnogimi strukturnimi spremembami, ki so za to potrebne, ob tem pa ostaja razvoj kadrov zanemarjeno področje, zlasti zaradi pomanjkanja materialnih virov. Pričakovane strukturne spremembe ne zagotavljajo samoumevnega zmanjšanja brezposelnosti ali povečevanja gospodarske uspešnosti, temveč predvsem podlago, ki bo omogočala enakopravno udeležbo na skupnem tržišču, kjer bo mogoče zagotoviti uspeh samo z ustrezno konkurenčnostjo.

Ocenjujejo (World Bank 2001), da bodo za 60% novih zaposlitev leta 2010 potrebne večšine, ki jih danes obvlada le 22% zaposlenih, kar izkazuje potrebo po intenzivnem razvoju kadrov, to pa je še toliko bolj izrazito v državah kandidatkah, ki izkazujejo velik zaostanek v produktivni in tehnološki razvitosti. Če v primerjavi z navedenimi ocenami ocenimo, da bo na podlagi pričakovanih sprememb v razvoju tehnologije, brez ustreznih razvojnih strategij na področju kadrovskih virov, vse manj zaposlenih ustrezalo potrebam dela v prihodnosti, bo ta dejavnik vplival na konkurenčnost in uspešnost poslovanja v prihodnosti, zato se bo treba prilagoditi pričakovanim spremembam tudi na področju razvoja kadrovskih virov, ob odsotnosti ustreznih strategij pa tudi na področju socialnega varstva.

Nastajanje Evropske Unije je spremljalo veliko skeptičnih pomislekov. Mnogi vidni teoretiki in praktiki (Soros 1998: 227), ki se ukvarjajo z različnimi vidiki vplivov globalizacije, opisujejo nastajanje Evropske Unije kot enega največjih eksperimentov socialnega inženiringa. Različni viri poudarjajo, da bo vse več tistih, ki ne bodo imeli znanja, izobrazbe, denarja, ustvarjalnosti, da bi prestopili prag nove tehnologije, zato je mogoče končati ta članek z mislijo, da »bodo uspešne družbe v prihodnosti tiste, ki znanje imajo in ga bodo sposobne razvijati, vse ostale pa se bodo soočale z vse večjim zaostajanjem in posledično s socialnimi problemi, ki jih ne bo mogoče rešiti s povečevanjem javne porabe, temveč samo s povečevanjem konkurenčnosti, katere podlaga

bo predvsem znanje in ustvarjalnost delovne sile« (Ovsenik 2001: 949). Države kandidatke so zato pred pomembnimi odločitvami, njihova strategija v odnosu do razvoja konkurenčnosti pa bo pomembno vplivala na uspeh v prihodnosti, mogoče pa je povsem zanesljivo sklepati, da bodo vse neuspešne strategije povečevale število uporabnikov socialnega varstva.

LITERATURA

- EUROSTAT: *EU Statistical Indicators*; 2001. URL: <http://europa.eu.int/comm/eurostat/Public/dashop/print-product/EN?catalogue=Eurostat&product=9-13032002-EN-BP-EN&mode=download> in <http://europa.eu.int/eurostat.html>
- G. SOROS (1998), *The Crisis of Global Capitalism*. London: Little, Brown and Company.
- L. TYSON (1992), *Trade Conflict in High-Technology Industries*. New York: Institute for International Economics.
- M. OVSENIK (2001), Globalizacija, etika in človekove pravice. V: *Management in globalizacija*. Kranj: Moderna organizacija (948-954).
- OECD database (2000). URL: <http://www.oecd.org/EN/statistics/0,,EN-statistics-0-nodirectorate-no-no-no-0,00.html>
- (2001): Education at a Glance - OECD Indicators. URL: <http://www.oecd.org/EN/document/0,,EN-document-4-nodirectorate-no-1-22129-4,00.html>
- Statistični letopis Republike Slovenije 2001*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- World Bank (1997), *World Development Report 1997: The State in a Changing World*. URL: http://publications.worldbank.org/ecommerce/catalog/product?item_id=216987

Marko Ferjan, Karmen Brumen

O ETIKI IN MORALI SLOVENSkih MENEDŽERJEV

OPREDELITEV PROBLEMA

V našem življenju so na vseh področjih zelo navzoča različna pravna pravila. Nepravilnosti ne bomo mogli razrešiti zgolj v okviru ali s pomočjo zakonov, odredb, odlokov, ukazov ipd. Ti predstavljajo namreč le skrajno omejitve in opredelitev, kaj je prav in kaj ne. Istočasno pa pomenijo še nekaj več kot samo zapis obveznih in splošno veljavnih norm. Hkrati so tudi prvo navodilo za etične vidike odločanja v življenju na splošno in v menedžmentu. »Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo območje, kjer se lahko dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, vendar tudi moralno ni« (Tavčar, 1995: 423). To sivo območje javnosti in okolja, kamor sodi tudi poslovno okolje, naj bi najprej varovala morala.

Zakaj morala? Tudi morala vzpostavlja pravila, ki usmerjajo naše ravnanje in odločanje, kaj je za nas, za ljudi, dobro in kaj ni. »Vezana je predvsem na tradicijo, posnemanje drugih, temelji na skupnih interesih in odgovornosti in nikoli ne nastopa v obliki natančnih pravil in zakonskih norm. Utemeljena je na nenapisanem družbenem dogovoru, ni niti zakon niti religijska norma, je zgolj pot in iskanje, ki jo moramo opraviti sami – kaj moramo narediti in kako presojati naša dejanja« (Kovač 1996: 37). Kot glavni predmet raziskovanja etike »je morala človeški fenomen par excellence, saj lahko samo človeško bitje iz perspektive dobrega in zla vzpostavi in ohranja kritično-vrednostni odnos do obnašanja in dejanj drugih ljudi, do njihovih značajev ter končno do samega sebe« (Jelovac 1997: 14). Sistem moralnih pravil delimo na osebno in družbeno moralo. »Za osebno moralo je značilen sistem norm, ki jih posameznik oblikuje sam in se v skladu z njimi ravna v določeni življenjski situaciji. Podobno se

v družbenem življenju oblikujejo določena pravila ravnanja, ki jih štejemo za družbeno moralna pravila.« Vendar pa »moralnih norm, ki veljajo za medsebojne človeške odnose zunaj sveta družbenoekonomskih razmerij, ne moramo uporabljati v sferi družbenoekonomskih odnosov, kjer se pojavljajo posebna pravila ravnanja moralne narave, ki jih opredeljujemo kot poslovno moralo« (Ivanjko 1996: 178).

Morala se vedno giblje med odgovornostjo do drugih in osebnimi koristmi ali, preneseno v poslovni svet, med podjetniškim interesom posameznika in gospodarskih družb na eni strani in tistim, kar naj bi bilo skupni interes naroda, na drugi. Za nemoralno vedenje menedžerjev ne moremo uporabiti formalnopравnih sankcij. Za izrekanje ukrepov družbene discipline, če gre za posledice kršitve dobrih poslovnih običajev v poslovnih odnosih, so pri nas in po svetu pristojna tako imenovana častna sodišča, ki lahko kot instrument sankcioniranja uporabljajo tudi javno objavo razzsodbe častnega sodišča. Taka oblika moralnega kaznovanja je zelo učinkovita in ima dolgoročne posledice, saj lahko izloči posameznika iz gospodarskega in družbenega okolja. Dosti pomembnejši pa je osebni ukrep – notranja sankcija, ki jo človek zaradi kršitve omenjenih norm uporabi sam zase.

Lahko se vprašamo, koliko naših podjetnikov in menedžerjev se zaveda, ima izoblikovano lastno etično razumevanje za moralno presojanje svojega delovanja in obnašanja ter za presojanje določenega pojava v poslovnem življenju. Kako torej v naši družbi doseči višjo raven ozaveščenosti o etičnosti v poslovnih odnosih, s čimer bi lahko posredno tudi umirili in presegli proces družbenega in lastninskega preoblikovanja ter se vrnili k temeljnim vrednotam poslovne morale?

Slovenija sodi med države, ki so se v post-

socialistično tranzicijo »vrgle« z veliko volje in želje po hitrem uspehu pri vzpostavitvi demokratičnega družbenega sistema in tržnega gospodarstva. Njuna vzpostavitev pa ne pomeni le presaditve vzorcev ureditev iz zahodnih držav Evrope na domača tla. Pojavlja se vprašanje: Kako preseči ta nemirni čas iskanja ciljev in interesov gospodarjenja? Kako se vključiti v sistem povezanih svetovnih trgov in se predvsem naučiti, kako igrati novo igro, saj večina starih pravil ne velja več?

Ta članek torej obravnava vprašanja poslovne etike in morale. Namen prvega dela članka je predvsem prikazati, kaj poslovna etika sploh je in katera so tista vodila, ki menedžerje in podjetnike vodijo pri njihovem delovanju, pri sprejemanju strokovno pravih in etičnih odločitev in pri njihovem obnašanju. Drugi del članka pa je namenjen predstavitvi empirične raziskave, v kateri smo želeli raziskati in predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih v Sloveniji, oziroma, kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki.

POJMOVANJE VREDNOT, ETIKE IN MORALE

ETIKA

»Etika je filozofska veda o morali, ki se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem (normiranjem) izvora človeške moralnosti, proučevanjem ciljev, smotrov, namenov, skratka smisla človekovih moralnih pobud, ravnanja, obnašanja, značaja in delovanja« (Jelovac 1997: 38). Uči in usmerja nas v skupnem življenju, v sožitju z drugimi ljudmi v naravnem okolju, v katerem živimo. Torej etika ni morala sama po sebi.

Skoz zgodovino človeškega razvoja je etika kot filozofska veda o morali razvila vrsto etičnih šol, pristopov, sistemov iskanja in moralnih ukrepov, »katerih skupna značilnost je v tem, da se praktična eksistenca človeškega bitja modro obravnava in/ali ocenjuje glede na določeno pojmovanje Dobrega« (Jelovac 1997: 26). Tako poznamo *stoično pojmovanje etike*, ki za dobro življenje oznanja le tisto, »ki jasno ločuje dogodke, ki so od človeka odvisni, od tistih, ki niso, in ki usmerja voljo samo na prve, medtem ko do drugih goji držo ravnodušnega prenašanja in zanemarjanja« (Jelovac 1997: 26). Velik preobrat je povzročilo

Descartesovo odkritje subjekta, mislečega jaza, in Heglovo pojmovno razlikovanje med etiko in moralo in njegova *etika odločitve*. Najpomembnejše v razvoju zgodovine filozofije etike pa je z *etiko odgovornosti* vsekakor prispeval Immanuel Kant.

Tudi poslovna etika kot ena izmed ved znotraj etike ima svoje korenine v zgodovini stare Grčije, čeprav se je kot ločena veja pojavila šele v 20. stoletju, v dobi pozne moderne. Tako pozno rojstvo poslovne etike je razumljivo, saj je morala počakati na ugodne družbenoekonomske razmere, na preobrazbo gospodarskega življenja od klasičnega liberalizma k postindustrijski družbi.

V življenju nasploh, še zlasti pa v poslovnem komuniciranju se zelo pogosto pojavlja vprašanje izbire prioritete med resnico in interesom. Iskanje odgovora na to dilemo je temeljno vprašanje etike v poslovnem komuniciranju. Organizacije so namreč v svojem delovanju pogosto prisiljene postaviti svoj interes nad resnico.

Za presojo etičnosti nekega ravnanja se kot kriterij zelo pogosto postavlja načelo koristnosti. Temeljni usmeritvi sta:

- koristnost glede na dosego ciljev organizacije
- koristnost glede na vrednote posameznika in družbe.

Na ta vidik obravnave etike je opomnil že Aristotel, ki je zapisal, da »nihče ne daje prednosti tistemu, kar je splošno dobro, pred tistim, kar je dobro zanj samega«. Spomniti velja tudi na Machiavellija. O svojem tako zelo spornem Vladoarju sam namreč pravi, da se opira »na tisto, kar je res, ne pa na tisto, kar si glede nečesa nekdo izmisli«.

Če kot kriterij za etičnost postavimo koristnost nekega ravnanja, lahko pri presoji etičnosti srečujemo več tipov ljudi oziroma organizacij:

- etika človekovih pravic postavlja za etično vse tisto, kar ne krši človekovih pravic;
- utilitaristični tip etike postavlja za etično vse tisto, kar prinaša največ splošnih koristi in najmanj škode;
- egoistični tip etike postavlja za etično vse tisto, kar koristi organizaciji, ne glede na posledice v okolju;
- etika pravičnosti postavlja za etično vse tisto, kar ne povzroči nikomur nikakršne škode.

Danes v etiki ločimo dve glavni področji oziroma dva pristopa pri obravnavanju moralnosti, teoretično in praktično moralno etiko. *Praktično,*

normativno etiko delimo na *teleološko* in *deontološko* etiko. Teleološka etika se osredotoči na kategoriji »dobro« in »vrednota«, ki opredeljujeta smer in cilj človekovega delovanja. Deontološka etika pa se ukvarja predvsem z zahtevo izpolnjevanja »dolžnosti« in s pojmom »norma«. Deontologija je v zadnjih desetletjih, z razcvetom aplikativnih etičnih raziskovanj, veliko pridobila na uporabnem pomenu (etični kodeksi). Torej naj bi bila aplikativna etika tista veja moralne filozofije, ki dejansko rešuje etične probleme. Njena naloga je, da pri preučevanju specifičnih etičnih problemov v konkretnih primerih uporabi vplive metaetike in splošna načela ter pravila normativne etike (Poler 1997: 44).

Tudi v poslovni etiki sta se, glede na metodološki pristop raziskovanja in obravnavanja poslovne morale, razvila dva primarno različna tipa poslovne etike:

- Deskriptivna poslovna etika je omejena izključno na opisno pojasnjevanje tekočega stanja stvari in duha, odnosov in norm v polju poslovne morale ter na analizo aktualne jezikovne uporabe besed in stavkov, ki funkcionirajo v praksi moralnega ocenjevanja vsakdanjega gospodarskega življenja. S tako analizo navadnega naravnega jezika vsakdanje poslovne prakse se ukvarja posebna podvrst deskriptivne poslovne etike: poslovna metaetika,

- Normativna poslovna etika ima daljnosežne in strožje zahteve, saj si prizadeva, z določenih kritično-vrednostnih pozicij in kriterijev lastnega pogleda na svet podrediti obstoječo gospodarsko prakso moralnemu ocenjevanju in racionalni presoji. Vztraja pri prevrednotenju vladajočih moralnih vrednot (tako pozitivnih norm kot tudi projektivnih idealov), da bi izboljšali njihovo normiranje za potrebe neke prihodnje prakse (Jelovac 1997: 38).

Tipičen primer normativne poslovne etike prinašata Horst Steinmann in Albert Lohr. Pojem podjetniške etike opredeljujeta takole: »Podjetniška etika obsega vsa gradiva in procesne norme, ki so jih samozavezujoče sprejeli v določenem podjetju, da bi s tem omejili konfliktorelevantne učinke profitnega principa pri krmiljenju konkretnih podjetniških aktivnosti« (Steinmann, Lohr 1993: 35). Nato razlagata: »Podjetje kot področje konkretnega udejanjanja profitnega principa naj ne bi bilo več samo temeljna ekonomska institucija, temveč tudi temeljno področje etične refleksije, ki pa ne sme biti samo domena menedž-

menta. Etične usmeritve, norme lahko nastajajo, se uveljavljajo, ohranjajo in spreminjajo le z upoštevanjem in vključevanjem v dialoško sporazumevanje vseh članov podjetja.«

Prostovoljna zavezanost k dogovorno usmerjeni podjetniški etiki postaja vse bolj sprejemljiva. Ne moremo pa sprejeti pogoja, ki ga avtorja postavljata skoraj kot absolutni imperativ, da namreč morajo s poslovno etiko, z zaželenimi normami ravnanja in obnašanja, za kar so se odločili v nekem podjetju, »soglašati vsi prizadeti«. Pri iskanju in oblikovanju etične usmeritve in moralnih norm upravičeno pričakujemo, da se bo v dogovor vključila večina članov podjetja, ne pa vsi, kakor navajata avtorja. Prav tako je iluzorno pričakovati, da se bodo za izbrano poslovno etiko »odločili in z njo soglašali vsi prizadeti«.

Še en zanimiv pristop k razmišljanju o poslovni etiki ponujata Hoffman in Moore. Za njiju ni najpomembnejše vprašanje: »katero je dobro ali slabo dejanje v posamezni situaciji«, temveč: »kako zagotoviti ustrezne pogoje, ki bi omogočili etično poslovanje« (Hoffman, Moore 1990: 19-31).

Še nekaj je, kar poslovna etika ocenjuje kot ključni pogoj za to, da si neki posameznik ustvari dostojanstvo in ugled dobrega poslovnega človeka. To je dobra volja. »Po Kantu je samo dobra (moralna) volja brezpogojno dobra. Ni dobra zaradi tega, kar naredi ali kako učinkuje, ampak je dobra sama po sebi. Njen edini motiv je, da svojo dolžnost naredi zaradi dolžnosti« (Poler 1997: 63-64). V poslovnem svetu, ki ga v veliki meri oblikujejo zakonitosti, strukture in dinamika gospodarskega sistema, bi Kantova trditev, »da imamo lahko za dobro zgolj dobro voljo brez omejitev, pa čeprav bi bilo to največ, s čimer sodobni poslovni človek lahko razpolaga«, ostala nedorečena.

V uvodu tega poglavja je zapisano, da je poslovna etika ena izmed ved znotraj etike. V grobem zajema najmanj naslednjih sedem področij: »odnose do zaposlenih, odnose do skupnosti in okolja, odnose do delničarjev, odnose do dobaviteljev, kontraktorjev, odnose do inovacij, tehnologije in politični interes« (Hrastelj 1997: 3). Prav in le z vzpostavitvijo povezave z drugimi disciplinami, zlasti z ekonomijo kot temeljnim izhodiščem njenega soodvisnega delovanja, bo lahko poslovna etika dokazala svojo edinstveno vrednost in upravičila svoj obstanek in razvoj.

Dejstvo je, da se poslovna etika oblikuje, spreminja in deluje na ravni podjetja. Da pa lahko »zaživi«, sta potrebna dva pogoja:

1. Podjetje mora delovati v takem družbeno-ekonomskem okolju, ki mu omogoča profitno dejavnost.

2. Imeti mora dovolj »podjetniško samostojnega prostora«, ki ga pravna regulativa države ne sme omejiti do take mere, da ne bi moglo sproti in za določene primere posebej preverjati, ali izbira sredstev in način izpeljave za načrtno doseganje zastavljenega cilja ne strežita le večanju profita, ampak hkrati predstavljata tudi etično sprejemljiv način odločanja.

Če ta drugi pogoj ni izpolnjen, lahko v najboljšem primeru govorimo le o gospodarski etiki, ki se praviloma osredotoči na preverjanje legitimnosti profitnega načela in njegovih spremljajočih institutov (delovno pravo, konkurenčno pravo itn.).

Pri nadaljnjih razmišljanjih bomo izhajali iz podjetja kot osnovne celice, kjer so vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavni deli podjetja, pa tudi vsi posamezniki, skupine in organizacije v notranjem in v zunanem okolju, ki so kakor koli povezani z njegovo dejavnostjo, usmerjeni in izvajanje poslovne strategije in doseganje poslovnih rezultatov. Najpomembnejši cilj je, postati uspešno podjetje, uspešno tako z vidika ekonomskih meril kakor tudi v obliki priznanja okolja, da se podjetje zavestno in načeloma zavzema za vrednote, za združljivost lastnih koristi z moralnimi vrednotami drugih udeležencev iz njegovega poslovnega okolja. Če pa uspešnost podjetja merimo iz notranjega okolja, je ta uspešnost »rezultanta interesov vseh aktivnih udeležencev, ki neposredno in tekoče vplivajo na uspešnost, interesov vseh aktivnih udeležencev, katerih interesi oblikujejo odnos (klimo, podobo, priljubljenost, uglednost ipd.) notranjega in zunanjih okolij podjetja ter tako posredno, ponavadi dolgoročneje vplivajo na njegovo uspešnost« (Tavčar 1995: 512).

MORALA

Morala sodi v okvir enega med podsistemov družbenega sociosistema, še posebej tistega, ki skozi sklop nenapisanih vzorov, norm in pravil vzornega delovanja, ravnanja in značaja posameznikov in skupin prireja življenje v

načine in oblike, katerih primarna značilnost je sprejemljivost, zaželenost, obče veljavna vzornost in funkcionalnost v javnem življenju. (Jelovac 1997: 18.)

Vsakdanje življenje ni mogoče brez takšne ali drugačne morale. Sproti se moramo odločati, kaj bomo naredili in kako bomo to, za kar smo se odločili, opravili. Ko se tako odločamo, se že ravnamo, čeprav tega izrecno ne vemo, po pravilih. Odločamo se, kaj je prav in kaj ni prav, in če o tem odločamo glede na medsebojne, medčloveške odnose, potem svojo odločitev poobčujemo. Svoje razumevanje tega, kaj je dobro in kaj je slabo ali zlo, prenašamo na raven družbenosti ter se z druge strani soočamo, včasih tudi spopadamo s to ravnjo. (Hribar 1996: 5.)

Kaj pa poslovna morala? Tudi ta zajema sistem nenapisanih pravil, vzorcev in maksim, vendar je njihova vsebina »prirejena« za drugačno, ožje okolje gospodarskih odnosov: »za sistematično organiziranje, upravljanje, krmiljenje in ohranitev gospodarjenja znotraj moralno sprejetih, s tradicijo podedovanih obrazcev obnašanja in zaželenih norm ravnanja ter značajev poslovnih ljudi« (Jelovac, 1997: 22). Njen cilj je »varovanje vsebine gospodarskih odnosov, v katerih naj bi bila dana vsakemu udeležencu enaka možnost pri nastopanju in uveljavljanju njegovih interesov« (Ivanjko 1996: 179), kar pa vemo, da je v vsakdanjem življenju praktično neizvedljivo. Hkrati pa se tudi zavedamo, da brez poslovne morale, tega neformalnega varovala sivega območja, ki je na eni strani omejeno z obveznostmi, kakor jih narekujejo zakoni, in na drugi strani s tehnično-tehnološkimi normativi, podjetje ne more dobro poslovati.

VREDNOTE

Tudi vrednote imajo, kot kažipot naši morali in etiki, svoje mesto v opredelitvi etike »kot filozofske discipline o smotrni uveljavitvi vrednot v načinu človekove eksistence« (Novak 1989: 193).

Če izhajamo iz navedenega, so vrednote posplošena in relativno trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih visoko cenimo, ki se nanašajo na široke kategorije podrejenih objektov in odnosov in ki usmerjajo naše interese in naše vedenje. Predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev

- zelo posplošene in obenem močno cenjene cilje ali motivacijske cilje najvišjega hierarhičnega reda. Njihova značilnost je vrednostna komponenta, saj se vedno nanašajo na stvari, ki so pozitivno ali negativno (nevrednote, antivrednote) vrednotene ali cenjene. V njih se odražajo družbene in kulturne norme, imajo globok osebni pomen za posameznika, saj jih »doživljamo z občutkom odgovornosti in zavezanosti, angažirajo nas v naši notranjosti in globini« (Poler 1997: 43).

V najširšem pomenu besede razlikujemo pri človeku *osebne* in *družbene vrednote*. O družbenih vrednotah oziroma o njihovem pomenu za posameznikovo življenje razmišlja Mrmrak takole: »Globalni sistem človeških vrednot vsebuje kot bistveni del vrednote njegove družbenosti in družbenega izražanja. Z njihovo pomočjo človek kot individuum ali kot človek družbenih skupin izraža svoje temeljne potrebe in interese, cilje in želje po urejanju svojega družbenega življenja [...] Vrednote so tudi podlaga za njegovo prostovoljno združevanje v družbene skupine. Te skupine, če so formalno organizirane in institucionalizirane, imajo posebno določene tudi svoje cilje, ki vsebujejo temeljne vrednote teh skupin« (Židan 1989: 104).

Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim in norm, ki veljajo za praktična merila pravičnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti (Jelovac 1997: 34). Novolatinska beseda *codex* (starolatinsko: *caudex*) je prvotno pomenila popis, knjigo, sestavljeno iz povešenih lesenih ploščic, ali tnilo, h kateremu koga privedejo, da bi ga kaznovali ali izpostavili posmehu. Kodeks poslovne morale riše skupek vrlin, s katerimi se mora oblikovati sodoben slovenski menedžer kot zaželen pozitiven vzor, po katerem se bo v vsakodnevni praksi oblikovalo dobro menedžersko obnašanje oz. poslovno ravnanje, tako da se bo, kolikor bodo dopuščale razmere, temu približala vsaj večina vodilnih gospodarstvenikov. Dober poslovni namen je nepogrešljiva vrлина dobrega menedžerja, ki je uspešen in pošten hkrati.

V reviji *Manager* je bil leta 1997 objavljen slovenski menedžerski kodeks, s katerim naj bi si pri vsakodnevem odločanju pomagali slovenski menedžerji. Kodeks je pisan za profitne organizacije, po smislu pa ga je moč uporabljati tudi v drugih organizacijah. Sestavljen je iz dvanajstih

načel za vodenje.

Blanchard in Peale (1990: 12-23, 31-58) pravi, da je etično vedenje povezano z dobrim mnenjem o samem sebi. Ljudje, ki imajo o sebi dobro mnenje, znajo vzdržati zunanje pritiske in so sposobni storiti to, kar je prav in ne tistega, kar je prikladno, popularno ali pridobitniško. Trdna moralna pravila, ki zahtevajo, da je vsak uslužbenec odgovoren za neoporečnost in za posledice svojih dejanj, so prvi korak k uspešnosti vsakega podjetja, poštene direktorji so tudi uspešni direktorji. Neetično dejanje uničuje posameznikovo samospoštovanje, njihova vest se bori z nagoni za preživetje. V moralno spornih odločitvah in dejanjih lahko posameznik opravi etični preizkus in odgovori na njegova vprašanja.

Vprašanja etičnega preizkusa so:

Ali je odločitev oziroma dejanje zakonito? Ali bom kršil zakone in predpise v podjetju?

Ali je odločitev oziroma dejanje uravnoteženo? Ali je nepristransko za vse sodelujoče, kratkoročno in dolgoročno? Ali spodbuja »fair play« odnose?

Kakšno mnenje bom imel o sebi? Bom ponosen nase? Bi mi bilo prav, če bi mojo odločitev objavili v časopisu? Bi mi bilo prav, če bi domači zvedeli?

Pri preučevanju etike in morale ravnanja menedžerjev je treba preučevati zlasti naslednje relacije:

- odnose menedžerjev kot zaupnikov do lastnikov oziroma njihovih pooblaščenec;
- odnose menedžerjev kot poslovodij in vodij do zaposlenih v organizaciji, saj s stališča lastnikov vzdušje v organizaciji bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost njenega delovanja;
- odnose menedžerjev do poslovnih partnerjev in konkurentov; pomembni so zlasti partnerji (dobavitelji, odjemalci in drugi), ki jim etično vedenje menedžerjev zmanjšuje občutek tveganja in olajšuje zaupanje kot temelj dolgoročnega sodelovanja;
- odnose menedžerjev do drugih okolij organizacije bistveno vpliva na uspešnost poslovanja - ter s tem na interese lastnikov (Tavčar 1995: 512).

O RAZISKAVI

V prvem delu članka smo opredelili pojem etike in morale. V drugem delu pa želimo raziskati in

predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih in kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki. Želeli smo podrobneje raziskati, kakšno je razmišljanje menedžerjev o poslovni etiki, o etičnosti odločanja ter o etičnosti komuniciranja.

Zanimalo nas je zlasti, koliko slovenski menedžerji dejansko vključujejo vprašanje etike v izvajanje vsakodnevnih aktivnosti podjetja, usklajevanju potreb posameznikov s potrebami podjetja, lojalnosti, osebnega okoriščenja posameznikov, osebne integritete, opozarjanja na nepravilnosti ipd. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, kako menedžerji razmišljajo o poslovni etiki, kakšen je njihov odnos do etičnosti odločanja ter odnos do etičnosti poslovnega komuniciranja.

Postavili smo tri hipoteze:

H1: Menedžerji podpirajo uporabo etike v poslovnem okolju.

H2: Etiki poslovnega komuniciranja slovenska podjetja namenjajo premalo pozornosti.

H3: Menedžerji vzroke za neetičnost ravnanja v procesu odločanja in s tem odgovornost pripisujejo dispozicijskim dejavnikom.

Z anketo smo želeli ugotoviti, kakšno je stanje na področju etičnega ravnanja menedžmenta v slovenskem poslovnem prostoru. Anketiranje je bilo opravljeno osebno. Vprašalnik, ki obsega 22 vprašanj oziroma trditve, je bil vsebinsko razdeljen na štiri sklope. Prvi del vprašalnika vsebuje tri vprašanja o splošnih podatkih podjetja, s pomočjo katerih smo lahko opisali vzorec raziskovanja (dejavnost organizacije, organiziranost podjetja, število let delovnih izkušenj anketiranca).

Drugi del vprašalnika vsebuje sedem vprašanj o odnosu menedžerjev do poslovne etike, s pomočjo katerih smo ugotavljali, kakšno predstavo imajo o smiselnosti in uporabnosti etike in moralnosti v poslovnem okolju.

Tretji del vprašalnika vsebuje šest vprašanj o odnosu menedžerjev do etičnosti odločanja, s pomočjo katerih smo ugotavljali njihova stališča do posameznih etično spornih predpostavk. Četrty del vprašalnika vsebuje šest vprašanj o odnosu podjetij do etičnosti poslovnega komuniciranja, s pomočjo katerih smo ugotavljali, koliko pozornosti podjetja namenjajo etiki komuniciranja.

Vprašanih je bilo 50 menedžerjev slovenskih podjetij iz različnih branž. Vzorec anketiranih menedžerjev je bil izbran iz podjetij, ki so prisotna v slovenskem medijskem prostoru, so uspešna v

svojem poslovanju ter poslujejo tudi izven državnih meja. Kot delniške družbe jih je organiziranih 66%, 32% jih je organiziranih kot družbe z omejeno odgovornostjo le 2% organizacij pa so bile neprofitne organizacije (javni zavodi). Anketirani menedžerji imajo v povprečju 18 let delovnih izkušenj.

UGOTOVITVE RAZISKAVE

V nadaljevanju bomo predstavili odgovore vprašanih menedžerjev na nekatera najbolj zanimiva vprašanja in jih na kratko komentirali.

Tabela 1: Mnenje menedžerjev o trditvi: »Etično vedenje je združljivo z ekonomskimi interesi«

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
To dvoje nikakor ni združljivo.	0
To dvoje ni združljivo.	0
To dvoje je deloma združljivo.	2
To dvoje je združljivo.	74
To dvoje je popolnoma združljivo.	12
Ne morem se opredeliti.	12
	Σ: 100

Iz tabele 1 je razvidno, da 74% vprašanih menedžerjev meni, da sta etično vedenje in interes po ekonomskih koristih (npr.: dobičku) združljiva. 12% jih meni, da sta popolnoma združljiva. Nihče od anketiranih menedžerjev ne zagovarja trditvi o nezdružljivosti etičnega vedenja in ekonomskih koristi. 12% menedžerjev pa se ni moglo opredeliti.

Iz tabele 2 je videti, da 54% vprašanih menedžerjev trdi, da je za posamezne odločitve upoštevanje etike res neuporabno in kot tako nemogoče. Za druge pa ta trditev ne drži. 42% menedžerjev trditev o neuporabnosti etike v vsakodnevnih odločitvah odločno zanika. Le 2% jih meni, da je etika za vsakodnevne odločitve v dvoumih situacijah neuporabna. Prav toliko, torej 2% anketirancev, pa se ni moglo opredeliti.

Iz tabele 3 je razvidno, da 72% vprašanih menedžerjev meni, da med zasebnim in poslovnim etičnim obnašanjem ne sme biti razlike. Po mnenju 24% menedžerjev je mogoče, da je kdo zelo moralen v zasebnem življenju, v poklicnem življenju pa se pač podreja »pravilom igre«, ki veljajo v trenutnih razmerah. 4% je takih, ki se

včasih tudi sami podreajo omenjenim »pravilom igre«.

Tabela 2: Mnenje menedžerjev o trditvi: »Etika je neuporabna in je ni mogoče upoštevati pri odločanju v vsakodnevnih in dvoumnih situacijah zaradi njenih absolutno postavljenih standardov dobrega in zlega«

Trditve	Delež odg. (%)
Popolnoma se strinjam	0
Strinjam se	2
Za posamezne odločitve drži, za druge ne drži	54
Nikakor ne drži	42
Ne morem se opredeliti	2
	Σ: 100

Nihče od vprašanih ni mnenja, da bi bilo izobraževanje na področju etike nesmiselno, kar prikazuje tabela 4. 8% vprašanih menedžerjev meni, da si posameznik sam izoblikuje svoj vrednostni sistem, ne glede na izobraževanje. Več kot polovica, 52%, jih meni, da bi se bilo dobro izobraževati na tem področju. 40% menedžerjev pa trdi, da je izobraževanje na področju etike nujno potrebno.

Tabela 3: Mnenje menedžerjev o ločnici med etičnim obnašanjem v zasebnem in poklicnem življenju

Trditve	Delež odg. (%)
Ločnica nikakor ne obstaja	72
Včasih se ločnice sam zavestno poslužujem	4
Ločnica zagotovo obstaja	24
Ne morem se opredeliti	0
	Σ: 100

Tabela 4: Mnenje menedžerjev o smiselnosti izobraževanja na področju etike

Trditve	Delež odg. (%)
Izobraževanje iz etike je nesmiselno	0
Posameznik si sam izoblikuje vrednostni sistem, ne glede na izobraževanje	8
Menim, da bi se bilo dobro izobraževati na tem področju	52
Menim, da je izobraževanje na tem področju nujno potrebno	40
Ne morem se opredeliti	0
	Σ: 100

Tabela 5: Ocena menedžerjev o etično-moralnem odnosu njihovega podjetja do posameznih subjektov

Odgovori:	Ne razmišljamo	Premajhna pozornost	Ustrezno rešujemo	Posebna pozornost	Ne morem odgovoriti	Σ (v %)
O etiki do:						
zaposlenih	2	22	44	30	2	100
okolja	4	12	50	28	6	100
poslovnih partnerjev	2	2	28	68	0	100
potrošnikov	0	2	28	70	0	100

Odgovori vprašanih menedžerjev, prikazani v tabeli 5, pričajo o tem, da njihova podjetja posvečajo posebno pozornost etično-moralnem odnosu do potrošnikov (70% vprašanih podjetij) in do poslovnih partnerjev (68% podjetij) ter ta odnos želijo negovati tudi v prihodnosti. Vsa vprašanja glede etičnosti in moralnosti odnosa do okolja ustrezno rešuje polovica podjetij, do zaposlenih pa 44% podjetij. 22% vprašanih

menedžerjev ocenjuje, da v podjetju premalo pozornosti namenja etičnim in moralnim vprašanjem v odnosu do zaposlenih, 12% pa ocenjuje kot tak njihov odnos do okolja. Da podjetje sploh ne razmišlja o svojem etično-moralnem odnosu do okolja, ocenjuje 4% menedžerjev. 2% pa jih ocenjuje, da v podjetju ne razmišljajo o svojem etično-moralnem odnosu do zaposlenih in do svojih poslovnih partnerjev.

Tabela 6: Mnenje menedžerjev o povezavi med etičnim delovanjem in uspešnostjo podjetja

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Kratkoročno povezava ne obstaja, dolgoročno pa	70
Uspešnosti podjetja brez etičnosti delovanja sploh ni	24
Uspešnost podjetja ni odvisna od etičnosti delovanja	2
Ne morem se opredeliti	4
	Σ: 100

Tabela 6 prikazuje mnenja vprašanih o tem, kakšna je povezava med etiko in uspešnostjo. Po mnenju večine (70% vprašanih menedžerjev):

- povezava med etičnim delovanjem in uspešnostjo podjetja kratkoročno ne obstaja,
- na dolge roke pa obstaja povezava med etičnim delovanjem menedžmenta in uspešnostjo podjetja, ki ga vodi.

24% menedžerjev celo trdi, da uspešnosti podjetja brez etičnosti delovanja sploh ni. Samo 2% jih meni, da uspešnost podjetja ni odvisna od etičnosti delovanja. 4% menedžerjev pa je ostalo neopredeljenih.

Tabela 7 prikazuje odgovore vprašanih na vprašanja v zvezi z podkupovanjem, tabela 8 pa v zvezi z zlorabo položaja.

Tabela 7: Odnos menedžerjev do podkupovanja

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Nikdar ne bi vzel podkupnine, sklenitev posla bi raje zavrnil	72
Bi sprejel, če bi bil prepričan, da tega nikdar ne bi nihče izvedel	0
Podkupnine so del sklepanja poslov, nič neobičajnega.	20
Ne morem odgovoriti.	8
	Σ: 100

Vprašani menedžerji v velikem deležu odločno zavračajo kakršno koli obliko podkupovanja. 72% vprašanih menedžerjev bi sklenitev posla raje zavrnilo, če bi bilo to povezano z podkupovanjem. 20% vprašanih pa trdi, da so podkupnine del sklepanja poslov, torej nič neobičajnega. Pohvalno je,

da nihče od anketiranih ne bi sprejel podkupnine, tudi če bi bil prepričan, da tega nihče nikdar ne bi izvedel. 8% vprašanih menedžerjev pa ni želelo odgovoriti na to vprašanje.

Podatki iz tabele 8 pričajo o tem, da vprašani menedžerji ne podpirajo zlorabe položaja v lastno korist, čeprav radi naredijo usluge drugim. 72% jih trdi, da sicer radi ustrezajo drugim ljudem, vendar nikdar zaradi lastne koristi. 2% je takih, ki storijo uslugo drugim le v primeru, ko imajo sami od tega korist. Svoj položaj ne bi nikdar izkoristilo v svojo korist 18% menedžerjev. 8% pa se jih ni želelo opredeliti.

Tabela 8: Odnos menedžerjev do zlorabe položaja

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Rad ustrežem drugim ljudem, vendar nikdar zaradi lastne koristi	72
Rad storim uslugo drugim le, ko imam od tega tudi sam korist	2
Svojega položaja ne bi nikdar izkoristil v svojo korist	18
Ne morem odgovoriti	8
	Σ: 100

Tabela 9 prikazuje stališča vprašanih glede odpuščanja. Nihče od vprašanih menedžerjev ne bi delal razlike v odpuščanju podrejenih, ne glede na vpletenost njim bližnjih. 72% vprašanih menedžerjev je izjavilo, da odločitve o odpustu svojih bližnjih z delovnega mesta ne bi spreminjalo, če bi bile posledice kršitve delovnih obveznosti prehude. 28% pa se jih ni moglo opredeliti.

Tabela 9: Odnos menedžerjev do odpuščanja podrejenih, ki so njihovi bližnji (sorodniki, prijatelji, ...) v primeru kršitev delovnih obveznosti

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Če so posledice prehude, odločitve ne bi spreminjal	72
Odločitve ne bi sprejel, če bi bil v kršitve vpleten kdo od mojih bližnjih	0
Ne morem se opredeliti	28
	Σ: 100

Tabela 10 pa prikazuje, kakšen je odnos vprašanih menedžerjev do sprejetja moralno spornega posla, v primeru da jim grozi izguba položaja ob ne sprejetju spornega posla.

Tabela 10: Odnos menedžerjev do sprejetja moralno spornega posla, v primeru da jim grozi izguba položaja ob ne sprejetju spornega posla

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Raje tvegam izgubo položaja, kot pa da bi odgovarjal za etično-moralno sporne posledice	10
Posel bi sklenil, če bi mi grozili z izgubo položaja.	2
Posel bi odklonil, saj v vsakem primeru odgovarjam za posledice odločitve.	68
Ne morem se opredeliti.	20
	Σ: 100

Večina vprašanih menedžerjev (68 %) se čuti odgovorne za posledice sprejetja moralno spornega posla, zato bi posel odklonili. 10 % menedžerjev je raje pripravljenih tvegati izgubo položaja, kot pa da bi odgovarjali za etično-moralno spornimi posledicami. Le 2 % bi jih sklenilo sporen posel, če bi jim grozili z izgubo položaja. 20 % pa se jih ni želelo opredeliti glede odločitve.

Iz tabele 11 lahko razberemo bistvene ugotovitve glede mnenja vprašanih menedžerjev o razsežnosti korupcije v Sloveniji. Po mnenju 58% menedžerjev bi upoštevanje mednarodnih poslovnih etičnih standardov lahko znižalo razsežnost korupcije v Sloveniji. 24% menedžerjev meni, da je širjenje osveščenosti za boj proti korupciji med poslovnimi subjekti nujno. 12% menedžerjev pa trdi, da je korupcija neizbežen proces v tržnem gospodarstvu proti katerem smo nemočni.

Zanimalo nas je tudi, ali v podjetjih imajo kodeks etike. Odgovore vprašanih prikazuje tabela 12.

Kodeks etike sicer še ne obstaja v 52% vprašanih podjetjih, vendar se v njih poskušajo ravnati po načelih pravičnosti in poštenosti. Kodeks etike pa obstaja in ga upoštevajo pri svojem delovanju le v 16% vprašanih podjetjih.

Tabela 11: Ocena menedžerjev o razsežnosti korupcije v Sloveniji

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Menim, da se korupcija vedno bolj širi, vendar prikrito, in prav je tako	0
To je proces, ki je v tržnem gospodarstvu neizbežen in smo proti njemu nemočni	12
Širjenje osveščenosti za boj proti korupciji med poslovnimi subjekti je nujno	24
Upoštevanje mednarodnih poslovnih etičnih standardov bi lahko znižalo korupcijo	58
To je neizbežen proces tržnega gospodarstva, vendar je širjenje osveščenosti nujno	2
To je neizbežen proces, vendar lahko širjenje osveščenosti in uvedba mednarodnih standardov zmanjša korupcijo	2
Širjenje osveščenosti in upoštevanje mednarodnih standardov bi lahko zmanjšalo korupcijo	2
	Σ: 100

Tabela 12: Odgovori vprašanih na vprašanje »Ali v podjetju imate in uporabljate kodeks etike?«

<i>Trditve</i>	<i>Delež odg. (%)</i>
Kodeks etike obstaja, vendar ne služi pravemu namenu	16
Kodeks etike obstaja in ga upoštevamo pri delovanju	16
Kodeks etike ne obstaja, vendar se poskušamo ravnati po načelih pravičnosti in poštenosti	52
Kodeks etike ne obstaja, saj ne čutimo potrebe, da bi ga oblikovali	4
Kodeks etike še ne obstaja, vendar ga nameravamo oblikovati v bližnji prihodnosti	12
	Σ: 100

SKLEP

Raziskava mnenj o etičnosti ravnanja menedžerjev je pokazala, kako vprašani menedžerji razmišljajo o poslovni etiki, kakšen je njihov odnos do etičnosti odločanja ter njihov odnos do etičnosti poslovnega komuniciranja. Vendar se najprej ustavimo pri hipotezah

Hipoteza, da menedžerji podpirajo uporabo etike v poslovnem okolju, je sprejeta. Rezultati predstavljene raziskave so pokazali, da vprašani menedžerji podpirajo idejo o združljivosti etičnega vedenja z ekonomskim dobičkom in dolgoročno uspešnostjo podjetja. V prid hipotezi govori trditev vprašanih menedžerjev, da je izobraževanje na področju etike potrebno in da uporabnost etike pri vsakodnevnih odločitvah ni čisto zanemarljiva. Zagovarjajo tudi trditev, da moralno obnašanje posameznika v poklicnem življenju ne sme odstopati od moralnega obnašanja v zasebnem življenju. Čutijo se moralno odgovorne za lasten prispevek k razvoju okolja. Izjave vprašanih menedžerjev pa dokazujejo tudi, da podjetja pri svojem odnosu posebno do potrošnikov in poslovnih partnerjev, malo manj pa v odnosu do zaposlenih in okolja, namenjajo pozornost tudi vprašanjem etičnosti in moralnosti v odnosu.

Hipoteza, da etiki poslovnega komuniciranja slovenska podjetja namenjajo premalo pozornosti, je sprejeta. Rezultati ankete so pokazali, da v večini podjetij nimajo izdelanega kodeksa etike niti plana komuniciranja v primeru pojava krizne situacije. Večina vprašanih menedžerjev namreč ocenjuje, da v njihovem podjetju sicer skrbijo za image in dolgoročni ugled podjetja, vendar pa jim medijsko oglaševanje predstavlja zgolj funkcijo povečanja prodaje in vzbujanje kakovostne konkurenčne tekme na trgu. Menedžerji sami ocenjujejo, da v podjetjih premalo pozornosti namenjajo etiki poslovnega komuniciranja.

Hipoteza, da menedžerji vzroke za neetičnost ravnanja v procesu odločanja in s tem odgovornost pripisujejo dispozicijskim dejavnikom, je sprejeta. Rezultati izvedene ankete so pokazali, da vprašani menedžerji ne podpirajo neetičnega ravnanja v procesu odločanja in odgovornosti ne želijo zniževati oz. pogojevati z zunanjimi vzroki (situacijski dejavniki), ki bi morda vplivali na njihovo odločitev (podkupnine, grožnje z izgubo položaja, sorodstvene in prijateljske vezi). Vzroke za sprejetje neetične odločitve menedžerji iščejo v sebi (dispozicijski dejavniki) in tako odgovornost posledično prevzemajo nase. Slednjo trditev lahko potrdimo z izjavo menedžerjev, da bi najpogosteje uporabili strategijo priznanja in obžalovanja, če bi se izkazalo, da so v preteklosti sprejeli etično sporno oz. nemoralno odločitev.

Cilj raziskave je bil raziskati in predstaviti, kakšno je dejansko vključevanje etike v poslovnih odnosih oziroma, kakšna pozornost je dejansko namenjena tej problematiki. Skleniti želimo z ugotovitvami izvedenih raziskav, najprej z raziskavo mnenj o etičnosti ravnanja menedžerjev. Poudariti je treba, da je bila raziskava izvedena na razmeroma majhnem vzorcu (menedžerji 50 slovenskih podjetij), tako da rezultatov o etičnosti menedžmenta ne moremo kar posplošiti na vsa slovenska podjetja. Seveda se je treba zavedati, da je malo menedžerjev, ki bi priznali, da ravnavajo neetično, pa naj se neetičnosti svojega ravnanja zavedajo ali ne. Ob pregledu rezultatov raziskave je treba tudi upoštevati, da so anketirani menedžerji o sebi, vede ali nevede, verjetno želeli ustvariti določen vtis. Obstajajo menedžerji, katerih odločitve in ravnanja so etično vprašljiva, a so o sebi prepričani, da so visoko etični posamezniki. Poslovna moralnost je predmet interpretacije. Zavedati se moramo tako dejanskih razlik v dojemanju istih dogodkov med različnimi posamezniki, kakor tudi preišljenih taktik, ki naj bi to drugačno dojetje ustvarilo.

Vprašani menedžerji v velikem delu odločno zavtrajajo kakšno koli obliko podkupovanja. 72% vprašanih menedžerjev bi sklenilov podla raje zavtrajalo, če bi bilo to povezano z podkupovanjem. 20% vprašanih pa trdi, da se podkupovina del sklepanja poslova, torej nič neobičajnega. Povalno je.

LITERATURA

- ARISTOTEL (1970), *Politika*. Beograd: Kultura.
- ANDREWS, K. R. (1989), *Ethics in Practice*. Boston, Harvard Business Review.
- BLANCHARD, K. (1990), *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
- FERJAN, M. (1998), *Poslovno komuniciranje*. Kranj, Moderna organizacija.
- HRASTELI, T. (1997), *Etika v mednarodnem poslovanju*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- HRIBAR, T. (1991), *Uvod v etiko*. Ljubljana: Nova revija.
- (1996), *Etika in profesionalnost*. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.
- IVANJKO, Š. (1996), *Poslovna morala*. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.
- JELOVAC, D. (1997), *Poslovna etika*. Ljubljana: ŠOU.
- (1994), *Menedžerski etični kodeks*. *Menedžer*, 5: 52-54.
- KNEŽEVIČ, A., et al. (1998), *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba Obzorja.
- KOVAČ, B. (1996), *Nova morala?* Ljubljana: Kolaps.
- KOVAČ, E. (1996), *Oseba v sodobni personalistični filozofiji*. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (Zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.
- MACHIAVELLI, N. (1966), *Vladar*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- MOORE, S. (1991), *Sociologija: Ključni pojmi in dejstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- NOVAK, B. (1989), *Problem utemeljenosti moralnega dejanja pri Kantu*. *Anthropos*, XX, 1-2: 139-154.
- PIPER, T. R., et al. (1993), *Can Ethics be Thought?* Boston: Harvard Business School.
- POLER, M. (1997), *Novinarska etika*. Ljubljana: Magnolija.
- RAMOVŠ, J. (1997), *Osebnostne osnove etičnega ravnanja v poklicu*. V: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi (zbornik posvetovanja)*. Maribor: Univerza v Mariboru, Institut Antona Trstenjaka.
- SFILIGOJ, N. (1993), *Profitna logika in etika v marketingu*. *Pristop*, 3: 41-43.
- STARMAN, D. (1995), *Tržno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- STEINMANN, H., et al. (1993), *Temeljna vprašanja in problemi podjetniške etike*. *Pristop*, 3: 33-40.
- TAVČAR, M. (1994), *Strokovno in etično odločanje v menedžmentu: Nabor vidikov in model za odločanje*. *Organizacija in kadri*, XXVII, 4: 349-368.
- (1995), *Obvladovanje dejavnosti menedžerjev: Strokovni in etični vidiki*. *Organizacija*, XXVIII, 9-10: 509-521.
- (1997), *Etika menedžmenta pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Ljubljana: Menedžer.
- VELASQUEZ, M. G. (1992), *Business Ethics: Concept and Cases*. New Jersey, Prentice Hall.
- ŽIDAN, A. (1989), *O vrednotah kot (raznovrstni) oblikovalni sestavini človekove osebnosti*. *Anthropos*, XX, 3-4: 101-108.

Jože Florjančič, Marko Ferjan, Goran Vukovič

JAVNOSTI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSkih PODJETJIH

OPREDELITEV PROBLEMA

Slovenci smo pregovorno nagnjeni k varčevanju. Po podatkih Banke Slovenije so različne vloge varčevalcev (fizičnih oseb) v slovenskih bankah konec leta 2001 znašale skupno okoli 1.700 milijard SIT. To je veliko več, kot znaša letna vrednost prometa na Ljubljanski borzi. Za trgovanje na borzi so poleg institucionalnih investitorjev (kot so npr. finančne ustanove) pomembni tudi individualni investitorji, ki v nakupe vrednostnih papirjev vlagajo večje ali manjše zneske. Pri tem ni pomembno, ali gre za (kot jih imenuje tuja literatura) *noise traders* (individualni investitorji, ki se za investiranje v vrednostne papirje odločajo na podlagi občutkov oziroma intuicije, ne pa na podlagi poznavanja dejstev) ali *small-cap* oz. *micro-cap investors* (oboje v vrednostne papirje vlagajo zelo majhne zneske; v tuji literaturi zasledimo celo izraz *penny investors*). Pogoj za pravilno odločitev o naložbi in primerno razpršitev naložb državljanov pa je seveda znanje o ravnanju s premoženjem. V Sloveniji je po mnenju avtorjev raziskave znanje in usposobljenost državljanov za ravnanje z vrednostnimi papirji še vedno problem. A kje naj ljudje pridobijo znanja o ravnanju s premoženjem? Delež individualnih (malih) lastnikov v podjetjih je ponekod razmeroma velik. Toda to ni posledica trgovanja na borzi, pač pa načina privatizacije. Slovenija ima namreč zelo specifično zgodovino. Zaradi zgodovinskih okoliščin generacije državljanov niso imele priložnosti spoznati zakonitosti in instrumentov tržne ekonomije v šolah. Po zgodovinskih spremembah se je pokazala priložnost, da svojo izobraževalno funkcijo opravijo množični mediji. Zdaj so torej temeljna vprašanja:

- Koliko Slovenci in Slovenke sploh vejo o vrednostnih papirjih oziroma sploh o ekonomiji?

- Ali Slovence in Slovenke ta problematika sploh zanima?

- V kolikšni meri državljani in državljanke Slovenije spremljajo dogajanja v podjetjih?

Za naložbe malih investitorjev v vrednostne papirje so v tržnih gospodarstvih po pravilu zainteresirana tudi podjetja. Interes podjetij za vlaganja malih investitorjev pa ni od včeraj. Poznan je primer ameriškega podjetja AT&T iz leta 1927, ko je (tudi s pomočjo medijev) izvedlo kampanjo, s katero so spodbudili male investitorje k nakupu svojih delnic. V gospodarsko razvitem svetu se je komuniciranje gospodarskih družb z delničarji in potencialnimi vlagatelji skoz zgodovino oblikovalo kot posebna disciplina znotraj siceršnjih odnosov z javnostmi. Mnogi področje odnosov z javnostmi v podjetju delijo na odnose z zaposlenimi, korporativne zadeve, sponzorstva in odnose z vlagatelji.

TABELA 1: Kaj delajo v službah za odnose z javnostmi v slovenskih podjetjih? (Gruban, Verčič, Zavrl 1997: 20).

Dejavnost	Delež časa (%)
Odnosi z zaposlenimi	18,8
Vladni in javni odnosi	7,3
Oglaševanje, celostna podoba	34,7
Odnosi z mediji	31,6
Odnosi z vlagatelji	7,6

Tudi v Sloveniji je bila leta 1996 izvedena raziskava o tem, kaj delajo ljudje, ki se v Slovenskih podjetjih ukvarjajo z odnosi z javnostmi. Rezultati so prikazani v tabeli 1.

Večina avtorjev literature strokovnega področja odnosov z javnostmi pripisuje delu s

predstavniki medijev izjemen pomen.

V tem kontekstu so se pojavila vprašanja:

- Ali imajo slovenska podjetja organizirane službe za odnose z javnostmi?
- Ali imajo podjetja možnost vplivanja na vsebino in obseg poročanja medijev?
- Kako slovenska podjetja ocenjujejo poročanje medijev o gospodarskih temah?
- Kako poročanje medijev vpliva na odločitve ljudi o investiranju v vrednostne papirje?

Ob obravnavi odnosa med gospodarskimi družbami in mediji ne moremo mimo fenomena percepcijske organizacije. Ta fenomen je v literaturi, ki je izšla v Sloveniji, opisal Novak (2000: 22): »Percepcijsko naravnana podjetja in organizacije so tista, katerih glavna težnja je doseči ciljni ugled in mnenje o podjetju pri ključnih javnostih. [...] Taka podjetja zanima predvsem to, kaj ključne javnosti menijo o njih, kajti dobiček je zanje vedno posledica ugleda.« Isti avtor v nadaljevanju tudi pravi, da je ugodna publiciteta v medijih navadno najpomembnejše merilo odločanja (npr. o investiranju).

V raznih strokovnih in znanstvenih revijah smo še pred kratkim lahko prebrali primere, kako rastejo cene delnic percepcijskih podjetij. Pogosto je bil omenjen primer podjetja Amazon.

Odnosi podjetij z javnostmi (konkretnije – z delničarji) imajo svoj pomen, če imajo ti vsaj osnovna znanja o delničarstvu in ekonomiji nasploh.

O RAZISKAVI

CILJ RAZISKAVE

Cilj raziskave je bil odgovoriti na temeljne sklope vprašanj:

- Koliko Slovenci sploh vejo o vrednostnih papirjih oziroma o ekonomiji nasploh?
- Ali Slovence ta problematika sploh zanima? V kolikšni meri državljani Slovenije spremljajo dogajanja v podjetjih?
- Ali mediji poročajo o dogajanjih v podjetjih?
- Imajo slovenska podjetja organizirane službe za odnose z javnostmi?
- Kakšen je odnos med službami za marketing in odnose z javnostmi v slovenskih podjetjih?

HIPOTEZE

H1. Mediji poročajo o dogodkih v gospodarstvu.

H2. Prebivalstvo v medijih spremlja prispevke o gospodarstvu.

H3. Slovenska podjetja imajo službe, ki skrbijo za odnose z javnostmi.

METODA RAZISKAVE

Da bi preskusili hipoteze, smo si najprej ogledali rezultate že opravljenih raziskav. Tudi v Sloveniji jih je bilo že kar nekaj. Nekatere od njih v nadaljevanju tudi povzemamo.

Da bi preskusili drugo hipotezo, je bilo opravljeno anonimno anketiranje na vzorcu prebivalcev Republike Slovenije. Anketo je opravilo 46 anketarjev. Pred izvedbo raziskave so dobili posebna navodila. Osebo so anketirali 1.221 naključno izbranih oseb. Posebno pozornost smo namenili sledljivosti (za vsak anketni vprašalnik obstaja evidenca, kdo je opravil anketo, sledljivost smo zagotovili tudi pri preštevanju odgovorov). Odgovore so anketarji zapisovali v vnaprej pripravljene obrazce. Raziskava je potekala na območju celotne Slovenije. Tabela 2 in tabela 3 prikazujeta strukturo vprašanih glede na starost in spol.

Tabela 2: Starost anketirancev

Starost (let)	Število	(%)
18-30	508	41,6
30 - 55	570	46,7
55 - 70	99	8,1
nad 70	44	3,6
VSI:	1221	100,0

Tabela 3: Spol anketirancev

Spol	Število	(%)
Moški	551	45,1
Ženski	670	54,9
VSI	1221	100,0

Tretja hipoteza, ki se nanaša na podjetja, je bila preskušena z anonimno anketo, ki je bila opravljena septembra, oktobra, novembra in decembra 2001. Anketni vprašalniki so bili izdelani

Tabela 4: Prikaz vzorca vprašanih podjetij.

Kriteriji	Število	Najdenih e-naslovov	Napak pri pošiljanju	Pravilno odposlanih	Vrnjenih
Kriterij 1	32	31	1	30	14
Kriterij 2	157	110	11	97	19
Kriterij 3	131	131	28	103	30
SKUPAJ	324	272	40	230	63 (61)

v elektronski obliki z orodjem FrontPage in poslani na naslove 272 organizacij. Organizacije, ki so jim bila poslana anketna vprašanja, so bila izbrana po tehle kriterijih:

Kriterij 1: Članice Ljubljanske borze (skupaj 32 članic).

Kriterij 2: Podjetja – izdajatelji rednih delnic, ki so na dan 31. 8. 2001 kotirala na tečajnici borznega in prostega trga Ljubljanske borze (skupaj 157 podjetij);

Kriterij 3: Organizacije, ki so imele na dan 31. 8. 2001 več kot 300 zaposlenih, so registrirane kot delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo in niso izdajatelji rednih delnic, ki kotirajo na prostem ali borznem trgu Ljubljanske borze oziroma niso članice Ljubljanske borze (skupaj 131 podjetij).

Anketirali smo člane ljubljanske borze vrednostnih papirjev (v nadaljevanju: člani borze). Član borze je pravna oseba, ki jo je borza sprejela v članstvo na podlagi izpolnjevanja določenih pogojev, določenih s zakoni, statutom in pravili borze. Člani borze so banke in borznoposredniške družbe. Po stanju na dan 1. 9. 2001 ima borza 32 članov. 31 članom borze je bil po elektronski pošti poslan anketni vprašalnik, izdelan v elektronski obliki z programom FrontPage. Zagotovljena je bila anonimnost.

Z identičnim anketnim vprašalnikom smo anketirali tudi podjetja, ki so izdajatelji delnic, s katerimi se trguje na organiziranem trgu borze. Organizirana trga na ljubljanski borzi sta borzni trg in prosti trg. Na prostem trgu po stanju na dan 1. 9. 2001 kotira 115 rednih delnic slovenskih podjetij, na borznem trgu pa 42 rednih delnic slovenskih podjetij. 110 podjetjem, izdajateljem rednih delnic, je bil po elektronski pošti poslan anketni vprašalnik. Vprašalnik je bil poslan vsem izdajateljem rednih delnic na borznem trgu in 68 izdajateljem rednih delnic na prostem trgu (med njimi 19 izdajateljem s seznama TOP 20 redne delnice – prosti trg) za leto 2000. Za ostale izda-

jatelje rednih delnic na prostem trgu ni bilo mogoče najti naslova elektronske pošte. 11 anketnih vprašalnikov ni bilo pravilno odposlanih zaradi napačnega e-naslova (vzrok: napaka v imenikih). Podjetja, izbrana po kriterijih 1 in 2, so bila anketirana v oktobru 2001. V decembru 2001 pa smo anketirali še podjetja, izbrana po kriteriju 3. Vprašalnik je bil izdelan v orodju FrontPage. Po e-pošti smo poslali vprašalnike na 131 naslovov podjetij. Napak pri pošiljanju je bilo 28, korektno poslanih vprašalnikov je bilo 103. Prejeli smo 30 odgovorov. Anketni vzorec vprašanih podjetij prikazuje tabela 4.

Dveh vrnjenih odgovorov nismo upoštevali, ker je bilo odgovorjeno na manj kot polovico anketnih vprašanj.

REZULTATI RAZISKAVE

UGOTOVITVE NEKATERIH PREDHODNIH RAZISKAV

Raziskava, katere rezultate predstavljamo, se je začela že v letu 1999. Takrat smo želeli ugotoviti, koliko smo Slovenci vedeli o vrednostnih papirjih ob začetku privatizacije. Ugotovitve te raziskave so bile v grobem tele:

- Ljudi vprašanja o ravnanju v zvezi s premoženjem zanimajo.
- 41,7% vprašanih je pridobilo temeljna znanja o privatizaciji iz medijev, ostali pa iz drugih virov (v podjetjih, kjer so zaposleni, ali pri povsem zasebnih virih).
- 83,4% vprašanih je menilo, da so imeli pred začetkom privatizacije o tem premalo znanja.

Leta 2000 smo opravili anketo o tem, koliko Slovenci vemo o vrednostnih papirjih. Ugotovitev te raziskave je bila v grobem ta, da »Slovenci zelo malo vemo o vrednostnih papirjih in o ravnanju z njimi« (Ferjan 2001: 265). Ugotovljeno je bilo tudi, da ima vsaj 30% zaposlenih Slovencev take

mesečne dohodke, ki omogočajo sistematično varčevanje. V tej raziskavi smo ugotavljali tudi, kako Slovenci ocenjujejo varnost posameznih vrst naložb. Ferjan je ugotovil tole: »Stopnja znanja in usposobljenosti državljanov Slovenije za ravnanje z premoženjem ne vpliva na oceno varnosti. Na

bina te raziskave je bila zelo obsežna. Med drugimi vprašanji pa so anketirance spraševali tudi po tem, kakšen odnos imajo do posameznih pojmov, tudi do delnic. V tem vprašanju je bilo naštetih 21 pojmov (besed). Odgovori, ki se nanašajo na delnice so prikazani v tabeli 5.

TABELA 5.: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Našteli vam bomo nekaj pojmov, vi pa na hitro, po prvem vtisu, brez dolgega razmišljanja ocenite, ali imate do njih zelo pozitiven ali zelo negativen odnos« (Toš *et al.* 1994)

Odnos	Zelo pozitiven	Pozitiven	Nevtralen	Negativen	Zelo negativen	Ne vem
Delnice	8,3%	45,5%	20,8%	5,1%	2,3%	18,0%

oceno varnosti posamezne vrste naložbe vplivajo pretekle izkušnje« (Ferjan 2001: 265).

Pred vsako raziskavo si seveda velja ogledati rezultate predhodnih raziskav obravnavanega področja, katero so opravili tudi drugi raziskovalci. Seveda ni mogoče povzemanje rezultatov vseh raziskav, še zlasti ne tistih, ki so bile izvedene izključno v komercialne namene. Predstaviti pa je treba tiste akademske raziskave, ki so pomembne za boljše razumevanje aktualne raziskave.

Ko omenjamo predhodne raziskave, seveda ne moremo mimo vsakoletnih raziskav v okviru projekta »Slovensko javno mnenje«, ki se je sicer začel leta 1968.

Ena prvih raziskav po osamosvojitvi Slovenije, ki je posegla na področje medijev in javnega mnenja, je potekala junija in julija leta 1992. Vsebina raziskave je bila sicer dokaj obsežna. Avtorji te raziskave so med drugim ugotovili, da je 47,5% vprašanih redno gledalo informativno-politične oddaje TV Slovenija. 77,5% vprašanih je navedlo, da je eden od razlogov za gledanje televizije tudi »pridobivanje informacij o aktualnih dogodkih«. S to raziskavo je bilo tudi ugotovljeno, da 53,2% vprašanih redno, 20,6% vprašanih pa pogosto bere enega od dnevnih časopisov.

Avtorji te raziskave niso direktno spraševali anketirancev, ali spremljajo gospodarske prispevke v medijih oziroma kakšen je njihov odnos do njih.

Pojem »delnice« se je v novejših raziskavah slovenskega javnega mnenja pojavil leta 1994. V okviru raziskave Slovensko javno mnenje 1994/4 so Toš in sodelavci spraševali anketirance tudi po tem, kakšen odnos imajo do posameznih pojmov. Anketiranih je bilo 1.036 oseb. Tudi vse-

Omeniti velja tudi raziskavo Slovensko javno mnenje 1997/1. Opravljena je bila oktobra in novembra 1997. Anketiranih je bilo 2031 oseb. Takrat je bilo med drugim ugotovljeno, da 88,3% vprašanih redno (skoraj vsakodnevno) bere enega od slovenskih dnevnih časopisov, kar je veliko več kot leta 1994. V tej anketi je bilo tudi nekaj vprašanj, ki so se nanašala na oceno stanja v gospodarstvu.

Leta 1991 je bila v Ljubljani ustanovljena mednarodna nevladna organizacija CEEP (Central & Eastern European Privatization Network). Ena od dejavnosti te organizacije je tudi izvedba raziskav, ki se nanašajo na uvajanje tržnega gospodarstva v postsocialističnih državah. V okviru CEEP je bila leta 1999 izvedena raziskava »Razvoj trga kapitala v Sloveniji«. V njej je Simoneti med drugim raziskoval, kje so razlogi, da Slovenci ne vlagajo več v delnice podjetij. Prepoznani so bili tile glavni razlogi za to:

Finančne razmere ljudem ne dopuščajo vlaganj v delnice.

Slovenci ne poznajo delnic.

Slovenci ne poznajo borze.

Slovenci imajo vlaganja v delnice za preveč tvegane. (Simoneti, Jamnik 2000: 80.)

Pomembno vprašanje, ki se nanaša na soodvisnost borze in medijev, je: »V kakšni meri in kako hitro nove informacije vplivajo na ceno delnic?« Ta tema je sicer že kar nekaj časa predmet raziskovanj. Gre zlasti za vprašanja, kako vplivajo na ceno delnic »javne« informacije in na probleme »insajderstva«.

V literaturi najdemo kar precej poročil o

raziskavah na to temo. Eno prvih raziskav o tem sta opravila Goldfeld in Quandt že leta 1965. Več poročil o tovrstnih raziskavah lahko najdemo tudi v *Journal of Finance*, nazadnje oktobra 2001.

S temi vprašanji se je v Sloveniji ukvarjal Velimir Bole. Bole opredeljuje javno informacijo kot:

Objavo izkazov
 Novice o naložbah
 Novice o poslovnem uspehu in trgih
 Korporacijsko-kontrolne novice (združitev, prevzemi, tožbe, spremembe regulative)
 Novice o delničarjih in dividendah. (Bole 2000: 8.)

Nadalje ločuje novice o minulih dogodkih in novice o najavljenih dogodkih.

Bole je v raziskavi proučeval vpliv »javnih« in »privatnih« informacij na ceno vrednostnih papirjev na borzi. Namen te raziskave je bil ugotoviti, v kakšni meri in kako hitro, če sploh, nove informacije vplivajo na ceno vrednostnih papirjev na borzi. Bole je analiziral dinamiko prilagajanja cen vrednostnih papirjev informacijam po testu heteroskedastičnosti. Test sloni na velikosti spremembe – heteroskedastičnosti ostankov donosov, ki so nepojasnjeni z nihanjem tržnega portfelja. Avtorja te metode raziskave ste Stephen Goldfeld in Richard Quandt, oba z Univerze Princeton.

Boletova raziskava je potekala v času od 1. 1. 1998 do 30. 6. 2000, ko je bilo na ljubljanski borzi 400 trgovalnih dni. Obdelal je vpliv 111 objav izkazov in 806 novic, objavljenih v slovenskih dnevnikih tiskanih medijih na ceno delnic.

Bole je v svoji raziskavi ugotovil predvsem dvoje:

V dnevnikih, ki so blizu novic, se pri večini delnic kaže značilno povečana variabilnost donosov. (Povedano drugače – spremeni se cena delnic.) Variabilnost donosov se kaže tudi do 20 dni po objavi novic.

Tržna aktivnost, ki jo povzroči javna informacija, narašča z velikostjo skupnega deleža velikih delničarjev konkretnega podjetja. (Bole 2000: 14.)

PODJETJA IN MEDIJI

V tem delu želimo predstaviti nekaj rezultatov ankete, opravljene v podjetjih, ki se pojavljajo na borzi. Omeniti je treba razmeroma majhen odziv na anketo. Odgovorilo je 31 od 153 akterjev trgovanja na Borzi.

Ugotovljeno je bilo, da anketirana podjetja pripisujejo malim vlagateljem manjši pomen, kot je to v tujini. Tako je 9,6% vprašanih odgovorilo, da je pomen malih vlagateljev nikakršen, 45,2%, da je majhen, 25,8% pa, da je srednje velik. Drugi pripisujejo malim vlagateljem večji pomen. Izkazalo se je, da so mali delničarji lastniki tudi do 20% delnic pomembnih podjetij. To ni posledica poslov na borzi, pač pa načina privatizacije v Sloveniji. To potrjujejo tudi odgovori borzno-posredniških hiš. Te pravijo, da za male investitorje sklenejo le malo poslov. 38,7% podjetij se posebej ukvarja z komuniciranjem z malimi vlagatelji, ostali ne. Drugače je v tujini. Opazno je, da smo Slovenci pri varčevalnih navadah dokaj konzervativni. Ne odločamo se za dolgoročne naložbe v vrednostne papirje v taki meri kot v nekaterih drugih državah. V nekaterih državah je namreč tovrstno dolgoročno varčevanje dokaj razvito. Kot primer naj navedemo le Anglijo, kjer naj bi po nekaterih podatkih mali privatni investitorji bili lastniki vrednostnih kar 14% vseh vrednostnih papirjev v skupni vrednosti prek 240 milijard funtov. Tipični privatni investitor v Angliji je lastnik vrednostnih papirjev v vrednosti okoli 8.000 funtov. Na frankfurtski borzi se kar desetina poslov opravi za tako imenovane male investitorje.

Eden od ciljev raziskave je bil tudi, da poskušamo ugotoviti, kako so v slovenskih podjetjih organizirane službe za odnose z javnostmi, oziroma kakšen je odnos med marketinškim komuniciranjem in odnosi z javnostmi. Odgovori vprašanih podjetij so prikazani v tabeli 6 (*na naslednji strani*).

Ugotovljeno je bilo, da se v veliki večini podjetij ukvarjajo z odnosi z javnostmi, saj so le 3 podjetja odgovorila, da tega pri njih nimajo. Zanimivo pa je, da imajo le v četrtini vprašanih podjetij službe za odnose z javnostmi. Kar v približno 40% podjetij se s tem ukvarjajo različni ljudje oziroma službe, odvisno od primera do primera. Direktno smo spraševali po tem, če so podjetja že kdaj uporabila usluge specializiranih agencij. Približno polovica jih je odgovorila »DA«, polovica pa »NE«. V precej večji, že kar prevladujoči

Tabela 6: Kdo se v anketiranih podjetjih ukvarja z odnosi z javnostmi (n=61)

Z odnosi z javnostmi se ukvarja:	Število	(%)
Uprava podjetja	6	9,8
Služba za marketing	4	6,5
Služba za odnose z javnostmi	16	26,2
Služba za marketing in odnose z javnostmi	6	9,8
Specializirana agencija	0	0
Pristojna služba v sodelovanju z agencijo	1	1,6
Od primera do primera različno	25	41,2
Tega pri nas nimamo	3	4,9

meri pa podjetja uporabljajo storitve agencij pri organizaciji oglaševanja. Nadalje je bilo ugotovljeno, da je bilo v Sloveniji v letu 2001 54 agencij, ki se ukvarjajo z oglaševanjem oziroma odnosi z javnostmi. Slovenska podjetja so za storitve teh agencij plačala 32,286 milijarde SIT (cca. 145 milijonov evrov), kar je 6,4% več kot leta 2000. Za primerjavo si pogledjmo, kako je s tem drugje po svetu. *The Economist* piše, da vsako od 100 vodilnih podjetij na Londonski borzi plača letno od 100 do 150.000 funtov za storitve agencij za odnose z javnostmi. Verčič (1998) pa navaja vir, ki pravi, »da se danes na svetu ukvarja z odnosi z javnostmi že milijon in pol ljudi«.

Zanimalo nas je tudi, katerih modelov odnosov z javnostmi uporabljajo podjetja. Teorija pozna vsaj štiri modele, s pomočjo katerih organizacije prakticirajo izvajanje odnosov z javnostmi. Komuniciranje z javnostmi je namreč mogoče

opraviti na več načinov. Pod pojmom »model« razumemo pot, po kateri organizacije prakticirajo odnose z javnostmi. Značilni modeli so:

- model agencije ali tiskovnega predstavništva
- model obveščanja javnosti
- dvosmerni asimetrični model
- dvosmerni simetrični model.

K modelu agencije ali tiskovnega predstavništva sodijo programi odnosov z javnostmi, katerih namen je, da organizaciji pridobijo ugodno publiciteto v množičnih medijih. Agencija je običajna za promocijo športnikov, filmskih zvezd, politikov ipd. To je enosmeren model, saj tok informacij teče le v eno smer.

Javnoinformacijski model ali model obveščanja javnosti je prav tako enosmeren model. V odnosih z javnostmi ne vidi drugega kot širjenje informacij. V ta namen uporablja »hišne novinarje«, izvajalce odnosov z javnostmi. Ti delujejo, kot da so neodvisni novinarji. Bolj ali manj objektivne informacije širijo v javnih medijih in v nadzorovanih medijih (npr. v biltenih, brošurah, po naslovljeni pošti).

Agencija in model obveščanja javnosti sta enosmerna modela. Namenjena sta spremembi mnenja v javnostih, ne pa tudi spremembi mnenja v organizaciji. Prizadevata si, da bi prikazala organizacijo v lepi luči.

Dvosmerni asimetrični model je, kot že ime pove, dvosmeren. Na podlagi raziskav stališč javnosti razvija sporočila, ki utegnejo prepričati strateško pomembne javnosti, naj se obnašajo, kakor bi rada organizacija. V anketi seveda nismo mogli neposredno spraševati po tem! Pač pa smo poskušali predvsem ugotoviti, v kolikšni meri se podjetja poslužujejo enosmeren oziroma dvosmeren modelov. Nekateri odgovori so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Prosim, označite, ali na podlagi vaših konkretnih izkušenj lahko potrdite ali ovržete naslednje trditve, ki se nanašajo na Vašo organizacijo!« (n=61)

Trditev	Da	Ne	Ne želimo odgovoriti
Medijem pošiljamo sporočila za javnost	53/86,9%	8/13,1%	0
Sistematično vzpostavljamo in ohranjamo dobre odnose s predstavniki ključnih medijev	44/72,1%	12/19,7%	5/8,2%
Ukvarjamo se z raziskavami svojega ugleda	33/54,2%	24/39,3%	4/6,5%
Organiziramo dogodke, na katere vabimo medije	45/59,4%	15/24,6%	1/1,6%

Kot vidimo iz tabele 7, večina vprašanih pošila medijem sporočila za javnost in organizira dogodke. Ugotovljeno je bilo tudi, da približno 80% vprašanih vodi knjigo klipov. Le približno polovica pa se jih ukvarja z raziskavami svojega ugleda. Mimogrede omenimo, da so podjetja v Sloveniji za tržno raziskovanje namenila približno 1,2 milijarde tolarjev. Iz vsega povedanega bi bilo mogoče izpeljati zaključek, da se več podjetij poslužuje enosmernih kot dvosmernih modelov.

Na tem mestu velja spomniti na rezultate starejše raziskave v slovenskih podjetjih. Že leta 1995 je skupina raziskovalcev Fakultete za organizacijske vede opravila širšo raziskavo v slovenskih podjetjih. Nanašala se je tudi na področje trženja in odnosov z javnostmi. Ugotoviti:

- raziskave okolja (trga, javnosti) so za podjetja pomembna
- v podjetjih imajo različno mnenje o tem, ali so raziskave sposobni izpeljati sami ali za to potrebujejo pomoč specializiranih agencij (Jesenko v Florjančič *et al.* 1995: 465).

Podjetja, izbrana po kriterijih 1 in 2, smo spraševali tudi po tem, ali se ukvarjajo z odnosi z malimi vlagatelji. 19 podjetij je odgovorilo »NE«, 12 pa »DA«. To pomeni, da se večina slovenskih podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi, ne ukvarja z malimi vlagatelji. To pa je drugače kot marsikje v tujini. V razvitem svetu se je komuniciranje gospodarskih družb z delničarji in potencialnimi vlagatelji (*investor relations*) oziroma malimi vlagatelji (*small cap relations*) skoz zgodovino oblikovalo kot posebna disciplina znotraj siceršnjih odnosov z javnostmi. Ob obravnavi razvoja odnosov z javnostmi omenjamo nekatere praktike, ki so pomembni za zgodovino odnosov z javnostmi. Arthur W. Page je znan po tem, da je bil od 1927 do 1946 podpredsednik uprave družbe AT&T (ki je gigant na področju telekomunikacij) za področje odnosov z javnostmi in oglaševanja. Prav on velja za enega od utemeljiteljev odnosov z javnostmi v gospodarskih družbah, še posebej na področju odnosov z vlagatelji.

Tudi danes so za podjetja mali vlagatelji pomembni. Po pisanju revije *The Economist* tako na frankfurtski borzi za male vlagatelje opravijo desetino poslov (kar ni zanemarljivo).

Podjetja, izbrana po kriteriju 3, pa smo spraševali, ali se ukvarjajo z odnosi z notranjimi javnostmi. 20 podjetij je odgovorilo »DA« (v teh podjetjih opravljajo tudi razvojne razgovore z zaposlenimi, ki bi jih tudi lahko šteli k odnosom

z notranjimi javnostmi). 10 podjetij je odgovorilo, da se z odnosi z notranjimi javnostmi ne ukvarjajo. Ugotovili smo torej, da se z odnosi z notranjimi javnostmi ukvarja prevladujoč delež podjetij. To ni presenetljivo, saj je sistem notranjega komuniciranja v podjetjih že tradicija. V mnogih podjetjih so temu v preteklosti posvečali še več pozornosti. Florjančič je že pred leti ugotovil, da je namen notranjega komuniciranja v slovenskih podjetjih »zagotoviti posameznikom socialno identiteto« (Florjančič, Vukovič 1998: 241).

MEDIJI IN JAVNOST

Hipoteze, ki so se nanašale na celotno populacijo, smo, kot rečeno, preverjali z anketo. Anketarji so anketirali 1.221 ljudi. Najprej nas je zanimalo, koliko ljudi dejansko vedo o vrednostnih papirjih in ravnanju z njimi. Ugotovili smo, da so ljudje o vrednostnih papirjih sicer slišali in zadeve morda poznajo. Večina ljudi pa je za ravnanje z vrednostnimi papirji slabo usposobljenih. Tako npr. le 9,1% vprašanih dejansko zna kupiti delnice. Odgovore vprašanih prikazuje tabela 8.

Nadalje smo ugotavljali, ali ljudje spremljajo prispevke o gospodarstvu v slovenskih medijih. Prispevke o gospodarstvu v medijih smo klasificirali na novice (kot jih je v svoji raziskavi opredelil Bole), splošne statistične prikaze gospodarskih gibanj, izkaze o poslovanju podjetij, poljudno-izobraževalne vsebine, komentarje in tečajnice. Odgovori vprašanih o branju teh prispevkov so prikazani v tabeli 9.

Ugotovili smo, da več ko polovica vprašanih redno ali vsaj občasno spremlja gospodarske prispevke v medijih. Majhen delež vprašanih pa te prispevke spremlja redno. Največ (33,9%) vprašanih redno spremlja tečajnico tujih valut. Novice pa spremlja 15,9% vprašanih ali manj (odvisno od vrste novic). Ta podatek je zanimiv, ker je Bole v svoji že omenjeni empirični raziskavi dokazal, da objava novic vpliva na ceno delnic na borzi.

Zanimalo nas je tudi, katerim informacijam v zvezi z naložbami ljudje zaupajo. Odgovori vprašanih so prikazani v tabelah 10 in 11.

Izkazalo se je, da zelo velik delež vprašanih (66,9%) najbolj zaupa lastnim izkušnjam. To seveda ni presenetljivo. Vzroki za to so predvsem v zgodovini in tradiciji.

Zanimalo nas je tudi, kako vprašani ocenjujejo obseg poročanja slovenskih medijev o gospodar-

TABELA 8: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Kako ocenjujete svoje znanje in usposobljenost za ravnanje s premoženjem?« (n=1221)

	<i>Ne vem, da to obstaja</i>	<i>Sem slišal, da to obstaja</i>	<i>Poznam</i>	<i>Dobro poznam</i>	<i>Znam izvesti</i>	<i>Ni odg</i>
Nakup tujih valut	0,5	4,9	31,4	13,7	48,1	1,4
Razna vezana varčevanja	0,7	8,6	41,8	16,5	31,9	0,5
Rentno varčevanje	1,3	17,7	45,3	15,5	19,6	0,6
Prostovoljno pokojninsko zavarovanje	0,9	19,3	46,3	18,0	12,3	3,2
Nakup obveznic	2,9	33,7	45,3	9,5	7,5	1,1
Investicijski skladi	3,9	38,2	41,5	10,4	6,0	0
Nakup delnic	1,6	19,0	50,9	14,6	9,1	4,8

V tabeli so prikazani deleži odgovorov v %.

Tabela 9: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Ali v dnevnih časopisih oziroma na radiu in televiziji spremljate gospodarske članke oziroma spremljate oddaje o gospodarstvu?« (n=1221)

<i>Vsebina</i>	<i>Redno</i>	<i>Občasno</i>	<i>Nikoli</i>
Splošne statistične prikaze	8,4	64,0	27,6
Izkaze o poslovanju podjetij	7,3	60,1	32,6
Novice o naložbah konkretnih podjetij	9,8	50,7	39,5
Novice o poslovnem uspehu podjetij	10,6	66,3	23,1
Novice o združitvah in prevzemih	15,9	63,0	21,1
Novice o delničarjih in dividendah	15,4	59,8	24,8
Izobraževalne vsebine	15,8	61,3	22,9
Gospodarske komentarje	15,4	64,8	19,8
Menjalniške tečaje tujih valut	33,9	57,0	9,1
Tečajnico ljubljanske borze	26,7	50,1	23,2

V tabeli so prikazani deleži odgovorov v %.

stvu. Tovrstne prispevke redno bere 15,8% vprašanih, kar je razmeroma malo. 55,9% vprašanih je odgovorilo, da je teh prispevkov v medijih ustrezno število, 41,7%, da premalo, 2,4% pa jih je menilo, da jih je preveč.

SKLEP

O HIPOTEZAH

Ugotovljeno je bilo, da so mediji v Sloveniji dokaj razširjeni. Razširjenost medijev v Sloveniji je mogoče primerjati z sosednjimi državami. Mediji poročajo tudi o gospodarskih temah. Rezultati ankete so pokazali, da je obseg poročanja o teh

temah ustrezen. Tovrstne prispevke redno spremlja manj od tretjine ljudi. Prevladujoč delež ljudi pa tovrstne prispevke spremlja vsaj občasno. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da prva in druga hipoteza držita.

Z raziskavo smo ugotovili, da se slovenska podjetja z odnosi z javnostmi sicer ukvarjajo. Pri tem se poslužujejo enosmernih in dvosmernih modelov; prevladujejo enosmerni modeli. Večina podjetij pa nima specializiranih služb, ki bi se ukvarjale z odnosi z javnostmi. Z odnosi z javnostmi v podjetjih, kjer nimajo služb za to, se ukvarjajo vodstva, službe za marketing ali kdor koli pač že. V večini podjetij tudi nimajo izdelanega komunikacijskega načrta. Tudi pomoči specializiranih agencij večji delež podjetij ne upo-

Tabela 10: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Kako ocenjujete poročanje slovenskih medijev o gospodarskih zadevah?« (n=1221)

Odgovor	Št.	(%)
Poročajo objektivno	343	28,1
Stvar lepšujejo	390	31,9
Stanje prikazujejo slabše, kot je v resnici	117	9,6
Ne vem	364	29,9
Ni odgovorilo	7	0,5

Tabela 11: Odgovori vprašanih na vprašanje: »Če bi se ta trenutek odločali za finančno naložbo, koliko bi zaupali virom informacij o finančnih naložbah?« (n=1221)

Vir informacij	Ne zaupam	Nekoliko dvomim	Povsem zaupam	Ni odgovora
Direktne ponudbe ponudnikov	29,1	59,0	10,9	1,0
Reklame v medijih	52,0	44,6	3,4	0,0
Novinarski prispevki v medijih	21,2	62,4	13,9	2,5
Lastne izkušnje	7,1	25,0	66,9	1,0
Govorice (npr v lokalih, čakalnicah)	64,4	32,2	3,4	0,0
Informacije sorodnikov, prijateljev	16,8	59,6	22,6	1,0
Izjave politikov	59,3	37,7	2,0	1,0
Izjave znanih gospodarstvenikov	18,2	47,4	22,4	12,0

V tabeli so prikazani deleži odgovorov v %.

rablja. Res pa je, da za storitve agencij v zvezi z oglaševanjem in odnosi z javnostmi podjetja plačujejo velike zneske denarja.

ZAKLJUČNE UGOTOVITVE

Področje odnosov z javnostmi ima sicer zelo dolgo tradicijo, vendar se je praksa odnosov z javnostmi najbolj razvila v XX. stoletju. Po mnenju mnogih imajo teorije javnosti in odnosov z javnostmi svoj izvor v demokracijah stare Grčije in starega Rima.

Sodobnejše teorije javnosti in odnosov z javnostmi so se pojavile v času po I. svetovni vojni. Takrat so se bolj razširili obstoječi mediji in pojavili novi. Eno prvih del, ki obravnava javnosti in odnose z javnostmi in je v literaturi zelo velikokrat omenjano in citirano, je tudi delo Walterja Lippmana *Public Opinion*, ki je izšlo leta 1922 v Ameriki. Lippmana zelo obširno povzema Splichal v svojem zelo obsežnem delu, ki je izšlo leta 2000.

Zelo zanimiva in velikokrat omenjana je Lippmanova teza o delitvi javnosti na »insajderje« in »avtsajderje«. Insajderji so se akterji dogajanju, imajo znanje in moč za odločanje in delovanje ter presojo na podlagi objektivnih kriterijev. Avtsajderji pa nimajo moči, da bi delovali, nimajo specialističnega znanja, presojo na podlagi izkušenj. Lippman avtsajderje imenuje »fantomska javnost«.

Iz ugotovitev raziskave lahko izpeljemo glavno ugotovitev raziskave. Vsaj javnosti trga vrednostnih papirjev v Sloveniji je danes mogoče razdeliti na »izvršilno sposobne akterje« (insajderje) in »javnost« (avtsajderje). Na osnovi povedanega pa je mogoče domnevati, da ta ugotovitev velja za celotno ekonomijo. Glavna značilnost akterjev je namreč da, ta imajo zadostna znanja in so usposobljeni za ravnanje. Imajo pa tudi izkušnje.

Temeljna značilnost »javnosti« oziroma avtsajderjev je v tem, da za konkretno ravnanje nimajo dovolj znanja. Z raziskavo je bilo torej ugotovljeno, da prevladujoč delež ljudi v Sloveniji sploh

nima zadosti znanja, da bi bil lahko akter dogajanj. Zaradi tega ljudje npr. ne investirajo v vrednostne papirje.

In kaj se da storiti?

Seveda je mogoče za izboljšanje znanja o ravnanju državljanov s premoženjem marsikaj storiti v okviru države. Neznanje ljudi ima lahko hude posledice, ki se kažejo tako na posameznikih kot na državi kot celoti. Očitno je, da se je država tega problema zavedela.

V Republiki Sloveniji je bil tako leta 1994 v vse javne srednje šole uveden predmet ekonomija. Vsi srednješolci tako dobe temeljna znanja o ekonomiji, vrednostnih papirjih ipd. Večina si v obliki ekskurzije ogleda tudi borzo v Ljubljani. Ker je pričakovana doba šolanja v Sloveniji 12 let, lahko pričakujemo, da bo večina ljudi v pri-

hodnosti vendarle tako pridobila temeljna znanja iz ekonomije.

Že osmo leto je organizirana tudi »študentska borza«. Namenjena je zgolj izobraževanju študentov. Študentje fiktivno trgujejo z vrednostnimi papirji, ki tudi v resnici kotirajo na borzi. V dosedanjih petih letih je pri projektu sodelovalo več sto študentk in študentov iz vse Slovenije. Najboljši so dobili tudi nagrade.

V tem prispevku smo opozorili na to, da so se v zadnjih letih generacije državljanov Slovenije učile ekonomije zgolj s pomočjo izkušenj. Najbrž je tako tudi v drugih tranzicijskih državah. Opozorili smo, da je v funkciji izobraževanja mogoče uporabiti metode oglaševanja in odnosov z javnostmi. Seveda pa je domet tega dela prekratek za bolj poglobljeno razpravo o tem.

LITERATURA

- BANKA SLOVENIJE (2001), Bilten, 10, 6-7. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Bilten Ljubljanske Borze (2001), 11, 20. Ljubljana: Ljubljanska borza.
- V. BOLE (2001), Posredovanje informacije na organiziranem trgu; empirična analiza. Objavljeno v oktobru 2002 na elektronskem naslovu: <http://www.ljse.si/StrSlo/PrvaStr/Študija%20Boleta.pdf>.
- M. FERJAN (2001), Koliko Slovenci vemo o ravnanju s premoženjem. *Organizacija*, 34, 5: 259.
- J. FLORJANČIČ, M. FERJAN (2000), *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- J. FLORJANČIČ, G. VUKOVIČ (1998), *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
- J. FLORJANČIČ *et al.* (1995), *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.

- German finance: Penny bazaar (2001). *The Economist*, 21. julij: 63.
- M. GOERGEN (1998), *Corporate Governance and financial Performance: A Study of German and UK initial Public Offerings*. Northampton: Cheltenham.
- M. S. GOLDFELD, R. E. QUANDT (1972), *Non-linear Methods in Econometrics*. Amsterdam: North Holland Publishing.
- B. GRUBAN, D. VERČIČ, F. ZAVRL (1997), *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- S. HARRISON (1995), *Public relations*. London: Routledge.
- T. HUNT, J. GRUNING (1994), *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
- F. JEFKINS, D. YADIN (1998), *Public Relations*. London: Financial Times Management.
- J. KIRSCHER (1995), *Umetnost manipuliranja*. Ljubljana: Ljubljana.
- P. KOTLER (1996), *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Manj denarja za oglaševanje. *Marketing magazin*, 22, 1: 6.
- R. MIETTINEN (2000), The Concept of Experiential Learning and John Dewey's Theory of reflective Thought and Action. *International Journal of Lifelong Education*, 19, 1: 54.
- B. NOVAK (2000), *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Public Relations: The Spin Doctors Get serious (2001). *The Economist*, 14. julij: 65.
- M. SIMONETI, B. JAMNIK (2000), *Razvoj trga kapitala v Sloveniji: Investicije in financiranje podjetij - anketa 1999*. Ljubljana: Central & Eastern European Privatization Network.
- B. SMITH, A. TURNBULL, R. WHITE (2001), Upstairs Market for Principal and Agency Trades: Analysis of Adverse Information and Price Effects. *Journal of Finance*, 56, 5: 1723-1746.
- S. SPLICHAL (2000), *Public Opinion; Developments and Controversies in the Twentieth Century*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Stock exchanges in Europe: The hunt for liquidity (2001). *The Economist*, 28. julij: 63.
- The World Bank: World Development Indicators 2000*. Washington: The World bank.
- N. Toš et al. (1992), *Slovensko javno mnenje 1992: MEDIA*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- (1994), *Slovensko javno mnenje 1994/4*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- N. Toš (1999), *Vrednote v prehodu*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- D. VERČIČ, J. GRUNING (1998), Izvori teorije odnosov z javnostmi v ekonomiji in strateškem managementu. *Teorija in praksa*, 35, 4: 558.

Elektronski viri:

<http://www.aaii.org>

<http://www.awpagesociety.com>

<http://www.cityinsights.co.uk/PCIR1.htm>

<http://www.e-elgar.co.uk>

<http://www.ipra.org>

<http://www.niri.org>

<http://www.prmuseum.com>

Anka Čufer, Marija Ovsenik

ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT V INVALIDSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

UVOD

Vloga invalidskega podjetja je večplastna. Kot gospodarska družba tekmuje na trgu pod pogoji svobodne konkurence, zaradi specifične delovne sile, ki jo zaposluje, pa je invalidsko podjetje deležno pri svojem poslovanju ekonomskih olajšav. Uresničevanje njihovega poslanstva – usposabljanja in zaposlovanja invalidnih oseb, humanizacije dela in izvajanje socialnih aktivnosti – je tudi v vse večjo javno korist.

Specifično poslanstvo invalidskega podjetja, cilji in pogoji njegovega delovanja, terjajo tudi od menedžmenta specifično znanje in držo. Menedžerji invalidskih podjetij so postavljeni pred izziv, da poslujejo uspešno in učinkovito, zaposlujejo pa dobršen del specifične delovne sile z zmanjšano delovno zmožnostjo.

OPREDELITEV SOCIALNOEKONOMSKEGA OZ. T. I. TRETJEGA SEKTORJA

Sodobno družbo označuje sočasen obstoj velikega števila različnih institucij. Mogoče jih je razdeliti na različne skupine in po različnih kriterijih. Ena od klasifikacij (Kavčič, Kovač 1999: 113-117), ki upošteva predvsem cilje dejavnosti, način financiranja in vrste avtputov, je delitev na dve veliki področji, in sicer:

- področje tržnih dejavnosti, to je tistih, ki svoje avtpute prodajajo na trgu in pridobivajo prihodek s prodajo proizvodov in storitev. Nekateri to področje dejavnosti imenujejo tudi zasebna (privatna) dejavnost ali privatni, pridobitni sektor.
- Področje državnih dejavnosti (državni sektor), to je tistih dejavnosti, ki jih organizira in usmerja, praviloma pa tudi financira država.

Označujejo jih tudi kot javni sektor ali kot nepridobitni sektor.

Vendar za državni ali javni sektor nikakor ni soglasja o tem, kaj vsebuje. Svetlik (1989) je strukturiral pluralni sistem blaginje na:

- neformalni sektor, ki tvori varstvo v lokalni skupnosti, varstvo v družini, sosedsko in prijateljsko pomoč,
- volonterski sektor, za katerega je značilno, da deluje neodvisno od države v finančnem in pravnem smislu,
- komercialni ali tržni sektor, ki sledi dobičku, zato je učinkovit in uspešen, deluje na svobodni izbiri in izrabi podjetniških priložnosti in enakosti možnosti dostopa do njihovih storitev,
- javni sektor, ki edini lahko zagotovi svojim uporabnikom pravico dostopa, pravico uporabe in proceduralne pravice; v evropskem pravnem modelu organiziranja javnih služb je država neposredno odgovorna za izvajanje gospodarskih in negospodarskih javnih služb.

Meje med sektorji so nejasne in dinamične in se spreminjajo v skladu s kompleksnostjo okolja in njihovo lastno notranjo kompleksnostjo. V dinamičnem mejnem prostoru med sektorji se pojavljajo vedno nove oblike zagotavljanja storitev in njihova distribucija, ki jih ni mogoče uvrstiti v ta ali drugi sektor.

Ovsenik (1999: 90-92) navaja, da je prepletenost sektorjev pluralnega sistema blaginje dejstvo, ki se z razvojem globalnega okolja še povečuje. Mešana blaginja je kombinacija med formalnim in neformalnim med javnim in privatnim in med profitnim in neprofitnim. Iz teh kombinacij lahko izluščimo socialno ekonomski ali tretji sektor. V ta sektor lahko umestimo tudi profitne organizacije, ki obstajajo za zadovoljevanje javnih ali socialnih potreb.

Pojem tretjega sektorja vključuje organizacije,

ki se iz različnih razlogov ne umeščajo v privatni ali javni sektor in ki niso niti profitno usmerjene niti niso vladne organizacije. So zlasti organizacije, ki proizvajajo dobrine in storitve v javno dobro. Ovsenik (1999: 105, 111) povzema splošno definicijo in strukturno-operacionalno definicijo tretjega sektorja, ki sta jo razvila Salamon in Anheier leta 1992. Definicija tretjega sektorja vsebuje pet značilnosti organizacije, na podlagi katerih jo lahko uvrstimo v tretji sektor:

- formalno konstituiranost
- zasebnega ustanovitelja
- neprofitno distributivnost
- samostojno upravljanje
- vsebnost prostovoljnega dela.

Avtorica razčlenjuje tudi faktorje, zakaj potrebujemo tretji sektor:

- Zgodovinski razlogi. Družba se je organizirala veliko prej kot država, ker so ljudje tako reševali skupne zadeve in probleme. Te oblike organizacije so obstajale že naprej, čeprav je večino skupnih zadev reševala socialna država.

- Tržni razlogi. Trg popolnoma odpove pri identifikaciji in zadovoljevanju skupnih potreb, do katerih imajo dostop vsi državljani. Država je v današnjem času edina sposobna zagotoviti enakost dostopa do socialnih storitev in enakost njihove distribucije, zanesljivost produkcije storitev, njihovo kakovostno ponovitev in zbirati finančna sredstva s pomočjo davkov.

- Birokratski razlogi. Socialna država je pogosto v vlogi sanatorja tržnih pomanjkljivosti in posledic delovanja profitnega sektorja. Organizacije tretjega sektorja so v tem primeru v boljšem položaju, ker so bližje socialnim okoliščinam, veliko bolj jasno identificirajo socialne potrebe in jih zadovoljujejo, ne da bi potrebovale širši družbeni konsenz.

- Pluralizem in svoboda. Organizacije tretjega sektorja imajo pomembno vlogo pri uresničevanju pluralizma in demokracije v družbi. Organizacije tretjega sektorja spodbujajo iniciativo posameznika, da deluje v skupno dobro, tako kot ga profitne organizacije spodbujajo, da deluje v smeri čim večjega dobička.

- Solidarnost. Organizacije tretjega sektorja so ustanovljene z namenom, da solidarnost med ljudmi pride do veljave tedaj, ko je to potrebno. V družbi so velike razlike med ljudmi, ki so v marsičem odvisne od njihovih sposobnosti in tudi položaja na družbeni lestvici. Ni jih malo, ki ne morejo zadovoljiti niti osnovnih potreb za preži-

vetje in njihovo število z razraščanjem neoliberalizma še narašča.

Pri opredelitvi tretjega sektorja je bistveno, da morajo organizacije tretjega sektorja najprej postaviti neprofitno poslanstvo, ki mu profitno sledijo in ga neprofitno uresničujejo (Ovsenik, Ambrož 1999: 110). Organizacija vsa sredstva, ki jih pridobi, v celoti porabi za delovanje in razvijanje svoje dejavnosti. Dobička, če ga seveda ustvarijo, ne razdelijo med zaposlene in lastnike, tako kot v profitnih organizacijah, ampak ga porabijo za uresničevanje svojega poslanstva, za lasten razvoj in za višjo kakovost svojega dela. Uresničevanje njihovega poslanstva pomeni tudi vse večjo korist javnega dobra.

Invalidska podjetja lahko umestimo v t. i. tretji sektor. Bistveni kriterij za to je, da je poslanstvo invalidskega podjetja neprofitno. Za invalidska podjetja sta značilni dve temeljni prvini: specifična dejavnost in specifična delovna sila, ki je v invalidskem podjetju zaposlena. Glavno poslanstvo invalidskega podjetja je uresničevanje ekonomskih in socialnih ciljev. Pomembno je, da invalidska podjetja dajejo priložnosti za reševanje socialne izključenosti in brezposelnosti invalidnih oseb. Da torej omogočijo invalidnim osebam, ki se niso zmožne zaposliti v običajnem delovnem okolju, opravljanje koristnega in plačanega dela ter jim pri tem dajejo vso potrebno strokovno pomoč. Temu primarnemu poslanstvu so podrejeni proizvodni in storitveni programi, ki jih kot svojo dejavnost opravljajo invalidska podjetja. Seveda pa je treba poudariti tole: čim boljši in ekonomsko učinkoviti so proizvodni in storitveni programi invalidskega podjetja, tem bolje lahko podjetje opravlja svoje temeljno poslanstvo. Dejavnost invalidskega podjetja je namreč organizirana na podjetniški strategiji in po tržnih zakonitostih. Zaradi specifične delovne sile, ki jo zaposlujejo, pa so invalidska podjetja pri svojem poslovanju deležna znatnih državnih ekonomskih olajšav. Morebitni dobiček iz poslovanja se v celoti reinvestira za uresničevanje poslanstva podjetja.

CILJI RAZISKAVE O ORGANIZACIJI IN MENEDŽMENTU V INVALIDSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI IN METODOLOGIJA

Naša raziskava je imela dva cilja. Prvi je bil ugotoviti nekatere socialno-demografske značilnosti

menedžerjev v invalidskih podjetjih, drugi pa ugotoviti stališča vodilnih delavcev teh podjetij (menadžerjev) do nekaterih aktualnih problemov vodenja, stanja in razvoja na področju delovanja invalidskih podjetij v Sloveniji.

Z vprašalnikom, ki smo ga priredili po vprašalniku o operativnem menedžmentu (Florjančič 1999: 301-306) in vprašalniku o menedžmentu v turizmu (Florjančič 1999: 317-322), smo pridobili splošne podatke o direktorjih, ki vodijo invalidska podjetja, njihovi formalni izobrazbi in drugih znanjih, s katerimi razpolagajo. Z mnenjsko anketo smo želeli ugotoviti in analizirati ter oceniti stanje na področju invalidskih podjetij v Sloveniji.

Vprašalnik je bil poslan podjetjem prek Združenja invalidskih podjetij Slovenije. Naslovi invalidskih podjetij so bili pridobljeni iz podatkovne baze Združenja invalidskih podjetij Slovenije. Skupno smo prejeli 62,8% oziroma 93 izpolnjenih vprašalnikov.

Populacijo v raziskavi je sestavljalo 148 gospodarskih družb, ki so imele konec junija 2000 priznan status invalidskega podjetja. Od 148 gospodarskih družb je svoje odgovore, kot smo navedli, poslalo 93 družb (oziroma v njih vodilni menedžerji) in ocenjujemo, da je vzorec anketiranih invalidskih podjetij dovolj obsežen in relevanten, da lahko ugotovitve raziskave posplošimo na celotno populacijo invalidskih podjetij v Sloveniji.

UGOTOVITVE IN SKLEPI RAZISKAVE

NEKATERE ZNAČILNOSTI PODJETIJ

Ugotovimo lahko, da 44% invalidskih podjetij zaposluje do 50 zaposlenih delavcev, od tega približno polovica do 25 delavcev. Nekoliko manjši odstotek vključuje invalidska podjetja s številom zaposlenih od 51 do 150 delavcev, le 16% invalidskih podjetij pa zaposluje več kot 151 delavcev.

Po kriteriju števila zaposlenih se gospodarske družbe razvrščajo na majhne, srednje in velike. Za majhno družbo se šteje po kriteriju števila zaposlenih tista gospodarska družba, ki ne presega števila 50 povprečno zaposlenih delavcev. Pri srednji družbi ta kriterij števila zaposlenih znaša do 250 povprečno zaposlenih, sicer je družba velika.

Ugotovimo lahko, da velika večina invalidskih podjetij (95%) sodi med manjše in srednje družbe.

Več kot 70% anketiranih invalidskih podjetij zaposluje do 100 delavcev. V manjše družbe po kriteriju števila zaposlenih sodi 44% invalidskih podjetij. Le slabih 5% invalidskih podjetij v Sloveniji zaposluje več kot 250 delavcev.

NEKATERE SOCIALNO-DEMOGRAFSKE ZNAČILNOSTI VODIJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Struktura vodij po spolu izkazuje 67,4% moških vodij in 32,6% ženskih vodij invalidskih podjetij. Razmerje v korist moškemu spolu je pričakovano glede na družbeno vlogo in položaj žensk. Za primerjavo naj navedemo, da je bilo v Sloveniji po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije po stanju leta 1996 v gospodarskih družbah v Sloveniji (male, srednje in velike družbe) 9% direktoric (Kozmik 1997: 111). Glede na to, da gre za gospodarske družbe, ki delujejo na podjetniški strategiji, je delež ženskih vodij invalidskih podjetij v primerjavi z drugimi gospodarskimi in profitnimi organizacijami, presenetljivo velik. To si razlagamo takole:

- na področju strokovnega dela z invalidi je zaposlenih več žensk (socialne delavke, psihologinje, sociologinje, specialne pedagoginje)
- ženske v invalidskih podjetjih lažje pridejo do vodilnih položajev kot v profitnih organizacijah.

Glede starostne strukture anketirancev ugotavljamo, da je približna polovica anketirancev v starostnem obdobju od 41 do 50 let, približna četrtina pa je mlajših oz. v nekoliko nižjem deležu tudi starejših. Struktura po starosti kaže, da v povprečju obsega t. i. zrelo obdobje v karieri vodilnega delavca. To je obdobje človekove največje ustvarjalnosti, sposobnosti in zmožnosti prevzemanja tveganja pri pomembnih poslovnih odločitvah.

Nekaj pod 10% anketirancev ima delovno dobo do 10 let, približno 20% od 10 do 20 let, 46% populacije je v razponu delovne dobe od 20 do 30 let, 17% pa ima več kot 30 let delovne dobe. Za sedem anketirancev nismo imeli točnih podatkov. Ugotovimo lahko, da gre za pretežni delež populacije z več kot desetletnimi delovnimi izkušnjami. Med vodji invalidskih podjetij torej prevladujejo kadri, ki imajo dolge delovne izkušnje in so v obdobju največje ustvarjalnosti. Ob tem lahko ugotovimo tudi, da ima približna polovica anketirancev do 5 let delovne dobe v podjetju,

80% anketirancev pa do 10 let delovne dobe v podjetju. Taka struktura je logična, saj se je trend ustanavljanja invalidskih podjetij v Sloveniji v pretežnem delu začel po letu 1990.

Populacija vodij se deli na štiri izobrazbene ravni: srednjo, ki je je slaba četrtnina vseh, višjo s približno tretjino vseh, visoko s 44,6% deležem in stopnjo magisterija ali doktorata s 3,3% deležem.

Ugotovimo lahko, da je izobrazbena struktura neugodna zlasti z vidika velikega deleža vodij s srednješolsko izobrazbo, zlasti ob upoštevanju dejstva, da gre za odgovorna vodilna delovna mesta. Izobrazbena struktura vodij invalidskih podjetij je neugodna zlasti z vidika velikega deleža vodij s srednješolsko izobrazbo. V poklicni strukturi so najmočnejše zastopani tehnični poklici. Skoraj polovičen delež visoke stopnje izobrazbe in več potrjuje domnevo o procesu profesionalizacije vodenja invalidskih podjetij v Sloveniji.

Ugotovimo lahko, da so v poklicni strukturi najmočnejše zastopani tehnični poklici (34,8%), sledi ekonomija (23,9%), družboslovje (15,2%), organizacija (12%), socialne vede (8,7%) in pravo (5,4%). Poklicna struktura potrjuje pravilnost naše domneve, da ženske v invalidskih podjetjih lažje pridejo do vodilnega položaja. V poklicni strukturi namreč prevladujejo poklici, ki niso tipično ženski.

Profil povprečnega vodje je moški z višješolsko izobrazbo ali več, razmeroma dobrim znanjem tujih jezikov in poznavanjem programskih orodij, starosti 45 let, s 23 letnimi delovnimi izkušnjami, od tega 9 let v podjetju, ki vodi invalidsko podjetje z povprečno 91 zaposlenimi delavci.

Hoteli smo ugotoviti morebitne razlike med anketiranimi podjetji, pogojene s spolom, starostjo anketirancev, delovno dobo in številom zaposlenih v družbi. Ugotovimo lahko, da je populacija dokaj homogena in da se vodje družb med seboj statistično značilno ne razlikujejo po faktorju starosti, delovne dobe v podjetju in faktorju števila zaposlenih v podjetju. Populacija se statistično značilno razlikuje po faktorju spola (po starosti in skupni delovni dobi). Ugotovimo lahko, da so ženske v povprečju mlajše kot moški in imajo ustrezno temu tudi manj delovne dobe. Statistično značilne razlike nastopijo tudi pri faktorju izobrazbe in števila zaposlenih v podjetju in sicer pri delovni dobi v podjetju. Ugotovimo lahko, da imajo vodje invalidskih podjetij, ki zaposlujejo več kot 151 delavcev, daljšo delovno

dobo v podjetju. Tudi pri izobrazbi lahko ugotovimo, da imajo vodje s srednjo izobrazbo v povprečju daljše delovne izkušnje v podjetju. Razlike med faktorji pa niso tako velike, da bi lahko govorili o nehomogeni skupini.

RAZISKAVA MNENJ MENEDŽERJEV INVALIDSKIH PODJETIJ

VODENJE IN UPRAVLJANJE

Cilj delegiranja dela in pooblastil je, da vodja da pravice in svobodo sodelavcem, da po lastnem preudarku opravljajo dodeljene posle. Delegiranje mora biti prožno in temeljiti na medsebojnem zaupanju. Tako postaja delegiranje nujna in ena najpomembnejših nalog, znanj in sposobnosti menedžerja današnjega časa. Tudi pomembnost timskega dela postaja vedno bolj očitna, saj na ta način ljudje bolje spoznamo delo in se obogatimo z idejami drugih ter postanemo uspešnejši pri delu. Ugotovimo lahko, da vodje invalidskih podjetij v Sloveniji najvišje ocenjujejo zaupanje vodstva sodelavcem, sledi timsko delo, ustreznost delegiranja dela in pooblastil sodelavcem ter seznanjenost z ustrežno literaturo s področja menedžmenta. Na podlagi statistične analize lahko sklepamo, da v okoljih, kjer vodstvo zaupa sodelavcem, delajo timsko in poznajo ustrezno delegiranje dela in pooblastil, pa tudi literaturo s področja menedžmenta, delavci ne iščejo pogosto navodil za opravljanje svojega dela. Pri tem lahko domnevamo, da vodje invalidskih podjetij s krajšo delovno dobo (do 20 let) svoje sodelavce bolj spodbujajo k samostojnosti in samoiniciativnosti.

KADRI IN NJIHOVA MOTIVIRANOST

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji se v splošnem zavedajo potrebnosti permanentnega izobraževanja zaposlenih. Kadri v invalidskih podjetjih v glavnem ustrezajo zahtevam dela. Ugotovimo lahko tudi, da v invalidskih podjetjih v splošnem nimajo težav z odhajanjem kadrov, zlasti ne zaradi slabih odnosov ali ker ne bi imeli priložnosti za izobraževanje. Nekoliko več jih po ocenah vodij zapusti podjetje zaradi slabih plač ali ker nimajo možnosti napredovanja. Domnevamo lahko tudi, da imajo invalidska podjetja z večjim številom

zaposlenih manjše težave z odhajanjem kadrov iz podjetja.

TRŽNE RAZISKAVE

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji ocenjujejo, da so tržne raziskave pomembne za podjetje. Tržne raziskave oskrbujejo menedžment s pravočasnimi, zanesljivimi in prav ovrednotenimi informacijami o tržiščih. Šele takrat lahko oblikujejo ustrezno tržno ponudbo, ki ustreza potrebam, željam in pričakovanju trga. Vodje invalidskih podjetij so dobro seznanjeni s konkurenco na trgu in se zavedajo, da konkurenca na trgu spodbuja inovativnost. Menijo tudi, da tržnih raziskav niso sposobni izvajati samostojno in da je nujno, da pri tržnih raziskavah sodelujejo z zunanjimi sodelavci oz. ustreznimi institucijami. Za vodje invalidskih podjetij izvoz ni pomembnejši od domačega trga - ob tem lahko domnevamo, da so invalidska podjetja s svojo dejavnostjo v pretežnem delu vezana na domači trg.

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA RAZVOJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Kot najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na razvoj invalidskih podjetij, vodje postavljajo dobro motivirane delavce. Tudi po pomembnosti drugi dejavnik, ustreznost kadrov, sodi med kadrovske dejavnike. Večje finančne olajšave pri razvoju in poslovanju vodje invalidskih podjetij rangirajo šele na tretje mesto. Ugotovimo lahko, da v splošnem vodje invalidskih podjetij dajejo večji pomen notranjim dejavnikom (tehnološki razvoj, usposabljanje in izobraževanje, humanizacija dela, ustrezna strokovna obravnava invalidov) kakor zunanjim dejavnikom, ki vplivajo na razvoj invalidskih podjetij (politika države, pravni predpisi).

OCENA NORMATIVNE DEJAVNOSTI

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji v splošnem slabo ocenjujejo ustreznost normativne dejavnosti, ki vpliva na razvoj invalidskih podjetij. Ustreznost republiške zakonodaje ocenjujejo nekoliko bolje kakor predpise lokalnih skupnosti.

VPLIV POLITIKE NA RAZVOJ INVALIDSKIH PODJETIJ

Politika ima po ocenah vodij invalidskih podjetij pomemben vpliv na razvoj invalidskih podjetij zlasti na državni ravni in na ravni gospodarstva. Povprečno pa ocenjujejo vpliv politike na ravni javnega sektorja in nekoliko pod povprečjem na ravni lokalnih skupnosti.

USPOSOBLJENOST KADRA V INVALIDSKIH PODJETJIH

Vodje invalidskih podjetij v Sloveniji dobro ocenjujejo usposobljenost kadra v podjetju - najvišje v neposredni proizvodnji, sledi operativni menedžment, nekoliko nad povprečjem pa je dana ocena najvišjemu menedžmentu in kadru pri izvajanju posebnih socialnih storitev.

POLITIKA RAZVOJA V INVALIDSKIH PODJETJIH

Vodje invalidskih podjetij slabo ocenjujejo izvajanje politike razvoja v invalidskih podjetij in doseganje ekonomske učinkovitosti pri poslovanju podjetja. Domnevamo lahko, da so poslovni napori vodstev invalidskih podjetij pretežno usmerjeni v preživetje, ne pa v razvoj, usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb. Prav tako vodje invalidskih podjetij v splošnem niso zadovoljni z doseganjem postavljenih ciljev na področju zaposlovanja invalidov. Ustreznost zasnove razvoja invalidskih podjetij v Sloveniji pa je ocenjena povprečno. Ob tem lahko ugotovimo, da so ženske vodje pri oceni ustreznosti zasnove razvoja nekoliko bolj kritične. Usposabljanje in zaposlovanje invalidnih oseb je glavno poslanstvo invalidskih podjetij, ki ga po oceni vodij - nekoliko bolj izrazito ponovno pri ženskih vodjih - invalidska podjetja v Sloveniji najslabše dosegajo.

DOSEGANJE CILJEV INVALIDSKEGA PODJETJA

Ugotovimo lahko, da v splošnem vodje bolje ocenjujejo doseganje t. i. socialnih ciljev podjetja (reintegracija invalidov v delovno okolje, izboljšanje socialnih pogojev, medsebojni odnosi,

humanizacija dela, povečanje kvalitete življenja invalidov). Vodje invalidskih podjetij so v splošnem zadovoljni tudi s doseženimi cilji svojega podjetja pri kategorijah »učinkovitost investicij«, »povečanje kakovosti izdelkov« in »znižanje absentizma in fluktuacije«. Značilno je, da so bolj izobraženi vodje bolj kritični pri oceni doseganja ciljev svojega podjetja na področju izboljšanja socialnih pogojev zaposlenih. Najnižje vodje ocenjujejo doseganje ekonomske učinkovitosti pri poslovanju (rast dobička, rast prometa). Nizka ocena je dana tudi kategoriji »kvalifikacija zaposlenih«.

NIVO KVALITETE POVEZOVANJA INVALIDSKIH PODJETIJ

Vodje invalidskih podjetij slabo ocenjujejo nivo kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Sloveniji. Najbolje, nekoliko nad statističnim povprečjem je ocenjeno povezovanje invalidskih podjetij v Združenju invalidskih podjetij Slovenije, slabo pa je ocenjeno povezovanje v Gospodarski zbornici Slovenije, pa tudi medsebojno povezovanje invalidskih podjetij. Ugotovimo lahko tudi povezavo med doseženo stopnjo izobrazbe in oceno ravni kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Sloveniji. Bolj izobraženi vodje so pri oceni kvalitete povezovanja bolj kritični. Značilno je tudi, da ženske vodje v povprečju bolje ocenjujejo raven kvalitete povezovanja invalidskih podjetij v Združenju invalidskih podjetij Slovenije.

SPLOŠNA OCENA STANJA NA PODROČJU INVALIDSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Pretežni del populacije vodij invalidskih podjetij v Sloveniji ocenjuje v splošnem stanje na področju delovanja invalidskih podjetij z ocenami blizu povprečja.

SPOROČILA VODIJ INVALIDSKIH PODJETIJ V SLOVENIJI

Sporočila, ki so jih vodje invalidskih podjetij v Sloveniji dali v zvezi z obravnavano temo, lahko strnemo v naslednje temeljne poudarke:

- Treba je vzpostaviti večje sodelovanje med

invalidskimi podjetji, zlasti na poslovnem, pa tudi družabnem področju. ZIPS bi moral imeti pri tem večjo povezovalno vlogo. Gospodarska zbornica in njene območne organizacije ne poznajo delovanja invalidskih podjetij in ga ne spodbujajo.

- Invalidska podjetja, ki delujejo v sklopu matice in so običajno v 100% lasti matičnih firm, so pri odločanju povsem nesamostojna. Proizvodni programi, ki jih matične družbe prenašajo na invalidska podjetja, so praviloma slabi programi, ki delujejo na meji rentabilnosti in so v invalidska podjetja preneseni v okviru kadrovske sanacije in prestrukturiranja.

- Invalidskim podjetjem je potrebno zagotoviti stabilne pogoje delovanja in povečano pomoč države ob strukturnih krizah, ki so objektivne narave. Državo namreč nezaposlen invalid stane več, kot bi znašale občasne pomoči v kriznih pogojih, ki nastanejo ob nihanju razvoja gospodarstva.

- Invalidska podjetja bi morala biti bolj prepoznavna.

- Država bi morala dajati več sredstev za usposabljanje invalidov, predvsem pa korektno nagraditi mentorje usposabljanja. Invalidne osebe zelo redko dosegajo pri delu pričakovano produktivnost.

- Invalidska podjetja, ki se ukvarjajo izključno s storitveno dejavnostjo, bi morala biti deležne večjih olajšav in oproščena plačila DDV.

Dane predloge vodij za izboljšanje delovanja invalidskih podjetij pa lahko strnemo v naslednje:

- Treba je opredeliti javni interes pri delovanju invalidskih podjetij. S tem bi se povečala samostojnost invalidskih podjetij. Država bi morala biti delni lastnik invalidskih podjetij, v organih odločanja bi moral biti vključen predstavnik države s pravico veta. Tako bi bil dosežen večji vpliv institucij države na lastnike invalidskih podjetij.

- Treba je sprejeti ustrezno zakonodajo glede zaposlovanja invalidov. Zakonodaja bi morala omogočiti odpuščanje delavcev invalidov, ki ne opravljajo zadovoljivo svojih delovnih obveznosti. Država bi morala bolj korektno delati tudi na preprečevanju dela na črno.

- Zagotoviti je treba boljše tržne pogoje za delovanje invalidskih podjetij (npr. prednost pri pridobitvi državnih poslov, ki jih znajo opravljati). Lokalne skupnosti bi se morale bolj vključevati v reševanje invalidske problematike, zlasti v iskanje primerne dela za invalidne osebe, in prioritarno ponuditi ta dela invalidskim podjetjem.

• Doseči je treba večjo prepoznavnost invalidskih podjetij in ponovno vpeljati invalidske blagovne znamke. Potrebno je tudi večje povezovanje in sodelovanje med invalidskimi podjetji. Ob tem je treba zagotoviti informacijsko in marketinško podporo ter poslovno sodelovanje med invalidskimi podjetji in institucijami, kot so GZ, ZIPS, ZPIZ, Zavod za zaposlovanje in razni rehabilitacijski centri. Doseči je treba hitrejši pretok informacij med invalidskimi podjetji in kvalitetnejše informacije države, lokalnih skupnosti, zbornic in združenj o pogojih poslovanja invalidskih podjetij.

• Treba je spodbuditi tehnološki razvoj invalidskih podjetij, za kar je potrebna večja angažiranost pristojnih ministrstev in večja pomoč države pri uvajanju novih tehnologij.

• Država bi morala kategorizirati invalidska podjetja glede samih dejavnosti, zaposlovanja invalidov in drugih kriterijev ter na tej podlagi ponuditi invalidskim podjetjem selektivno pomoč. Družbe, ki se ukvarjajo s storitveno dejavnostjo, bi morale imeti večje olajšave pri poslovanju in oproščeno ali znižano stopnjo DDV.

• Potrebna je drugačna politika države – zlasti reševanje problematike zaposlovanja invalidov na enem mestu, koordinirano. Zato je potrebna ustrežna zakonska regulativa in sprejem krovnega zakona o invalidih.

• Zagotoviti je treba stabilnost zakonodaje in finančnih olajšav. Trajno je treba ohraniti ekonomske olajšave ter povečati udeležbo nepo-

vratnih sredstev za razvojne investicije v invalidska podjetja in njihov prodor tudi na zahtevne tuje trge. Država bi se morala vključiti v prestrukturiranje določenih proizvodnih programov s finančno pomočjo.

• Treba je zagotoviti več izobraževanja s področja posebnih metod vodenja in motivacije v invalidskih podjetjih. Če bi država sofinancirala izobraževanje najvišjega menedžmenta, bi to zagotovilo bistveno bolj kvalitetno usposabljanje. Hkrati bi morale državne institucije poskrbeti za dodatno kvalitetno izobraževanje težko zaposljivih oseb.

• Potrebno je boljše sodelovanje invalidskih podjetij z medicino dela ter strokovnimi službami ZPIZ-a in Zavoda za zaposlovanje pri reševanju problematike invalidnih oseb.

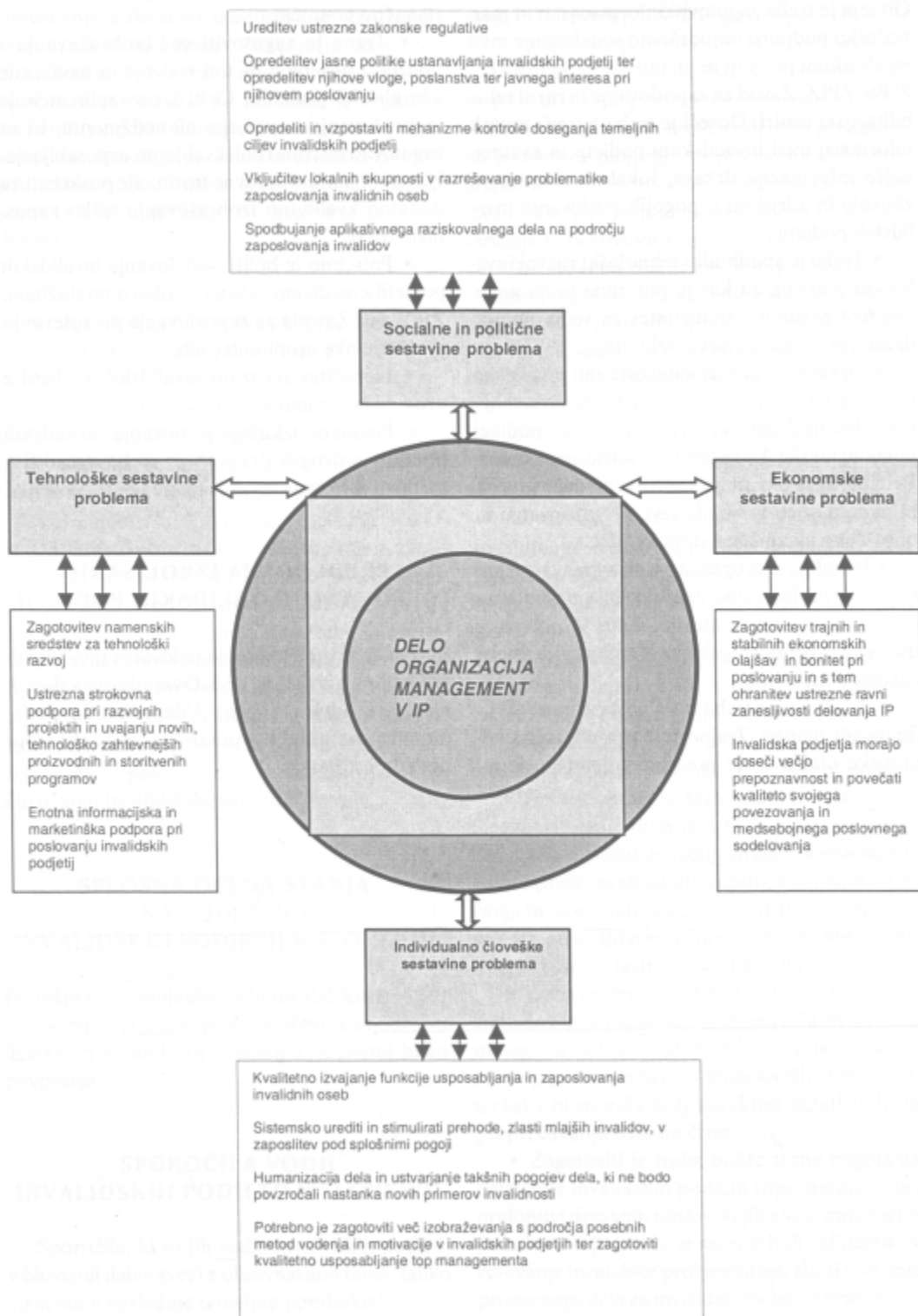
• Izenačitev izvoznih invalidskih podjetij z drugimi izvoznimi podjetji.

• Pozitivne izkušnje poslovanja invalidskih podjetij v drugih državah je treba vgraditi v zasnovo delovanja invalidskih podjetij v Sloveniji.

PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA INVALIDSKIH PODJETIJ

Predloge za izboljšanje delovanja invalidskih podjetij po zamisli Urwick-Ovsenikovega dopolnjenega kvadrata in kroga (Vila: 1994: 90) podajamo v shematski ponazoritvi (gl. sliko na naslednji strani).

Slika: Model izboljšanja delovanja invalidskih podjetij po zamisli »Urwick-Ovsenikovega dopolnjenega kvadrata in kroga«



LITERATURA

- J. FLORIANČIČ *et al.* (1998), *Operativni menedžment*. Kranj: Moderna organizacija.
- J. FLORIANČIČ, G. VUKOVIČ (1999), *Kadrovska funkcija menedžment*. Kranj: Moderna organizacija.
- B. KAVČIČ, J. KOVAČ (ur.) (1999), *Sodobna razlaga organizacije*. Kranj: Moderna organizacija.
- V. KOZMIK (1997), *Položaj žensk v Sloveniji v devetdesetih: Poročilo Urada za žensko politiko za obdobje 1990-1995*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Urad za žensko politiko.
- J. OVSENIK (1999), *Stebri nove doktrine organizacije, menedžmenta in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (1999), *Neprofitni avtopoetični sistemi*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj.
- Politika Vlade Republike Slovenije na področju ustanavljanja in delovanja invalidskih podjetij* (1998). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
- Poročilo o delu Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje za leto 2000* (2001). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
- I. SVETLIK (1989), *Od segmentiranih družbenih dejavnosti k pluralnemu sistemu blaginje: Projekt prestrukturiranja*. Ljubljana: Inštitut za sociologijo.
- A. VILA (1994), *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Marija Ovsenic, Janez Mekinc

USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

TEORETSKA IZHODIŠČA RAZISKAVE

Dvajseto stoletje je po Maxu Webru stoletje birokratizacije družbenih odnosov. To pomeni, da se začne odločati na osnovi pravnih pravil in v skladu s predpisanimi postopki. S tem je omejena diskrecijska pravica oblasti, da odloča po prosti presoji. To je velik civilizacijski premik, njegova vrednota pa pravna država. Po drugi strani pa je negativni produkt birokratizacije t. i. procesna kultura: nič več ni pomemben rezultat, ampak postopki oziroma sam proces. Zato birokratizacija ni več zadosten odgovor za urejanje družbe. V razvitih industrijskih državah je bila odgovor na birokratizacijo generalizacija podjetnosti. Pri tem poimenovanju ne izhajam iz podjetnosti kot dejavnosti, ki je osredotočena na profit in na lastnike tega profita, ampak na podjetnost kot inovativnost, ustvarjalnost, iznajdljivost, zainteresiranost, skratka kot usmerjenost k delovnim dosežkom. Ljudem denar ne pomeni več vsega, ker so v socialni državi dosegli potrebno raven varnosti, v ospredje prihaja profesionalna samouresničitev, želja po osebni rasti in izpopolnitvi.

Spremenjene vrednote so bistveno prispevale k razvoju razvitega kapitalističnega gospodarstva, ki pa je sredi 70. let v zahodnoevropskih državah povzročil krizo socialne države. To je povzročilo povečano zanimanje za nepridobitni sektor (NPS), saj so prek njega države iskale izhod iz krize socialne države. Nepridobitni sektor je lahko tako uveljavil vlogo pomembnega instrumenta pluralizacije odnosov, posameznikove svobodne izbire, razširitve individualnih možnosti in povečanja aktivne participacije v sodobni družbi, kar je tudi ogledalo razvitosti demokracije v posameznih družbah. Po raziskavah Lesterja Salamona (1994) so razvoj nepridobitnega sektorja na globalni ravni v zadnjih dveh desetletjih spodbudile

krize in spremembe (revolucije), ki imajo zgodovinski pomen. Med krizami navaja:

- krizo koncepta socialne države,
- krizo razvoja,
- krizo okolja,
- krizo socializma kot koncepta razvoja.

Države so pri tem želele prenesti odgovornost pri zagotavljanju kolektivnih dobrin in storitev na druga področja – na nepridobitni sektor. To pa je lahko omogočil samo vse večji pomen nepridobitnega sektorja, ki je zagotavljal povečano individualizacijo socialne odgovornosti in fleksibilnejše dogovarjanje med posameznikom in državo. Brez upoštevanja koncepta pluralizma in z njim pluralnega sistema blaginje je nadaljnji razvoj industrializacije, modernizacije in demokratizacije družbe nemogoč. Princip bipolarnega procesa razvoja družbe, kjer se odvija le razraščanje in krepitev formalnega državnega sektorja in formalne ekonomije, je obsojen na stagnacijo. Moderen proces razvoja družbe, ki upošteva pluralen sistem blaginje, vključuje tudi tretji, enako pomemben element – nepridobitni sektor z njegovo neformalno produkcijo. Za državo blaginje je značilno, da vsem državljanom zagotavlja osnovne socialne pravice, ki so podlaga za socialne storitve in za zadovoljevanje socialnih potreb. Država blaginje deluje po načelu socialnega državljanstva in se legitimizira skozi načelo temeljne družbene enakosti pri zagotavljanju socialnih pravic. Vsebinska družbene enakosti je dogovorjeni minimum socialnih pravic pri oskrbi vseh državljanov (Ovsenic, Ambrož 1999: 47).

Temeljni cilj ekonomske, politične in socialne preobrazbe vzhodno in srednjeevropskih držav po letu 1989 je uveljavljanje demokratično-pluralistične družbe, tržne ekonomije in pravne države.

Če izluščimo socialno državo, ki je sicer tesno povezana z ostalimi procesi preobrazbe, vidimo,

da morajo spremembe na področju države, njenih institucij in organov civilne družbe omogočiti pogoje, v katerih bodo za razvoj družbe in svoj razvoj v večji meri odgovorni posamezniki. To pomeni, da mora vsak posameznik - državljan v novem sistemu socialne blaginje, pridobiti, tako pravico, kot dolžnost, večjega vpliva na svojo lastno socialno situacijo. Socialna blaginja je v tem kontekstu razumljena v širokem smislu, to pomeni, da vključuje socialno varnost, zdravje, blaginjo in kakovost življenja ljudi in socialno integracijo. Vse to naj bi se uresničevalo v procesu preskrbe dobrin in storitev kot kompleksnih interakcij in mešanih kombinacij petih različnih družbenih področij: države, trga, civilne družbe, lokalnih skupnosti in družine (Črnak Meglič 1997: 3).

V nasprotju s preteklostjo, ko je bil NPS zaradi razvijanja socialne države potisnjen na obrobje, je v sodobni družbi skupaj s pluralno strukturo njen objektivni element. V socialističnih državah je bila institucionalizacija socialne funkcije zelo intenzivna, zato je bilo zavračanje NPS še toliko bolj občutno. Obravnavali so ga kot element zaviranja profesionalizacije in institucionalizacije socialnih servisov v družbi, kjer naj bi bila država producent vseh dobrin in storitev na socialnem področju. S pojavom globalne družbene preobrazbe v postsocialističnih državah, ki se je odražala tudi v krizi socialne države in njenih institucij, se je ponovno sprožil proces uveljavljanja NPS. Koncept pluralnega sistema blaginje, ki se je razvil v 70. letih tega stoletja, torej sovpada z dejansko pluralno strukturo modernih družb in s procesi diferenciacije in njene segmentacije. Bistveno novost pa ta koncept predstavlja z vlogo, ki jo imata javni in pridobitni sektor. Ob tem vse sektorje obravnava kot komplementarne, med seboj povezane in sodelujoče (Evers 1995).

Teoretsko je koncept pluralizma blaginje najprej razvil Norman Johnson (1987). V. A. Pestoff (1991) je vključil ta koncept v svoj blaginjski trikotnik. V njem prikaže medsebojne odnose med posameznimi subjekti v pluralni blaginji: država-trg-skupnost. Javni sektor pokriva prostor države, pridobitni prostor trga in neformalni prostor skupnosti. Na sredini trikotnika je NPS, katerega status lepo predstavlja A. Evers in H. Winterberger (1990) s konceptom mešane blaginje (*welfare mix*). V njem opozarjata na medsebojne odnose in razmerja med sektorji. Ti med seboj prepletajo:

- različna načela delovanja (varnost, pravičnost, izbira, svoboda, altruizem, solidarnost),

- različne mehanizme (trg, prisilna moč države in obveznost, oblike neformalne menjave),
- različne tipe dela (zaposlenost, samozaposlenost, volontersko delo)

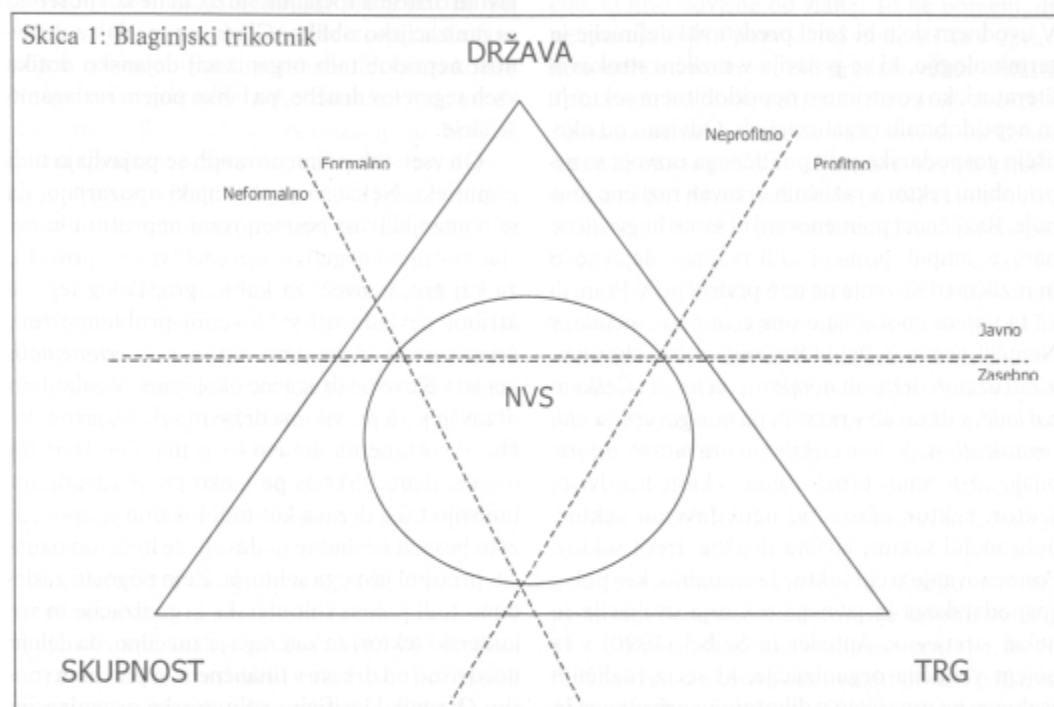
NPS je v tem smislu najbolj inovativen in integrativen sektor, saj vsebuje različne vrste organizacij (volunterske organizacije, skupine za samopomoč in vzajemno pomoč, kooperativne, samozaposlovalne enote, skupine pritiska in zagovorništva, cerkvene dobrodelne organizacije, premoženjske ustanove oziroma fundacije idr.). Pojavljajo se na različnih točkah trikotnika. Nekatere so po svojem delovanju bliže javnim servisom, druge so bolj usmerjene na trg, tretje pa so bliže neformalnim oblikam delovanja. Na nastanek nepridobitnih organizacij (NPO) so vplivali različni dejavniki, predvsem pa potreba, da se določene dobrine in storitve zagotovijo tudi uporabnikom, ki jih ne bi mogli zadovoljiti v tržni menjavi. Človekove potrebe so mnogovrstne. Po Maslowu (1954: 80-106) so najbolj številne tako imenovane fiziološke potrebe, sledijo jim potreba po varnosti, ljubezni oziroma pripadnosti, po spoštovanju in samouresničevanju. V kapitalizmu človek večino svojih potreb zadovoljuje v prostem tržnem okolju. Seveda vseh potreb ni mogoče zagotoviti na trgu in jih kupiti, zato jih zadovoljujemo tudi na druge načine (Abrahamsberg 1998).

Da bi lahko človek zadovoljil večino svojih potreb, mora opraviti pridobitno dejavnost, oziroma, mora na pridobiti denar, ki je menjalno sredstvo za blago in storitve na trgu. Z vidika posameznika je lahko vsaka dejavnost primerna za pridobitno poklicno udeleževanje, ne glede na to, ali gre za gospodarsko ali negospodarsko dejavnost. Od sposobnosti in zmožnosti posameznika pa je odvisno, koliko sredstev bo s svojim delovanjem ustvaril in koliko potreb bo lahko na ta način zadovoljil. V kapitalizmu so razlike med ljudmi, ki izvirajo iz različnih sposobnosti in zmožnosti posameznika, velike. To pa pomeni, da večina ljudi svojih potreb ne more zadovoljevati v zelenem obsegu. Mnogi ne morejo zadovoljiti niti najbolj elementarnih potreb za preživetje. Tako stanje povzroča nezadovoljstvo posameznikov in določenih družbenih skupin, kar producira družbene napetosti, ki negativno delujejo na celotni družbeni sistem in ogrožajo njegov obstoj. Zato so popravki liberalnega tržnega sistema nujni. Model pričakovanega ohranjanja sposobnosti socialne države, da zagotavlja obseg in kakovost socialnih storitev, temelji na humani dimenziji,

USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

to je, na spoštovanju demokratičnih pravic in pravičnem obravnavanju ljudi, na spoštovanju vseh državljanov ne glede na njihov status, na zagotavljanju izhodiščnih možnosti za izrabo socialnih storitev, na spodbujanju vzajemne pomoči, na aktivnem reševanju problemov revnih in na spodbujanju kakovosti odnosov v družbi. Distribucija storitev bi morala potekati na osnovi podrobnih analiz, premišljenih odločitev in z uporabo racionalnih postopkov (Ovsenik, Ambrož 1999: 79).

gorije prebivalstva, ki si drugače teh storitev ne bi mogle zagotoviti. V nasprotju s kontinentalno Evropo je v Ameriki vloga države sekundarna. Samoorganiziranje, prostovoljnost, altruizem, dobrodelnost, volunterstvo in druge individualnosti primarno vodijo k oblikovanju nepridobitnih organizacij za zadovoljevanje določenih potreb. Ameriški teoretiki navajajo prostovoljnost vključevanja kot bistveno značilnost nepridobitne organizacije. Vendar tudi ameriške zvezne države niso



Zlasti po drugi svetovni vojni se je v Evropi uveljavila tako imenovana socialna država, ki je nastala kot rezultat dogovora med sindikati, delodajalci in vlada. Poleg socialnega varstva je morala država prevzeti skrb še za druga pomembna področja, ki morajo delovati v javnem interesu in interesu vsakega posameznika. To so zlasti tudi vzgoja in izobraževanje, raziskovalna dejavnost, kultura in šport. Tudi Slovenija je socialna država, kar določa že ustava (2. člen). Podoben proces se je odvijal tudi v Ameriki, kjer je izrazit poudarek na zasebnem sektorju, ki na tržni način zadovoljuje tako materialne kot tudi nematerialne potrebe ljudi. Vendar je tudi tu prevladalo spoznanje o nujnosti zagotovitve določenih storitev prebivalstvu, ki samo ni zmožno plačila določenih socialnih in drugih storitev. Tako so se pojavljale razne organizacije, ki so te storitve zagotavljale neprofitno (*nonprofit organization*) za tiste kate-

mogle biti indiferentne do teh organizacij in jih podpirajo z ustreznimi dotacijami iz proračuna in oprostitev davkov, ki jih sicer plačujejo tržno usmerjena podjetja. Novejše raziskave so pokazale, da je struktura prihodkov nepridobitnih organizacij v povprečju taka: država prispeva 31%, prostovoljni prispevki znašajo 18% in lastna participacija uporabnikov 51% vseh prihodkov (Smith 1994). Iz tega lahko ugotovimo, da ne glede na kulturno zgodovinski razvoj družbe ljudje na različnih območjih zadovoljujejo svoje potrebe po materialnih in nematerialnih dobrinah in storitvah v dveh sistemih - v tržnem sistemu ali v določenem netržnem, nepridobitnem sistemu zadovoljevanja potreb. Sodobna družba (država) potrebuje za obstoj in učinkovito delovanje štiri temeljne funkcionalne družbene podsisteme: proizvodni pod-sistem (proizvodnja materialnih dobrin in storitev, vzdrževalni podsystem (zdravstvo, šolstvo, sociala

...), prilagoditveni podsistemi (raziskovalna dejavnost) in upravno-politični podsystem (politika, državna uprava, sodstvo). Temeljni funkcionalni družbeni podsistemi so prikazani in podrobno analizirani v delu *The social Psychology of Organizations* (Katz, Kahn 1966: 128-147).

TERMINOLOGIJA IN DEFINICIJA NPS IN NPO

V uvodnem delu bi želel predstaviti definicije in terminologijo, ki se pojavlja v različni strokovni literaturi, ko govorimo o nepridobitnem sektorju in nepridobitnih organizacijah. Odvisno od okoliščin gospodarskega in političnega razvoja se nepridobitni sektor v različnih državah različno imenuje. Različnost poimenovanj ni samo lingvistične narave, ampak pomeni tudi različne dejavnosti in različno delovanje na tem področju. V Franciji za ta pojem uporabljajo ime *economie sociale*, v Nemčiji *Verein*, v Veliki Britaniji *public charities*, v Združenih državah *nonprofit sector*, na Češkem *zaklade*, v državah v razvoju pa *non-governmental organization*. V teoretskih razpravah se uporabljajo še termini prostovoljni sektor, neodvisni sektor, sektor združenj, neobdavčeni sektor, dobrodelni sektor, civilna družba, tretji sektor. Poimenovanje tretji sektor je aktualno, ker poleg gospodarskega in javnega sektorja uveljavlja še nekaj »tretjega«. Anheier in Seibel (1990) v ta pojem vključila organizacije, ki se iz različnih razlogov ne umeščajo v dihotomijo privatnega in javnega sektorja in ki niso niti profitno usmerjene niti vladne organizacije. So zlasti organizacije, ki proizvajajo dobrine in storitve v javno dobro. Pojem tretji sektor zajema pojme kakor fleksibilnost in učinkovitost trga, pravičnost in predvidljivost javnega sektorja ipd. (Anheimer Seibel 1990: 7). Problematično je le, da je to »tretje« v blaginjskem trikotniku označeno kot neformalni prostor skupnosti in ne kot nepridobitni sektor. Namen in cilj ustanovitve posamezne nepridobitne organizacije sta osnovna kriterija, po katerem lahko prepoznamo nepridobitno organizacijo. Ameriški teoretiki Smith, Baldwin in White vidijo kot glavni razločevalni znak nepridobitnih organizacij prostovoljnost vključevanja. Nepridobitna organizacija je kolektivna oblika prostovoljnega vključevanja posameznikov. Nepridobitna organizacija je hkrati sredstvo, ki ljudem omogoča brez prisilnega in odplačnega delovanja doseči skupne cilje (1988).

Ameriški teoretiki Wilbur, Finn in Freeland ugotavljajo, da je svet nepridobitnih organizacij neizmerno raznolik. Skupna značilnost nepridobitnih organizacij naj bi se kazala v položaju lastnikov, ki jim dejavnost teh organizacij ne prinaša nobenega dobička. Dejansko nepridobitne organizacije nimajo lastnikov v smislu zasebnih podjetij. Abrahamsberg poudarja, da je treba nepridobitno organizacijo razumeti kot splošen pojem ali še bolje kot koncept, model izvajanja javnih oziroma socialnih služb, in ne kot posebno organizacijsko obliko. Glede na to, da se dejavnost nepridobitnih organizacij dejansko dotika vseh segmentov družbe, pa lahko pojem razlagamo še širše.

Ob vseh teh poimenovanjih se pojavljajo tudi pomisleki. Nekateri strokovnjaki opozarjajo, da je pomanjkljivost poimenovanj neprofitni in nevladni v njuni negativni opredelitvi – ne povesta, za kaj gre, temveč, za kaj ne gre. Poleg tega je atribut nevladnosti v Sloveniji problematičen, čeprav gre za angleški prevod (*non governmental*), ker so v Sloveniji drugačne okoliščine. V zahodnih državah je to praviloma državni sektor, javne službe so vezane na državo oziroma njen izvršilni organ, vlado. Pri nas pa lahko javne zavode ustanovijo tako država kot tudi lokalne skupnosti, zato beseda nevladne ni dovolj, če hočemo označiti protipol javnega sektorja. Zelo pogosto zasledimo tudi pojem volonterske organizacije in volonterski sektor, za katerega je značilno, da deluje neodvisno od države v finančnem in pravnem smislu. Ovsenik klasificira volonterske organizacije glede na status organizatorjev in prostovoljcev:

- Prostovoljski tip. Organizatorji in izvajalci v takih organizacijah so prostovoljci. Običajno so to majhne organizacije, ki delujejo po načelu samopomoči,
- Ameriški tip. V teh organizacijah so organizatorji prostovoljci, izvajalci so plačani delavci. Take prostovoljne organizacije so značilne za ZDA in lahko delujejo v celoti neodvisno od države,
- Evropski tip. V taki organizaciji so organizatorji plačani, za izpeljavo svojih dejavnosti pa pridobijo prostovoljce. Ker mora organizatorje nekdo plačati, so take organizacije pogosto odvisne od države in delujejo podobno kot njene službe. Njihovo delovanje je omejeno, ker ima država vpliv na njihovo organizacijo in financiranje,
- Nepridobitne organizacije. Organizatorji in izvajalci so v taki organizaciji plačani, delujejo

pa na neprofitni osnovi. Ves dobiček, pridobljen z dejavnostjo organizacije, se vloži v njeno dejavnost. Te organizacije mejijo z državnim in komercialnim sektorjem (Ovsenik 1999: 81).

Če smo omenili, da je eden osnovnih kriterijev namen in cilj ustanovitve organizacije, lahko rečemo, da so to zasebne in javne organizacije, ki služijo javnemu interesu, saj proizvajajo javne dobrine in storitve. Zapolnjujejo praznino na področju zdravstva, sociale, šolstva, kulture itn., ki je vladne institucije s svojimi programi ne pokrivajo. Tako smo značilnosti sektorja razširili na pojme nepridobitnost, zasebnost in javna korist. Našemu razmišljanju lahko dodamo tudi to, da je osnovni cilj tovrstnih organizacij čim bolj uspešno izvajanje dejavnosti, za katere so ustanovljene. Njihov namen torej ni ustvarjanje dobička, ampak uresničevanje poslanstva. To seveda ne pomeni, da bi ne smele ustvarjati dobička, temveč da je treba dobiček usmeriti nazaj v razvoj organizacije in širitev svojega programa ter za materialne stroške. Preprosto povedano, ustanovitelji organizacije ne morejo z njim prosto razpolagati. Tudi slovenska zakonodaja definira nepridobitnost v tem smislu, kar bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju. Čopič pravi, da »[z]asebno ali privatno pokriva interesno sfero posameznika in sfero javne koristi, ki pomeni uresničevanje splošnih in skupnih interesov ljudi. Antipol zasebnemu je torej nekaj, kar ima opraviti z družbo in njenimi interesi kot celoto« (1997: 76). Država mora do družbe ustvariti odnos, ki bo slednji omogočil prevzem odgovornosti za družbene dejavnosti na nivoju civilne družbe. Če bi definiciji dodali termin civilni, bi bil po eni strani postavljen jasen antipol javnemu sektorju in po drugi strani ločnica od zasebnega kot nečesa, kar je vezano na posameznika v primerjavi z nečim, kar se veže na skupnost. Tako lahko obravnavani sektor opredelimo kot civilni, javnokoristni in nepridobitni sektor.

Že na začetku moramo ugotoviti, da NPO v našem pravnem sistemu niso posebna statusno-pravna oblika, organizacija, ampak je to vrstni pojem za različne organizacijske oblike. Sam kriterij razločevanja organizacij na pridobitne in nepridobitne je večplasten. Pravno gledano so definicije NPO določene z zakoni posameznih držav. Torej so nepridobitne tiste organizacije, ki jih kot take določa zakon. V razvitih državah se status NPO dobi z registracijo organizacije, pač glede na predpisane postopke. Dodeljujejo

ga pristojna ministrstva, glede na področje delovanja organizacije. S podobnim postopkom se pridobi status organizacije, ki lahko sprejema neobdavčene dotacije. Določeno je, kako in po kolikem času je treba postopek ponoviti in kako se lahko status izgubi. Strukturiran način definiranja pojma NPS nam lahko da operativno definicijo. NPO so pravne osebe, registrirane po posebnem postopku. So zasebne institucije, ki jih ustanavljajo in z njimi upravljajo posamezniki ali institucije, ki niso odvisne od vlade. To ne pomeni, da ne morejo dobiti pomoči od vlade ali da v upravnem odboru ne more biti predstavnikov oblasti. Taka organizacija se ne ustanavlja zaradi dobička, če pa ga že ustvari, ga ne deli, ampak na koncu leta nameni za osnovne dejavnosti, zaradi katerih je bila organizacija ustanovljena. NPO imajo svoj notranji ustroj in jih ne nadzorujejo ali upravljajo organi, ki niso določeni z zakonom ali statutom organizacije. NPO vključujejo v svoje delo tudi prostovoljce. Pomembno je poudariti, da se tovrstne organizacije ne vključujejo v politični boj, temveč si pri svojem delovanju prizadevajo ostati politično nevtralne. Ekonomske definicije so odvisne od virov prihodkov teh organizacij. Običajno same pridobivajo del sredstev, vendar ne delujejo na področju, ki je ekonomsko dobičkosno. NPO lahko opravljajo tudi gospodarske dejavnosti, vendar v omejenem obsegu. Njihova primarna dejavnost je delovanje v splošno družbeno korist ali pa zadovoljevati potrebe, ki jih ni mogoče učinkovito zadovoljiti prek tržišča, so pa pomembne za razvoj družbe. Pri tem ne smemo pozabiti na dejstvo, ki ga poudarjata M. in J. Ovsenik (1997), da si je mogoče še posebej v NPO organizacijo in menedžment razlagati kot dve vzajemno-nasprotni si učinkujoči težnji/sili, katerih rezultati so dogodki, oblike, akcije in človekovo vsakokratno konkretno obnašanje.

REZULTATI RAZISKAVE

KDO SE V VAŠI NPO UKVARJA S TRŽENJEM ?

Pri vprašanju smo predvideli štiri kategorije odgovorov (profesionalec - specialist za trženje in marketing, najeto podjetje, vodstveni delavci in prostovoljci), dodali smo še možnosti »nihče posebej« in »kdo drug«, kamor so anketirani vpisali odgovor, ki ni ustrežal nobeni izmed pred-

videnih kategorij. Anketirani so večkrat obkrožili dva odgovora, v posameznih primerih tudi tri in celo štiri. V tabeli predstavljamo odgovore tako, da navajamo tudi primere, pri katerih so anketirani navedli dva odgovora.

lavci sami, v preostalih pa jim pomagajo praviloma prostovoljci, redkeje profesionalci ali kdo drug. V skoraj četrtini vseh anketiranih NPO se s trženjem ne ukvarja nihče posebej. V dveh primerih je bil to celo eden izmed več odgovorov. Zelo

Tabela 1: Kdo se ukvarja s trženjem

	Število	Delež (%)	Delež odgovorov
Samo vodstveni delavci	38	35,2	35,5
Nihče posebej	25	23,1	23,4
Vodstveni delavci in prostovoljci	15	13,9	14,0
Samo prostovoljci	13	12,0	12,1
Kdo drug	6	5,6	5,6
Profesionalec	3	2,8	2,8
Vodstveni delavci in kdo drug	2	1,9	1,9
Profesionalec in vodstveni delavci	1	0,9	0,9
Najeto podj. in vodstveni delavci	1	0,9	0,9
Najeto podjetje in zunanji sodelavci	1	0,9	0,9
Vodstveni delavci in nihče posebej	1	0,9	0,9
Kdo drug in nihče posebej	1	0,9	0,9
Skupaj	107	99,1	100,0
Brez odgovora	1	0,9	
Skupaj	108	100,0	

Med odgovori »kdo drug« so anketirani šestkrat vpisali opcijo sekretar oz. sekretarka, po enkrat pa še:

- člani (v tem primeru so bili obkroženi trije odgovori)
- profesionalc, ki ni specialist za trženje, in nihče posebej (v tem primeru so bili obkroženi štirje odgovori)
- profesionalc za komunikacije in razvoj
- oddelek za marketing
- upravni odbor
- zunanji sodelavci.

V več ko polovici anketiranih NPO se s trženjem ukvarjajo kar vodstveni delavci. V večini med njimi se s trženjem NPO ukvarjajo vodstveni de-

pogosto se s trženjem NPO ukvarjajo prostovoljci - v dobri četrtini primerov -, pri čemer sodelujejo z vodstvenimi delavci ali to počnejo samo oni. V redkih podjetjih imajo profesionalca, ki se ukvarja samo s trženjem, in le v eni NPO so odgovorili, da so za trženje najeli posebno podjetje.

FILANTROPIJA:

DONATORSTVO ALI SPONZORSTVO?
(KATERI POMEN JE PO VAŠEM MNENJU
BLIŽE POMENU BESEDE FILANTROPIJA?)

Za to anketno vprašanje smo se odločili, ker je filantropska zavest naroda oziroma okolja ključ-

Tabela 2: Filantropija - donatorstvo ali sponzorstvo?

	Število	Delež (%)	Delež odgovorov
Sponzoriranje	19	17,6	18,6
Doniranje	51	47,2	50,0
Ne vem, ne morem se odločiti	32	29,6	31,4
Skupaj	102	94,4	100,0
Brez odgovora	6	5,6	
Skupaj	108	100,0	

USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

nega pomena za uspešnost trženja in delovanja NPO.

Polovica vseh, ki so odgovorili na vprašanje, se nagiba k mnenju, da med izrazoma sponzoriranje in doniranje slednji bolj ustreza pojmu filantropije. Iz odgovorov smo ugotovili, kako pomembno je bilo, da smo to vprašanje zastavili. Če tiste, ki na vprašanje niso podali odgovora, prištejemo k skupini neodločenih, ugotovimo, da več kot tretjina izraza filantropija pravzaprav ne pozna. Pri tem je problematično predvsem to, da so NPO gonilna sila razvoja in širjenja filantropske zavesti med ljudmi, ta pa omogoča razvojno tranzicijo sponzorstva v donatorstvo in to predvsem tam, kjer govorimo o socialno naravnanih NPO.

METODE ZA NABIRANJE SREDSTEV (STE KDAJ UPORABILI KATERO IZMED NAŠTETIH METOD ZA NABIRANJE SREDSTEV ?)

Anketirani so odgovorili na vprašanje, ali so že uporabili posamezne metode, ki jih NPO običajno uporabljajo pri nabiranju sredstev za svojo dejavnost. Pri vprašanju je bilo navedenih šest klasičnih metod in opcija »drugo«. Pri vsaki izmed navedenih so obkrožili odgovor »da«, če so s posamezno metodo že poskusili, in »ne«, če niso. Aktivnost posamezne organizacije pri zbiranju sredstev lahko merimo tudi tako, da enostavno preštejemo, na koliko načinov so že pridobili ali

Tabela 3: Število vseh uporabljenih metod za nabiranje sredstev

	Število	Delež (%)	Delež odgovorov
ena	7	6,5	6,5
dve	16	14,8	14,8
tri	34	31,5	31,5
štiri	27	25,0	25,0
pet	15	13,9	13,9
šest	9	8,3	8,3
Skupaj	108	100,0	100,0

vsaj poskušali pridobiti sredstva. Zato si najprej pogledjmo, kolikokrat so anketirani obkrožili odgovor »da«, oziroma, koliko navedenih metod so že uporabili.

Iz števila uporabljenih metod za nabiranje sredstev, ki jih navajajo anketirani, bi lahko sklepali, da se kar znajdejo in vlagajo trud v nabiranje sredstev po različnih poteh. Skoraj tretjina vseh je že uporabila tri različne metode za nabiranje sredstev, četrtnina pa štiri. Pogledjmo si še, katere izmed metod so najbolj »popularne« (gl. Tabela 4).

Najpogosteje se za nabiranje sredstev odločijo za osebni obisk pri sponzorju. S to metodo je sredstva vsaj poskušalo pridobiti devet desetih vseh vprašanih. Malo manj (81%) NPO je poskušalo s pisno predstavitvijo in priloženo položnico in več kot polovica (58%) je poskušala z organizacijo prireditev. Dve petini vseh anketiranih

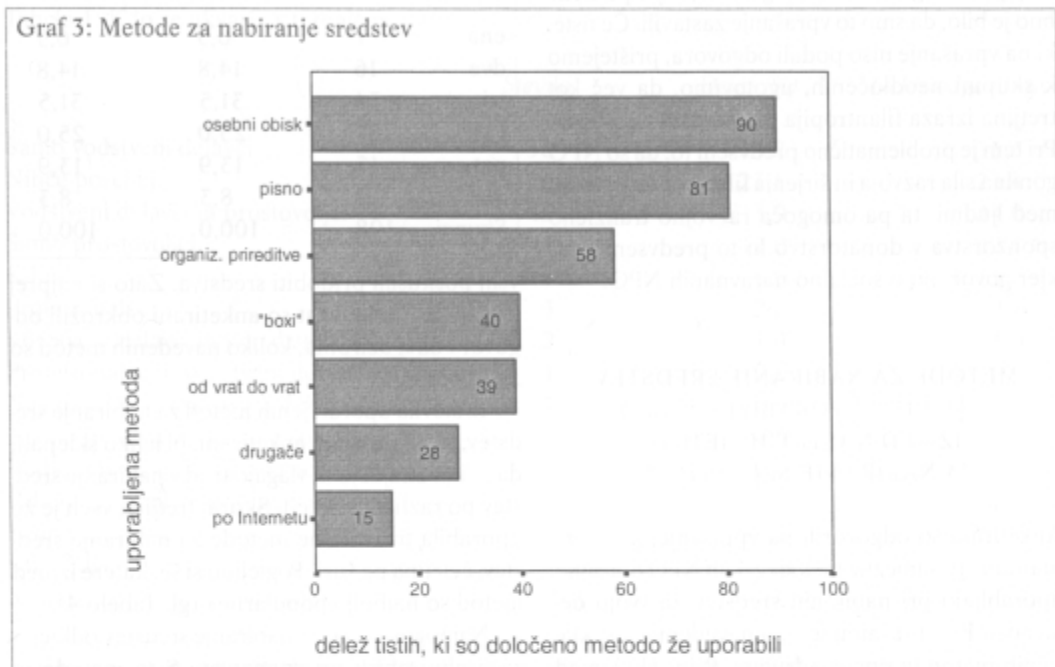
Tabela 4: Metode za nabiranje sredstev

		DA	NE
a) z osebnim obiskom pri potencialnem donatorju ali sponzorju	število	97	11
	%	89,8%	10,2%
b) z organizacijo dobrodelnih prireditev (prodajna razstava, dobrodelni ples,...)	število	63	45
	%	58,3%	41,7%
c) pisno pošiljanje predstavitvenega materiala in položnice	število	87	21
	%	80,6%	19,4%
d) predstavitev organizacije in prošnja za doniranje prek INTERNETA (tudi e-pošta)	število	16	92
	%	14,8%	85,2%
e) s postavljanjem zbiralnih »boxov« na javnih mestih, kjer je veliko ljudi	število	43	65
	%	39,8%	60,2%
f) z metodo »od vrat do vrat«	število	42	66
	%	38,9%	61,1%
g) z drugačno metodo (kakšno?)	število	30	78
	%	27,8%	72,2%

NPO je poskušalo z zbiralnimi boksi in nabiranjem »od vrat do vrat«, presenetljivo malo (le 15%) pa svojo organizacijo predstavlja na internetu, ki spada med najcenejše, najenostavnejše in vsak dan bolj razširjene metode predstavitve.

metodo posebej. V vrsticah najdemo odgovor na vprašanje, ali so posamezno metodo že uporabili (DA/NE), v stolpcih pa odgovor na vprašanje, ali so z njo dosegli svoj namen.

Graf 3: Metode za nabiranje sredstev



Očitno se NPO pri zbiranju sredstev skoraj enako pogosto odločajo za »obdelavo« posameznega (navadno načrtno izbranega) donatorja ali sponzorja na podlagi osebnega obiska, kakor tudi za »obdelavo« širše ciljne publike prek pošiljanja pisnega predstavitvenega materiala (s priloženo položnico).

USPEŠNOST METOD ZA NABIRANJE SREDSTEV (KAKO POGOSTO STE S POSAMEZNO IZMED NEŠTETIH METOD NABIRANJA SREDSTEV DOSEGLI SVOJ NAMEN?)

Poleg tega, katero metodo so NPO že uporabili, nas je zanimalo tudi, kako pogosto so s kakšno od njih dosegli svoj namen. Navedli smo iste metode kot pri prejšnjem vprašanju, anketirani pa so odgovorili za vsako posebej. Navedbe pri opciji »drugo« se praktično pokrivajo z navedbami dodatnih metod pri predhodnem vprašanju.

Primerjajmo še vprašanja, katero metodo so v NPO že uporabili in kako pogosto so s posamezno metodo dosegli svoj namen, in sicer za vsako

DAVČNA ZAKONODAJA KOT STIMULACIJA ZA PRIDOBIVANJE SPONZORJEV IN DONATORJEV (KAKO POGOSTO PRI NABIRANJU SREDSTEV SEZNANJATE POTENCIALNE DAJALCE S STIMULACIJAMI, KI JIH ZANJE PREDSTAVLJAJO NAŠTETI DAVČNI ZAKONI?)

Davčne olajšave so prav gotovo eden ključnih motivacijskih faktorjev, zaradi katerih se sponzorji in donatorji odločajo za sponzoriranje oziroma doniranje. Pri tem med sponzorji in donatorji obstajajo določene razlike. Pri sponzorjih so poleg omenjenega motivacijskega faktorja v obliki davčnih olajšav pri vloženi sredstvih sponzoriranja še drugi motivacijski faktorji, ki so zajeti v sponzorski pogodbi (npr. v javnosti razširiti percepcijo sponzorjevega imena ali blagovne znamke). To velja predvsem za NPO, ki delujejo na področju športa in deloma kulture. Pri donatorjih pa so davčne olajšave poleg filantropske zavesti donatorja edini pravi motivacijski faktor. Še posebej to velja za NPO, ki delujejo na področjih sociale, izobraževanja, zdravstva in humanitarne dejavnosti.

USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBIVNIH ORGANIZACIJAH

Tabela 5: Uspešnost metod za nabiranje sredstev

		Nikoli	Redko	Pogosto	Nismo (še) poskusili
a) z osebnim obiskom pri potencialnem donatorju ali sponzorju	število		23	76	9
	%		21,3%	70,4%	8,3%
b) z organizacijo dobrotelnih prireditvev (prodajna razstava, dobrotelni ples,...)	število	9	32	33	34
	%	8,3%	29,6%	30,6%	31,5%
c) pisno pošiljanje predstavitvenega materiala in položnice	število	11	43	37	17
	%	10,2%	39,8%	34,3%	15,7%
d) predstavitev organizacije in prošnja za doniranje prek INTERNETA (tudi e-pošta)	število	16	10	3	79
	%	14,8%	9,3%	2,8%	73,1%
e) s postavljanjem zbiralnih »boxov« na javnih mestih, kjer je veliko ljudi	število	13	21	24	49
	%	12,1%	19,6%	22,4%	45,8%
f) z metodo 'od vrat do vrat'	število	11	20	22	55
	%	10,2%	18,5%	20,4%	50,9%
g) z drugačno metodo (kakšno?)	število	13	5	16	59
	%	14,0%	5,4%	17,2%	63,4%

sti. Prav zato je toliko bolj pomembno, da NPO zelo dobro poznajo davčne olajšave in načine, kako jih tudi uveljaviti. Poznavanje davčne zakonodaje je povezano z marsikaterim neuspešnim poskusom pridobivanja sredstev, ne glede na uporabljeno metodo, kajti načrtovanje določene tržne akcije je močno povezano s poznavanjem posameznih davčnih olajšav, sklicevanje nanje pa se vključi v predstavitveno besedilo ali nastop. Vprašani so pri vsakem izmed petih naštetih davčnih zakonov navedli, kako pogosto se sklicujejo nanj pri prepričevanju potencialnih sponzorjev/donatorjev. Možni odgovori so bili »nikoli«, »redko« in »pogosto«, dodali smo tudi možnost »ne poznam zakona«.

Ker so davčni zakoni s svojimi olajšavami eden najpomembnejših elementov pri trženju in finan-

ciranju NPO, si najprej oglejmo, koliko zakonov so respondenti obkrožili. Prešteli smo le »pozitivne« navedbe – tiste odgovore, ki pravijo, da predstavitev ugodnosti, ki jih prinaša dajalcu sredstev določen zakon, uporabljajo »pogosto« ali vsaj »redko«. Prešteli torej nismo odgovorov »nikoli« in »ne poznam zakona«, sem pa štejemo tudi primere, ko respondenti sploh niso odgovorili (vzrok za to tako ali tako iščemo pri prvih dveh).

Kar dobra četrtnina NPO se očitno ne zaveda, da lahko potencialnega dajalca prepričajo k prispevanju sredstev tudi s predstavitvijo ugodnosti, ki jih daje davčna zakonodaja. Manj kot 20% vseh navaja, da pri prepričevanju potencialnih dajalcev vsaj včasih predstavljajo tudi stimulacije štirih ali vseh petih izbranih zakonov.

Dve tretjini pritrdilnih odgovorov se nanašata na Zakon o dohodnini, kar je gotovo povezano tudi s tem, da je to zakon, ki smo mu podvrženi vsi državljani, dobra polovica pritrdilnih odgovorov pa se nanaša na Zakon od dobička pravnih oseb. Le v vsaki deseti NPO so navedli Zakon o davku na promet nepremičnin, ki ga sploh ne poznajo v dobri četrtnini NPO. Ob teh rezultatih si lahko zastavimo provokativno vprašanje, zakaj promotorji v NPO nekaterih zakonov nikoli ne navajajo. Je morda odgovor »nikoli« le prikrito dejstvo, da zakona pravzaprav ne poznajo?

Tabela 6: Število navedb (seštevek odgovorov redko in pogosto)

	Število	Delež (%)	Delež odgovorov
Nič	29	26,9	26,9
Ena	19	17,6	17,6
Dve	21	19,4	19,4
Tri	19	17,6	17,6
Štiri	12	11,1	11,1
Pet	8	7,4	7,4
Skupaj	108	100,0	100,0

Tabela 7: Uporaba davčne zakonodaje kot stimulacije za pridobivanje sponzorjev in donatorjev

		Nikoli	Redko	Pogosto	Ne poznam zakona
a) Zakon o dohodnini	število	26	20	52	6
	%	25,0%	19,2%	50,0%	5,8%
b) Zakon o davku od dobička pravnih oseb	število	35	24	35	8
	%	34,3%	23,5%	34,3%	7,8%
c) Zakon o prometnem davku	število	52	20	16	12
	%	52,0%	20,0%	16,0%	12,0%
d) Zakon o davkih občanov	število	55	14	15	17
	%	54,5%	13,9%	14,9%	16,8%
e) Zakon o davku na promet nepremičnin	število	61	7	3	29
	%	61,0%	7,0%	3,0%	29,0%

DELEŽ SREDSTEV POSAMEZNIH SUBJEKTOV MED VSEMI PRIDOBLENIMI SREDSTVI (KOLIKŠEN DELEŽ SREDSTEV PRIDOBITE OD POSAMEZNIH MOŽNIH SUBJEKTOV?)

Zanimalo nas je, od katerih subjektov NPO pridobivajo sredstva. V vprašalniku smo predvideli štiri kategorije subjektov: fizične osebe, pravne osebe, državo in nevladne organizacije. Respondenti so odgovorili tako, da so pred posamezno kategorijo vpisali številko – odstotek sredstev, ki jih pridobijo od posameznega subjekta glede na vsa pridobljena sredstva, vsota vseh pa naj da 100% (kar je bilo v vprašalniku nakazano). Pri pregledu odgovorov smo ugotovili, da vsota vseh štirih odgovorov ni vedno 100%. V štirih primerih so respondenti sami vpisali dodaten vir (navedbe so prikazane v nadaljevanju), v preostalih osmih primerih pa smo v novo rubriko, ki smo jo poi-

menovali »drugo/manjkajoči delež« vpisali delež sredstev, ki je manjkal do 100%. Po vsej verjetnosti gre za lastna sredstva delujočih v NPO, dopuščamo tudi možnost, da so respondenti slabo razumeli vprašanje, ali pa so nepopolno odgovorili, ker podatkov preprosto ne poznajo. 12 respondentov (11%) na vprašanje ni odgovorilo.

PRIČAKOVANJA DAROVALCEV V ZAMENO ZA PODARJENA SREDSTVA (KAJ NAJVEČKRAT PRIČAKUJEJO DAROVALCI V ZAMENO ZA PODARJENA SREDSTVA?)

Vprašanje je bilo zastavljeno tako, da respondenti v kvadratke ob posameznih odgovorih vpišejo rang od 1 do 5, kar je tudi jasno pisalo v navodilu ob vprašanju. V veliko primerih se tega niso držali. Isti rang so vpisali pod različne odgovore, ali pa so naredili le križce pri posameznih odgovorih

Tabela 8: Skupna tabela

% sredstev:		nič	1-5	6-10	11-25	26-50	51-75	76-100
a) fizične osebe (posamezniki)	število	19	17	14	21	12	7	6
	%	19,8%	17,7%	14,6%	21,9%	12,5%	7,3%	6,3%
b) pravne osebe (gospodarske družbe, podjetja)	število	12	12	17	18	13	10	14
	%	12,5%	12,5%	17,7%	18,8%	13,5%	10,4%	14,6%
c) država s svojimi organi	število	22	6	12	20	12	16	8
	%	22,9%	6,3%	12,5%	20,8%	12,5%	16,7%	8,3%
d) nevladne organizacije	število	51	10	11	9	7	4	4
	%	53,1%	10,4%	11,5%	9,4%	7,3%	4,2%	4,2%
e) drugo / manjkajoči %	število	82	2	1	2	-	6	3
	%	85,4%	2,1%	1,0%	2,1%	-	6,3%	3,1%

Tabela 9: Rangirana pričakovanja darovalcev v zameno za podarjena sredstva

Rang:		najvišji	drugi	srednji	četrti	najnižji	brez
a) javno priznanje	število	47	14	11	8	16	12
in zahvalo	%	49,0%	14,6%	11,5%	8,3%	16,7%	m. v.
b) sloves družbeno zavednega	število	21	13	16	16	21	21
in humanega subjekta	%	24,1%	14,9%	18,4%	18,4%	24,1%	m. v.
c) promoviranje v javnosti	število	41	16	15	10	14	12
(z oglasom - zahvalo)	%	42,7%	16,7%	15,6%	10,4%	14,6%	m. v.
d) davčne olajšave	število	22	15	17	13	21	20
	%	25,0%	17,0%	19,3%	14,8%	23,9%	m. v.
e) kaj drugega	število	4		2	1	33	68
	%	10,0%		5,0%	2,5%	82,5%	m. v.

(zato je opazno tudi večje število ne-odgovorov, »brez ranga«, ki jih tudi navajamo), nekateri pa sploh niso odgovorili na to vprašanje. Upoštevali smo odgovore, kot so bili vpisani, samo križcem smo priredili številsko vrednost 1, neoznačenim odgovorom pa 5 ali manjkajočo vrednost (odvisno od tega, koliko odgovorov so podali).

Med najpogostejšimi »protiuslugami« so javna zahvala in priznanje (tako menijo anketirani v slabi polovici NPO), sledi ji promoviranje v javnosti (43%). V rubriko »drugo« so respondenti pripisali:

- brez pripisa
- direktna korist
- do danes nič
- ničesar ne pričakujejo
- ničesar - samo naša poročila o delu
- oddolžitve s storitvami
- pomoč sočloveku
- poslovne koristi
- pričakovanje prednosti za lastnega otroka
- promocija izdelkov
- reklama
- sodelovanje z NVO
- večina jih ne zahteva ničesar.

Nerazvitost trženja NPS v Sloveniji se kaže tudi prek rezultatov zgornjega vprašanja. V zahodnoevropskih državah in ZDA, kjer imajo zelo razvito trženje v NPS, sta davčne olajšave in sloves družbeno zavednega podjetja najpomembnejša elementa spodbude za doniranje in sponzoriranje. Seveda je to povezano tudi s stimulatивно davčno zakonodajo, ki je pomembna za NPO. Nekatera področja delovanja NPO so izrazito povezana z ugodno davčno zakonodajo. Le davčni sistem, ki bo zagotavljal davčne oprostitve oziroma olajšave za donacije NPO, ki bo ugodno

obravnaval NPO same, bo omogočil razcvet NPO v Sloveniji. Veljavna davčna zakonodaja ne spodbuja dovolj razvoja NPS.

JAVNI RAZPISI V ZVEZI
S FINANCIRANJEM PROJEKTOV
(KOLIKOKRAT LETNO SO OBJAVLJENI
JAVNI RAZPISI V ZVEZI S
FINANCIRANJEM RAZLIČNIH PROJEKTOV
Z VAŠEGA PODROČJA DELOVANJA ?)
(SO JAVNI RAZPISI V ZVEZI S
FINANCIRANJEM VAŠE DEJAVNOSTI
PO VAŠEM MNENJU RAZPISANI
DOVOLJ POGOSTO?)

Javne razpise lahko razpisujejo različne državne institucije (ministrstva, javni zavodi), različne domače pravne osebe (tako profitne kot neprofitne organizacije), mednarodne organizacije (EU, Svet Evrope) in tuje pravne osebe (mednarodne nepridobitne organizacije, itd). Javni razpisi za zbiranje ponudb za sofinanciranje programov in projektov, ki jih razpisujejo državne institucije, so instrument, s katerim se subvencionirajo tiste dejavnosti, ki niso javna služba, so pa v javnem interesu.

Razpisi s področja delovanja anketiranih organizacij so objavljeni vsaj enkrat (22%) ali celo več kot dvakrat (31%) letno. Rezultat kaže, da je skoraj polovica anketiranih mnenja, da je javnih razpisov premalo. 28% anketiranih NPO se ne financira prek javnih razpisov. Vzrokov za rezultate, ko NPO ugotavljajo, da je javnih razpisov premalo, je več. Med njimi je gotovo tudi ta, da NPO slabo spremljajo objave javnih razpisov oziroma imajo med seboj slabo organizirano informiranje glede javnih razpisov. Gotovo bi bila dobrodošla

Tabela 10: pogostost objav javnih razpisov in želje NPO po številu objavljenih javnih razpisov

		SO JAVNI RAZPISI ... OBJAVLJENI DOVOLJ POGOSTO?				Skupaj
		še preveč	ravno prav	premalo	... se ne financira ...*	
KAKO POGOSTO SO OBJAVLJENI JAVNI RAZPISI ...?	manj kot 1 x letno	Število	1	1		2
		% po vrsticah	50,0%	50,0%		1,9%
	1 x letno	Število	8	13	2	23
		% po vrsticah	34,8%	56,5%	8,7%	22,3%
	2 x letno	Število	4	14	2	20
		% po vrsticah	20,0%	70,0%	10,0%	19,4%
	več kot 2 x letno	Število	2	12	18	32
		% po vrsticah	6,3%	37,5%	56,3%	31,1%
	sploh jih ni	Število		1	4	5
		% po vrsticah		20,0%	80,0%	4,9%
... se ne financira ...*	Število			21	21	
	% po vrsticah			100,0%	20,4%	
Skupaj	Število	2	25	47	29	103
	% po vrsticah	1,9%	24,3%	45,6%	28,2%	100,0%

* naša dejavnost se ne financira prek javnih razpisov

institucija – organizacija –, ki bi spremljala, analizirala, zbirala javne razpise, jih kategorizirala in jih posredovala zainteresiranim NPO. Korist take institucije bi bila tako za tiste, ki razpise objavljajo, kot za tiste, ki se nanje prijavljajo, oziroma za dejavnost, kateri so namenjeni. Organi in organizacije (domači in mednarodni), ki objavljajo javne razpise, bi tako javne razpise – poleg javnih (predpisanih) objav – posredovali tudi taki organizaciji, ki bi poskrbela za informiranje vseh primernih o javnem razpisu. To bi pomenilo, da bi se na javni razpis prijavilo še več NPO, kar bi pomenilo večjo konkurenco, s tem pa tudi večjo kakovost programov in storitev, ki jih organizacije prijavljajo na podlagi javnih razpisov. Za ustanovitev takšne institucije bi imele interes tudi same NPO. S članstvom v taki organizaciji bi pridobili pravico tudi do vpogleda v njen informacijski sistem. Interes za ustanovitev take organizacije bi imela tudi država. Z boljšo informiranostjo NPO o javnih razpisih bi se nanje prijavljalo vse več NPO, povečala bi se konkurenčnost, s tem pa tudi kvaliteta in ustreznost prijav. Tako bi sredstva ali koncesije kot predmet javnega razpisa podelili dejansko najbolj kvalitetnim in uspešnim NPO. S tem bi seveda dosegli splošen napredek v NPS.

PRIJAVE IN IZBOR NA RAZPISIH V ZADNJIH DVEH LETIH (STE SE V ZADNJIH DVEH LETIH PRIJAVILI NA KAKŠEN JAVNI RAZPIS?) (STE BILI V ZADNJIH DVEH LETIH IZBRANI NA KAKŠNEM JAVNEM RAZPISU?)

Na prvi pogled je zelo zaskrbljujoč podatek, da se skoraj tretjina organizacij v zadnjih dve letih ni prijavila na noben javni razpis, obenem pa jih polovica ugotavlja, da je javnih razpisov premalo. Vendar ne gre za iste organizacije; na razpise se ne prijavljajo tiste organizacije, ki imajo zagotovljene druge vire dohodkov in organizacije, za katere dejavnosti razpisov v zadnjih dveh letih sploh ni bilo. Kar 78% vseh, ki so se na razpis prijavili, je bilo tudi izbranih. Žal manjka zelo pomemben podatek, ali so dobili pričakovano vsoto sredstev ali celo potrebno vsoto sredstev.

SKLEP

Hipoteze, ki smo si jih postavili pred začetkom raziskave, so bile dokaj realistične, glede na rezultate raziskave. Za zaključek si oglejmo vzroke in podatke, zaradi katerih smo posamezne hipoteze potrdili, druge pa zavrnili.

Tabela 11: Korelacija med prijavi in izborom NPO na javni razpis

		STE BILI ... IZBRANI?			
		da	ne	Skupaj	
STE SE ... PRIJAVILI?	Da	število	55	16	71
		% po vrsticah	77,5%	22,5%	68,3%
	Ne	število		33	33
		% po vrsticah		100,0%	31,7%
	Skupaj	število	55	49	104
		% po vrsticah	52,9%	47,1%	100,0%

1. V slovenskih NPO se s trženjem ukvarjajo premalo usposobljeni ljudje – POTRJENA. Rezultati kažejo, da se v slovenskih NPO v več kot polovici primerov s trženjem ukvarjajo vodstveni delavci sami, ki pa nimajo konkretnih strokovnih znanj in izkušenj s področja trženja NPO. V skoraj četrtini vseh anketiranih NPO se s trženjem ne ukvarja nihče posebej. V dveh primerih je bil to celo eden izmed več odgovorov. Zelo pogosto se s trženjem NPO ukvarjajo prostovoljci – v dobri četrtini primerov –, pri čemer sodelujejo z vodstvenimi delavci ali to počnejo sami. V redkih podjetjih imajo profesionalca, ki se ukvarja samo s trženjem, in le v eni NPO so odgovorili, da so za trženje najeli posebno podjetje. Taka podjetja bi lahko opravljala storitve za NPO tudi kot donacije.

2. V slovenskih NPO se uporabljajo različne metode za nabiranje sredstev – POTRJENA. Iz števila uporabljenih metod za nabiranje sredstev, ki jih navajajo anketirani, bi lahko sklepali, da se kar znajdejo in vlagajo trud v nabiranje sredstev po različnih poteh. Skoraj tretjina vseh je že uporabila tri različne metode za nabiranje sredstev, četrtina pa štiri. Najpogosteje se za nabiranje sredstev odločijo za osebni obisk pri sponzorju. S to metodo je sredstva vsaj poskušalo pridobiti devet desetih vseh vprašanih. Malo manj (81%) NPO je poskušalo s pisno predstavitvijo in priloženo položnico in več kot polovica (58%) je poskušala z organizacijo prirediteljev. Dve petini vseh anketiranih NPO je poskušalo z zbiralnimi boksi in nabiranjem »od vrat do vrat«, presenetljivo malo (le 15%) pa svojo organizacijo predstavlja na internetu. Paleta metod, ki so jih respondenti dodatno navajali pri opciji »drugo«, je dokaj pestra. Pestrost pa le potrjuje dejstvo, da NPO delujejo na najrazličnejših področjih družbenega življenja, da so zelo različno organizirane in

vedene ter da so tudi njihovi cilji in nameni delovanja različni.

3. Sredstva za svoje delovanje pridobivajo slovenske NPO iz omejenega števila virov – ZAVRNJENA. Največ prihodkov (20%) pridobijo na podlagi pogodbe z lokalno skupnostjo, kar odraža vezanost posameznih NPO na lokalno okolje, v katerem imajo sedež. Vprašanje, ki se zastavlja, je seveda nova lokalna ureditev, v kateri bodo sredstva zaradi majhnosti občin še bolj razdrobljena. V primeru uspešnega koordiniranja in sodelovanja občin bodo veliko lažje zagotovljena sredstva za delovanje NPO, ki delujejo na njihovih območjih. V primerih, ko bo hotela vsaka občina za svojo lokalno samoupravo ustanoviti NPO, pa bo sredstva za uspešno in kvalitetno delovanje NPO veliko težje zagotoviti. Negativna posledica nove lokalne samouprave je prav gotovo drobitev sredstev za NPO. Veliko dejavnosti NPO, s katerimi pridobijo kar 17% vseh prihodkov, je storitvenega značaja. Vse storitvene dejavnosti pa so po novem zakonu o DDV obdavčene z 19% prometnim davkom (prej 6,5%). Tu lahko predvidimo negativen trend pridobivanja sredstev prek opravljanja dejavnosti. Naslednji obliki pridobivanja sredstev sta pogodbi s sponzorjem ali donatorjem (17%) in sredstva posameznikov (14%). Slednja je verjetno nekakšna individualna oblika donatorstva ali sponzorstva, ki pa ni sklenjena s pogodbo. Tako lahko ugotovimo, da NPO kar 31% vseh prihodkov pridobijo s trženjem svoje organizacije med potencialnimi donatorji ali sponzorji. Med ostalimi oblikami velja omeniti gospodarjenje in oplemenitenje ustanovnega kapitala (skromni 3%), ki je v tujini, zlasti v ZDA, ena najpomembnejših oblik pridobivanja prihodkov.

4. Slovenske NPO slabo poznajo davčne olajšave za nepridobitni sektor – POTRJENA. Dve tretjini pritrdilnih odgovorov se nanaša na Zakon

o dohodnini, kar je gotovo povezano tudi s tem, da je to zakon, ki smo mu podvrženi vsi državljani oziroma davčni zavezanci, dobra polovica pritr-dilnih odgovorov pa se nanaša na Zakon od dobička pravnih oseb. Le v vsaki deset NPO so navedli Zakon o davku na promet nepremičnin, ki ga sploh ne poznajo v dobri četrtini NPO.

5. Slovenske NPO redko uporabljajo davčne olajšave kot stimulacijo za nabiranje sredstev pri potencialnih donatorjih in sponzorjih - POTR-JENA. Kar dobra četrtina NPO se očitno ne zaveda, da lahko potencialnega dajalca prepričajo k prispevanju sredstev tudi s predstavitvijo ugodnosti, ki jih daje davčna zakonodaja. Manj kot 20% vseh navaja, da pri prepričevanju potencialnih dajalcev vsaj včasih predstavljajo tudi stimulacije štirih ali vseh petih izbranih zakonov.

6. Javni razpisi v zvezi financiranja projektov in programov s področja delovanja slovenskih NPO so objavljeni redko - ZAVRNJENA. Razpisi s področja delovanja anketiranih organizacij so objavljeni vsaj enkrat (22%) ali celo več kot dva-krat (31%) letno. Rezultat sicer kaže, da je skoraj polovica anketiranih mnenja, da je javnih razpisov premalo, vendar pa je treba poudariti, da je število javnih razpisov tudi na gospodarskem sektorju

enako, če gledamo posamezne gospodarske pano-ge. Še več. Število javnih razpisov za področje nepridobitnega sektorja, ki jih razpisuje država, lahko primerjamo z razvitimi evropskimi drža-vami. Dejstvo pa je, da se zaradi nerazvitosti na tem področju v Sloveniji ne pojavljajo javni razpisi fundacij in podobnih ustanov, ki v tujini igrajo vlogo bank na nepridobitnem sektorju. Kar 28% anketiranih NPO se ne financira prek javnih razpisov.

7. Slovenske NPO so redko izbrane na javnih razpisih glede na pogostost njihovih prijav - ZAVRNJENA. Na prvi pogled je zelo zaskrbljujoč podatek, da se skoraj tretjina organizacij v zadnjih dve letih ni prijavila na noben javni razpis, obe-nem pa jih polovica ugotavlja, da je javnih raz-pisov premalo. Vendar ne gre za iste organizacije; na razpise se ne prijavljajo tiste organizacije, ki imajo zagotovljene druge vire dohodkov, in orga-nizacije, za katere dejavnosti razpisov v zadnjih dveh letih sploh ni bilo. Kar 78% vseh, ki so se na razpis prijavili, je bilo tudi izbranih. Žal manjka zelo pomemben podatek, ali so dobili pričako-vano vsoto sredstev ali celotno potrebno vsoto sredstev.

LITERATURA

- N. ABRAHAMSBERG (1998), Status nepridobitnih organizacij. V: M. VINTAR (ur.), *V. dnevi slovenske uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola (107-122).
- V. ČOPIČ (1997), Razdržavljanje javnega sektorja z namenom razvoja civilnega javnokoristnega neprofitnega sektorja na področju družbenih dejavnosti. V: M. MAREGA (ur.), *Vloga in financiranje NVO: Zbornik strokovnih prispevkov*. Fiesa: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo (75-82).
- A. ČRNAK MEGLIČ (1997), Razvoj, vloga in pomen neprofitno-volonterskega sektorja v Sloveniji. V: M. MAREGA (ur.), *Vloga in financiranje NVO: Zbornik strokovnih prispevkov*. Fiesa: Regionalni center za okolje za srednjo in vzhodno Evropo (3-18).
- T. D. CONNORS (1988), *The nonprofit Organization Handbook*. London: Mc Graw Hill.
- A. EVERS, H. WINTERBERGER (1990), *Shifts in the Welfare Mix: Their Impact on Work, Social Services and Welfare Policies*. Vienna: European Center for Social Welfare, Training and Research.
- A. EVERS (1995), Part of the Welfare Mix: The Third Sector as an Intermediate Area. *Voluntas* (Dunaj), 6, 2.
- N. JOHANSON (1987), *The Welfare State in Transition: The Theory in Practice of Welfare Pluralism*. Brighton: Wheatsheaf Book.
- K. KAHN (1966), *The social Psychology of Organization*. New York: Weily.
- A. H. MASLOW (1954), *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (1999), *Neprofitni avtopoetični sistemi*. Ljubljana: Inštitut za samorazvoj.
- M. OVSENIK, J. OVSENIK (1997), Organizacija in management od newtonstva prek prigoginstva do nove organizacije: 1. del. *Organizacija*, 30, 3: 171-177.
- M. SALAMON LESTER, K. ANHEIER HELMUT (1994), *The Emerging Sector, The Nonprofit Sector, Comparative Research, An Overview*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- B. SMITH *et al.* (1994), *The Complete Guide to nonprofit Management*. New York: Willey.

Bojana Mesec

PROSTOR, KJER NASTAJA IN SE ORGANIZIRA PROSTOVOLJNO DELO

UVOD

Tako v socialni teoriji kot v popularnih komentarjih zelo pogosto slišimo, da večina ljudi v zahodnih družbah danes živi v svetu, ki se premika hitreje, širše in je bolj diferenciran, kot je bil v časih njihovih prednikov, in rezultat tega je zmanjšana socialna kohezivnost. Mnenja makrosocioloških teorij razvoja industrijske in postindustrijske družbe so deljena ob vprašanju, ali se povečevanje družbe, pri katerem posredujejo vse večje število in oblike interakcij, enostavno odraža v spremembi v temeljih socialne kohezivnosti.

Komentatorji poudarjajo učinek vzorcev urbanih naselij in novih komunikacij in transportnih tehnologij na naravo skupnostnih razmerij, zlasti telefona, televizije, interneta in avtomobila. Nekateri trdijo, da so te spremembe in sorazmerno osredotočenje na ustvarjanje individualiziranih privatnih svetov in izkušenj resno spodkopale tradicionalni občutek za skupnost in pripadnost. Ta trditev je povezana s skrbjo o pomanjkanju kohezivnosti in identitete med velikimi skupinami populacije in s pojavom izgube skupnosti.

Identifikacija skupnosti in civilno sodelovanje sta navedeni kot bistveni značilnosti za vzdrževanje socialne kohezivnosti. Pomanjkanje udeležbe državljanov v skupnosti, kot so nizke ravni udeležbe na volitvah ali obiskovanje lokalnih srečanj in akcij, je dokaz upada socialne kohezije in angažiranega delovanja.

Oldenberg (1991) konceptualizira izgubo kohezije v skupnosti v smislu upada tistega, čemur pravi »veliki dobri kraj«, kjer se člani skupnosti srečujejo na nevtralnem kraju. Te kraje opisuje, kot da so jedrna prizorišča neformalnega javnega življenja. Postavlja hipotezo, da so bila v tradicionalnih skupnostih okolja, kot so gostilna, cerkev, lokalni sindikati in kinodvorane, javna prizorišča

za člane skupnosti, kjer so se sestajali, da so proslavljali medsebojne vezi in sprejemali skupne odločitve. Lahko bi jih označili tudi kot mesta za iskanje neformalne socialne podpore in skrbi.

Wellman (1997) poudarja, da sicer prihaja do zmanjševanja te uporabe tretjih prostorov, vendar to še ne pomeni nujno, da prihaja do zmanjševanja v obsegu neformalnega druženja. Pravzaprav so se kraji, kjer se to druženje dogaja, premaknili iz javne v privatno areno: »Telefoni, avtomobili, letala in elektronska pošta so ljudem omogočili, da ohranjajo aktivna razmerja na dolge razdalje s prijatelji in znanci. Vendar te tehnologije v bistvu naredijo stvar še bolj zasebno, saj se navadno dogajajo le med dvema oseba.« To povzroča bolj osebno obliko skupnosti, ko ljudje iščejo družbo in podporo drugih ne glede na fizično bližino. Namesto da bi se zanašali na nenačrtovane stike na fizičnih tretjih krajih, člani skupnosti iščejo družbo v osebnih prostorih, ki jih ustvarijo z uporabo novih komunikacijskih tehnologij.

Raziskave s področja nastajanja novih skupnosti (internetske skupnosti) so pokazale, da je eden izmed osnovnih vzgibov za njihov nastanek želja po povezanosti. Novi načini in metode, ki tvorijo nove oblike skupnosti, pripomorejo k novim idejam in rešitvam, ki so potrebne največkrat v lokalni skupnosti, kjer je posameznik prepuščen sam sebi.

ORGANIZACIJA LOKALNEGA DOGAJANJA

Ena bistvenih oblik organiziranega prostovoljnega dela je vključevanje in izobraževanje prostovoljcev v delovanje neprofitnih organizacij. K razvoju prostovoljnega dela veliko prispevajo posebna združenja, ki prostovoljce organizirajo, uspo-

sablajo ter jim strokovno pomagajo. Tudi v Sloveniji se ni moč izogniti tem procesom in razvoju prostovoljnega dela, če bomo hoteli zagotoviti učinkovitejše delovanje socialne države. Pogoji za to, da ta sektor preživi in deluje kakovostno, so pozitivna naravnost javnosti do prostovoljstva, filantropije, donatorstva, sponzorstva, do razvijanja tradicije, kulture darovanja in solidarnostnega vedenja, oziroma, pripravljenost ljudi, da dejavno sooblikujejo svoj socialni prostor.

Prostovoljno delo v sebi nosi dve pomembni komponenti: pomaga kreirati stabilno in kohezivno družbo ter delu dodaja vrednote humanosti. Ko ljudi zberemo, da bi delovali v dobro svoje skupnosti, prostovoljna akcija kreira zaupanje in kooperativnost, ali z drugimi besedami, s tem nastaja socialni kapital. Celó če so ljudje različnih narodnosti, verske opredeljenosti ali ekonomskega statusa, jih bo prostovoljno udejstvovanje zbližalo in narasla bo socialna harmonija.

Moč prostovoljnega dela je v tem, da s participacijo postanejo močni tudi posamezniki, ki sami niso bili zmožni doseči tako visokih rezultatov. Spontanost, ki je ena od glavnih vrednot prostovoljstva, je dobro vidna pri naravnih katastrofah in krizah, ki jih povzročí človeški faktor.

Prostovoljno delo še posebej na socialnem področju na svoj način povezuje posameznika z družbo, v katero je vpet. Skoz prostovoljno delo posameznik razmejuje dobrine s soljudmi in s svojo skupnostjo. Daje in prejema ter zagotavlja vsaj nekaj varnosti drugim in hkrati povečuje lastno varnost. Organizirano prostovoljstvo v današnjem času je kompleksno dogajanje, katerega razsežnosti je težko strnjeno predstaviti.

ORGANSKA IN KONTEKSTUALNA RAZLAGA PROSOCIALNEGA VEDENJA

Zakaj so predvsem mladi tisti, ki so pripravljeni pomagati? Ameriška teorija razlaga omenjeni pojav z dvema modeloma, ki se nanašata na zgodnje otroštvo in odnose med otroci in njihovimi starši:

- organski model
- kontekstualni model.

Značilnosti prvega so, da imajo zgodnji dogodki v življenju močan vpliv na poznejše vedenje in vrednote mladostnika, in sicer dogodki, ki se dogajajo v družini v zelo zgodnjem obdobju otroštva (prva leta) imajo močnejši vpliv kot dogajanje v

poznejšem obdobju, npr. v zgodnjem najstništvu. Mati (oziroma oseba, ki večino svojega časa preživi z otrokom – porodniški dopust) je v tem obdobju otrokov najvažnejši element obstoja, zato je poznejši razvoj odvisen tudi od osebnosti in ravnanja matere.

Razlaga tega modela bi torej bila, da so otroci iz družin, kjer se goji ideja o pomembnosti pomoči drugim, bolj pripravljeni postati prostovoljci kot njihovi vrstniki. S takim razvojem se v otroku goji in raste prosocialno vedenje, ki je lahko pozneje povod za prostovoljno delo.

V nasprotju s tem drugi model zagovarja osebnostni razvoj, ki nima konca in poteka celo življenje, torej ni točke, od koder ne bi bilo več vpliva na mladostnikovo osebnost. Po tej razlagi zelo zgodnje otroštvo nima trdne povezave z obnašanjem v poznejšem življenju, zelo močan vpliv na reagiranje pa imajo trenutni dogodki, posameznikove želje in potrebe.

Mladostnik, ki morda živi v družini, kjer prosocialno vedenje ni pomembno, po organskem modelu ne bi mogel postati prostovoljec, pa vendar kontekstualni model dokazuje, da se lahko vključi v prostovoljno dejavnost, ker to zahteva npr. študij, ki mu veliko pomeni in mu odpira vrata v lepo prihodnost. V nadaljevanju bo morda postal prostovoljec tudi s srcem, ker mu bo delo všeč, ker bo spoznal dobre prijatelje, ali pa mu bo delo dajalo nove izzive.

Na podlagi literature o prosocialnem vedenju pa se je razvila še ena zanimiva razlaga o karakteristikah posameznikov, ki so pripravljeni pomagati drugim. Osebe z višjo stopnjo inteligence naj bi bile bolj pripravljene pomagati, mogoče zaradi večje zmožnosti empatije do ljudi, ki potrebujejo pomoč. Trditev nima veliko zagovornikov, saj izključuje veliko skupino ljudi z nižjo stopnjo inteligence, ki kljub temu sodelujejo kot dolgoletni prostovoljci. Boljša razlaga bi lahko bila, da imajo bolj socialno usmerjeni večjo moč, ker imajo željo in potrebo po interakciji z ljudmi na pozitiven način. Po drugi strani pa so osebe, ki doživljajo stres in kažejo znake neprilagojenosti, manj pripravljene za pomoč, po vsej verjetnosti zaradi težjega navezovanja stikov z drugimi ljudmi.

Bolj znanstveno razlago za notranjo motivacijo najdemo tudi med domačimi avtorji. Vedno bolj in bolj prihaja v veljavo izrek »človek potrebuje človeka«. S tem poudarkom se lahko približamo Ovsenikovim ugotovitvam, da živimo v trenutkih življenjskih stisk in različnih neravnovesij. Življe-

nje pa se organizira ali, kot pravi avtor, samoorganizira vnaprej oziroma ob nastanku neravnovesja ali stiske in nikoli ne rešuje problemov vnažaj.

Kot opazovalci nastalih situacij, stisk, problemov in dogajanj lahko na podlagi svoje potencialnosti, ki jo nosimo nekje v svoji notranjosti, povzročimo dejansko akcijo in s tem povzročimo, da možnost pridobi stvarne attribute. Na posamezniku torej ostaja, da se poglobi vase in v sebi najde vzgibe in motivacijo za altruistično poslanstvo.

Po omenjeni razlagi zunanje aktualnosti in notranje potencialnosti lahko pričakujemo, da bomo največjo naklonjenost do altruistične akcije našli na področjih z največjimi družbenimi problemi, kjer so človeške stiske vsakodnevni pojav. To povzroči, da zunanje dogajanje nevede vpliva na naše notranje čustveno organizirane komponente, vse skupaj pa povzroči premik na zavedni ravni, postajamo bolj človeški, stiske pa se nas dotaknejo na osebni ravni, zato smo bolj in bolj pripravljeni pomagati.

Svojo vlogo pri usposabljanju že odločenih za sodelovanje morajo imeti tudi javne službe in profesionalci, ki jih je treba za sodelovanje s prostovoljci pripraviti že v času rednega izobraževanja na vseh ravneh. Pri tem je nezamenljiva vloga vodstev nevladnih organizacij in njihovih strokovnih organov ter vseh sredstev javnega komuniciranja. Izobraževanje tako enih kot drugih mora zato postati obvezni del srednješolskega in univerzitetnega izobraževanja, ozaveščanje o humanosti prostovoljnega dela pa bi se moralo vključiti tudi med mlajšo populacijo (predšolski in osnovnošolski programi).

Na to, kako pomembna so znanja, ki jih morajo imeti menedžerji, opozarja tudi Jereb, ki poleg znanj postavlja na zelo visoko mesto tudi sposobnosti in spretnosti, s katerimi bo lahko učinkovito deloval na svojem področju. Poleg znanja pa na pomembno mesto postavlja tudi motiviranost za delo in pravi: »Ni pomembno samo znati, temveč je treba tudi hoteti.«

RAZVOJ HUMANE DRUŽBE

Prostovoljni prispevek posameznika ali skupine je pomemben del vsake civilizacije in družbe. Najvažnejši del tega je, da javnost pozna prednosti, ki jih to delo prinaša, in kaj sploh ustvari organizirana prostovoljna dejavnost – oblikuje namreč

novе in bolj povezane skupnosti, ki so sestavni del civilne družbe, civilna družba pa ima moč in lahko rešuje probleme, ki zadevajo javno dobro.

V slovensko gospodarsko razvojno strategijo so gospodarstveniki leta 1999 zapisali, da se mora Slovenija s svojimi cilji in vizijo naslanjati na definicijo UNPD (*United Nations Development Programme*) o človekovem razvoju. Ta se navezuje in pogloblja v človeka in hoče: »Ustvariti okolje, ki zagotavlja dolgo, zdravo in ustvarjalno življenje vsakemu posamezniku. To pa bi lahko strnili v pet glavnih karakteristik razvoja družbe:

- zaposlitev – ali družbeni razvoj zagotavlja zaposlovanje ali brezposelnost;
- kultura – ali razvoj upošteva temeljne vrednote in kulturo konkretne družbe;
- participacija – ali razvoj omogoča sodelovanje vseh članov družbe in ne le izbrane elite;
- izbira – ali razvoj spremlja svobodo izbire med različnimi opcijami ali krutost diktata materialne produkcije;
- bodočnost – ali je razvoj trajen ali ne.

Pri tem ne mislimo na okolje v fizičnem pomenu, ampak bolj v smislu definicije socialne ekologije.«

Vseh pet elementov se med seboj prepleta in tvori dobrobit družbe, najpomembnejši element pa je seveda lasten prispevek v vseh družbenih sferah in šele ta prostovoljni prispevek doda delček, ki človeški družbi oblikuje celostno podobo ker, v skrbi za delček, rastemo vsi.

Gre torej za vprašanje razvoja, ki izkorišča vse dane resurse in pri tem ne zmanjšuje resursov in možnosti razvoja prihodnjih generacij. Za tak razvoj je treba upoštevati soodvisnost vseh podsistemov družbe in medsebojno vplivanje različnih dejavnikov. Potrebujemo prepletanje ekonomske rasti, socialne integracije ter kulture sodelovanja.

SKLEP

Da bi vse omenjeno strnili v zaključek, je pomembno poudariti, da je prostovoljno delo dejavnik, ki vpliva ne samo na razvoj skupnosti, ampak delegira tudi njeno identiteto in kohezijo, poleg tega posredno vpliva tudi na razvoj gospodarstva, ekonomije in celotne družbe. Z nekaj besedami lahko zaključimo:

- Prostovoljno delo ustvarja socialne mreže, ki povečujejo moč civilne družbe in omogočajo humanejšo življenje v skupnosti.

- Skupina, ki je najbolj zastopana, je mladina, zato je na njej treba graditi nove metode in jih prilagajati njenim potrebam, ki so v veliki meri povezane z novo tehnologijo.
- Graditi je treba tudi filantropsko in volunteersko zavest naroda, ki temelji na družini in njeni skrbi do svojih članov, ki si prek nje gradijo socialno osebnost.
- Družina je neusahljiv vir, ki poraja nove oblike prostovoljstva, kot je družinsko prostovoljstvo.
- Nove oblike prostovoljnega dela (internet) tvorijo nove oblike skupnosti, za katere je značilna prostorska brezmejnost.
- Novosti, ki nastajajo na področju prostovoljnega dela, je treba letno predstavljati organizacijam v okviru državnih socialnih programov.
- Statistični pokazatelji prepričajo javnost o pomembnosti tega dela, zato je treba vedno znova raziskovati in poglobljati tovrstne raziskave na področju prostovoljnega dela.

LITERATURA

- ELLIS, S. J., CRAVENS, J. (2000), *The Virtual Volunteering Guidebook*, Austin: University of Texas, <http://www.serviceleader.org>
- EISENBERG, N. (1992), *The Caring Child*. Cambridge: Harvard University Press.
- DINGLE, A. (2001), *Measuring Volunteering: A practical Toolkit*. Washington: Independent Sector, United Nations Volunteers.
- GUY, N.K. (1996). *Community Networks: Building Real Communities in a Virtual Space?* <http://www.vcn.bc.ca/people/nkg/ma-thesis>
- MESEC, B. (2000). *Organiziranost vodenja neprofitno-volonterskih organizacij*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede (magistrsko delo).
- OVSENIK, J. (1999). *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*, Kranj: Moderna organizacija.
- OLDENBERG, R. (1991). *The Great Good Place*. New York: Paragon House.
- PRAPROTNIK, T. (2001). *Skupnost, identiteta in komunikacija v virtualnih internetskih skupnostih*, Ljubljana: Institutum Studiorum Humanitatis (doktorska disertacija).
- ROSENTHAL, S. (1998). Political Volunteering from late Adolescence to young Adulthood: Patterns and Predictors. *Journal of Social Issues*, <http://www.findarticles.com>
- SENNETT, R. (1978). *The Fall of Public Man*. New York: Alfred A. Knopf.
- WELLMAN, B.(1997), *An electronic Group is virtually a social Network*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.

Robert Modrijan, Marija Ovsenik

SPODBUJANJE DELOVNEGA POČUTJA NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

UVOD

Priča smo kontinuiranemu tehnološkemu napredku, ki zahteva vse hitrejši tempo dela in vpliva na povečanje stresa in poklicne izgorelosti. Priključitev toku napredka je neizogibna, saj je to oblika darwinizma, ki na trgu storitev in kapitala omogoča uspeti oz. preživeti le tistim, ki se dovolj hitro in s pravim občutkom prilagajajo sodobnim trendom. Razmeroma lahko je slediti spremembam v tehnologiji, saj je ta na prostem trgu, vendar pa nobena tehnologija ne more in ne zna nadomestiti človeka. Tukaj pa že prihaja do odstopanj, saj ravnanje s človeškimi viri v podjetju pogosto ne more držati koraka s tehnološkim napredkom. Ne gre le za pridobivanje novih znanj, temveč je pojav dosti kompleksnejši. Treba je spremeniti miselnost, saj klasične, strogo hierarhično formalne oblike vodenja in upravljanja niso dovolj fleksibilne za današnji nivo dela. Potreba po humanizaciji dela in po novih organizacijskih pristopih pri ravnanju s človeškimi viri je zato vedno večja.

Supervizija in facilitacija sta obliki strokovne pomoči, ki se, prva na osebnem in druga na organizacijskem nivoju, spopadata z obravnavo in preprečevanjem stresa na delovnem mestu. Namen naše raziskave (Vzpodbujanje delovnega počutja na Zavodu RS za zaposlovanje, 2001) je bil ugotoviti prisotnost različnih oblik doživljanja stresa na delovnem mestu svetovalca zaposlitve v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje. Ob tem je bilo treba opozoriti tudi na možnost strokovne pomoči v skladu s sodobnimi trendi v organizacijskem procesu.

POTREBA PO

STROKOVNI OBRAVNAVI STRESA NA DELOVNEM MESTU

Strokovni delavci, ki se na svojih delovnih mestih iz dneva v dan srečujejo s človeškimi stiskami in težavami, boleznimi, psihičnimi motnjami, zasvojenostmi in materialnim pomanjkanjem, so posledično tudi sami izpostavljeni dejavnikom, ki lahko še kako načnejo njihovo psihično in somatsko počutje. Ti pritiski se v literaturi najpogosteje delijo na dve skupini, in sicer stres in izgorelost.

Težko je najti enotno, splošno sprejemljivo definicijo stresa na delovnem mestu (stresa, povezanega z delom, ki ga opravljamo). Veliko je poklicev, vsi pa imajo svojo lastno definicijo stresa, izraženo s specifičnostjo svojega dela. Najsplošnejša definicija pravi, da je stres zahteva, ki temelji na prilagodljivosti telesa in duha. Če je ta zahteva zadovoljena, govorimo o prijetnem stresu, ki je dobrodošel in spodbuden. V nasprotnem primeru govorimo o stresu, ki je neprijeten, nezaželen. Po definiciji avtorjev T. Lookerja in O. Gregsona (1993) je stres opredeljen kot »neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani«. »Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa« (Covey 2000). Doživljanje stresa je povsem subjektivna izkušnja, ki nikakor ni posplošljiva, saj lahko na videz ista situacija na nekoga deluje stimulatивно, drugega pa zlomi. Looker in Gregson menita, da je posameznikovo dojetje zahtev in ocena lastnih sposobnosti odločilno za obvladovanje položaja ob stresu. »Sodobno življenje in stres sta neločljivo povezana, zato se stresu nikakor ni mogoče povsem izogniti. Vse, kar pri tem lahko storimo, je, da se z vajo naučimo prehajati z območja škodljivi-

vega na območje prijaznega stresa, ki ga lahko obdržimo z ustreznim individualnim razmerjem med zahtevami in zmožnostmi. Pri tem pa je potrebno zapustiti izhrojene poti, narediti korak naprej in znova pretehtati dožemanje okolja in medsebojnih odnosov, ki odločilno vplivajo na razmerje med sposobnostmi in stresom« (Looker, Gregson 1993). Glede na to, da so posredni udeleženci stresnih situacij tudi strokovni delavci, je koristno, pravzaprav nujno, da v poklicih dajanja pomoči »postanejo bolj senzibilni za lastno doživljanje stresa in prepoznavajo svoje prevladujoče vzorce spoprijemanja z njim. Pomembno je, da [...] prevzamejo odgovornost za upoštevanje znakov, da je njihov mentalni in fizični sistem preobremenjen, in si v takih situacijah zagotovijo pomoč« (Milošević Arnold 1995). Zelo primerna in uspešna pomoč pri tem je nedvomno supervizija, ki kot način učenja na samem sebi strokovnemu delavcu omogoča učenje iz lastne prakse, usmerja ga na njegove neizkoriščene in neznane možnosti ter seveda na primerne načine obvladovanja in premagovanja delovnih obremenitev. Ravno neustrezen poskus reševanja problema privede do stresnih situacij, kakor tudi do izgorevanja. Pravica do supervizije je strokovnim delavcem javno priznana, izhaja pa iz pravice uporabnikov do kvalitetnih strokovnih uslug, ki so jim zagotovljene že po ustavi. Korist uporabnika socialno varstvenih storitev je merilo uspešnosti stroke in supervizija ima pomembno nalogo pri razvoju celotne stroke, razvoj pa se mora odražati v dobro uporabnika.

Pojem izgorelosti vključuje simptome na področju telesnega delovanja, čustvenega delovanja, kognicij in stališč. Izgoreli strokovnjaki izgubijo zavzetost pri opravljanju dela, čustven odnos do oseb, s katerimi delajo, je osiromašen, začnejo jih obravnavati na distanciran ali brezoseben način. Vzrok izgorelosti je pogosto razočaranje, ki je rezultat nerealan postavljenih visoko letečih ciljev. »Ovira pri delu z ljudmi je lahko tudi identifikacija s karizmo profesije, ki jo zahtevajo tudi nekateri etični kodeksi pomagajočih strok. Karizmatične predstave se lahko oblikujejo bodisi v izobraževalnem procesu bodisi v profesionalnih združenjih, kjer oblikujejo cilje profesionalnega delovanja in vsebino profesionalnih vlog« (Milošević Arnold 1999).

FACILITACIJA

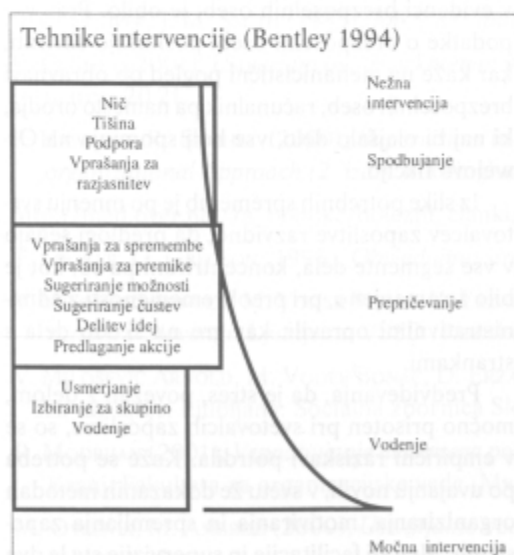
Pojem facilitacije je težko prevedljiv v slovenščino; dobeseden prevod pojma pomeni olajšanje stvari, jih narediti lažje, uporabljata pa se tudi izraza moderatorstvo in opora, vendar sta za opis koncepta facilitacije nekoliko preozka, zato je raba pojma facilitacija še najbolj primerna. »Koncept facilitacije je star: Sam Kaner v knjigi *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making* zasleduje podobne prijeme pri plemenskih ljudstvih Aljaskе, filozofiji in večini facilitacije pa povezuje s pristopi, ki so jih uporabljali kvekerji, Gandhi, Martin Luther King in ljudje, ki so sodelovali v gibanjih proti nasilju.« (Cunder 2001: 20-21.) Facilitacija je načrtovanje in olajševanje procesa, ki naj bi razprave z vsemi nasprotujočimi pogledi in mnenji vred v dialogu pripeljal do konsenzualnih rešitev. V današnjem delovnem okolju je zato vloga facilitatorja olajšati delovni proces z uporabo široke palete veščin in metod, s katerimi se od ljudi dobi najboljše, da dosežejo dobre delovne rezultate, plod interaktivnega dela v skupini, ki pelje k sinergijskim učinkom. Po navadi se ob začetku procesa facilitacije od izvajalca pričakuje, da bo pomagal članom skupine pri sprejemanju odločitev in doseganju zastavljenih ciljev. »Ob tem gre lahko za delovne sestanke že formirane skupine, za formiranje skupine, reševanje točno določenega problema, ali pa usposabljanje za samostojno reševanje problemov.« (Bentley 1994.)

Model učinkovitosti skupine vsebuje tri bistvene elemente in v procesu facilitacije pomaga facilitatorju ugotoviti, kateri od teh dejavnikov manjkajo oz. so prisotni. Ob tem se facilitator odloči, kako intervenirati in pomagati skupini, da bo postala bolj učinkovita. Najprej bo določil pomanjkljivosti in napake, ki so razlog za neučinkovito delo skupine. Pri neučinkoviti skupini manjka oz. je nepopoln vsaj eden od treh bistvenih kriterijev, zato mora facilitator nato opredeliti, na kakšen način si je pravzaprav treba postaviti vprašanje, kako ti manjkajoči oz. pomanjkljivi kriteriji vsak posebej prispevajo k neučinkovitosti. Model nakazuje potrebne spremembe, ki jih mora izvesti skupina, da poveča svojo učinkovitost. Vsak element modela učinkovitosti skupine (npr. jasno definirane vloge, norme skupine) predstavlja predviden problem, ki ga mora skupina rešiti in to trajno, v smeri njene učinkovitosti. Vsak faktor (struktura procesa in organizacijski kontekst) in vsak podelement ima svojo specifično

vlogo pri učinkovitosti skupine. Še tako dobro razvit posamezen faktor učinkovitosti skupine ne more kompenzirati pomanjkljivosti ali celo odsotnosti ostalih.

Kadar skupina ne zadovoljuje postavljenih kriterijev učinkovitosti, ni mogoče določiti, na katere elemente mora facilitator posebej usmeriti svojo pozornost. Delovna skupina je s svojo kompleksnostjo prezahteven subjekt, da bi se lahko facilitator zanašal zgolj na predvidevanja. Elementi, ki sestavljajo faktorje modela učinkovitosti delovne skupine, med seboj namreč tvorijo kombinacijo, ki s spremembo le enega od elementov povsem spremeni delovanje celotnega sistema in bistveno vpliva na neučinkovitost skupine. Skupine so odprti sistemi, zato sprememba enega od elementov povzroči tudi spremembo ostalih. Naloga modela je predvsem dati facilitatorju možnost, da ugotovi pomanjkljivosti, gledano na učinkovitost skupine kot na celoto.

Naslednja slika prikazuje tehnike intervencije, za katere se lahko na prej opisane kriterije in lastno presojo odloči facilitator, da bi pomagal skupini. Pristop je seveda individualen; vsaka skupina s svojimi edinstvenimi značilnostmi zahteva posebno obravnavo za oceno primernosti posredovanja, ki mora biti izvedeno pravilno, tako da se v skupini poudarijo njene dobre lastnosti in odpravijo ali vsaj do neke mere nevtralizirajo pomanjkljivosti.



Ko facilitator določi, v kakšni meri bo posredovanje v skupini zanj najbolj koristno in najmanj stresno oz. optimalno glede na dane okoliščine, lahko pristopijo k reševanju problema.

Kako na široko se bo facilitator skupaj s skupino lotil obdelave problema, je odvisno od večjega števila dejavnikov, kakor tudi od narave problema samega. Naloga, pred katero je postavljena skupina, se lahko formulira kot problem, ki ga je treba kar najbolje rešiti.

Na Zavodu RS za zaposlovanje se kaže vse več stresa, konfliktov in negotovosti, ne le v odnosu strokovnih delavcev med seboj, ampak tudi v odnosu do stranke. Država, ki želi stopiti v Evropsko Unijo, bi morala v smeri boljšega obvladovanja globalizacijskih tokov vzpostaviti mehanizme, ki bi zaposlenim omogočali strokovno avtonomijo in osebno karierno rast. Le na ta način bi lahko zagotovili, da bi zaposleni tudi v odnosu s stranko odpirali probleme strpno in ustvarjalno. Prav tak pristop pa bi lahko v tej situaciji pomenil ključni imperativ za spodbudo in za boljše delovno vzdušje v konkretnem delovnem okolju.

Populacija, zastopana v raziskavi, so bili zaposleni na Zavodu RS za zaposlovanje, ki svoje delo opravljajo na delovnem mestu svetovalca zaposlitve.

STROKOVNO IZOBRAŽEVANJE SVETOVALCA ZAPOSLOTITVE

Smer strokovne izobrazbe je pomemben podatek, saj lahko glede na kadrovanje posameznih profilov delavcev sklepamo, kaj je glavni poudarek pri delu svetovalca zaposlitve. Delo je interdisciplinarno, zato smer izobrazbe ni posebej opredeljena, stopnja izobrazbe pa naj ne bi bila nižja od VI. stopnje. Med zelo široko paletto poklicev je zanimivo izločiti tiste, ki imajo že v sklopu izobraževanja poudarek na znanjih in veščinah dela z ljudmi. Ti so v manjšini. To napeljuje na sklepanje, da je pri kadrovanju poleg pomembnih osebnih značilnosti večji poudarek na področjih dela, ki niso direktno vezana na delo s strankami in zahtevajo zelo širok profil delavca. Ob tem je treba omeniti, da mora vsak svetovalac pred nastopom svojega dela opraviti interno izobraževanje o tehnikah intervjuja, ki je osnovna metoda pri delu s strankami. Izobraževanje traja delovni teden, kar je seveda občutno premalo za pridobitev potrebnih znanj in veščin, ki jih zahteva delo s strankami.

DOŽIVLJANJE OBREMENTEV PRI DELU

Rezultati prikaza doživljanja obremenitev pri delu kažejo, da so neuresničena osebna pričakovanja in slabo delovno vzdušje v več kot polovici primerov navedeni kot največja obremenitev svetovalcev zaposlitve pri delu, šele na petem mestu je navedena pretirana delovna obremenitev. Iz teh rezultatov se kaže potreba po podrobni analizi obremenitev, na podlagi katerih bi se lahko pripravili organizacijski ukrepi za reševanje. Slabo delovno vzdušje s četrtskim deležem je vsekakor zaskrbljujoče, zato je načrtno delo na področju delovnega vzdušja nujno. Iz njega namreč izhaja delovno počutje, ki je naravnano pozitivno ali negativno, to pa se konkretno odraža na delovni uspešnosti in učinkovitosti. Posledica tega je lahko tudi nezadovoljstvo strank, ki se kot vzrok obremenitev kaže v 11%.

LASTNO PREPOZNAVANJE ZNAKOV STRESA V POVEZAVI Z DELOVNIM MESTOM IN NAČINI SPOPADANJA S STRESNIMI SITUACIJAMI

Podatki potrjujejo tezo, da je današnje delovno okolje zelo stresno. Z različnimi organizacijskimi oblikami strokovnega vrednotenja in obravnave stresa na delovnem mestu se bo treba podati na pot omejevanja in odpravljanja stresnih dejavnikov, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Seveda se stresa iz delovnega okolja ne da popolnoma pregnati, veliko pa lahko naredimo na usposabljanju zaposlenih, da znajo stres prepoznati, ga oceniti, si pomagati s tehnikami samopomoči ali pa poiskati strokovno pomoč, ki mora biti institucionalno organizirana in stalno na voljo. Zelo dobrodošla oblika strokovne pomoči je facilitacija, ki z analizo delovnega procesa in odpravljanjem motečih elementov v njem pomaga izboljšati delovni proces kot celoto.

Presenetljivo velik je delež destruktivnega reševanja občutenega stresa, ki se v več kot polovici primerov hote ali nehote prenaša na druge. Strokovno podporo kot odgovor na stres je na prvo mesto rangiralo 14% vprašanih, prav toliko pa jih za spopad s stresom uporablja razne tehnike sproščanja.

PREDLAGANI MODEL SPREMEMB

Ob ugotavljanju potreb po spremembah pri delu je zlasti izrazil poudarek na prevelikem številu strank in preobremenjenosti z administrativnim delom. Svetovalci so zaradi tega prisiljeni močno omejiti čas, namenjen posamezni stranki. Za kvalitetno posredovanje na primerno zaposlitev je odločilno prav dobro poznavanje brezposelnih oseb, kar pa zahteva ogromno dela ter seveda s tem povezanega časa. To je kontinuiran proces in ne enkratno delo. Kot hud problem se kaže tudi velik delež povsem administrativnega dela, ki s svojim obsegom dosega ali celo presega neposredno svetovalno delo s strankami. Pri svojem delu se svetovalci zaposlitve srečuje tudi z velikanskim številom predpisov in navodil, ki jih mora poznati, saj so v skladu z njegovo interdisciplinarno naravo dela. Navodila so včasih tudi težko razumljiva, zelo pogosto se menjajo in dopolnjujejo, tako da je čas, namenjen preučevanju in urejanju navodil, za delo pomemben element v sklopu celotnega delovnega časa. Kot problem se kažejo tudi neprimerne računalniške aplikacije, ki bi jih bilo treba za potrebe svetovalcev zaposlitve modificirati, da bi bile res v pomoč pri delu in ne bi, kot se pogosto dogaja, podvajale dela. Operativno povsem nepotrebnih podatkov in rubrik, ki kljub svoji obširnosti (ali prav zaradi tega) ne omogočajo celovitega pregleda nad osebami v evidenci brezposelnih oseb, je obilo. Prav vse podatke o brezposelni osebi poskušajo šifrirati, kar kaže na mehanicistični pogled ob obravnavi brezposelnih oseb, računalnik pa namesto orodja, ki naj bi olajšalo delo, vse bolj spominja na Orwellovo fikcijo.

Iz slike potrebnih sprememb je po mnenju svetovalcev zaposlitve razvidno, da predlogi segajo v vse segmente dela, koncentrirani pa so, kot je bilo že omenjeno, pri preobremenjenosti z administrativnimi opravili, kar gre na škodo dela s strankami.

Predvidevanja, da je stres, povezan z delom, močno prisoten pri svetovalcih zaposlitve, so se v empirični raziskavi potrdila. Kaže se potreba po uvajanju novih, v svetu že dokazanih metodah organiziranja, motiviranja in spremljanja zaposlenih. Metodi facilitacije in supervizije sta le dve od metod, katerih naloga je omogočati, da korak z razvojem tehnologije držijo tudi kadri. Nikakor to nista edini in vsemogočni obliki pomoči. Facilitacija na nivoju formiranja in vodenja delovnih

skupin in supervizija na osebnem nivoju sta v praksi že potrjeni in preverjeni učinkoviti obliki. Uvajanje teh in podobnih oblik suporta zaposlenim ima dolgoročne rezultate na osebnem zadovoljstvu zaposlenih, iz česar izhaja ugodna delovna klima, ki je pogoj za učinkovito, kreativno in inovativno delo. Iz opravljene raziskave je mogoče potegniti ugotovitev, da je poznavanje oblik strokovne pomoči ob stresu, ki se neizbežno pojavlja ob delu, slabo. Osnovni namen raziskave, ki je bil tudi dosežen, je bil predvsem ozavestiti

stres, ki smo mu vsi izpostavljeni, saj le, če se stresa zavedamo in ga sprejmemo kot dejstvo, brez poskusov zanikanja, lahko smiselno vpeljemo metode pomoči, tako preventivne kot kurativne. Tako supervizija kot facilitacija bi bili v kontekstu del in nalog, ki jih opravljajo svetovalci zaposlitve in drugi zaposleni v okviru Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, dobrodošli obliki institucionalno organizirane podporne mreže, ki bi bila zaposlenim v oporo ob zahtevnem in odgovornem delu.

LITERATURA

- T. BENTLEY (1994), *Facilitation*. Gloucestershire: McGraw-Hill International.
- L. C. COOPER, J. M. SMITH (1985), *Job Stress and Blue Collar Work*. Chichester: John Wiley & Sons.
- K. CUNDER (2001), *Ustvarjam okolje, v katerem vsakdo razkrije svojo resnico*. *Sobotna priloga Dela*, 3. marec: 20-21.
- P. HAWKINS, R. SHOHEH (2000), *Supervision in the Helping Professions: An Individual, Group and organizational Approach* (2. izd.). Buckingham: Open University Press.
- http://med.over.net/za_bolnike/bolezni_clanki/stres_clanek_1.htm
- T. LOOKER, O. GREGSON (1993), *Obvladajmo stres*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- V. MILOŠEVIČ ARNOLD, M. VODEB BONAČ, D. ERZAR (1995), *Uvajanje supervizije na področju socialnega varstva v Sloveniji*. Ljubljana: VŠSD (Raziskovalno poročilo).
- V. MILOŠEVIČ ARNOLD, M. VODEB BONAČ, D. ERZAR METELKO, M. MOŽNA (1999), *Supervizija - znanje za ravnanje*. Ljubljana: Socialna zbornica Slovenije.
- R. MODRIJAN (2001), *Vzpodbujanje delovnega počutja na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede (Magistrska naloga).
- M. OVSENIK, M. AMBROŽ (2000), *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Turistica, Visoka šola za turizem.
- M. OVSENIK (2001), *Globalizacija, etika in človekove pravice*. Management in globalizacija: Zbornik posvetovanja z mednarodno udeležbo (2. knjiga). Kranj: Moderna organizacija.
- M. R. SCHWARZ (1994), *The Skilled Facilitator*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Jože Ramovš

SAMOORGANIZACIJA SOCIALNEGA DELA NA PODROČJU ZASVOJENOSTI

OB DESETLETNICI SOCIALNEGA FORUMA ZA ZASVOJENOSTI IN OMAME

DANAŠNJA SLOVENSKA SOCIALA NA PODROČJU ZASVOJENOSTI¹

Čezmerno pitje alkoholnih pijač neizogibno prej ali slej povzroči težave tistemu, ki pije, še prej in huje pa njegovim najbližjim. Zato ni čudno, da nekateri operativno opredeljujejo alkoholizem kot pitje, ki povzroča težave. Za prakso socialnega dela je ta pogled zelo prikladen, pa tudi strokovno utemeljen je, saj je ena praktičnih izpeljav definicije zasvojenosti, da gre za umetno škodljivo potrebo; opredelitev na temelju človekovih potreb pa je za socialnodelavsko znanost o zasvojenosti videti najboljše izhodišče (Ramovš 1999, 2000).

Težave zaradi čezmernega pitja se pojavljajo v vseh šestih človeških razsežnostih (Ramovš 1995: 31-57): v biofizikalni kot telesne bolezni in kot materialna revščina, v psihični kot duševne in vedenjske motnje, v noogeni kot zmanjševanje človeške svobode in odgovornosti, v medčloveški kot motnje v odnosih in razmerjih, v zgodovinsko-kulturni kot zmanjševanje učljivosti in zmožnosti za predajanje življenjskih izkušenj, v bivanjski razsežnosti pa kot izgubljanje smiselne orientacije v vsakdanjem življenju.

Praviloma se okvare zaradi čezmernega pitja alkoholnih pijač pokažejo najprej in najhuje v medčloveški ali socialni razsežnosti. Zato znani alkohololog Vladimir Hudolin upravičeno deli razvoj alkoholizma v dve fazi: prvo, ko je problematika omejena na družinski krog, in drugo, kot se pokaže v širšem socialnem okolju (Hudolin 1991: 98-99). Avtor gleda na alkoholizem s povsem socialnega vidika, ko pravi, da je to predvsem zgrehšen življenjski in sožitni slog (Hudolin 1987). Splošno sprejeto je spoznanje, da je zdravljenje in socialno urejanje alkoholizma vedno tako ali drugače družinsko, to je, socialno urejanje (Gačič 1978; Hudolin in sod. 1986). Pri tem gre bodisi

za neposredno urejanje lastne ali rodne družine zasvojenca v družinski socialni terapiji, za posredno spreminjanje družinskega sistema ali pa vsaj - če npr. živi povsem sam - za urejanje njegovih predstav o družinskem sistemu, za terapijo njegovih travm, če jih je prinesel iz otroštva, in podobno.

Kurativni spoprijem z alkoholizmom se je uspešno začel 1935. leta z anonimnimi alkoholiki (Ramovš 1997: 134-138). Sredi 20. stol. je medicina opredelila alkoholizem kot bolezen. S tem je odprla vrata znanstvenemu preučevanju tega množičnega pojava, strokovnemu zdravljenju ene od najbolj razširjenih bolezni in socialnemu urejanju enega od najhujših virov medčloveških motenj. Pri tem je že medicina sproti ugotavljala, da mora poleg telesne in duševne razsežnosti upoštevati zlasti socialno; sodobna medicinska alkoholologija se je razvijala v okvirih socialne psihiatrije in sploh socialne medicine. Za medicino so pristopile k preučevanju in urejanju problematike alkoholizma tudi druge stroke: kriminologija, socialno delo, sociologija, psihologija, pedagogika, andragogika in gerontagogika, ekonomija ..., vsaka s svojega specifičnega vidika, kajti alkoholizem je celostni življenjski pojav, ki ga je mogoče dojeti in obvladovati le interdisciplinarno.

Socialno delo je mlada stroka, zato se do nedavna še ni moglo posebej posvetiti raziskovanju socialnih vidikov zasvojenosti z alkoholom in v večjem obsegu razviti metodologije za socialno urejanje alkoholikov in njihovega mikrosocialnega okolja. Za svoje delo je del vednosti sprejelo od socialne medicine. Zadnje čase prihaja do samostojnega socialnega raziskovanja zasvojenosti tudi v socialnem delu. Socialnodelavsko raziskovanje in strokovno delo obetata pomemben napredek in korist tako za alkoholologijo kot interdisciplinarno stroko kakor za socialno stroko samo.

V Sloveniji se je sodobno zdravljenje alkoholikov začelo razvijati z uvedbo Hudolinovega socialno psihiatričnega sistema po letu 1970 (Rugelj 1983: 29 sq.). V tem sistemu je bistveno socialno urejanje alkoholikov in njihovih družinskih članov v klubih zdravljenih alkoholikov (Hudolin 1977). Socialne delavke in delavci so bili vse od začetka največja profesionalna skupina med terapevti klubov zdravljenih alkoholikov. Mnogi med njimi so se dodatno usposabljali za delo z alkoholiki. Nekateri so pri alkoholološkem delu dosegli velike terapevtske in organizacijske uspehe, tako da se je po zaslugi njih in njihovih socialnih ustanov v kraju razvila in utrdila dobra socialna mreža za pomoč alkoholikom in njihovim družinam; naj omenim Bežigrad v Ljubljani (Luin 1991), ki dela na tem področju od začetka, to je od leta 1971. Drugi socialni delavci so razvijali koncept in metodologijo za posamezna področja socialnega alkoholološkega dela, na primer v delovni organizaciji (Ramovš 1988), ali pa z novim socialnim modelom izvirno rešili temeljno dilemo nasprotja med začasno umetno terapevtsko in trajno skupino za samopomoč, kakor je to storila Ksenija Ramovš v modelu prijateljskih skupin zdravljenih alkoholikov (K. Ramovš 1988; 1995). Tudi v splošni poljudnoznanstveni in strokovni literaturi imamo socialni delavci od začetka eno najvidnejših mest; moja alkoholološka bibliografija šteje na primer nad sto člankov, referatov in poglavij v knjigah ter štiri samostojne knjige, od katerih je oris celotne alkoholologije izšel v več visokih nakladah (Ramovš 1981; 1983).

Študentje socialnega dela so na področju zasvojenosti opravili v zadnjih letih več kakor trideset zelo dobrih raziskav za svoje diplomske naloge, med katerimi so nekatere prinesle pomembna strokovna spoznanja o socialnem urejanju alkoholikov in njihovih družin (Sila 1995; Milek Matoša, Pongračič 1997; Savski 1997; Plauštajner 1998; Ravšl 1998; Ilijaš 1998; Petrič 1999; Praprotnik 1999; Kocen, Žlof 2000; Kozlevčar 2000; Erjavec, Leskovšek 2000; Holc 2001), o zasvojenosti z ilegalnimi drogami (Cruisberg 1998; Krstič 1999; Lešnik 2000; Pečjak 2000) in motnjah hranjenja (Šolar 1997; Ibič 1998), o preventivi zasvojenosti (Vindišar, Zupan 1996; Mejač 1998; Kokalj 1998), o socialni oskrbi neozdravljivih zasvojenecv (Čufar 1996; Felih-Jelševar 1997; Novak, Pečjak 1998; Dobrun 1998), o pojavu alkoholizma in alkoholikov (Majc 1998; Zorc 1998; Flajs 1999). Z raziskavo s tega

področja je doktoriral vodja Projekta človek Bogdan Polajner (1998).

Po skoraj dveh desetletjih socialnega dela na področju alkoholizma so bila konec osemdesetih let pred slovensko socialo dokaj jasno kristalizirana nekatera dejstva, ki so porajala potrebo po strokovni samoorganizirani na področju zasvojenosti.

Že od sedemdesetih let naprej so na temelju izkušenj in empiričnih podatkov vztrajno ugotavljali, da je daleč nad polovico problemov, za katere ljudje iščejo rešitve v socialni, neposredno ali posredno povezanih z alkoholizmom. Jože Valenčič je na primer kot socialni delavec in kot vodja socialne službe redno raziskoval ozadje vse socialne problematike in ugotavljal, da ima kar 80% socialnih problemov, ki jih obravnavajo v centru za socialno delo, skrito ali pa bolj očitno vzročno ozadje v čezmernem pitju, o čemer je leta 1980 poročal na posvetu o alkoholizmu v Sarajevu. Ti podatki se logično ujemajo z epidemiološkimi podatki, ki so jih dajale obširne raziskave Hudolinove alkoholološke šole v sosednji Hrvaški (Hudolin 1991) in drugod po Evropi o razširjenosti alkoholizma in z njim povezane problematike. Slovenija je po razširjenosti in problematiki alkoholizma v istem rangu kakor druge države srednje Evrope. To pomeni, da smo s porabo okrog 10 litrov čistega alkohola na prebivalca letno skupaj z našimi sosednjimi državami v evropskem in svetovnem pivskem vrhu (Ramovš, Jakopič, Polajner 1992; Trdič 1999; Hovnik-Keršmanc, Čebašek-Travnik 2000; Macarol-Hiti 2000).

Toda pri socialni problematiki je alkoholizem večinoma skrit.

Kadar gre za neposredno socialno problematiko alkoholizma, ko sam iskalec pomoči čezmerno pije, je ta problematika vedno pretežno skrita – kakor ledena gora pod vodo, in sicer samemu zapitemu človeku, njegovi okolici in prav tako socialni službi. Vidni so kvečjemu vrhovi običajnih medčloveških in materialnih težav, medtem ko samo zasvojenost in večino bistvenih problemov zelo dobro prikrivajo spremenjeni psihični, odnosni in družbeni obrambni mehanizmi.

Pri številnih primerih iskalcev socialne pomoči, kjer njihovi vidni materialni problemi ali problemi v medčloveških odnosih izvirajo iz alkoholizma, velja nesporno spoznanje, da ni mogoče rešiti teh problemov, če ne rešimo skritega problema alkoholizma ali ne presežemo tragike

doživljanja alkoholizma v preteklosti. Večinoma gre za tako imenovano posredno problematiko alkoholizma, ko iskalec socialne pomoči ni zapit, pač pa so njegovi problemi vzročno povezani s čezmernim pitjem koga v njegovi rodni družini, ki je morda celo že davno umrl (oče, mati, brat, sestra, stari starši ...), koga v njegovi lastni družini, s komer morda niti ne živi več skupaj (mož ali žena, partner ali partnerka, fant ali dekle, sin ali hči), ali pa celo katerega drugega sorodnika, prijatelja ali sodelavca, s katerim iskalec pomoči živi ali je živel, oziroma je ali je bil z njim tesno povezan.

V četrtem stoletnem razvoju alkoholologije v Sloveniji je postalo v naši socialni stroki jasno, da se socialna delavka nujno srečuje tudi s problematiko alkoholizma, naj opravlja socialno delo na katerem koli mestu v socialnem varstvu ali izven njega. Srečuje se z neposredno problematiko, še več pa s posredno; srečuje se z očitno, ki jo opazi vsakdo brez posebnih znanj, še pogosteje pa z zelo skrito, ki je niti specializiran in izkušen strokovnjak pogosto ne prepozna.

Konec 80-tih let je torej v slovenski sociali zorela potreba po bolj organiziranem konceptualno-teoretskem in metodično-praktičnem razvoju socialnega dela na področju zasvojenosti z alkoholom. Zaradi epidemiološke razširjenosti socialne problematike, ki je povezana s čezmernim pitjem alkoholnih pijač, in zaradi zahtevnosti prepoznavanja in smotrnega strokovnega ravnanja pri njej je ta potreba postala pogoj za napredek poklica socialnega delavca in razvoja socialnega varstva.

Socialni delavci, ki so vodili klube zdravljenih alkoholikov, so večinoma delali v okviru medicine. Med vodilnimi zdravniki alkoholologi pa je v sedemdesetih in osemdesetih letih vladalo napeto in zastrupljeno ozračje medsebojnih nasprotij, ki so vedno grozila, da v svoj vrtinec povleče tudi socialo. Medicina je že v teh letih - v 90-tih pa še bolj - namenjala vse manj pozornosti alkoholizmu, vse več pa akutnemu pojavljanju zasvojenosti mladih z ilegalnimi drogami.

Tudi v sociali je bilo očitno pojavljanje socialne problematike drog in na pragu 90-let smo si socialni delavci, povezani v tako imenovanem ljubljanskem aktivu za alkoholizem, oskrbeli ogled sistema in programov Ce.I.S. v Rimu za socialno urejanje zasvojenec z ilegalnimi drogami. Ogled je napravil na nas izjemen vtis. Doživeli smo živ utrip ustanove, v kateri se lahko

naše socialno delo veliko nauči ne le za delo na področju drog, ki ga še nismo poznali, pač pa tudi na področju alkoholološkega in drugega socialnega dela.

Če k vsemu povedanemu dodamo še dejstvo, da je bila tedaj naša družba v živahnem obdobju prebujanja civilne iniciative, ki je privedlo do demokratizacije in spremembe režima, je jasno, da so bile ob koncu 80-tih let v slovenski sociali zrele razmere za samoorganizacijo strokovnih delavk in delavcev na področju alkoholizma in drugih zasvojenosti. Treba je poudariti, da sociala niso samo socialni delavci, zaposleni v javnih zavodih, ampak tudi tiste stanovske kolegice in kolegi, ki so zaposleni v šolstvu, zdravstvu, sodstvu, podjetjih in drugod, nadalje številni prostovoljci, prav tako pa tudi številni psihologi, sociologi, pedagogi, delavni terapevti, medicinske, zlasti patronažne sestre, zdravniki in drugi, ki delajo v socialnovarstvenih ustanovah ali pa z njimi sodelujejo. Sociala je najbolj pestro področje strokovne interdisciplinarnosti in jo odlikujeta širina in življenjski realizem. Za socialo je značilna tudi tesna vzajemnost z laično samopomočjo in humanitarno dobrodelniško organiziranostjo.

Sociala ima seveda tudi pri nas - tako kakor v vsaki sodobni državi - svoj lastni podministrski resor. Prej je bil v povezavi z zdravstvom, od začetka devetdesetih let pa je skupen z družino, delom in zaposlovanjem. Toda država lahko v najboljšem primeru dobro skrbi za osnovno financiranje in organizacijo socialne, ne more pa je organizirati ali skrbeti za tisti del strokovnega razvoja, ki izhaja iz osebne strokovne zavesti, osebne strokovne iniciative in odgovornosti. V času socializma, ko je sociala pri nas nastajala, se je vanjo zelo ugnezdil občutek, da je vse odvisno od države in drugih strok, ki so za socialno delo pomožne vede. To dvoje je socialo kot resor in socialno delo kot stroko pasiviziralo, zaviralo njen razvoj, profesionalno identiteto in samozavest.

V osemdesetih letih pa se je začela očitneje pojavljati zdrava poklicna samozavest in z njo spoznanje, da slovenski sociali nihče ne bo razvijal njenega znanja in organizacije, mora si ju sama, in da ji nihče ne bo dal poklicne identitete od zunaj; država in družba ji vsiljujeta le vedno težje delovne naloge reševanja materialnih in medčloveških socialnih problemov. Kakor si mora sama razviti svoja teoretska in metodična znanja, tako se mora sama organizirati in si poskrbeti za sebi

primeren prostor v državi in družbi.

V teh okoliščinah je dozorela potreba po ustanovitvi poklicnega strokovnega združenja za področje zasvojenosti v slovenski socialni.

NASTANEK, USMERITEV IN STRUKTURA SOCIALNEGA FORUMA ZA ZASVOJENOSTI IN OMAME

Socialni forum za zasvojenosti in omame je bil ustanovljen 29. oktobra 1991. Ustanovili smo ga socialni in drugi strokovni delavci v socialnem varstvu, ki delamo na področju alkoholizma in drugih zasvojenosti. Je torej strokovno društvo za to področje socialnega varstva, ki deluje na nacionalni ravni.

Socialni forum za zasvojenosti in omame je namenjen strokovnim delavcem in sodelavcem, ki profesionalno ali prostovoljsko delajo na področju zasvojenosti v socialni, ki prihajajo v stik z zasvojenimi ali pa jih ta človeška in družbena problematika zanima.

Eno od njegovih osnovnih načel je, da je lahko član le tisti, ki goji temeljno naklonjenost do vseh, ki se trudijo za reševanje problematike zasvojenosti in omam. Iz tega načela sledi seveda tudi usmerjenost v aktivno sodelovanje z vsemi, ki delajo na tem področju in si tega sodelovanja tudi sami želijo.

Socialni forum za zasvojenosti in omame ima naslednje cilje:

- medsebojno izmenjavanje izkušenj in spoznanj pri socialnem delu na področju omam in zasvojenosti,
- izobraževanje in stalno strokovno izpopolnjevanje na področju zasvojenosti,
- spodbujanje kakovostnega dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja socialnih delavcev na področju zasvojenosti ter vzpostavljanja primernih učnih baz za prakso na tem področju,
- izpopolnjevanje strokovne doktrine in metodologije socialnega dela s problematiko, ki je povezana z omamami in zasvojenostmi,
- oblikovanje poklicne identitete socialnih delavcev na tem področju,
- publiciranje,
- uvajanje, vodenje in izvajanje projektov na področju zasvojenosti in omam.

Socialni forum za zasvojenosti in omame je

organiziran v sekcije za posamezna področja problematike in v delovne skupine za posamezne projekte.

Vse od ustanovitve deluje Sekcija za alkoholizem. Sestavlja jo večja skupina socialnih delavcev, večinoma srednje generacije, ki že dolgo delajo na področju alkoholizma, predseduje pa ji terapevtka Irena Majzelj Usenik.

Prav tako deluje od ustanovitve Socialnega foruma njena Sekcija za narkomanijo. Od začetka so se v njej srečevali številni mladi strokovnjaki, ki so začeli delo – predvsem terapevtsko – na področju ilegalnih drog. Njen prvi predsednik je bil dr. Bogdan Polajner, za njim je prevzel vodstvo sekcije Miha Jeraša.

Leta 1997 je skupinica socialnih delavk ustanovila Sekcijo za motnje hranjenja; njena predstavnica je Vesna Šolar. Že prej so se nekaj let pionirsko ukvarjale s skupinami za samopomoč na področju motenj hranjenja in to tematiko večinoma tudi raziskovale za svoje diplomske naloge. Njihovo sodelovanje s celotnim Forumom še ni zaživel.

Ves čas je v Forumu zelo aktivno tudi preventivno delo na področju zasvojenosti. Odvijajo se številni preventivni projekti po centrih za socialno delo (tu je zelo dejavna Breda Lepoša) in izven njih (tu so znane zlasti skupine mladih za zdravo življenje in dobre medčloveške odnose, ki jih je od začetka delovanja Socialnega foruma oblikovala Ksenija Ramovš).

Predsednik Socialnega foruma je Štefan Lepoša, direktor Centra za socialno delo Ljubljana Vič-Rudnik, kjer ima društvo tudi sedež; pred njim je bil predsednik podpisani, ki sedaj zastopa komisijo za izobraževanje in strokovni razvoj. Vestna tajnica Forumu pa je ves čas Draga Krapež iz Centra za socialno delo Ljubljana Bežigrad.

DELO SOCIALNEGA FORUMA ZA ZASVOJENOSTI IN OMAME V PRVEM DESETLETJU OBSTOJA

Za prva leta delovanja Socialnega foruma za zasvojenosti in omame je bil značilen zanimiv paradoks. Pobudniki za ustanovitev so bili terapevti za alkoholizem v socialni, ki po svoji deset ali dvajset letni strokovni izkušnji spadajo v srednjo generacijo socialcev. Za delo na področju narkomanije popriema predvsem mlada generacija v socialni; ob ustanovitvi Forumu je ta profil kot

ozaveščena skupina šele nastajal. Po logiki tega dejstva bi bilo pričakovati v delu Foruma pretežno pozornost alkoholološkemu delu. V resnici pa je bil glavni poudarek na zasvojenosti z ilegalnimi drogami. V Forumu so se namreč ob ustanovitvi zavestno odločili, da nekaj let posvetijo glavno svojih pozornosti temu novemu področju problematike zasvojenosti ter uvedejo nekaj primer- nih programov za socialno urejanje narkomanov, nato pa svoje sile spet preusmerimo na alkoholizem, ki tvori večino socialne problematike zasvojenosti pri nas.

Že takoj po svoji ustanovitvi je Socialni forum za zasvojenosti in omame organiziral 10. decem- bra 1991 mednarodni seminar, na katerem je približno 350 strokovnim delavkam in delavcem iz vse Slovenije predstavil svoje delo z narkomani Ce.I.S. iz Rima. Ce.I.S. (Italijanski solidarnostni center) sodi med najbolj znane strokovne civilne organizacije za socialno urejanje zasvojenecv z ilegalnimi drogami. Njihov »Projekt človek« hkrati z zasvojenecem socialno ureja tudi vso njegovo družino, zato poteka v domačem kraju na odprt način dnevnega centra, terapevtsko dogajanje pa gradi na sodelovanju urejenih zasvojenecv, profesionalnih strokovnjakov različnih strok in prostovoljcev. Zaradi teh prednostnih značilnosti se je Forum tedaj dokončno odločil, da Projekt človek prenese v Slovenijo.

Po tem seminarju so stekli konkretni dogovori in akcije za uvajanje »Projekta človek« v Sloveniji. V mednarodni izobraževalni center »Projekta člo- vek« v Rim je odšlo na trimesečno izpopolnje- vanje prvih desetero naših mladih strokovnjakinj in strokovnjakov. Doma je potekalo redno delo z zasvojenici in njihovimi družinami in materialne priprave na ustanovitev samostojnega centra. Več let je Forum glavno svojih sil posvečal tej nalogi in v začetku leta 1995 je bil na Malenškovi 11 v Ljubljani odprt dnevni center za socialno urejanje zasvojenecv z drogo in njihovih družin po pro- gramu »Projekt človek«. Stavbo na Malenškovi 11 je Forum kupil z denarjem, ki ga je dobil od države namensko za to.

Pri uvajanju »Projekta človek« v Sloveniji so s Socialnim forumom sodelovali tudi drugi. Nepo- sredno so delali z zasvojenici številni prostovoljci, izmed katerih se je oblikovala celotna začetna vodstvena skupina Projekta človek, prav tako pa tudi dr. Čelanova s sodelavkami iz metadonskega centra Zdravstvenega doma na Metelkovi v Ljub- ljani. Materialno je delo Projekta človek omogočal

zlasti Sektor za socialno varstvo pri Ministrstvu za delo družino in socialne zadeve, pa tudi Mi- nistrstvo za zdravstvo. Pri premagovanju začetnih težav je pomagal Inštitut Antona Trstenjaka s svo- jimi strokovnimi močmi, s prostori in z izdajo slovenskega prevoda temeljne knjige ustanovitelja Maria Picchia *Projekt človek* (Picchi 1995). Več informacij o nastajanju Projekta človek v Sloveniji je v spremni študiji h knjigi *Projekt človek* (Ra- movš 1995a). Sedaj je delo Projekta človek za zasvojenecv z ilegalnimi drogami in njihove dru- žine v Sloveniji vpeljano in ga vodi v ta namen ustanovljeno Društvo Projekt človek. Poleg začet- nih faz urejanja ima tudi vse druge faze, letno je v programu urejanja blizu sto zasvojenk in za- svojenecv in njihovih družin, številni so urejanje uspešno končali.

Socialni forum za zasvojenosti in omame je poleg uvajanja strokovnega Projekta človek za socialno urejanje zasvojenecv z drogo in njihovih družin sodeloval tudi pri uvajanju laičnih in azilskih terapevtskih skupnosti za zasvojenecv z drogami; glavna socialnega urejanja zasvojen- cev z ilegalnimi drogami se po svetu izvaja prav v njih.

Marca 1992 je skupaj s Karitas in nekaterimi drugimi organiziral predstavitev skupnosti Sre- čanje (*Incontro*). V Ljubljani je tedaj več kakor 500 zainteresiranim predaval ustanovitelj tega znanega sistema terapevtskih skupnosti Don Pie- rino. Slovenski zasvojenici so najprej odhajali v razne terapevtske skupnosti Srečanja v Italiji in drugod po svetu, pri čemer so dejavno sodelovali člani Socialnega foruma. Ta program za pomoč narkomanom je po številnih odporih ustanovil prvo terapevtsko skupnost za zasvojenecv z dro- gami v Sloveniji v Novi Gorici (1995), nato pa še v Čadragu na Tolminskem (1999), Vremah pri Škocjanskih jamah in na Razborju nad Sevnico (obe 2000); vse so za moške, v pripravi pa je us- tanovitev ženske terapevtske skupnosti. Skupnost Srečanje deluje se v Sloveniji uspešno širi pod pokroviteljstvom Karitas.

Veliko slovenskih zasvojenecv odhaja danes v tuje komune terapevtskega programa, ki je bil do pred leti znan pod imenom *Patriarche*, zdaj pa pod imenom *Dia nuova*. V Sloveniji ga zastopa predvsem združenje staršev Up. Tudi predstavitev programa *Patriarche* je v Sloveniji skupaj z Upom soorganiziral Socialni forum. Predsednik sekcije za narkomanijo dr. Bogdan Polajner je bil eden glavnih sodelavcev pri ustanavljanju tega zdru-

ženja staršev, ki je danes uveljavljeno in zelo dejavno, pokojni dr. Janez Klobučar (1933-1997) – član izvršnega odbora Foruma – pa je bil vse do svoje smrti priljubljen učitelj v Upu.

Iz povedanega je razvidno, da se je Socialni forum posvečal predvsem programom za socialno urejanje zasvojenecv in njihovih družin, to je, visokopražnim programom. Vsebinski razlog za to je strokovni: tako v zdravstvu kakor v socialni so uspešni visokopražni terapevtski programi merilo za strokovno raven, obenem pa plug, ki orje tla za smiselne nizkopražne programe za zmanjševanje škode in za socialno oskrbo zasvojenecv z ilegalnimi drogami. Drugi razlog je povsem praktičen: programom socialnega urejanja se ni posvečal nihče drug, nizkopražnim programom pa se druge socialne organizacije z močnim strokovnim zaledjem (*Pragmatika socialnega dela ...* 1999, Flaker 1999), zlasti pa zdravstvo s sistemom mreže metadonskega programa po vsej Sloveniji. Tako je na področju socialnega dela z odvisniki od ilegalnih drog spontano prišlo do komplementarne »delitve dela«, pri čemer je Forum vlekel predvsem uvajanje visokopražnih programov socialnega urejanja zasvojenecv in njihovih družin.

Vzporedno z navedenimi programi je v Socialnem forumu potekalo tudi nekaj strokovno pomembnih dejavnosti na alkoholološkem področju.

Sekcija za alkoholizem organizira od ustanovitve vsako jesen vikend dolgo srečanje terapevtov za alkoholizem, družin zdravljenih alkoholikov različnih terapevtskih usmeritev – strokovnih in anonimnih alkoholikov – in preventivnih skupin za mlade. Ta bogata in doživeta srečanja so bila tradicionalno v Gorjah pri Bledu pod geslom »Razlike nas bogatijo«. Za leti 1990 in 1991 je Socialni forum izdal tudi zbornik predavanj in drugega dogajanja (Ramovš 1991).

Sekcija za alkoholizem je izpeljala tudi nekaj študijskih dni za poglobljeno analizo posameznih odprtih vprašanj socialnega dela na področju zasvojenosti: o informacijskem sistemu, o nekaterih modelih in izkušnjah našega dvajsetletnega dela na področju alkoholizma, o alkoholološkem izobraževanju socialnih delavcev, o prvi socialni pomoči na področju alkoholizma in drugih zasvojenosti. Proti koncu devetdesetih let so posamezniki in manjše delovne skupine v okviru Sekcije za alkoholizem ali Socialnega foruma kot celote vse bolj aktivni z raznimi preventivnimi programi, odprli pa so tudi Svetovalnico za ljudi v stiski zaradi

zlorabe alkohola v Ljubljani, ki dela iz leta v leto z večjim zamahom in obsegom.

Sekciji za alkoholizem in narkomanijo sta organizirali po nekajkrat letno – včasih pa tudi mesečno – odprte izobraževalne strokovne sestanke. Sekcija za narkomanijo je bila pionir in glavni organizator izobraževanja o zasvojenosti z ilegalnimi drogami in o možnostih za reševanje te problematike ter jedro novega Društva Projekt človek.

Že ob ustanovitvi si je Socialni forum zadal nalogo, da bo storil vse, kar je v njegovih močeh za uvedbo dodiplomskega in podiplomskega izobraževanja socialnih delavcev za področje zasvojenosti in omam, saj je bil pravi paradoks, da se socialni strokovnjaki med rednim študijem niso usposabljali za največji in najtežji problemski sklop v socialni. Strokovna skupina socialnih delavcev je že pred formalno ustanovitvijo Foruma sestavila katalog nujnega teoretskega in praktičnega temeljnega znanja, ki bi ga moral obvladati vsak socialni delavec do diplome. Na tej osnovi je bil narejen program in vpeljan redni študij zasvojenosti na Visoki šoli za socialno delo ljubljanske univerze: v drugem letniku fenomenologija zasvojenosti, v četrtem pa metodika za prvo socialno pomoč, za kurativo, preventivo, socialno oskrbo ter za razvoj socialne stroke in socialnega varstva na področju problematike zasvojenosti. Ta program je bil v drugem letniku v celoti vpeljan, v četrtem pa doslej deloma. Za tiste, ki v socialnem varstvu delajo specializirano na področju zasvojenosti, pa ostaja naloga uvedbe dveletnih podiplomskih specializacij za prvo socialno pomoč, za socialno urejanje, za socialno oskrbo in za preventivo. Prav tako še niso vnesena nujna znanja s tega področja v strokovni izpit za delo na področju socialnega varstva.

Leta 1998 se je Socialni forum predstavil javnosti z informativno knjižico *Socialni forum za zasvojenosti in omame 1992-1997* (Ramovš 1998). Ob desetletnici pa pripravlja izdajo zbornika strokovnih prispevkov o socialnem delu na področju alkoholizma. V njem bo poleg praktikov srednje generacije sodelovalo več mladih socialnih delavk in delavcev s svojimi raziskavami, ki so jih opravili za diplomske naloge.

NALOGE IN IZZIVI ZA JUTRIŠNJI DAN

S povedanim smo od okvirnega poročila o dosedanem delu Socialnega foruma za zasvojenosti in omame že prešli k nalogam in izzivom za njegovo delo v prihodnje.

Na splošno je treba reči, da so potencialne naloge Socialnega foruma v prihodnje vsa nerešena vprašanja socialnega dela na področju zasvojenosti. Konkretno pa trka na vrata strokovne in poklicne zavesti zlasti nekaj nujnih nalog.

Začnimo z izobraževalnimi nalogami in omenimo tri glavne.

Ena osnovnih preventivnih nalog za preprečevanje alkoholizma v prihodnje je vpeljava socialne vzgoje v redno osnovno in srednje šolanje. Kakor zdravstvena vzgoja posreduje celotni populaciji otrok spoznanja in usmeritev v zdravo življenje, tako socialna vzgoja s svojimi vsebinami posreduje spoznanja in usmeritve v dobro socialno funkcioniranje, komuniciranje in oblikovanje zadovoljivih medčloveških odnosov, v samopomoč in solidarnost v težavah in druge osnovne socialne držbe. Vse to pa je jedro odpornosti proti zasvojenosti v okolju alkoholnih ali mokrih kultur, kakršna je evropska. Socialna vzgoja v osnovnem in srednjem šolstvu danes ni manj potrebna kakor zdravstvena, športna, likovna, glasbena in podobne.

Naslednja naloga so podiplomske specializacije iz zasvojenosti. Desetletna izkušnja pouka zasvojenosti na Visoki šoli za socialno delo je zelo dobra. Tudi s terena, kjer se zaposlujejo diplomanti, je izredno dober odmev na njihovo usposobljenost glede zasvojenosti. Sedaj čaka socialno stroko na tem področju nov kvaliteten korak, podiplomske specializacije za vsa področja – za preprečevanje zasvojenosti, za prvo socialno pomoč, za socialno urejanje zasvojenec, za socialno oskrbo neozdravljivih zasvojenec in njihovega okolja ter za raziskovanje, organizacijo in druge vidike strokovnega napredka socialnega dela na področju zasvojenosti.

Poleg Visoke šole za socialne delo je treba nekaj znanja o zasvojenostih in delu na tem področju vnesti tudi v programe drugih fakultet, ki usposablajo strokovnjake za delo na področju socialnega varstva: v psihologijo, sociologijo, socialno in specialno pedagogiko, v splošno pedagogiko in andragogiko.

Sledijo naloge izboljšanja organizacije socialnega dela in socialnega varstva na področju zasvojenosti.

Med njimi je prva vzpostavitev sistematične organizacije osnovnega in specializiranega alkoholološkega dela v socialnem varstvu. Vprašanje organizacije osnovnega in specializiranega alkoholološkega dela v socialnem varstvu je doslej povsem nerešeno, na današnji stopnji razvoja sociale v Sloveniji pa je nujna prioriteta naloga. Osnovno alkoholološko socialno delo doslej še ni bilo razvito in s storitvijo prve socialne pomoči v Zakonu o socialnem varstvu (1992) se odpira največja možnost za velik korak ne le v razvoju socialnega dela na področju zasvojenosti, ampak celotnega socialnega dela pri nas – toda o tem več pozneje. Osnovno socialno pomoč pri zasvojenostih je treba razviti in vpeljati v vso socialo kot redni del storitve prve socialne pomoči, osebne pomoči, pomoči družini, pri urejanju, vodenju in pri drugih storitvah. Poleg tega je treba razviti specializirano socialno delo urejanja alkoholikov in njihovih družin, socialne oskrbe neozdravljivih zasvojenec, socialne preventive zasvojenosti – zlasti sekundarne preventive posebej ogroženih skupin – ter socialno raziskovanje na področju zasvojenosti.

Zbrati je treba strokovni potencial izkušenj in znanja socialcev, ki delajo kot najštevilnejši terapevtski kader v klubih zdravljenih alkoholikov. To delo opravljajo kot posamezniki, na socialno stroko in na socialne ustanove pa njihovo delo – razen kakšne izjeme – ni imelo veliko vpliva. Socialno urejanje alkoholikov in njihovih družin v klubih zdravljenih alkoholikov poteka v Sloveniji v različnih organizacijskih oblikah: v okviru zdravstva, v sociali, v samostojnih društvih ali kot neformalne skupine za samopomoč. Poleg tega se odvija na robu organizirane sociale razvoj izvirnega modela prijateljskih skupin zdravljenih alkoholikov. Vsa ta pestrost organizacijskih oblik je lahko spodbuda za ustvarjalen razvoj, toda poskrbeti je treba za pretok izkušenj in znanja ter za organizacijo in umeščenost tega dela v javni socialni mreži in izven nje, vključno s sistemom financiranja. Zadnja leta namreč socialna rehabilitacija v KZA postaja vse bolj prepuščena zasebnemu entuziazmu terapevtov. Izkušnje iz krajev, kjer je ta škodljivi proces zašel najdalj, kažejo, da se lahko v pičlih nekaj letih uniči mreža KZA, ki je nastajala četrto stoletja in je bila do prihoda anonimnih alkoholikov leta 1989 edina ponudba za socialno urejanje alkoholikov pri nas.

Socialno delo pri preprečevanju in urejanju zasvojenosti ter pri socialni oskrbi neozdravljivih

zasvojenec je treba smiselno organizirati tako v okviru javne mreže socialnovarstvenih storitev, to je, v državnih in koncesijskih ustanovah, kakor tudi v ustanovah in organizacijah tako imenovanega »drugega kroga« socialnega varstva, kjer država z nacionalnim programom podpira pomembne civilne programe; na tem področju že uspešno delajo Projekt človek, Skupnost Srečanje in Društvo Up – edini visokopražni programi za socialno urejanje zasvojenec z ilegalnimi drogami pri nas.

Izdelati in vpeljati je treba model za delo na področju problematike alkoholizma in drugih zasvojenosti v centrih za socialno delo, ki so in bodo osnovne javne socialne ustanove pri nas. V centrih za socialno delo prihaja večino rešljive problematike alkoholizma na referate za družino, za otroke in mladino, za stare, za zapornike in podobno, medtem ko so referati za alkoholizem – v primerih, ko jih centri sploh imajo – v resnici referati za socialno oskrbo neozdravljivih alkoholikov. Pri tem pa je treba poudariti, da usposabljanje in usmeritev na področju dela z družino, ki je med največjimi resorji v CSD, v preteklosti ni posvečalo pozornosti alkoholizmu, tako da prevladuje na tem področju socialnega dela velika slepa pega, pa celo izrecen odpor do te problematike: alkoholizma ne prepoznavajo ali pa ga omalovažujejo in skušajo reševati simptomatsko, to je zgolj problematiko, ki je v resnici le posledica alkoholizma. Verjetno se pri tem dogaja največ strokovnih zmot na področju socialnega dela, ki imajo usodne posledice za prizadete družine, zlasti za otroke. To velja zlasti tam, kjer je delo v centru za socialno delo »specializirano« razdeljeno.

S temi nalogami je povezano uvajanje timskega sodelovanja pri delu na področju zasvojenosti, tako v posameznih socialnih ustanovah kakor med strokovnjaki različnih ustanov na krajevni ravni, in supervizija. Obe nalogi se deloma rešita z uvedbo modela rednega mesečnega intervizijskega srečevanja male skupine strokovnjakov iz ne prevelikega krajevnega območja. Razvoj in uvedba dobrega modela za intervizijsko skupinsko srečevanje socialcev na področju zasvojenosti je tudi naloga, ki kliče po čimprejšnji izvedbi.

Nujna naloga je tudi poživitev sodelovanja z medicino, ki se je slabilo, odkar je resor za socialno varstvo odšel iz Ministrstva za zdravstvo in socialno varstvo.

Naloga, ki daje največ možnosti za velik in hiter korak pri napredku socialnega dela na področju zasvojenosti, je oblikovanje koncepta in metodike za prvo socialno pomoč, to je, osnovno socialno delo na področju alkoholizma in drugih zasvojenosti. Zato o tem malo več.

Zakon o socialnem varstvu določa prvo socialno pomoč kot osnovno socialno storitev, zagotovljeno vsem, ki se znajdejo v materialni ali medčloveško-odnosni socialni stiski.

Smiselno jo lahko razumemo le kot osnovno socialno pomoč, podobno kakor je v zdravstvu osnovna splošna zdravstvena pomoč. Gre za informativno-suportivno socialno delo, ki ima na področju zasvojenosti vedno tudi značaj smiselne motivacije (Ramovš 1988: 28-30, 100 ss., Stefanoski 1999). To pomeni, da v nekaj stikih človeka v socialni stiski s socialno službo (največ petih v največ dveh mesecih) pride na obeh straneh do relativne razjasnitve bistva problema in do (vsaj delnega) uvida v realne možnosti za njegovo reševanje. Seveda mora pri tem človek v stiski kot subjekt procesa reševanja sprejeti svoj delež obveznosti, strokovni delavec pa prav tako kot subjekt istega procesa svoj delež. Že s tem je del socialnih problemov rešen, del iskalcev pomoči odide s potrebno jasnostjo v nadaljnje, bolj specializirano reševanje, del pa se jih osuje.

Prva socialna pomoč je na ta način križišče celotne sociale na nacionalni ravni, kar nujno potrebujemo s strokovnega in z organizacijskega vidika javne državne službe. Prva socialna pomoč bo v prihodnje osnovni povezovalac sicer pluralistične sociale v nacionalno celoto. Nadalje je lahko samo prva socialna pomoč osrednji zbiralec osnovnih informacij za nacionalni informacijski sistem socialnega varstva, ki ga nujno potrebuje stroka za napredovanje, država pa za načrtovanje, financiranje in kontrolo.

Poleg omenjenega Zakona o socialnem varstvu opredeljujeta prvo socialno pomoč še druga dva normativna akta: Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (2000) in Pravilnik o standardih in normativih socialnovarstvenih storitev (1995). S strokovnega vidika se prvi socialni pomoči posebej posveča študija o normativih in standardih (Stitih 1993), poteka pa tudi izobraževanje za prvo socialno pomoč (*Izobraževalni program ...* 1999). V praksi se prva socialna pomoč uvaja postopoma in s precej težav, kar je razumljivo, saj je to nova storitev, ki spreminja ustaljen način delovanja centrov za socialno delo in potegne za

seboj njihovo reorganizacijo. Center za socialno delo Ljubljana Vič-Rudnik, ki se je lotil uvajanja prve socialne pomoči pionirsko, z velikim strokovnim entuziazmom in znanstveno analitičnostjo akcijskoraziskovalnega projekta (Lepoša 2000), je dosegel izjemne praktične rezultate in znanstveno-strokovna spoznanja. Ta povsem potrjujejo pomen prve socialne pomoči, o zasvojenosti pa ugotavljajo, da je v glavnem do neprepoznavnosti skrita za simptomatske probleme iskalcev pomoči, njeno prepoznavanje pa narašča z večanjem usposobljenosti strokovnjakov, ki opravljajo prvo socialno pomoč, in z izboljševanjem organizacije izvajanja prve socialne pomoči. Vse to kaže, da prva socialna pomoč – če naj bo res strokovna dobra – zahteva posebej specializirane socialne delavce z veliko znanja o zasvojenosti.

Če bomo vpeljali prvo socialno pomoč kot osnovno socialno delo kvalitetno, bomo v naši socialni vsebinsko in organizacijsko naredili največji mogoči korak napredka. Pridružili se bomo tudi temeljnemu trendu svetovnega zdravstva in sociale, kakor ga načrtuje OZN prek Svetovne zdravstvene organizacije v programih Zdravje za vse (WHO 1985), Zdrava mesta v Evropi ipd. V vseh teh programih je poudarek na kakovosti in obsegu osnovnega in splošnega socialnega in zdravstvenega varstva.

Za področje alkoholizma bi dobra vpeljava prve socialne pomoči rešila precejšen del dosedanjih strokovnih dilem in nedodelanosti, ki smo jih navedli. Samoumevno se nam zdi, da

država ob novi storitvi poskrbi za potrebno dodatno izobraževanje, ki je seveda lahko le intenzivno enoletno teoretsko in praktično izobraževanje s statusom specializacije; v njej mora biti velik delež socialne alkoholologije – ustreznemu deležu te problematike na terenu in dosedanjem pomanjkanju tovrstnega znanja. Socialni forum za zasvojenosti in omame bo lahko na tem področju skupaj z nekaterimi drugimi ustanovami odigral odločilno vlogo.

Ob koncu omenjam še eno akutno nalogo: vpeljavo socialnega alkoholološkega centra. Gre za terapevtski center predvsem ambulantnega, deloma pa stacionarnega tipa za socialno urejanje alkoholikov, zlasti mladih. V marsičem se bo lahko oblikoval po vzoru Projekta človek. Že ko smo ga uvajali v Sloveniji, smo imeli pred očmi poleg zasvojenosti z ilegalnimi drogami tudi mlade alkoholike. Prepričan sem, da bi bilo mogoče vzpostaviti socialni alkoholološki center v Sloveniji v nekaj letih s približno toliko volje in napa, kakor je bilo treba pri Projektu človek za zasvojenosti z ilegalnimi drogami. Na take strokovne izzive čaka veliko mladih diplomiranih socialnih delavcev in delavcev z veliko strokovnega znanja in volje do ustvarjalnega dela. Njihove potenciale je treba povezati z desetletnimi izkušnjami socialnih delavcev, ki delajo z alkoholiki in njihovimi družinami, seveda pa bo moral center zaposliti tudi zdravstveni in še kakšen drug kader, saj je po svetu prav za ustanove socialnega urejanja najbolj značilna interdisciplinarna organiziranost delovne ekipe.

Naslov za stike in včlanitev: Socialni forum za zasvojenosti in omame, CSD Vič-Rudnik, Tržaška 2, Ljubljana; tudi na telefon/avtomatski odzivnik svetovalnice za alkoholizem 01/438 68 00, faks 01/438 68 01.

OPOMBA

¹ Avtor uporablja izraz »sociala« kot splošno oznako za področje socialnega dela in za socialno delo (gl. npr. Ramovš 1995). V tem smislu so pojem uporabljali tudi v prvi polovici 20. stoletja, ko je bila socialna misel v Sloveniji zelo živa in – v tedanjem časovnem kontekstu – tudi strokovno zelo plodna. V skupino »socialcev« iz tistega časa se je s ponosom prišteval vse življenje tudi pokojni Anton Trstenjak.

- A. CRUIJSBERG (1998), *ARTA - terapevtska skupnost na Nizozemskem za zasvojenca z drogo*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- B. ČUFAR (1996), *Vpogled v življenje ljudi v hiši za brezdomce v Škofji Loki*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- A. DOBRUN (1998), *Težave z delirantnimi bolniki na nevrološkem oddelku intenzivne terapije*. Univerza v Ljubljani: Višja šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- M. ERIJAVEC, C. LESKOVŠEK (2001), *Razvoj skupine za zdrav način življenja Šentjur pri Celju - Šmarje pri Jelšah od 1992-2000*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- N. FELIH-JELŠEVAČ (1997), *Nasilnost odraslih otrok alkoholikov do staršev in njihova obravnava v Centru za socialno delo Ljubljana Moste-Polje*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- A. FLAJS (1999), *Problematika zasvojenosti z alkoholom med stanovalci posebnega socialno-varstvenega zavoda Inpolca*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- V. FLAKER in sod. (1999), *Podobe uživanja heroina v Sloveniji z vidika zmanjševanja škode*. *Socialno delo*, 38, 4-6: 341-393.
- B. GAČIĆ (1978), *Porodična terapija alkoholizma*. Beograd: Rad.
- A. HOLC (2001), *Zdravljeni alkoholiki in njihovo doživljanje svojega propadanja in urejanja*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- M. HOVNIK-KERŠMANC, Z. ČEBAŠEK-TRAVNIK (2000), *Raba alkohola v Sloveniji*. V: *Ocenjevanje delazmožnosti pri odvisnosti od alkohola in drog ter pri epilepsiji*. Rogaška Slatina: Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa (27-38).
- V. HUDOLIN (1977), *Bolesti ovisnosti*. Zagreb: Klinika za nevrologiju, psihiatriju, alkoholologiju i druge ovisnosti Kliničke bolnice »Dr.Mladen Stojanović«.
- (1987), *Alkoholizam, stil života alkoholičara*. Zagreb: Medicinska naklada.
- (1991), *Alkohološki priručnik*. Zagreb: Medicinska naklada.
- V. HUDOLIN in sod. (1986), *Obiteljsko lječenje*. Zagreb: Školska knjiga.
- L. IBIC (1998), *Uspešnost urejenja motenj hranjenja v skupinah za samopomoč*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- G. ILJAŠ (1998), *Potek in vsebina dogajanja na srečanju v klubu zdravljenih alkoholikov (KZA)*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- Izobraževalni program za izvajalce prve socialne pomoči: Predmeti, cilji in strategije izvajanje prve socialne pomoči* (1999). Logatec: Firis.
- M. KOCEN, G. ŽLOF (2000), *Doseganje ciljev socialnega urejanja zdravljenih alkoholikov*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- T. KOKALJ (1998), *Skupine mladih za zdravo življenje in dobre medčloveške odnose na Obali*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- S. KOZLEVČAR (2000), *Sodelovanje svojcev v procesu zdravljenja odvisnosti od alkohola v Psihiatrični bolnišnici Vojnik*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- D. KRSTIČ (1999), *Komunikacija v družinah zasvojenca, ki so vključeni v Projekt človek*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- B. LEPOŠA ŽALEC, Š. LEPOŠA (2000), *Uvajanje prve socialne pomoči na Centru za socialno delo Ljubljana Vič-Rudnik v obdobju 1998-2000*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).

SAMOORGANIZACIJA SOCIALNEGA DELA NA PODROČJU ZASVOJENOSTI

- D. LEŠNIK (2000), *Analiza življenja zasvojenцев z ilegalnimi drogami*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- B. LUIN (1991), Model dela društva zdravljenih alkoholikov Ljubljana-Bežigrad. V: *Razlike nas bogatijo: Zbornik s srečanj zdravljenih alkoholikov, svojcev in strokovnih delavcev Gorje '90 in Gorje '91*. Ljubljana: Socialni forum za zasvojenosti in omame (71-76).
- M. MACAROL-HITI, M. HOVNIK-KERŠMANC, Z. ČEBAŠEK TRAVNIK (2000), *Pivsko vedenje odraslih prebivalcev Slovenije leta 1999: Rezultati raziskave*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja.
- N. MAJC (1998), *Pogovori z opitimi ljudmi*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- A. MEJAČ (1998), *Skavtstvo mladih v Kamniku in okolici kot socialna preventiva*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- P. MILEK MATOŠA, I. PONGRAČIČ (1997), *Društvo zdravljenih alkoholikov Ljubljana-Bežigrad*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- Nacionalni program socialnega varstva do leta 2005 (2000). *Uradni list Republike Slovenije*, 54 (3777-3787).
- L. NOVAK, D. PEČIAK (1998), *Denarni dodatki v Centru za socialno delo in alkoholizem v družini*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- L. PEČIAK (2000), *Evalvacija usposabljanja prostovoljcev za delo z zasvojenimi v društvu Projekt človek*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- I. PETRIČ (1999), *Notranja in zunanja motivacija pri zdravljenju alkoholizma*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- M. PICCHI (1995), *Projekt človek*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- V. PLAUSTAJNER (1998), *Motivacija za obravnavo zasvojenosti v zavodu za prestajanje kazni zapora Dob pri Mirni*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- B. POLAJNER (1998), *Vrednote zasvojenih z drogami v okviru psihološke obravnave »projekt človek«*. Univerza v Ljubljani: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo (Doktorska disertacija).
- Pragmatika socialnega dela na področju uživanja drog: Zmanjševanje škode* (1999). *Socialno delo*, 38, 4-6.
- K. PRAPROTNIK (1999). *Socialno urejanje alkoholikov v Kopru z vidika biblioterapije*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- Pravilnik o standardih in normativih socialnovarsvenih storitev (1995). *Uradni list Republike Slovenije*, 54.
- J. RAMOVŠ (1983), *Boj za življenje družine*. Celje: Mohorjeva družba.
- (1986), *Alkoholno omamljen* (2. izd.). Celje: Mohorjeva družba.
- (1988), *Socialni delavec in alkoholizem*. Ljubljana: Delavska enotnost.
- (1995), *Slovenska sociala med včeraj in jutri*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- (1995a), *Projekt človek v Sloveniji*. V: Picchi Mario, *Projekt človek*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka (95-117).
- (1997), *Alkoholizem, urejanje alkoholikov in anonimni alkoholiki*. V: Lucien-Aimé Duval, *Otrok, ki se je igral z luno*. Koper: Ognjišče (125-159).
- (1999), *Slovar socialno alkoholološkega izrazja* (2. izd.). Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- (2000), *Definicija zasvojenosti z vidika celostnega gledanja na človeka in njegovo delazmožnost*. V: *Ocenjevanje delazmožnosti pri odvisnosti od alkohola in drog ter pri epilepsiji*. Rogaška Slatina: Slovensko zdravniško društvo, Združenje za medicino dela, prometa in športa (17-25).

- (ur.) (1991), *Razlike nas bogatijo: Zbornik s srečanj zdravljenih alkoholikov, svojcev in strokovnih delavcev Gorje '90 in Gorje '91*. Ljubljana: Socialni forum za zasvojenosti in omame.
- (ur.) (1998), *Socialni forum za zasvojenosti in omame 1992-1997*. Ljubljana: Socialni forum za zasvojenosti in omame.
- J. RAMOVŠ, J. JAKOPIČ, B. POLAJNER (1992), Indikatorji za redno epidemiološko spremljanje alkoholizma v Sloveniji. *Zdravstveno varstvo*, 31: 247-54.
- K. RAMOVŠ (1988), Skupine za samopomoč zdravljenih alkoholikov. *Socialno delo*, 27; 4: 309-316.
- (1995), *Prijateljske skupine. Socialni model trajne povezanosti družin zdravljenih alkoholikov*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- D. RAVŠL (1998), *Odnos študentov 4. letnika VŠSD do zdravljenih alkoholikov*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- J. RUGELJ (1983), *Uspešna pot: Partnersko zdravljenje alkoholizma in bolnih odnosov v družini*. Ljubljana: Rdeči križ Slovenije.
- A. SAVSKI (1997), *Od alkoholika do urejenega alkoholika*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- M. SILA (1995), *Pomoč družini na Centru za socialno delo: z možnostjo vključitve v skupino (študija primera)*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- P. STEFANOSKI (1999), Motivacijski intervju. *Socialno delo*, 38, 4-6: 287-291.
- B. STRITIH (1993), *Normativi in standardi v socialnem varstvu*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- V. ŠOLAR (1997), *Motnje hranjenja in celosten pristop k njihovem reševanju*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- J. TRDIČ (1999), *Kazalniki »Zdravje za vse«, Slovenija 1986-1998*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja RS.
- B. VINDIŠAR, S. ZUPAN (1996), *Rešitve za otroke in mladostnike iz socialno neurejenih družin*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).
- WHO (1985), *Einzelziele für »Gesundheit 2000«. Einzelziele zur Unterstützung der europäischen Regionalstrategie für »Gesundheit 2000«*. Weltgesundheitsorganisation: Regionalbüro für Europa, Kopenhagen; Deutsche Zentrale für Volksgesundheitspflege e. V. Frankfurt am Main.
- Zakon o socialnem varstvu (1992). *Uradni list Republike Slovenije*, 54: 3077-3087.
- V. ZORC (1998), *Vožnja v opitem stanju in prometne nesreče v občini Vrhnika*. Univerza v Ljubljani: Visoka šola za socialno delo (Diplomska naloga).

Simona Vrhunec

POKLICNA (SOCIALNA) SEGREGACIJA

Na začetku si najprej oglejmo rezultate oziroma dognanja raziskave, ki sta jo opravili univerzitetni profesorici Susan Hanson in Geraldine Pratt in je temeljila na opazovanju in razgovorih v Novi Angliji, Massachusetts. Na podlagi segmentov, kot so spol (*gender*), delo in prostor, poskušamo ugotoviti, kako se konstruirajo meje med ženskami in moškimi ter med življenjem žensk v različnih soseskah. Osredotočeni smo na delo, na segregacijo med ženskami in moškimi v različnih zaposlitvah, na variacije delovnih izkušenj žensk v posameznih mestnih predelih. Argumentacija raziskave temelji na predpostavki, da je socialna, ekonomska in geografska določenost medij, skoz katerega se producira in reproducira segregacija večjega števila žensk v slabo plačanih zaposlitvah. Ženske so vključene v delovno silo na drugačen način kot moški. To pomeni, da še danes drži, da ženske kot skupina delovnih ljudi zaslužijo manj kot moški. Na vsaki izobrazbeni stopnji ženske v ZDA zaslužijo manj kot moški z enako izobrazbo. Še vedno obstaja odklon med plačo polnega delovnega časa žensk in polnega delovnega časa moških, z leti pa še narašča. To ne pomeni samo trajnega razkoraka med plačo glede na spol ali različno razmerje v mobilnosti kariere, temveč tudi dejstvo, da so ženske in moški prisiljeni delati v različnih zaposlitvah in industrijskih sektorjih. Tendencia, da se ženske zaposlitve razlikujejo od moških, pripelje do poklicne segregacije. To nakazuje, da je ta pojav neverjetno zakoreninjen (Hanson, Pratt 1995: 3).

POKLICNA SEGREGACIJA SE ZAČNE DOMA

Policijo delovnega trga žensk so v raziskavi locirali na odločitev žensk, kje bodo delale glede na odgovornosti, ki jih nosijo doma, torej v gospodinjstvu, na kar se navezuje odločitev za rojstvo in nego otrok. Zaradi mnogih razlogov se ženske odločajo za zaposlitve, ki so dominantno ženske prav zaradi pričakovanj, da bodo ženske ostajale doma kot posledica porodov, porodniških dopustov, nege otrok. Zaradi teh razlogov se od ženske pričakuje, da bo imela krajšo delovno dobo kot moški. Zato se lahko zdi neracionalno, da bi ženska porabila nekaj let v različnih delovnih kvalifikacijah, delovnih izobraževanjih, kar je to, grobo rečeno, »zguba časa«. Zato je višina začetnih plač moških po usposabljanju veliko večja kot pri ženskah, pri katerih pričakujejo zapuščanje delovne aktivnosti »zaradi porodov« (op. cit.: 4).

Pa vendar »primarne« ženske (gospodinjске) odgovornosti oziroma zaposlitve ne bi smele biti razlog in pojasnilo, zakaj ženske niso prisotne v večini dominantnih moških zaposlitev. Nekateri so trdno prepričani, da so ženske družinske vloge v večini nepomembne pri njihovi izbiri zaposlitve ter da je potrebno na novo preučiti izvore zaposlitvene segregacije na trgu delovne sile (op. cit.: 5). Teoretiki navajajo različne vrste vzrokov za segmentacijo, kot so tehnološke zahteve, nestabilnost proizvodnega trga, diskriminacija zaposlenih, kontrola dela in stroški delitve dela. V idealnem konceptu je delitev dela razdeljena v interni (primarni) in zunanji (sekundarni) segment. V internem segmentu je višina plače in mobilnost dela determinirana z institucionalnimi pravili, pogosto s pogajanjem med zaposlenimi in sindikatom in ni izključno določena na trgu delovne sile. Delavci v internem ali primarnem sektorju

imajo boljše plače, uživajo večjo delovno stabilnost, boljše delovne pogoje in imajo več možnosti za napredovanje kot tisti iz zunanjega ali sekundarnega sektorja. V sekundarnem sektorju obstaja zelo majhna mobilnost med posameznimi sektorji, tako da se delavci počutijo ujete. Številni teoretiki uporabljajo teorijo segmentiranega delovnega trga kot ogrodje, v katerega postavljajo dinamiko delovne patriarhije. Moški delodajalci so lahko odklonilnega mnenja glede zaposlovanja žensk na cenovno visoke položaje zaradi spolnih stereotipov, skrbi glede pritoževanja moških delavcev in - najpomembnejše - zaradi strahu, da bi zgubili moške ugodnosti in prednosti. Beli uslužbenci (moški) so organizirani tudi v sindikate in profesionalne organizacije, ki skrbijo za ohranitev njihovih delovnih mest (*op. cit.*: 6).

SPOLNE DELITVE

Tukaj poskuša raziskava pokazati, kakšen odstotek žensk in moških je zastopan v tipičnih oziroma dominantnih ženskih poklicih in v tipičnih oziroma dominantnih moških poklicih. Več kot tri četrtine zaposlenih v zdravstvu, izobraževanju in skrbstvu so ženske in skoraj štiri petine v potrošniških storitvah. Za kontrast: v gradbeništvu sestavlja delovno silo manj kot petina žensk. Samo štirinajst odstotkov ženske delovne sile dela v tovarnah. Večina ženske delovne sile je zaposlena v dominantnih ženskih poklicih. Na primer: skoraj polovica žensk zaposlenih v prevladujočih ženskih poklicih opravlja tako imenovano nekvalificirano delo, na drugi strani pa niti ena ženska, zaposlena v prevladujočih moških poklicih, ne opravlja nekvalificiranega strojnega dela. Na splošno veliko več žensk kot moških opravlja nekvalificirano delo. Veliko več moških pa opravlja tako imenovana ročna dela (za katera potrebujejo spretnost, šolanje, prakso). Večina žensk v dominantno moških zaposlitvah opravlja profesionalne menedžerske posle, moški pa so v takih podjetjih večinoma kvalificirani ročni delavci. Ženske zaslužijo manj kot moški, ženske v dominantno ženskih in spolno integriranih zaposlitvah zaslužijo manj kot ženske v dominantno moških zaposlitvah. Moški imajo v večini primerov srečo, da opravljajo delo, kjer jim delodajalec plačuje zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, kar ne velja za ženske. Samo tretjina žensk v dominantno ženskih zaposlitvah ima take »bonitete«. Take ženske zapo-

slitve dajejo nizek status, peljejo v slepo ulico in malo plačujejo (*op. cit.*: 62). Postavlja se vprašanje, ali je kje kakšna druga možnost za napredovanje ali kakšno drugo delovno mesto, naziv, ki bi ga imela možnost doseči ženska. Večina žensk je odgovorila ne - ne vidijo nobenih možnosti.

Osem od desetih intervjuvanih žensk (77 odstotkov moških) je poročenih ali živijo s partnerjem in več kot dve tretjini žensk (69 odstotkov moških) ima doma vsaj enega otroka. Niti zakonski status niti prisotnost otroka ni pogoj za spolno kompozicijo v ženskih oziroma moških poklicih ali v industrijskem sektorju. Oboje, tako predšolski otroci kot polovičen delovni čas, močno vpliva na verjetnost, da se bo ženska zaposlila v tipično ženskem poklicu. Tretjina žensk dela polovičen delovni čas; ta pa je močno povezana z delom v tipično deljenih poklicih glede na spol (*op. cit.*: 62).

WORCESTER TELEGRAPH

1979 leta je v časniku *Worcester Telegraph* izšel članek z naslovom »Women face struggle looking for jobs«. Začel se je takole: »Iskati službo prvič v življenju je spoštovanja vreden projekt - še zlasti, če si ženska ... Na tako veliko stvari moraš misliti. Prvo in najpomembnejše je seveda, kaj početi. Kaj sploh znaš početi, kakšne so tvoje sposobnosti in prednosti. In potem je seveda vprašanje, kaj je na tem geografskem prostorčku sploh na voljo.« (Towne 1979 v: Hanson, Pratt: 93.) Članek govori o stresu, ki ga doživi ženska ob iskanju zaposlitve: »situacija, če si ženska, ni samo drugačna od moške, temveč je težja, če ne celo nemogoča.« Problem je skrit v stavku: »... kaj je na tem geografskem prostorčku sploh na voljo.« Kaj to sploh zares pomeni? Fraza sugerira, da je obravnavanje in zaposlovanje ženske delovne sile odvisno od razpoložljivosti in primernosti delovnih mest na določeni lokaciji. Raziskava poskuša odgovoriti z analizo oddaljenosti žensk in moških od službe in z znano delitvijo ločenih sfer dela za moške in ženske. Torej: javna sfera kot moška in privatna sfera kot ženska.

JAVNO, PRIVATNO IN DOSTOP DO MOŽNOSTI

Povezava med geografijo, spolom in zaposlovanjem je zapletena in zelo abstraktna v smislu spolnih predstav o javnem in privatnem. Ta ideja se je začela pojavljati v poznem devetnajstem in zgodnjem dvajsetem stoletju. Dihotomija kaže na razliko med predmestjem, žensko in ženskostjo kot privatno sfero na eni strani in mestom, moškim in moškostjo kot javno sfero na drugi. Urbano življenje in moške dojemamo kot bolj agresivne, trdne, tiste, ki odločajo o pomembnosti svetovnih dogodkov, intelektualne, aktivne, z močjo, včasih nevarne. Nurbano, predmestno življenje in žensko pa dojemamo kot odgovorne za domačnost, počitek, stik z naravnim, tiste, ki imajo pomanjkanje resnosti, razumevanja in varnosti (Saegert 1980 v: Hanson, Pratt: 94). Nekateri so videli suburbanizacijo individualnega doma kot del moškega plana za povečevanje materinske vloge žensk in za krepitev patriarhalnosti na podlagi prostorske odmaknjenosti žensk od kvarečega delovnega sveta. Razdalja je tako postala primaren instrument za izolacijo žensk od dela in prav tako od moči in odločanja o politiki telesa. Čeprav bi oba, tako moški kot ženska, naseljevala isti dom, bi moški potoval v mesto na delo, ženska pa ne. Ista razdalja, ki za moškega ne bi bila nikakršen problem, bi bila za žensko nepremagljiva, pomenila pa bi preprečevanje vstopa žensk v plačano delovno silo (*op. cit.:* 94). Jasno pa je, da so ženske, še zlasti poročene in z malimi otroki, dokaj hitro premagale ovire v razdalji in v velikem številu vstopile v delovno silo. Današnje primestne, obmestne ženske so veliko bolj vključene v delovno silo kot mestne. Mnoge raziskave kažejo tudi na odpor žensk, da bi prepotovale take razdalje kot moški, da bi prišle do plačane zaposlitve (*op. cit.:* 95). Neka mlada ženska iz Blackstone Valley je za časa intervjuja delala kot odpravnica blaga v predilnici, pet minut od doma. Z desetimi leti osnovne izobrazbe in dvema šolskima otrokoma je ta ženska v osmih letih zamenjala devet služb, vse razen ene so bile oddaljene največ petnajst minut od doma. Vedno je delala blizu doma, da bi bila čim bližje otrokom. Pred kratkim se je pokvaril eden od dveh družinskih avtomobilov. Njen mož vozi avto, njej pa je predlagal, da se vozi s prijateljico. A kljub temu je previdno izbrala službo, da lahko pride na delovno mesto pravočasno tudi peš, za primer, če

se prijateljici pokvari avto ali če ne gre v službo. Čeprav je obema, tako ženski kot moškemu, pomembna lokacija zaposlitve, pa ženska vedno izbira službo bližje domu kot moški. Za žensko je značilno, da se v večini primerov vozi v službo z drugimi, gre v službo peš, ali pa dela doma. Najpogostejši razlogi, zakaj delajo ženske tako blizu doma, so: da pridejo hitreje domov k otrokom in da opravijo vsa potrebna gospodinjska dela. Prav tako imajo raje fiksno določeno delovno mesto kot moški (*op. cit.:* 100). Ženske imajo nižje osebne dohodke in delavci z nižjimi osebnimi dohodki imajo krajšo pot na delo. Ali to pomeni, da imajo ženske raje krajše poti na delo kot moški, ker imajo manjše prihodke? Nedvomno to velja za nekaj žensk, vendar opravljena kvalitativna analiza kaže na obrnjeno situacijo. Njihova plača je nižja, ker imajo krajšo pot do službe. Mlajše ženske ne potujejo nič dlje do službe kot starejše ženske, enako samske ali poročene. Ženske, ki opravljajo menedžerske posle ali so izučene za poklic, imajo le nekoliko daljšo pot v službo kot ženske, ki opravljajo nekvalificirano delo (*op. cit.:* 102). Pogosto se ženske odločajo o lokaciji službe, ki je bližje domu, zaradi nezanesljivih transportov, zaradi pomanjkanja možnosti dobre nege otrok in zaradi mož, ki so neenakopravni partnerji pri negi in vzgoji otrok in gospodinjskih opravilih. Lokalni kontekst zaposlovanja je zelo pomemben za dobro izobražene matere majhnih otrok, ki iščejo zaposlitev za polovičen delovni čas. Te matere bi lažje našle tako zaposlitev, če bi bila gostota takih delovnih mest na določeni lokaciji razmeroma visoka.

ORGANIZACIJA GOSPODINJSTVA IN PODROČJE ZAPOSLOVANJA

Članek, objavljen v *New York Times*, govori o težavah in kompromisih, s katerimi se zaposlena ženska spopada pri opravljanju materinske vloge. »Telefon je zazvonil. Nočna mora Barbare Reisman se je začela. Klicala je varuška, ki je obvestila gospo Reisman o poškodbi njenega otroka. Gospa Reisman je sedela v svoji pisarni, uro stran od doma. Otroka je uspela še komaj pravočasno pripeljati k zdravniku, šele po kompliciranih dogovorih z možem.« S takimi življenjskimi zgodbami se ubada sleherna moderna ženska in pozna komplikacije pri organiziranju varstva, zamenjave za čas, ko je odsotna, o problemih z varuškami,

o zaupanju oskrbe otrok sosedom, prijateljem, o dnevnem ali nočnem varstvu. Sleherna ženska pozna napetosti in opozarja na nevarnosti, ki prežijo ob takem organiziranju. Možje, ki nedvomno včasih zamenjujejo ženske pri teh opravilih, ne občutijo te napetosti (*op. cit.*: 120). Zanimivo je, da ženske, ki niso poročene, najprej najdejo zaposlitev in šele pozneje stanovanje, in so v tem pogledu podobne moškim. Zakoreninjenost oziroma navezanost na določeno bivalno okolje ali stanovanje je manjše pri ljudeh v profesionalnih in menedžerskih poklicih, velja pa tako za moške kot ženske. Toda moški imajo več svobode pri izbiri in krojenju bivanja v povezavi z zaposlitvijo, ženske pa le stalno iščejo zaposlitev glede na bivališče. Tako moški kot ženske pa se strinjajo, da je moški poklic bolj pomemben pri odločitvah za zamenjavo lokacije bivanja kot zaposlitev ženske. Selitev se torej izvede zaradi moževe službe. Okoli deset odstotkov žensk je moralo v službah dati odpoved zaradi moževe menjave službe in s tem tudi stalnega bivališča; niti en moški ni pustil službe iz podobnega razloga (*op. cit.*: 126). Pri odpovedih službe moramo pogledati tudi prekinitev delovnega razmerja zaradi poroda, nege in oskrbe otrok. Na odločitev o prekinitvi delovnega razmerja zelo vplivata izobrazba in delovno mesto ženske. Ženske, ki so prekinile delovno razmerje, imajo povprečno manj izobrazbe ter so začele svojo kariero z nižjim statusom kot ženske, ki niso prekinile. Rodniški dopust, na primer, je pogostejši med gospodinjski s srednje visokimi prihodki kot med tistimi z nizkimi ali zelo visokimi. Ženske z manj izobrazbe, nižjim delovnim mestom in srednje visokimi prihodki preživijo doma največ časa. Delo, ki ga najdejo po premoru, je bližje domu, kot je bilo prejšnje. Povprečen čas dnevne poti v službo pred prekinitvijo je znašal devetnajst minut, potem pa malo več kot štirinajst. To ne velja samo za zaposlitev za polovičen delovni čas, temveč tudi za polni delovni čas. Ženske, ki za nekaj časa pustijo službo, pogosto ob vrnitvi iščejo zaposlitev v določenem omejenem prostoru, kar pomeni rahlo upadanje, stagnacijo in manjšo mobilnost pri karieri, napredovanju (*op. cit.*: 129).

MORDA SO DOMINANTNO ŽENSKI POKLICI BOLJ FLEKSIBILNI

Za žensko ima služba s premakljivim delovnim časom večjo vrednost kot za moškega. Fleksibilen delavnik je eden izmed treh najpomembnejših atributov pri izbiri zaposlitve. Ko so v anketi eksplicitno postavili vprašanje, ali morate biti v službi vedno ob istem času ali lahko premikate čas prihoda, so ženske, zaposlene v dominantno ženskih poklicih, odgovorile, da imajo zelo malo ali skoraj nič fleksibilnega delovnega časa. To pomeni, da je pri dominantno moških in spolno integriranih zaposlitvah več fleksibilnosti. Še več, ženske imajo bolj fiksen delovni urnik kot moški. Variacije v dnevni fleksibilnosti različnih zaposlitev torej ne morejo pripomoči k razlagi zaposlitvene segregacije (*op. cit.*: 132).

RAZLIČNI VZORCI V »KONVENCIONALNIH« DRUŽINAH

Heteroseksualni pari v Worcesterju imajo različno organizirano družinsko življenje in delo. Variacije so osnovane na podlagi razporeditve dela, in sicer, kdo kuha kosilo, pomiva posodo, pospravlja po hiši, kosi trato, hodi po nakupih in opravkih, popravlja avto. Opravila so močno spolno razdeljena; tako ženske skrbijo za večino opravil, ki se tičejo kuhanja, nakupovanja, pospravljanja, skrbi za otroke, torej gospodinjsko delo, moški pa za dela na vrtu, popravila hiše in avta. Ženske opravljajo večino dnevni gospodinjskih opravil, pa četudi zaslužijo več kot polovico skupnih prihodkov. Tudi mlajši moški nič bolj ne posegajo za gospodinjskimi opravili kot starejši. Različne skupine žensk opravljajo različno količino gospodinjskih opravil, to pa je odvisno tudi od njihove zaposlitve in zaposlitve njihovih mož. Jasno pa moramo poudariti, da odgovornost za gospodinjska opravila reflektira pozicijo moči. Možje, ki imajo večji osebni dohodek, se manj ukvarjajo s takimi opravili, torej imajo doma več svobode in prostega časa. Pri zaposlenih ženskah večina moških pomaga vsaj pri enem gospodinjskem opravilu ali pa imajo enakopravno razdeljeno delo, kjer so žene doma, pa le malo moških poprime za taka opravila. Ženske, ki nočejo prevzeti vse odgovornosti gospodinjstva nase, delajo predvsem v spolno integriranih ali spolno netipično razdeljenih poklicih. Moški, katerih žene so

zaposlene v dominantno moških podjetjih, še zlasti radi sodelujejo v gospodinjstvu. Skoraj eden od štirih moških iz takih stanovanjskih enot prevzame vsa gospodinjstva opravila, ali vsaj glavno. Razlika v naloženem gospodinjstvem delu izvira tudi iz različnih zaposlitev, saj vemo, da ženske, zaposlene v dominantno ženskih podjetjih, poiščejo službo zelo blizu doma. Ženske, zaposlene v spolno mešanih ali drugih podjetjih, imajo zaposlitev bolj oddaljeno od doma. Enaka geografska pogojenost velja tudi za moške. Tisti, ki so vključeni v gospodinjstvo, delajo bližje domu (*op. cit.*: 146).

PODROČJE IN ODDALJENOST ZAPOSLOTITVE LOČENIH, NIKOLI POROČENIH ŽENSK IN VDOV

Razlaga za zaposlitveno segregacijo žensk, ki bazira na spolni delitvi, tako pri njenih družinskih odgovornostih kot tudi v patriarhalnih odnosih temelji na dejstvu, da se ženske brez otrok in/ali partnerjev lažje izognejo stereotipni spolni vlogi. Neporočene, ločene ženske in vdove se raje ne zaposlujejo v dominantno ženskih poklicih. Skoraj vse ženske z visokimi osebnimi dohodki imajo tako imenovane »netradicionalne« družinske razmere. To pomeni, da so samske, ločene, ali pa poročene in brez otrok. Ženske v dominantno moških podjetjih tudi težka ustrezajo normi »poročena z otroki«. Tudi večina žensk, ki so zaposlene v dominantno moških poklicih in so poročene ter imajo šoloobvezne, majhne ali predšolske otroke, so v nekakšnem »krhkem« zaposlitvenem odnosu. Mnogo teh žensk dela pri možu in vidi svojo zaposlitev kot pomoč pri njegovem poslu. Ena izmed žensk je opravljala poklic polagalca tapet, kot pomoč v moževem pleskarskem podjetju. V pogovoru je dejala, da ji je najpomembnejše, da pomaga možu, da mu olajša delo, da mu streže. Jasno je, da kariera mnogih žensk, ki se znajdejo v taki situaciji, stoji, morda začasno, dostikrat pa je celo že prepozno, da bi se vrnila in jo nadaljevale. Marsikatera ženska pravi, da je sama hotela imeti otroke, da je bila to njena odločitev in da je vzela nego in vzgojo otrok za prioriteto, kar pomeni, da lahko dela le polovičen delovni čas (*op. cit.*: 153). V gospodinjstvih obstaja ne samo skrb za partnerja in otroke, temveč tudi skrb za ostarele starše. Skrb za ostarele starše ali druge sorodnike je zelo pogosta, vsaka deseta

neporočena ženska ali moški skrbi za starejšega sorodnika, najpogosteje starša. Vsaka samska ženska ali moški pa po statistiki skrbi vsaj še za koga. 47-letna ženska, ki je živela v hiši svojih staršev z bratom in njegovo ženo, je dejala, da živi tu zaradi soseske in varnega počutja. Neka druga ženska, ki je živela z upokojenim 82-letnim očetom, pravi, da je bil oče edini razlog, na katerega se je ozirala pri svojih zaposlitvenih odločitvah; posredno ji je diktiral kariero. Ženska, ki živi z mamo in bratom, ki imata Alzheimerjevo bolezen, pravi, da bi rada odšla, se preselila, pa mama noče (*op. cit.*: 154). Pokazali smo torej, da ne smemo posploševati družinskih razmer žensk, ko govorimo o zaposlitvah, kot da so vse le in samo matere majhnih otrok. Pomembno je, da vemo, da si ženske, ki združujejo plačano zaposlitev z ogromnimi dnevnimi opravili v gospodinjstvu, poiščejo zaposlitev čim bližje domu. Zaradi tega pride ženska pogostokrat do spoznanja, da se ji na tak način in zaradi tega, ker išče zaposlitev blizu doma, zoži možnost različnih in boljših zaposlitev. Vedeti pa moramo tudi, da je lahko vzgajanje in nega večje družine več kot delo in dá človeku bogato in izpolnjeno življenje.

STRATEGIJA DELODAJALCEV PRI ZAPOSLOVANJU

Koga zaposlujejo? Je delodajalcem vseeno? Na vprašanje, ali imajo delodajalci kakšne preference glede tega, od kod prihajajo njihovi delavci, je večina odgovorila, da ne, vendar je večina takoj poudarila, da ne želijo delavcev, ki živijo predalet od delovnih mest. Tipični komentarji so: »Bližje so, bolje je. Bolj so srečni. Manj je stresa in napatosti. Bolj se lahko nanje zanesemo, da ostanejo dlje ali da pridejo prej. Mislim, da so bolj produktivni, če živijo bližje.« Eden izmed delodajalcev je rekel: »Želim, da moji delavci živijo na določenem območju. Če zaposlim delavca iz Bostona, bo ob vsakem snežnem zametu manjkal.« Večina delavcev je žensk, ki delajo predvsem v šolskem času, ko so otroci v šoli. Za te delavke bi bila daljša pot pravo popotovanje. Pot v službo za proizvodne delavce je krajša v primerjavi z vodilnimi, profesionalnimi delavci (*op. cit.*: 163).

ŽENSKE V ZNANOSTI

Ženske so še vedno zelo slabo zastopane na področjih znanstvenega raziskovanja in v načrtovanju oziroma v politiki zaposlovanja. Ženske tudi niso zadosti vključene v načrtovanje znanstvenih in tehnoloških sprememb. Znanstveni razvoj se ne more zgoditi, dokler ženske ne ustvarjajo in razvijajo. Zelo nizka zastopanost žensk v znanstvenih in inženirskih strokah v ZDA je zelo dobro dokumentirana že 30 let. Danes je mnogo lokacij, kjer se lahko ženske učijo in urijo v znanosti in tehniki prav tako in z enakimi možnostmi kot moški. Toda take ustanove so na robu prepoznavnih znanosti in tehničnih dognanj. Zato se postavljajo vprašanja: Kakšne karakteristike teh delovnih prostorov privlačijo in spodbujajo ženske znanstvenice in inženirke? Po čem se ti prostori razlikujejo od bolj konvencionalnih ponudb izobraževanja in dela? (Shapiro 1999: 1464.) Je moč odnosov in mrež različna? Se ženske vključujejo v take delovne prostore zato, da bi poskušale pomagati pri definiranju nove socialne strukture znanosti, v kateri so moški in ženske resnično enakovredni igralci, akterji? V zgodnjih 90-tih so Margaret Eisenhart in Elizabeth Finkel, avtorici knjige *Women's Science*, in tri kolegice neodvisno zbirale študije primerov, ki vključujejo ženske in znanost. Proučevale so učenje oziroma študij – zlasti znanstveni – v neformalnih in neakademskih okoljih, uporabo znanosti v socialnih debatah in vpliv pričakovanih spolnih vlog in socialni kontekst na izkušnje žensk pri učenju in delu. Površno gledano so rezultati raziskav v vseh primerih pokazali neverjetno visoko udeležbo žensk. Avtorice naprej predstavijo udeležbo oziroma zastopanost žensk v znanosti v 19. stoletju. Takrat se je namreč pričakovalo od žensk, da bodo zainteresirane za znanost in v njej sodelovale in spodbujale razvoj. Avtorice zanimajo zgodovinske teorije o ženski vlogi in zastopanosti v znanosti ter kako je lahko v 20. stoletju, ko je znanost postala kulturno dominantna, prišlo do odrinjenosti ženske v znanosti na rob. Eisenhart in Finkel ponujata »zgodovinsko-odnosno« perspektivo, osredotočeno na vprašanja, v kakšni povezavi so prakse in visok ali nizek status in kako ali zakaj se bistre mlade ženske, ki so pripravljene delati v znanosti, ne morejo povzpeti in ostajajo v nizkem delovnem statusu; ne le to, celo izbirajo si taka dela in se identificirajo s takim statusom, kot da je namenjen prav njim (*op. cit.*: 1464). Znanstvenice in

inženirke bodo našle dosti takih opažanj in anekdot v lastnih delovnih izkušnjah. Pri vseh plateh »dela znanstvenic« se pojavljajo skupni imenovalci: večje socialno relevantne aktivnosti, bolj razsežne definicije znanosti in znanstvenice, večje javno vpletanje, nižja plača, manj akademske moči. Ob vsem tem najbolj razočara ugotovitev, da vse te karakteristike in pričakovane kulturne in spolne vloge povzročajo še naprej dodatne težave in ovire za dekleta in ženske. Vse organizacije delujejo kot »spolno nevtralne«, v bistvu pa favorizirajo delo in identitete, ki odražajo tipičen vzorec moškega obnašanja. To pomeni, da organizacija in zaposleni opisujejo svoje delo in identiteto tako, kot da spol ni pomemben, »kot da je nevtralen«. Toda uspešne ženske in moški morajo delati v takem smislu, ki zgodovinsko velja za moške; to torej pomeni, da imajo vso podporo »svojih žena« in se počutijo varne na javnih mestih. Eisenhart in Finkel poudarjata tudi prisilne razloge za kulturno formo, ki povzroča ovire za udeleževanje in priložnosti žensk v znanosti in tehniki. Njuna knjiga *Women in Science* bi torej morala postati obvezna za vse v znanosti in tehnologiji, ki jih skrbi prihodnost politike zaposlovanja in prakse (*op. cit.*: 1464).

NASTAVLJENE OVIRE

Mildred Dresselhaus, ki predava na *Massachusetts Institute of Technology*, ni ponosna na dejstvo, da je bila zaradi rojstva štirih otrok odsotna vsega skupaj štiri dni. Toda kot mlada elektroinženirka v poznih 60-tih letih ni imela druge možnosti. »V moji mladosti je bilo nujno igrati tako vlogo. Nismo imele druge možnosti,« pravi Dresselhausjeva, ki je postala profesorica na MIT-u in članica Ameriške akademije znanosti (NAS). Generacijo pozneje je imela Elaine Mendoza, inženirka vesoljskih plovil, veliko več možnosti, ko se je odločila za družino. Njen mož, elektroinženir, je bil celo eden izmed njenih 51 zaposlenih. To je le eden izmed kontrastov izkušenj žensk v zadnjih tridesetih letih (Mervis 1999: 727). »Ko se giblješ skoz izobraževalni in delovni kontinuum, prepad med spoloma postaja vse bolj in bolj jasen oziroma izrazit,« pravi Marye Anne Fox, rektorica Državne Univerze v Severni Karolini. Po oceni Williama Wulfa dosega ženske polovico vpisa pri tečajih računalniške znanosti na visokih šolah, toda le 28% samostojnih diplom. Njihov delež

doktoratov je 16% in le 6% žensk ostane v profesuri. Tak prepad med spoloma odraža neprestane težave znanstvenic v akademskih krogih. Je industrija kaj bolj dovzetna? Lillian Wu pravi, da vidi rapidno izboljšanje v zadnjih petih letih. Kathryn Johnson pravi, da so se ona sama in mnoge druge ženske morale le nekako izogniti in zbežati pred steklenim stropom in ledenim okoljem v mnogih velikih podjetjih (*op. cit.*: 727). NAS je imel ognjevito diskusijo o takih s spolom povezanih problemih v znanosti, kjer je prišlo do razprave o nezavedni diskriminaciji, ko iščejo primerne osebo, ki naj bi bila sigurna, samostojna in razumna, kot odraz kvalitet, ki jih ima le moški. Dresselhaus pravi, »Ženske niso tako agresivne pri zahtevanju enakih plač in ugodnosti kot moški. Bilo je veliko hitrih sprememb pri mojem delu, pa se sploh nisem pritožila. Tako je torej večji problem pri samih ženskah kot pa pri moških.« Dresselhauserjeva še zaključuje: »Za žensko je danes bolj sprejemljivo, da ima družino, kot včasih. Toda še vedno ni nič lažje.« (*Op. cit.*: 727.)

ALI JE SPOL SPLOH POMEMBEN

Londa Schiebinger, avtorica knjige *Has Feminism Changed Science* (Je feminizem spremenil znanost), svoje vprašanje argumentira prek politike, zgodovine in znanosti. Človek bi mislil, da je naslov in vsebina knjige diskutabilna, pa ni, kajti še vedno močno velja ugotovitev, da je »mačizem« v znanosti »lepo« zasidran. Vzorec moške agresivnosti, kot »kredit« za uspeh tako med moškimi kot med ženskami, se pojavlja naprej in naprej. Boj za tak »kredit« je definiran skozi zgodovino znanosti, kjer se vedno šteje in je najpomembnejše, kdo bo nosil zasluge in koga se bodo spominjali. Londa Schiebinger se ne ukvarja z nepotrebno delitvijo uspehov glede na spol, noče nikakršnega neznanstvenega dokazovanja vloge žensk, ki so zaznamovala znanost, saj so dejstva v zgodovini znanosti kronološko zapisana. Ne, knjiga je pestra analiza primerov na različnih področjih znanosti, tako medicine, primatologije, antropologije, biologije, fizike in matematike, prek katerih raziskuje, kako je določen spol vplival na kontekst znanosti. Zapisala je, na primer, kako nekateri fiziki uporabljajo besedo bog, da bi svojemu raziskovanju, odkritju dali večji pomen. Primer je L. Lederman, fizik, ki je agresivno povišal pomembnost lastnega področja raziskovanja z naslovom

The God Particle. Diskusija o »mačo« obnašanju nekaterih znanstvenikov bo zelo domača za vsako žensko, ki je kdaj želela sodelovati v fiziki visokih energij. Celo v lingvističnem opisovanju začetka vesolja, v frazi »veliki pok« najdemo moško izražanje, ki poudarja vprašanje, ali je bil ta pojav singularen ali morda večkratno (Haseltine 1999: 538) V primerjavi z znanstveno fiziko je medicina in biologija vključevala ženske, začeni z boginja Hygeia in Isis, ki sta vladali zdravstvu. Ženske biologinje in fizičarke so veliko prispevale v stroko in mnogo je zelo dobrih znanstvenic, ki zastopajo svoj spol. Toda idealno gledano je znanost demokratična: ko je ideja enkrat prikazana, lahko na njej dela vsakdo. To pomeni, da lahko moški in ženske raziskujejo skupaj in da mora biti znanost spolno nevtralna. V intervjuju neka znanstvenica pove: »Mislim, da samo dejstvo, da so bile to znanstvenice, torej ženske, ni tako pomembno kot dejstvo, da so bile prave pionirke.« Ta misel ilustrira problem, z drugimi besedami, zavre možnost izpostavitve specifikke »boja« med moškim in žensko. V drugih intervjujih hoče kar precej znanstvenic verjeti, da je njihov doprinos znanosti omogočilo prav dejstvo, da so ženske (*op. cit.*: 538). Jasno je, da take raziskave ne bi mogli opraviti, če ženske ali moški ne bi ustvarili določenih dosežkov, toda popolnoma jasno je tudi, da do vprašanja spolne razlike ne bi prišlo, če ženske ne bi vztrajale. Dejstvo je, da je »spolni doprinos« zelo pomemben za znanost, nikoli pa ne moremo reči, da je neki dosežek v znanosti posledica določenega spola, torej tega, da je znanstvenik moški ali ženska. Izzvani, da opravljamo z znanostjo, ne smemo pozabiti na svoj spol in njegovo vlogo, ki jo igra v vseh kottičkih življenja.

»Kakšen doprinos znanosti so prispevale ženske, ki ga moški ne bi zmogli?« je vprašanje, ki mu Londa Schiebinger v svoji knjigi *Has Feminism Changed Science* nasprotuje. Celotno bistvo njene knjige je, da kritizira razmišljanje, da ženska znanost ustvarja drugače samo zaradi tega, ker gre za ženske. Njena trditev je, da je feminizem široko, bazično socialno gibanje in akademska, teoretska perspektiva ter da so feministi, tako ženske kot moški, spremenili znanost. Vprašanje, kdo in kaj lahko kreira spremembe v znanosti, je bilo vedno izraženo z nezaupanjem do feminizma, še posebno tedaj, ko je šlo za pripisovanje zaslug ženskam. Feminizem je še vedno za mnoge grda beseda. Ljudje še vedno raje diskutirajo o ženskah kot o feminizmu, ko gre za debato o enakopravnih

možnostih (Schiebinger 1999: 835). Želje po uvrstitvi, pripisovanje uspehov feminizma direktno ženskam izvirajo iz zgodovinskega dejstva, da so bile ženske kot skupina izključene iz znanosti, torej iz nobenega drugega razloga kot zaradi njihovega spola. Nekaj zmede glede tega izvira tudi iz tega, da so bili feministke večinoma ženske, pa tudi tega, da so ženske, ki niso bile feministke, dobile možnosti, ki so jih izbojevale feministke (*op. cit.*: 835). Ker je moderna znanost produkt več sto let aktivno »sijočih« žensk, lahko identificiramo spolni nagib v institucijah, kulturi in v vsebini znanosti. Zato L. Schiebinger argumentira: »Cilj potemtakem ni ustvariti 'feministične znanosti', če bi to pomenilo specialno ali ločeno znanost za ženske oziroma feministke.« Znanost je človeški trud; služiti mora vsem. Zanimivo je to: ko postane feministkin/feministov pogled ali razmišljanje v znanosti splošno sprejeto, se o njem preprosto začne razmišljati kot o »dobri znanosti in dobrem znanstveniku«. In morda to kratko malo tudi so (*op. cit.*: 835).

POLŽI IN REPI ALI SLADKO IN PEKOČE

Danes mnogi znanstveniki raziskujejo spolne zakonitosti, toda Eleanor Maccoby je svetla izjema. V knjigi *The Two Sexes: Growing Up Apart, Coming Together* poudari pomembne razlike. E. Maccoby, ki bi jo lahko imenovali mati sodobne spolne teorije v razvojni psihologiji, zagovarja, da so spolne segregacije, ki jih vsi izkusimo v predšolskih letih, v igri z vrstniki, univerzalne v vseh kulturah. Trdi, da biološki, socialni in kognitivni faktorji, ki kreirajo segregacijo, ustvarjajo tudi različne interaktivne stile za oba spola. Dečki so bolj tekmovalni in hierarhični v vseh moških skupinah, deklice pa bolj sodelujejo in imajo čut za enakopravnost v vseh ženskih skupinah enako. Na kratko, trdi, da se spol kreira prek otroške igre v istospolni skupini (Hall 1999: 1681). Spola torej ne bi smeli analizirati kot atributa pri individualni osebnosti, temveč kot možno pojavno lastnost v socialni skupini. Dečke in deklice kot člane dveh različnih subkultur vidi kot posameznike, ki so karakterizirani z radikalno različnimi vzorci vedenja. Razlika v vedenju je tako ekstremna, da so, ko odrastemo v otroški džungli in vstopimo v svet odraslih, moški zares z Marsa, ženske pa z Venere (če si sposodimo frazo slavnega pop psiho-

loga Johna Graya). Dva spola imata težavo najti skupni interaktivni temelj v vsakdanjem življenju. Predšolski otroci se začnejo kaj kmalu odmikati od drugospolnih otrok in zelo direktno, prek telesne govorice, pristopijo k istospolnim otrokom. Groba in nerodna, pretepaška skupina dečkov in igra z odnosi, vlogami pri deklicah sta osnovi za spolno identiteto. Maccobyjeva vse to podkrepljuje z argumentacijo, da biološke, socialne in kognitivne sile skupaj sestavljajo to, čemur pravi spolna »pojasnjevalna mreža« (*explanatory web*). Kako delujejo te komponente? Biološka komponenta poudarja prenatalno fazo, ki daje predispozicijo dečkom in deklicam za različno obnašanje v razvoju. Deklice prej kot dečki regulirajo svoje obnašanje; ta regulacija je pogojena z mnogimi aktivnostmi, ki jih narekujejo starši, kot so rokodelske sposobnosti (igranje čajanke, kuhanja ...), zgodnejši razvoj lepega govora, izražanja. Tukaj vskoči socialna komponenta, ko začnejo starši različno obravnavati malega Janeza in malo Jano. Janezovo pomanjkanje samodiscipline mu dovoljuje bolj grobo, nerodno igro in bolj hierarhične in disciplinske komande, Jani pa večja jezikovna kapaciteta pripomore k boljšim odnosom in vzgojnim pogovorom o čustvih. Ko Janez in Jana odideta v šolo, si izbereta prijatelje, ki se obnašajo kot onadva. Ko dečki in deklice odrasčajo, se neizogibno povežejo z določenimi vzorci ženskega in moškega obnašanja, kar pripelje do kognitivne komponente. Čeprav je res, da je določena stopnja spolne segregacije za dečke in deklice v otroštvu univerzalna (*op. cit.*: 1681). Kritiki E. Maccoby pravijo, da je uvrščenost spolov v svetovnih kulturah in vedenje kot njen odraz preširoka, preraznolika, da bi jo lahko razumeli kot univerzalno. Veliko študij kaže, da ne moremo predvideti, kako bo kakšna kultura interpretirala biologijo. Celotna enota mati-otrok ni tako »naravna« vez, kot se zdi na prvi pogled.

EU SE SOOČA Z »GENDER GAP«

Na Univerzi v Lizboni biti ženska ne pomeni velike ovire za uspešno kariero v znanosti. Saj je kar 60% vseh asistentov in izrednih profesorjev žensk in 30% je rednih profesoric. Znanstvene skupnosti v nekaterih južno-evropskih državah, kot je Portugalska, se zdijo na prvi pogled malo manj okleščene, proporcionalno gledano je položaj žensk na višjih raziskovalnih položajih malo

boljši. Neverjeten je kontrast med znanstvenimi študenti, kjer je vsak drug študent ženska, in med poznejšim kreiranjem kariere, ko moški kolegi hitreje napredujejo in ženske zaostajajo. Društva, ki so plačana za izobraževanje »znanstvenic«, ne obrodijo zadovoljivih sadov. Ženski potencial je premalo izkoriščen. Mnogo visoko izobraženih žensk se enostavno v svojih karierah v znanosti izgubijo (Hagmann 1999: 1659). Mary Osborn pravi, da se moramo močno potruditi, da bomo dobili pravo statistiko zastopanosti žensk v akademskih krogih, kajti samo tako lahko začnemo prenavo v smislu izboljšav. Evropski zakonodajalci bi morali začeti mandatni rok za spolno uravnoteženost. Nekatere države, kot sta Finska in Italija, že imajo take spolno- enakopravne akte. Ustanoviti bi morali tudi novo »Evropsko nagrado« za enkratne dosežke znanstvenic – raziskovalk (op. cit.: 1659).

KRHEK ŽENSKI BOJ ZA MANJŠO OSAMLJENOST NA VRHU

»Mislila sem, kako neprijetno je biti potisnjen ven; in pomislila sem, kako je morda hujše, če si zaklenjen znotraj,« pravi Virginia Woolf v *Lastni sobi*. Nancy Hopkins je potrebovala več kot leto merjenja, računanja, pisanja in razgovorov s svojim oddelčnim šefom in dekanom, da je končno zmagala in dobila 19 kvadratnih metrov lastnega laboratorija. Po nekaj mesecih, ko je tako končno sedela v svojem laboratoriju in pisala o raziskovanju, so kar naenkrat prišla za njo vsa sramotna, neprijetna dejanja, ki jih je 26 let doživljala na Massachusettskem tehnološkem inštitutu (MIT). Naenkrat se je zavedela svoje nepomembnosti, kako nima nobene vrednosti (ne ona kot znanstvenica in ne njeno delo). Premlevala je vse dogodeke od velikega boja za laboratorij do nesmiselne borbe z moškimi profesorji za vodilno mesto na podiplomskem tečaju, ki ga je ustanovila sama. In prvič v karieri je ugotovila, da je skupna, rdeča nit tem dogodkom spol, da so vsi njeni dosežki nevidni in nepomembni za primarno moški svet. Bilo je tako, kot da ne bi obstajala. To je bila senzacionalna in neprijetna ugotovitev, ki pa se je na srečo obrnila v jezo. (Lawler 1999: 1272). Po dveh dekadah borbe je žensk še vedno le 12,5% izrednih in rednih profesorjev na področju naravoslovnih znanosti in inženirstvu na vseh ameriških univerzah in visokih šolah. V nekaterih

institucijah se še vedno znižuje raven mladih znanstvenic. Na Harvardu je bilo leta 1995 na mestu nižjih profesorjev 19,7% žensk, v letu 1999 pa le še 13,7%. Razburjajoč podatek je, da se celo zelo uspešne ženske, ki ostajajo v akademskih krogih, počutijo nesrečne in v primerjavi s svojimi kolegi v brezizhodnem položaju. To lahko prestraši tudi potencialne nove generacije znanstvenic, ki si želijo priti v akademski krog in raziskovanje. Mnogo perspektivnih študentk na univerzah pravi, da ne želijo delati v znanstvenem krogu prav zaradi takega odnosa do žensk (op. cit.: 1272). »Feminizem!« pravi Hopkinsova. »Izogibala sem se mu kot kugi, ki bi uničila celotno mojo kariero. Enostavno sem bežala pred njim. Nisem imela teh težav. Mislila sem, da pripada prejšnji generaciji.« Nobelova nagrajenka biologinja Barbara McClintock, ki se je spoprijateljila s Hopkinsovo v začetku njene kariere, jo je poskušala posvariti. Dejala je, da je biti znanstvenica huje kot biti črn v Ameriki. Hopkinsovo je primerjava osupnila. V pismu leta 1976 ji je McClintockova napisala: »Uspešno tekmovanje z moškim sploh ni mogoče ... celo takrat ne, ko je ženska v intelektualno nadrejenem položaju.« Hopkinsovi se je zdelo sporočilo osorno. »Sploh nisem hotela slišati česa takega. Počutila sem se popolnoma sprejeto.« (Op. cit.: 1273.) Šele ko je po tolikih letih zahtevala laboratorij, je občutila boj. Tečaj, ki ga je ustanovila, je prevzel njen kolega, ki ga je hotel povsem komercializirati. Takrat je v protest v celoti prenehala poučevati. Odločila se je napisati pismo, v katerem pojasnjuje slabo ravnanje na delovnem mestu. Dala ga je prebrati kolegici in ko jo je prosila, naj ga podpiše, je Hopkinsova videla, da ni več sama. S strahom so Hopkinsova in dve kolegici začele govoriti z drugimi štirinajstimi ženskami, znanstvenicami, od skupno 280 znanstvenikov na MIT-u. »Bila sem tako prestrašena, skrbelo me je, da bodo mislile, da sem ena izmed tistih feministk, ki enostavno niso dovolj dobre in se zato pritožujejo,« pravi Hopkinsova. Ženske se nikoli prej niso srečale kot skupina, pa vendar so kmalu ugotovile, da imajo skupen temelj. Po nekaj tednih so se vse razen ene strinjale, da obstaja problem, ki ga je treba začeti nemudoma reševati. Dogovorile so se za avdienco pri dekanu Robertu Birgeneau. Lahko bi jih enostavno odslovil, toda ne, na njihovo presenečenje se je izkazalo, da je dekan pripravljen prisluhniti. Koščeni 57 letni fizik, oče treh ambicioznih hčerk in mož socialne delavke za samega sebe pravi, da

je prilagojen na socialne probleme. Srečanje tistega dne je bilo podobno religioznemu doživetju. Vsaka posameznica je povedala svojo zgodbo o karieri, o ponižanjih s strani kolegov, o nevidnosti, izključenosti pri pomoči, podatkih, beneficiranju, podpori. Starejše, dolgoletne ženske, raziskovalke, enostavno niso spoštovane kot njihovi starejši moški znanstveniki. »Smrt s prebadanjem tisočih igel,« je prisposoda za izkušnjo, ki jo je doživela neka znanstvenica. Dekan je opisal izkušnjo pogovora z besedo – naelektreno. Prepričan je bil v verodostojnost izjav. Strinjal se je z ustanovitvijo ženskega komiteja, ki bo zbirala podatke. Toda kmalu po tistem je prišel k Hopkinsovi v pisarno z novico, da so na katedri odklonili kakršno koli priznanje, da se je zavedno ali nezavedno dogajala diskriminacija, ter da so strogo proti ustanovitvi komiteja. »Bojijo se, da bi prišlo do nepomembnega načentjanja občutljivih tem, kot so plače in laboratorijski prostor, še posebno na privatni univerzi, kakršna je MIT.« (Op. cit.: 1274.) Toda dekan Birgeneau je organiziral srečanje med znanstvenicami in sedmimi oddelčnimi šefi, ki so tam sedeli kot opozicija in enostavno strmeli. Šest jih ni spremenilo mnenja, ostali so zanikali. Birgeneau je v komite postavil tudi nekaj priznanih moških znanstvenikov. Skupaj so prišli do podatkov, ki so presenetili tudi znanstvenice. Na enem od oddelkov so odkrili, da imajo tako moški kot ženske, nižji predavatelji in znanstveniki, skupaj 185 kvadratnih metrov, medtem ko imajo njihovi starejši moški kolegi, višji predavatelji, 280 kvadratnih metrov, med katere ne spadajo ženske, višje predavateljice, ne, one si delijo prostor z mlajšimi kolegi. Morda najbolj presenetljiva statistika je tista, da se število znanstvenih članic ni spremenilo že dvajset let ali več. Številka se giblje nekje okoli 20 od skupno 280 članov (op. cit.: 1274). Komite je opravil intervju z vsako profesorico na vsakem oddelku posebej. Ugotovili so, da imajo mlajše ženske še razmeroma malo pritožb, medtem ko se starejše profesorice počutijo popolnoma marginalizirane in izključene iz skupnega dela na oddelku. Nekaj jih je na primer dejalo, da so izključene iz raziskovalnih projektov in da jim je bilo naročeno, naj se raje ukvarjajo samo s poučevanjem in ne z raziskovanjem. Dekan Birgeneau pravi, da je najbolj pomembno, če se ti neverjetno perspektivni, sposobni znanstveniki, počutijo nesrečni, to je poglobljen podatek. Največ te nesreče izvira iz vsakodnevnih žalitev. Dekan ni čakal na končne rezultate raziskave, tem-

več se je že prej lotil najopaznejših problemov, kot so plače, prostor in nagrade, na katere imajo pravice. Osredotočil se je tudi na takojšnje zviševanje števila znanstvenic in sprožil velik pritisk na oddelčne ravnatelje, saj jim je naročil, naj se potrudijo in najdejo izvrstne kandidatke. In zares se je od leta 1994, iz 22 znanstvenic dvignilo na 34 (število moških se je znižalo). Matematični oddelek ni imel nobene ženske, zdaj ima štiri profesorice. Nedaleč stran Cynthia Friend pravi, da nima nobenih pritožb o plači, virih, delu in ugodnostih. »Na univerzi se zelo dobro obnašajo do mene,« pravi harvardska kemičarka. Toda tako ona kot drugi članice in člani fakultete solidarno priznavajo zaskrbljenost glede kolegic na MIT-u; premalo žensk in premalo spoštovanja in moči tistih, ki so tam. A po celodnevem predavanju, delu s študenti in pisanju Friendova skoraj neodločeno prizna občutek izoliranosti. »Dostikrat sem izključena iz neformalnih sestankov, kjer se komentira delo in sprejemajo odločitve,« pravi. Je edina ženska med 21 harvardskimi kemiki in ena izmed desetih profesorice med skupno 156 profesorjev v naravoslovnih znanostih. Tretjina oddelkov naravoslovnih znanosti na Harvardu nima višjih predavateljic in polovica nima niti nižjih. »Tukaj ne gre za kvaliteto življenja, temveč za moč in kolegialno spoštovanje,« pravi Friendova. Friendova s svojo skupino se je sestala z dekanom harvardske fakultete za umetnost in znanost Knowlesom. 64-letni dekan je toplo pozdravil pobudo za večje zaposlovanje žensk tako na nižji kot višji stopnji. »Najbistvenejše je, da naredijo oddelki načrt, kako odkriti in povabiti znanstvenico k fakultativnemu delu,« pravi Groszova. »Ne kvotni sistem, ampak način zagotovitve, da resno upoštevajo kandidatko.« Ko kdo dobi oziroma osvoji določene navade dela, zelo težko odide, to še posebej velja za Harvard. V preteklosti so hoteli na Harvardu zaposliti svetovno priznane znanstvenike, toda najboljše so že imeli; to so bile starejše profesorice, ki so bile že od samega začetka v delovnem procesu Harvarda, začele so kot asistentke, nižje predavateljice, mlade raziskovalke. Knowles pravi, da je danes 40% rednih profesorjev in profesorice na Harvardu, ki ne prihajajo od zunaj, temveč izhajajo znotraj Harvarda. Neki profesor, ki je seznanjen s procesom zaposlovanja, o presoji in merilih kandidata pravi: »Mi ne gledamo na spol ali etničnost ali na kakšne druge ne-intelektualne kvalitete, pomembno je le, kaj so objavili, status napisanega in kako jasno je nji-

hovo razmišljanje.« »Ni vprašanje ali je kandidat ženska, ampak enostavno, ali je drugačen in dober v kakršnem koli smislu. Izboljšano življenje profesorice bi imelo dolgoročen vpliv tudi na karierno odločitev naslednjih generacij. Če je taka vloga ženske še vedno model, potem lahko pričakujemo, da se študentke rajši ne bodo odločale ostajati v akademskih krogih.« »Velik problem je pri diplomantkah in do-diplomskih študentkah, ki se jim kariera v akademskih krogih zdi izredno nepriljučna,« dodaja Dresselhousejeva. »Včasih sem bila tako nesrečna, ko sem se sprehajala po teh hodnikih od pisarne do laboratorija, kjer plava moja zebrasta ribica, zdaj pa, ko se je začela kampanja za 'ženske', je moje življenje pravljica in vesela sem, da sem lahko zraven.« (Op. cit.: 1278.)

NASVETI

Za vse vnete raziskovalce, ki želijo izboljšati položaj žensk v svojih institutih, so znanstveniki z MIT ponudili nekaj uporabnih nasvetov. 1) Začnite pri koreninah. Ukaz od zgoraj ni zadosti. Ženske se morajo organizirati med seboj. Taka organiziranost prisili administracijo v akcijo. 2) Sigurnost pri številkah. Največja lekcija za Nancy Hopkins, ki je zavrгла vse svoje dosežke na MIT-u, je odraz moči solidarnosti. »Bodite odvisni od moči skupine, kajti le ta deluje. Če bo šla celotna skupina do administracije, ta ne bo mogla reči, da ni problema,« pravi Hopkinsova. To pomeni, da si moramo najprej zgraditi medsebojno zaupanje. Penny Chisholm, biologinja in inženirka na MIT-u, dodaja: »Odvrzite vse sume, ki bi obstajali med vami, in analizirajte kulturne in oddelčne razlike, da pridete do skupnega temelja, do skupnih izkušenj.« 3) Najdite administrativnega

»zaveznika«. »Imeti morate dekana Birgeneauja,« pravi Hopkinsova. Po pripovedih žensk je bil dekan heroj MIT-ove sage. Njihove pritožbe je vzel skrajno resno, pridobil je podporo predsednika MIT-a, delal neumorno in skoval inovativne compromise. 4) Vključite moške. »Zelo pomembno je imeti spoštovane moške akademike v odboru,« pravi Birgeneau. Prinesejo kredibilnost, zmanjšujejo napetost in lahko pomagajo pri zmagi nad moškimi kolegi. »Sprva sem bila proti [vključitvi moških],« pravi Hopkinsova, »toda izkazalo se je, da je imel dekan popolnoma prav.« 5) Zbirajte podatke, ne sovražnike. Dekan Birgeneau pravi, da je kooperativno delo boljše kot konfrontacija. Zbiranje podatkov in tiho debatiranje je učinkovitejše kot glasno protestiranje. Hopkinsova pravi, da so notranje zbrani podatki več vredni, kot bi bili tisti z zunanjimi zaključki. 6) »Poišči si zavetje in vir preživetja.« Ko je Hopkinsova dve leti porabila za zbiranje podatkov in vodenje intervjujev 30 do 40 ur tedensko, je prenehala poučevati. »Institucija mora videti, da je stvar zares pomembna, da te razbremeni poučevanja,« pravi. In Birgeneau pravi: če bi moral še enkrat vse to narediti, bi za pomoč za polni delovni čas zaposlil asistenta. 7) Poišči osebne zgodbe. Nekatere znanstvene ustanove, kakršna je Harvardska univerza, imajo premalo žensk, da bi lahko dobili statistične podatke, zelo pomembni pa so osebni intervjuji, osebne izkušnje in izpovedi. »Ženskam moramo dati možnost, da lahko tudi zaupno povedo, kaj mislijo in kaj se jim dogaja, saj lahko le tako ublažimo strah pred maščevanjem,« pravi Hopkinsova. Pravi, da je organiziran, viden napor učinkovitejši kot vodenje individualnega boja. »Spreminjati srca in misli enega za drugim je prepočasno. Spremeniti morate institucijo, srca in misli pa bodo sledila.«

POROČILO O DELU CR

»Če ste se kdaj vpraševali, kaj pomeni strokovni svet, ste se morda spomnili, da je to svet strokovnjakov, ki se srečujejo, da bi se izmenjali izkušnje in mnenja, da bi se izboljšali.«

»Če ste se kdaj vpraševali, kaj pomeni strokovni svet, ste se morda spomnili, da je to svet strokovnjakov, ki se srečujejo, da bi se izmenjali izkušnje in mnenja, da bi se izboljšali.«

»Če ste se kdaj vpraševali, kaj pomeni strokovni svet, ste se morda spomnili, da je to svet strokovnjakov, ki se srečujejo, da bi se izmenjali izkušnje in mnenja, da bi se izboljšali.«

CR je v zaključnem mandatu delovalo v naslednjih sestavi: Miroslav Uršek (predsednik), Senka Dragoj, Marjan Vračina, Ružica Petrovič in Martina Jančič. V skladu s poslovnikom CR je bila iz vseh obravnavanih primerov izločena ena članica CR, in sicer zato, ker se niso bile iz splošne v obsevu teh primerov na Gradu varstva slovenskih pravic, kjer je sodelovala. Zato četrta razodšila predlaga skupščini DSDPDS, da v prihodnje zaradi nevarnosti slišanosti funkcij ne izbira v sestavo CR oseb, ki so v službah oz. na položajih, kjer obravnavajo

LITERATURA

- Edelgard BULMAHN (1999), Women in Science in Germany. *Science*, 286, 10. december: 2081.
- Michael HAGMANN (1999), EU Confronts the Gender Gap. *Science*, 286, 26. november: 1659.
- Kira HALL (1999), Snails and Tails or Sugar and Spice. *Science*, 285, 10. september: 1681-1682.
- Susan HANSON, Geraldine PRATT (1995), *Gender, Work and Space: International Studies of Women and Place*. Davis: Routledge.
- Florence P. HASELTINE (1999), Does Sex Matter. *Science*, 285, 23. julij: 538.
- Andrew LAWLER (1999), Tenured Women Battle to Make It Less Lonely at the Top. *Science*, 286, 12. november: 1272-1278.
- Jeffrey MERVIS (1999), High-Level Groups Study Barriers Women Face. *Science*, 284, 30. april: 727.
- Londa SCHIEBINGER (1999), How Women Contribute. *Science*, 285, 6. avgust: 835.
- Jill SHAPIRO (1999), Shifting the Spotlight from Center Stage. *Science*, 283, 5. marec: 1464.

profesorice, ki so bile za sedemdeset let v znanosti in predavateljice, zadržile so kot same profesorice, ni je predavateljica, mlade raziskovalke. Knowles pravi, da je danes 40% rednih profesorjev in profesorice na Harvardu, ki ne prihajajo od zunaj, temveč izhajajo iznotraj Harvarda. Neki profesor, ki je seznanjen s procesom zaposlovanja, se presoja in izvahlja kandidata pravi: »Mi ne gledamo na spol ali etnično ali na kakšne druge ne-intelektualne kvalitete, pomembno je le, kaj so objektivni, stvarni navedeni in kako jasno je njihovo delo.«

Profesorice, ki so bile za sedemdeset let v znanosti in predavateljice, zadržile so kot same profesorice, ni je predavateljica, mlade raziskovalke. Knowles pravi, da je danes 40% rednih profesorjev in profesorice na Harvardu, ki ne prihajajo od zunaj, temveč izhajajo iznotraj Harvarda. Neki profesor, ki je seznanjen s procesom zaposlovanja, se presoja in izvahlja kandidata pravi: »Mi ne gledamo na spol ali etnično ali na kakšne druge ne-intelektualne kvalitete, pomembno je le, kaj so objektivni, stvarni navedeni in kako jasno je njihovo delo.«

Profesorice, ki so bile za sedemdeset let v znanosti in predavateljice, zadržile so kot same profesorice, ni je predavateljica, mlade raziskovalke. Knowles pravi, da je danes 40% rednih profesorjev in profesorice na Harvardu, ki ne prihajajo od zunaj, temveč izhajajo iznotraj Harvarda. Neki profesor, ki je seznanjen s procesom zaposlovanja, se presoja in izvahlja kandidata pravi: »Mi ne gledamo na spol ali etnično ali na kakšne druge ne-intelektualne kvalitete, pomembno je le, kaj so objektivni, stvarni navedeni in kako jasno je njihovo delo.«

Mojca Urek, Srečo Dragoš

ČASTNO RAZSODIŠČE DRUŠTVA SOCIALNIH DELAVK IN DELAVCEV

Z letošnjim januarjem se je iztekel mandat dosedanja ekipi častnega razsodišča, ki deluje pri Društvu socialnih delavk in delavcev Slovenije. Za delo v minulem letu lahko rečemo, da je bilo častno razsodišče (v nadaljevanju ČR) aktivno v polni meri in da se je tudi konsolidiralo; aktivnost ČR je postala utečena, dela je več kot dovolj, vidni so tudi že prvi rezultati in odmevi, dorečen je mehanizem pritožbe, s tem pa so dani osnovni pogoji, da ČR postane pomemben strokovni dejavnik na področju socialnega dela. Zaradi seznanjanja javnosti z vlogo ČR in zaradi nekaterih poudarkov, ki so po našem mnenju odločilni za prihodnost tega stanovskega projekta, želiva v nadaljevanju predstaviti (razširjeno) poročilo o delu ČR. Razlog za objavo poročila je enostaven: verjameva, da brez pogleda nazaj ni mogoč premislek, kako naprej.

UVOD

Društvo socialnih delavk in delavcev Slovenije (DSDDS) je nepridobitna organizacija, ki na prostovoljni osnovi združuje profesionalne socialne delavke in delavce kot tudi tiste, ki se še izobražujejo za ta poklic. Najpomembnejši cilji društva so predvsem trije:

- skrb za kakovostno opravljanje strokovnega dela na vseh področjih, kjer se člani(ce) našega Društva zaposlujejo
- lažje povezovanje med socialnimi delavci in delavkami z različnih področij in ustanov zaradi strokovnih vprašanj, ki nastajajo v posameznih delovnih okoljih; da bi bili bolj seznanjeni z raznovrstno problematiko in opremljeni za njihovo reševanje, je povezovalna vloga Društva nadomestljiva
- večje varovanje interesov uporabnikov, ki so jim naše storitve namenjene.

Prva dva cilja uresničujemo zlasti s strokovnimi posveti, s spodbujanjem drugih načinov izmenjave mnenj in tudi z neformalnim druženjem. Za realizacijo tretjega cilja, ki je še posebej pomemben in zahteven, pa smo pred nekaj leti v okviru Društva ustanovili tudi častno razsodišče. S tem organom smo dodatno institucionalizirali prizadevanje za večjo kakovost socialnih storitev. Vsi zaposleni v socialnem delu se moramo bolj zavedati, da teoretska in veščinska znanja, ki nas razlikujejo od drugih, ne morejo pomeniti edinega vodila za naše poklicno delo in enako velja tudi za pravo v smislu državnih pravil. Profesionalno identiteto in kvaliteto storitev določajo teoretske, veščinske in normativne kompetence, ki so nujne in pomembne, a nezadostne. Za kakovostno opravljanje poklica so enako pomembne tudi etične norme. Te so za področje socialnega dela kodificirane v Kodeksu etike socialnih delavk in delavcev Slovenije. Ker je država do poklicnih etičnih norm že po definiciji indiferentna – saj jih ne more niti zapovedovati niti prepovedovati – je prav na tem področju vloga Društva in z njim ČR odločilna, nepogrešljiva.

POROČILO O DELU ČR

ČR je v zadnjem mandatu delovalo v naslednji sestavi: Mojca Urek (predsednica), Srečo Dragoš, Marjan Vončina, Ružica Petrovič in Martina Jenkole. V skladu s poslovnikom ČR je bila iz vseh obravnavanih primerov izločena ena članica ČR, in sicer zato, ker je bila že vpletena v obravnavo teh primerov na Uradu varuha človekovih pravic, kjer je zaposlena. Zato častno razsodišče predlaga skupščini DSDDS, da v prihodnje zaradi nezdržljivosti funkcij ne izbira v sestavo ČR oseb, ki so v službah oz. na položajih, kjer obravnavajo

pritožbe na socialne storitve (Urad RS Varuha človekovih pravic, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Socialna zbornica). Izkazalo se je – česar prej nismo vedeli –, da uporabniki socialnih storitev praviloma naslavljajo iste pritožbe na vse dostopne pritožbene instance hkrati. Do dodatnih izločitev članov ČR iz obravnavanih primerov je prišlo tudi zaradi službene vpletenosti v primer, ki se je nanašal na ustanovo, v kateri je član ČR zaposlen. To se je zgodilo v dveh primerih, enkrat članu in drugič članici ČR. Kljub temu je bilo v vseh obravnavah zadoščeno Poslovniku ČR, ki terja v vsaki fazi aktivnost najmanj treh članov oz. članic.

ČR je v letu 2001 prejelo v presojo sedem pobud uporabnikov in uporabnic socialnih storitev. ČR je obravnavalo pet prispelih pobud; vlogi, ki sta prispeli zadnji, t. j., ob koncu mandata, smo prepustili v obravnavo novi sestavi ČR, ki bo začela naslednji mandat. Enega od prijaviteljev, ki se je zanimal glede svoje pobude, smo obvestili, da smo evidentirali njegovo prijavo, vendar še ni prišel na vrstni red.

Med obravnavanimi vlogami smo postopek pred ČR začeli v treh primerih. To pomeni, da smo v teh primerih ugotovili, da je pisno obrazloženi predlog ustrezen ter da je ČR za obravnavo njihovih pobud tudi pristojno. Od teh treh primerov smo dva zaključili z izdajo odločbe. V enem primeru, ki ga še nismo končali, je ČR že opravilo potrebne razgovore s pritožbeno in obtoženo stranjo ter zbralo ostale potrebne informacije, vendar je na prošnjo pritožnika postopek začasno ustavilo zaradi pritožnikovega interesa, da bi pridobil nove dokaze o svojem primeru.

V enem od dveh zaključenih primerov je častno razsodišče ocenilo, da je do kršitev prišlo, in je postopek zaključilo z izrekom opomina (v skladu s 17. členom poslovnika ČR). Prizadeta članica DSSDS se je v zakonitem roku pritožila. Ko se je izvršni odbor DSSDS seznanil s pritožbo, je vložil na ČR pobudo za obnovitev postopka. ČR je pobudo proučilo in ugotovilo, da postopka ne more obnoviti, ker za to ni podanih razlogov (v skladu s 20. čl.). V pritožbi namreč niso bile podane nove okoliščine, dejstva ali dokazi, ki bi terjali ponovno obravnavo primera na prvi stopnji. V drugem zaključenem primeru je ČR ocenilo, da pritožnikove pritožbe na račun strokovnih delavk niso bile utemeljene, zato je postopek zaključilo z odločbo o oprostitvi odgovornosti za očitano kršitev (v skladu s 16. členom).

Za dve od petih prejetih pobud je častno razsodišče po proučitvi ugotovilo, da ne more začeti obravnave. V enem primeru zato, ker strokovna delavka, na katero so se nanašale pritožbe, ni članica DSSDS niti socialna delavka. Pritožnika smo o tem obvestili in ga usmerili na ustrezne pritožbene instance, hkrati pa smo s pritožbo seznanili tudi vodstvo ustanove, v kateri je bila storjena domnevna kršitev. V drugem primeru smo ugotovili, da je prispeli pisni predlog neustrezen, oziroma, da pisnih dokumentov, ki jih pošiljatelj dostavlja na ČR, ni mogoče razumeti kot predloga za obravnavo. Gre namreč zgolj za fotokopije dopisov njegovih pritožb na druge ustanove, ki jih je pošiljatelj obenem dostavil v vednost tudi ČR. Naslednji sestavi ČR bomo predlagali, da pošiljatelja z ugotovitvijo ČR seznanimo in obenem poučimo, kako naj ustrezno oblikuje svoj predlog v primeru, če bi bila njegova namera sprožiti postopek tudi pred našim organom.

Med prispelimi pobudami so močno prevladovale pobude za presojo pravilnosti ravnanja strokovnih delavk in delavcev pri urejanju stikov z otroki. Pošiljatelji teh pobud so bili v večini očetje, ki so se pritožili nad pristranskostjo centrov za socialno delo v korist mater. Le v enem primeru je šlo za mater, ki se je pritožila zaradi pristranskosti centra v korist očeta otrok. Tako visok delež teh pobud kaže, da imamo na tem področju socialnega dela opraviti z določenimi spremembami in trendi v družbi, ki bi jih kazalo proučiti. V enem primeru se je na ČR obrnila mati, ki se je pritožila zaradi kršitev pri urejanju stikov z otrokom, ki je bil v rejniški oskrbi. Edina prispela pobuda, ki se ni nanašala na urejanje stikov z otroki, opozarja na domnevne kršitve socialnega delavca v zaporu (pobude še nismo obravnavali, ker je prispela ob koncu našega mandata). ČR je pri svojem delu v več kot enem primeru ugotavljalo, da je prišlo do zapleta med uporabniki socialnih storitev in ustanovami tudi zaradi problematičnega dostopa uporabnikov do informacij, ki so bile za njih pomembne. Pri tem ni nujno, da ustanove kršijo Zakon o splošnem upravnem postopku ali Zakon o varovanju osebnih podatkov, pa vendar je lahko bila (ne)pripravljenost strokovnih delavk in delavcev deliti informacije z uporabniki o poteku njihove zadeve ključnega pomena za nadaljnjo izvajanje storitve. ČR prav tako ugotavlja, da se socialne ustanove na pritožbe uporabnikov mnogokrat odzovejo sicer formalno korektno, v nadaljnjem odnosu do njih pa preveč defenzivno. Formalizem

utegne postati ovira pravzaprav za vse udeležence, za uporabnike, za izvajalce in tudi za pritožbene instance. S formalizmom mislimo na »začaran krog«, kjer se začetna interakcija zoži zlasti na formalno-procesno logiko, ki se skozi uporabo predvidenih pritožbenih instanc še bolj omeji na normativne vidike, zanemari pa vse druge. Uporabniki so se tako večkrat pritožili, da različne pritožbene instance zanima le formalna (ne)pravilnost izvajanih postopkov, njih pa so krivice zbolele na drugih mestih. Hkrati postajajo sami izvajalci socialnih storitev zaradi vse bolj strogega nadzora nad njihovim delom čedalje bolj osredotočeni predvsem na zakonitost njihovega delovanja in se pritožujejo nad tem, da jim zaradi te skrbi zmanjkuje prostora za njihovo »pravo delo«; ob tem pa je verjeten trend, da utegne na pritožbene instance prihajati čedalje več in čedalje bolj pikolovskih pritožb na formalistične postopke, s katerimi se bomo morali ukvarjati, čeprav bomo npr. vse tri strani vedele, da so problemi drugače. Zato se je po našem mnenju koristno ukvarjati z vsemi dejavniki, ki so privedli do zapletov z uporabniki in do njihovih pritožb, kar velja tudi v primerih, ko pri formalnem vodenju postopkov niso bile storjene napake.

NEKATERE TEŽAVE PRI DELU ČR

Izkušnje ČR v minulem mandatu kažejo, da bo treba nujno preseči nekatere težave, če hočemo, da bo v strokovni in siceršnji javnosti ČR zadostilo namenu, s katerim je bilo ustanovljeno. V nasprotju z začetnimi pričakovanji – ko smo mislili, da bo naša glavna težava neinformiranost javnosti o samem obstoju ČR – se je pozneje pokazalo, da so težave drugače. Kajti informiranost o pritožbeni poti, ki jo ČR omogoča, se je zvečala že v času obravnave prvega primera pred tem organom, hkrati pa je na medmrežju že postavljena tudi spletna stran Društva (s celovito informacijo o ČR). Zato pričakujemo, da odslej prepoznavnosti ČR ne bo določala le informacija o njegovem obstoju, ampak predvsem kvaliteta dela ČR in razumevanje njegove vloge (namena, poslanstva). Prav tu pa smo zasledili nekatere težave, o katerih smo se doslej očitno premalo pogovarjali, in sicer:

1. nerazlikovanje med postopki, za katere je pooblaščen ČR, in upravnimi postopki
2. status (pomen in uporabnost) odločb, ki jih izreče ČR

3. razumevanje avtonomije, neodvisnosti in nepristranskosti ČR

4. kooperativnost zunanjih ustanov s ČR

5. stvarni pogoji za delo ČR in njegova odzivnost.

Zdi se, da v našem Društvu še vedno ni vzpostavljeno tako soglasje o razumevanju zgornjih točk, kakršno smo mislili, da obstaja, ko smo ČR ustanavljali. Na to kaže tudi živahna polemika na zadnji društveni skupščini (januarja letos), ki se je razvila v zvezi z nekaterimi poudarki, navedenimi zgoraj. Ker menimo, da so zgornje točke usodnega pomena za nadaljnje delo ČR, in ker je nenazadnje tudi sam obstoj ČR odvisen od (vsaj) osnovnega soglasja okrog teh poudarkov, si pogledjmo vsako od navedenih točk po vrsti.

AD 1

Socialne delavke in delavci, zlasti tisti, ki so zaposleni v javnih ustanovah, so se doslej srečevali predvsem z ukrepi in odločbami s področja upravnega postopka. Podobno velja tudi za nekatere uporabnike socialnih storitev, ki so se s svojimi vlogami obrnili na ČR. Zato so mnogi presojali kompetence ČR in njegove odločbe z enako logiko, kakršna velja za upravne organe, kar je seveda napačno. Od tod pomisleki, ali npr. lahko ČR svoje pisno mnenje sploh izda v obliki odločbe; ali je pri zbiranju informacij o primeru, ki ga obravnava, ČR dolžno upoštevati isto proceduro, ki je določena z Zakonom o splošnem upravnem postopku (ZUP); ali lahko ČR opravlja svoje delo neodvisno od upravnih organov; kakšen je status odločb ČR v primerjavi s tistimi, ki jih npr. izda o istem primeru Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, itn. Ti pomisleki so se porajali z dvojnimi motivi. Prvič zaradi interesa, da bi bili postopki in učinki ČR čimbolj korektni, torej zaradi jasnejšega poslanstva ČR in krepitev njegove verodostojnosti. In drugič tudi zaradi pritiska nekaterih socialnih delavk, ki so se čutile osebno prizadete z izrekom opomina, s katerim je ČR zaključil svoj prvi primer, ki je bil tudi precej medijsko odmeven. Zato velja na tem mestu ponoviti in jasno opozoriti, da je ČR društveni organ tistega stanovskega društva, ki ga je imenovalo (DSDDS), da je zavezan statutu tega društva, poslovniku ČR in Kodeksu etike socialnih delavk in delavcev Slovenije. V okviru teh aktov je delo ČR povsem avtonomno in neodvisno od vseh zuna-

njih institucij oz. posameznikov. Za svoje delo je ČR odgovorno skupščini društva, njegove odločbe pa lahko spreminja le drugostopenjska instanca (društveni Izvršni odbor, ki je pooblaščen za obravnavo pritožb na prvostopenjske odločbe ČR). Tak status ČR izhaja iz naslednjih dejstev:

- ČR je civilnodružbeni (društveni), ne pa upravni organ, saj ne odloča o pravicah niti o obveznostih niti o pravnih koristih strank na področju upravnega prava;

- niti v formalnih pristojnostih ČR niti v njegovem dosedanjem delu ni ničesar, kar bi lahko porajalo dvom o tem, da ČR kakor koli posega v upravno stvar; ČR je kot organ s strani društva pooblaščen nepristransko preučiti prijavljeni primer in o njem izdati strokovno mnenje na enega od načinov, ki so predpisani s poslovníkom ČR (nič več in nič manj); vsekakor pa ČR v nobeni stvari ne vodi upravnega postopka, v ničemer ne odloča o izidu upravnega postopka in seveda ne izdaja upravnih odločb;

- ČR ne opravlja javne službe v smislu državnih organov ali organov lokalnih skupnosti, saj ni nosilec nobenih javnih pooblastil, in s svojim ravnanjem, kot rečeno, v ničemer ne kroji pravic posameznikov ali pravnih oseb.

AD 2

Iz prejšnje točke je razvidno, da tudi odločb, ki jih izdaja ČR, ne smemo mešati z odločbami, ki jih izdajajo npr. upravni organi. Odločba ČR ni upravna odločba, kar pomeni, da nima takega statusa in takih posledic, kakršne ima upravna odločba kakšnega upravnega organa. Natančneje: odločba, ki jo izda ČR, je strokovno mnenje o (ne)upravičenosti obtožb v obravnavanem primeru, ki je v pisni obliki vročeno v uporabo pritožbeni in obtoženi strani. Vemo, da je lahko taka odločba (v skladu s poslovníkom ČR) oprostilna ali pa vsebuje izrek opomina, javnega opomina, oziroma, v najhujših primerih predlog za izključitev iz DSDDS. Kaj bodo prejemniki z odločbo naredili – v kolikšni meri jo bodo upoštevali in kako jo bodo uporabljali – nad tem ČR nima, ne sme in noče imeti nobenih pooblastil. A to ne pomeni, da je tudi nemočno. Vpliv ČR na obe strani v sporu je lahko kljub temu pomemben, čeprav posredno. Z izdajo odločbe ČR naslovníkom izroči v uporabo lastno odločitev (presojo) o primeru, utemeljeno na strokovnih in etičnih

načelih socialnega dela. Namen takih odločb, ki jih izdaja ČR, torej ni sankcioniranje kršilcev, ampak izboljšanje strokovnega dela v primerih, v katerih so neposredno vpletene socialne delavke in delavci, včlanjeni v DSDDS.

To se nam zdi potrebno poudariti zato, da ne bi prihajalo do napačnih interpretacij odločb (in posledičnih ravnanj) zlasti predstavnikov organizacij, ki so pooblaščen za vodenje zadev, o katerih se ČR izreka. V primerih, ko je npr. izrečen opomin, naj vodstva centrov za socialno delo ne uporabljajo odločb kot izgovora za šikaniranje oz. sankcioniranje delavcev, ki jim je opomin izrečen. Ne pozabimo, da je namen odločb – izhajajoč iz pooblastil ČR – drugačen: »naslovníkom in njihovim nadrejenim naj odločbe služijo predvsem kot profesionalna vzpodbuda za izboljšanje dela, za vnovičen premislek o konkretnem primeru, na katerega se odločba nanaša in (zlasti v primeru negativnih odločb) za drugačen odnos do pritožnika, ki mu gre odločba v prid, ter za drugačno prakso v podobnih primerih«.

V socialnih ustanovah so zlasti vodstva dolžna razviti mehanizme za ustrežnejšo strokovno podporo svojih delavcev, za spodbujanje supervizijskih in drugih oblik dela, ki zvišujejo kakovost storitev. Pri tem ne gre pozabiti, da se odločbe, ki vsebujejo izrek opomina, navadno nanašajo samo na tisto konkretno osebo ali osebe, proti katerim je sprožena pritožba in ki so kot glavne nosilke primera tudi odgovorne zanj – kar pa ne pomeni, da nadrejeni teh strokovnih delavcev (od oddelčnih vodij do direktorjev) pri vsej zadevi nimajo nič in da si lahko umijejo roke. Ker se na ČR praviloma prijavljajo najzahtevnejši primeri, se pogosto zgodi, da so bili pri reševanju teh primerov na CSD vpleteni tudi celotni strokovni timi in da je lahko odgovornost v takih primerih porazdeljena na večjo skupino ljudi, vključno z vodstvenimi delavci. V primerih, kjer odločba npr. izreka opomin samo nosilcu primera (ker je najbolj odgovoren za njegov potek), torej to ne pomeni nujno, da ostali strokovnjaki, soudeleženi v primeru, nimajo nikakršne odgovornosti za storjene pomanjkljivosti. Dogaja se, da večkrat prav strokovno vodstvo sugerira odgovorni osebi – nosilki primera – napačne odločitve. Če jih nosilka sprejme, se njena odgovornost seveda v ničemer ne zmanjša, a to ne pomeni nujno, da je ta oseba edina odgovorna za posledice (zlasti v kompleksnejših primerih). Zato je v odločbah, ki se nanašajo na take primere, odgovornost ostalih udelež-

nih navadno ugotovljena v obrazložitvi, ki vsebinsko ni nič manj pomemben del od izreka odločbe.

Skratka, namen odločb, ki jih izdaja ČR, je dodatna, zunanja in nepristranska presoja prijavljenega primera, ki naj vpliva na drugačno, boljše prakso. Sankcionirati koga zgolj zato, ker mu je ČR izreklo opomin – hkrati pa nadaljevati po starem – zagotovo ni ustrezen način uporabe odločb ČR.

AD 3

Vloga ČR je smiselna le pod pogojem, če ostaja njegovo delo avtonomno, neodvisno in nepristransko:

- avtonomnost pomeni pravico članov razsodišča, da v okviru pooblastil (zapisanih v statutu Društva in poslovniku ČR) sami vodijo primere in odločajo o njih;

- neodvisnost ČR se nanaša na njegov status samostojnosti v razmerju do vseh drugih organov in institucij, saj je ČR odgovorno le skupščini društva, ki ga je izvolila;

- nepristranskost pa zavezuje ČR k taki obravnavi primerov, v kateri je izključena vsakršna privilegirana in diskriminirana vsake strani, ki je v sporu z drugo.

Če postane vprašljivo izvajanje le enega od omenjenih načel, postane vprašljivo tudi celotno delo ČR. To znova poudarjamo zato, ker smo bili v enem od obravnavanih primerov člani ČR deležni apelov, ki niso v skladu z zgornjimi načeli. Nekateri sodelavke osebe, proti kateri je bil sprožen postopek pred ČR, so se na nas obračale z dopisi, v katerih so izražale nezaupanje v delo ČR, zahtevale so ustavitev postopka oz. oprostitev vseh obtožb, ki jih je sprožil tožnik, hkrati pa nas opozarjale na domnevno negativne posledice za ugled celotne socialne profesije v vseh primerih, kjer bi ČR potrdilo tožnikove obdolžitve na račun socialnih delavcev. Zaradi takih izrazito pristranskih apelov, zaradi tega, ker so se naslavljali na nas tako pred zaključkom konkretne obravnave kot tudi po njej in pa zato, ker v teh dopisih ni bilo niti enega samega novega dejstva ali druge stvarne informacije o obravnavanem primeru – zaradi teh okoliščin smo omenjene pozive razumeli kot odkrite pritiske na ČR. Smatramo, da so podobni pritiski tudi v prihodnje verjetni, do neke mere so tudi razumljivi, nikakor pa ne opravičljivi. Tudi v prihodnosti so mogoči pritiski z obeh strani

in od vseh, ki se čutijo kakor koli negotove zaradi sproženih postopkov pred ČR, tako izvajalcev kot tudi uporabnikov. Pri tem sploh ni bistveno, ali so pritiski odkrito zlonamerni, ali so sproženi zgolj zaradi zaskrbljenosti oz. solidarnosti s težavami ene strani v postopku. Bistveno je, da so pritiski nedopustni in kot take jih je treba tudi obravnavati. To pomeni, da jih mora ČR registrirati (arhivirati), in če ne vsebujejo uporabnih informacij o primeru, jih je treba dosledno ignorirati. Častno razsodišče, ki bi postalo pristransko do ene ali druge strani, ne bi bilo več ne častno ne razsodišče.

Tudi na zadnji skupščini smo lahko videli, da je del članstva DSDDS še vedno prepričan, da so koristne za ugled socialne profesije samo tiste odločitve ČR, ki obdolžene socialne delavce razbremenijo vseh obtožb, ki jih proti njim sprožajo uporabniki, medtem ko naj bi bile odločbe z nasprotnim učinkom nezaželene ali celo škodljive; iz tega implicitno izhaja, da naj slednjih ČR sploh ne obravnava. To je nevarna logika. ČR ni nikakršen sindikat. Zato pri svojem delu ČR ne sme zaiti v sindikalistično početje, kjer bi se obravnavalo samo tiste pritožbe, kjer je mogoče pričakovati oprostilne odločbe za uslužbenca CSD, medtem ko bi vse ostale prijavljene primere ignoriralo. Če bi ČR zašlo na taka pota, je bolje, da ga uklenemo, saj bi povzročilo več škode kot koristi.

AD 4

Uspešno delo ČR je odvisno predvsem od njegovih članov, hkrati pa tudi od pomembnih okoliščin, na katere člani ČR nimajo vpliva ali pa ga imajo zelo malo. Ena takih okoliščin je (ne)sodelovanje obravnavanih udeležencev s ČR, zlasti v fazi zbiranja informacij, ki je v celotnem postopku najdaljša in precej zahtevna. Za presojo vložene pritožbe je treba zbrati vse ključne dokumente o primeru in se neposredno seznaniti z obema verzijama konflikta, tako s tožečo kot z obtoženo. Naše izkušnje v preteklem mandatu kažejo, da se lahko začetna kooperativnost s ČR – ki jo praviloma obe sprti strani najbolj izražata zlasti v prvi fazi postopka – v nadaljevanju hitro zmanjša. S tem ni mišljeno pričakovano vedenje, ko v sproženem sporu vsaka stran sledi predvsem svojim interesom, kar se tako ali drugače odraža tudi pri njihovi verziji poteka dogodkov, s katerimi udeleženci seznanijo člane ČR. Te verzije so

pogosto pristranske in so kljub vsebovani selektivnosti pomemben element za presojo primera, saj šele na njihovi osnovi, ko jih primerjamo s stvarnimi podatki, lahko sklepamo dalje. A težave, ki iz tega izhajajo, niso v zvezi z (ne)kooperacijo strank, ampak s težo oz. zahtevnostjo primera. Resni problemi z nesodelovanjem se pojavijo šele, ko je članom ČR preprečeno preverjanje podatkov ali dokumentov, ki so po mnenju ČR bistveni za presojo pritožnikove situacije in s katerimi običajno razpolaga le tožena stran.

V enem od obravnavanih primerov smo bili člani ČR dejansko postavljeni pred tako oviro: CSD nam ni omogočil vpogleda v dokument o primeru, v katerega je bil vpleten, kar je opravičeval z razlago, da bi bilo posredovanje zelenega dokumenta članom ČR v nasprotju z varstvom osebnih podatkov osebe, v interesu katere je ČR primer sploh obravnavalo. Gre za nazoren primer sprejete razlage, saj je šlo za isto uporabnico, ki je pred ČR sprožila primer proti istemu CSD, in šlo je za dokument, ki ni bil dostopen niti tej uporabnici, čeprav se je nanašal nanjo – in po mnenju CSD naj bi ravno člani ČR ne smeli pogledati v ta dokument, ker bi bile s tem kršene pravice omenjene uporabnice. V resnici je seveda šlo za to, da nam CSD ni omogočil vpogleda v dokument zaradi tega, ker to ni bilo v korist njihovi verziji dogodkov.

Z navajanjem te izkušnje želiva opozoriti na težavo, ki ni zgolj hipotetična in bo tudi v prihodnjih mandatih ČR verjetno pogosta ovira za sodelovanje članov ČR z neposrednimi udeleženci obravnavanih primerov: sklicevanje na varovanje uporabnikovih podatkov je pogosto zgolj izgovor za selekcioniranje ali prikrivanje odločitev, katerih razkritje ne bi bilo v prid obdolžencu. Pri tem je očitno mogoče tudi, da gre sklicevanje na varstvo podatkov uporabnika tako daleč, da se ti podatki varujejo pred samim uporabnikom. Težko je reči, v kolikšni meri je taka praksa razširjena v javnih ustanovah na področju socialnega dela. Zagotovo pa obstaja. Zagotovo tudi tu socialne ustanove niso izjema v primerjavi z ustanovami z drugih področij in zelo verjetno se bo ČR s podobnimi primeri soočalo tudi v prihodnjih mandatih.

Vendar ni nujno, da se blokada informacij dogaja samo zaradi interesno pogojenega prikrivanja dejstev. Kompetence CSD so velike in večkrat tudi protislovne, kar dodatno komplicira zahtevnost postopkov, za katere so odgovorni delavci CSD. Zato lahko prihaja do napak kljub dobrim

namenom, mogoče tudi zaradi nedorečene zakonodaje. V tem smislu se nam npr. zdi vprašljiva prepoved vpogleda v zapisnike strokovnih timov, ki smo jo zasledili v praksi centrov za socialno delo. Mislimo, da je ta prepoved, čeprav poskuša slediti zakonodajnim normam, legalno dvomljiva in se lahko tudi dejansko obrne v škodo uporabnikov. Po eni strani je res, da Zakon o splošnem upravnem postopku izrecno preprečuje pregledovanje in prepisovanje zapisnikov o posvetovanju in glasovanju, enako tudi pregledovanje in prepisovanje uradnih poročil in nekaterih drugih dokumentov (ZUP: 5. točka čl. 82). Kaj storiti, če uporabnik storitev zahteva vpogled v dokument, ki se nanaša nanj? V takih primerih se lahko zgodi, da je izvajanje omenjenega določila v rigorozni obliki problematično. Zato je pri odločanju o tem, s kakšno »ostrino« naj bo v praksi ta prepoved izvajana, priporočljivo pretehtati naslednjih pet poudarkov:

1. Dejstvo je, da omenjena prepoved pregledovanja in prepisovanja, vsebovana v ZUP, nikakor ne izključuje tudi informiranja stranke (ali pa npr. članov ČR) o vsebini in sklepih zapisnikov ali uradnih poročil; strokovnjak lahko kljub tej prepovedi seznanja uporabnika z vsemi podrobnostmi v zvezi z njegovo osebo, ki so vsebovane v konkretnem zapisniku ali poročilu, ne da bi uporabniku ta dokument tudi vročil in mu s tem omogočil pregledovanje ali prepisovanje. S tem se lahko izognemo mnogim zapletom in sumničenjem pri uporabnikih, kar je pogosto osrednji razlog za tožbe proti CSD.

2. Ne pozabimo, da Zakon o varstvu osebnih podatkov (ZVOP) – s katerim bi se morali že do lanskega leta uskladiti vsi zakoni, ki regulirajo omenjeno tematiko – izrecno omogoča (v 18. členu) uporabniku neposreden vpogled in prepisovanje vsake zbirke osebnih podatkov, ki se nanašajo nanj, kot tudi vpogled v vire, na katerih temeljijo zapisi, ki jih o njem vsebuje zbirka podatkov. Pri tem za zbirko osebnih podatkov velja vsak niz podatkov, ki vsebuje vsaj en osebni podatek (ne glede na način, kako je ta podatek vključen v niz podatkov), torej tudi spisi timov, uradni znamenki in podobni dokumenti.

3. Z ZVOP je usklajen tudi Kodeks etike socialnih delavk in delavcev Slovenije (čeprav je starejši), ki ravnanje z osebnimi podatki uporabnikov izrecno določa v 15. in 16. členu.

4. Očitno so pri praktični aplikaciji abstraktnih načel na konkretne primere večkrat mogoči pro-

blemi in nejasnosti. To velja tako za uporabo splošnih zakonskih kot tudi kodificiranih etičnih načel v posamičnih situacijah. V konkretnih primerih varstva podatkov se lahko npr. socialni delavec znajde v dilemi, kjer oceni, da obstaja verjetnost kršitve etičnih načel stroke, če bi vztrajal pri togi izvedbi zakonskega določila, ali narobe, ko presodi, da bi pri aplikaciji strokovno-etičnega načela prekršil zakonodajo. Ni nujno, da so take dileme pogoste, so pa mogoče. Takrat je treba ravnati po načelu »manjšega tveganja« in še pred odločitvijo pretehtati oba alternativna ukrepa z vidika sproženih posledic. Tako se je treba pri uporabnikovi zahtevi po vpogledu v zapisnike timov vprašati, kdo bi utrpel škodo, če bi bil proslučen vpogled dovoljen, oziroma, kdo bi bil prikrajšan, če bi ravnali nasprotno, in v katerem primeru je tveganje (verjetnost škode in koristi) večje ali manjše in za koga.

5. Regulacija dostopa do podatkov vsebuje tveganje tako za uporabnike kot za strokovnjake. Vendar praksa povsem jasno kaže, da so v skrbstvenih poklicih – tudi v socialnem delu – daleč pogostejše kršitve dostopa uporabnikov do podatkov, ki jih o njih zbirajo strokovnjaki, kot pa kršitve pravic strokovnjakov zaradi vpogleda uporabnikov v strokovne spise. Kršitev prvega tipa (pravic uporabnikov) je veliko in vse več, kršitev drugega tipa pa nismo zasledili niti v enem primeru.

Te sugestije navajamo zato, ker je problem dostopa uporabnikov do podatkov o njih precejšen vir njihovega nezadovoljstva, nezaupanja in tudi pritožb na ČR, in tako bo tudi v prihodnje. Kljub morebitnim razhajanjem pri razumevanju normativne (ne)usklajenosti na tem področju in neodvisno od obstoječe prakse se je treba zavedati, da je bistvo vsakršne zaščite podatkov o uporabnikih varstvo teh podatkov za uporabnike in ne proti njim (razen v izjemnih primerih, npr. varstvo državne tajnosti, tajnost kriminalistične preiskave ipd.). To hkrati pomeni, da osnovni namen varstva podatkov – h kateremu je zavezan vsak, ki jih zbira – ni varovanje institucij, ki operirajo s temi podatki. Zato je treba morebitno restriktivno prakso do uporabnikov na tem področju izvajati zelo previdno in s čimbolj premišljenimi, prepričljivimi argumenti, sicer bo po nepotrebnem porajala dvome in odpor.

Podobno velja tudi za odnos CSD do članov ČR, ko preiskujejo določen primer. Pri tem je pomembno upoštevati, da so tudi člani ČR zavezani

k poklicni molčečnosti (gl. Kodeks etike, 13.-16. čl.), hkrati pa imajo dovoljenje od pritožnikov, ki se obračajo na ČR, da lahko pogledajo v dokumentacijo, ki vsebuje njihove podatke. Brez tega ni mogoče spoznanje dejstev, ki bi ustrezala stvarnosti primera, sproženega pred ČR. To je treba razumeti dobesedno, kar pomeni dvoje:

a) Najprej opozorilo, da stvarnost sama (vse to, kar se je v danem primeru res zgodilo in kakor se je zgodilo) nikoli ne more biti v odločbah ČR dosegljiva v celoti, to je brez preostanka, ki bi izključil vsakršno senco dvoma in s tem možnost različnih presoj. Stvarnost ni dosegljiva v celoti zaradi tega, ker so po eni strani različne presoje (uporabnikov, strokovnjakov) že same po sebi sestavni del stvarnosti, v kateri je zaplet nastal, po drugi strani pa zato, ker se člani ČR nikoli ne morejo z danim primerom seznaniti v vseh možnih razsežnostih in do take stopnje, da bi lahko svojo presojo o tem razglasili za »absolutno resničnost« (to je termin, ki ga uporablja ZUP in s katerim – ne najbolj posrečeno – označujemo popolno gotovost kot najvišjo možno stopnjo prepričanja o čem). V tem smislu mnenja in odločbe ČR, naj bodo še tako ekspertne in temeljite, ne morejo veljati za »absolutno resničnost« v razmerju do stvarnosti, na katero se nanašajo. Odločbe so le posnetek oz. približek stvarnosti. Razumeti jih drugače bi bilo pretenciozno, zato imajo razsodbe ČR status presoje, ne pa (absolutne) sodbe.

b) Kakšno pa je potem razmerje odločb ČR do stvarnosti obravnavanega primera, če odločbe ne morejo, kot rečeno, doseči popolne gotovosti, ki bi dokončno izključila vsakršen dvom? Namen odločb je, da se temu poskušajo čimbolj približati. Tega približka (k) stvarnosti ne moremo označiti za gotovo, seveda še manj za stvarnost samo, ampak za verjetno. Verjetnost je stopnja prepričanja o tem, kar se je res zgodilo. To stopnjo prepričanja lahko ČR izboljšuje le z zbiranjem dejstev, interpretacij in z njihovo presojo. Stopnja verjetnosti stališč in presoj ČR je torej pomembno odvisna od dostopa članov ČR do vseh ključnih informacij o primeru, tako do tistih podatkov, ki gredo eni ali drugi strani v korist, kot do onih, ki jim niso.

Tega seveda ni mogoče doseči brez kooperativnosti oseb in ustanov, ki so vpletene v obravnavani primer. Njihova kooperativnost je za član(ic)e ČR spoznavni pogoj, da bi sploh lahko prišli do verjetnostne sodbe o primeru. V tem smislu je kooperativnost osnovna predpostavka delovanja in celo samega obstoja ČR, saj lahko ta

organ obravnava samo tiste prijavljene primere, ki so usmerjeni proti članom in članicam DSDDS, prav to Društvo pa je imenovalo ČR, da bi obravnavalo te primere. Če torej člani Društva blokirajo informacije članom ČR, ki ima mandat od skupščine Društva, in če bi to postala pogosta praksa, potem postane smiselno vprašanje, zakaj ČR sploh obstaja.

AD 5

Doslej s stvarnimi pogoji za delovanje ČR ni bilo problemov, je pa vseeno treba spomniti na njihovo pomembnost. Med materialne pogoje delovanja sodijo prostor in minimalna pisarniška sredstva. V dosedanjih mandatih se je ČR sestajalo v prostorih Visoke šole za socialno delo (kjer je tudi sedež društva). Ker sva bila v prejšnji sestavi dva člana ČR tudi zaposlena na VŠSD, ni bilo s prostorom nikoli težav, saj sva vselej vedela, kateri je na razpolago. V novi sestavi ČR ni nobenega člana z VŠSD, zato se bo treba za vsak sestanek posebej vnaprej prepričati, kateri od prostorov ni zaseden, in ga predhodno rezervirati. To še zlasti velja za razgovore, kamor so vabljeni tudi udeleženci primera. Naslednja okoliščina, pomembna za redno delo ČR, je regionalna razpršenost članic ČR, ki so (v novi sestavi) z različnih koncev Slovenije, kar lahko nekoliko oteži njihovo usklajevanje in redno sestajanje. Ta banalna okoliščina lahko ima pomemben vpliv na odzivnost (ažurnost) ČR pri obravnavi prijavljenih primerov, zato velja biti nanjo še posebej pozoren. Težave v tej zvezi se lahko deloma ublažijo z vračilom potnih stroškov (prevoz) članom in članicam ČR pri udeležbi na skupnih sestankih; v nekaterih primerih pa bi lahko isto zagotovili tudi strankam v postopku, ko jih vabimo na razgovore (npr. materialno slabše situiranim, ki pridejo iz bolj oddaljenih kra-

jev). V dosedanem delu te potrebe nismo zaznali, a sredstva za potne stroške Društvo ima. Če bi nova sestava ČR zaradi regionalne razpršenosti članov izrazila tako potrebo, jih velja takoj podpreti. To je najmanj, kar lahko Društvo stori, da jim vsaj nekoliko olajša delo.

Sicer pa je treba spomniti še na najpomembnejši pogoj delovanja ČR, s katerim doslej nismo imeli težav (ne v prejšnji ne v novi sestavi tega organa). To je sestava članov ČR glede na področje njihove zaposlitve, ki naj bo čimbolj uravnotežena in nikakor ne enostranska. To pomeni, da je zaželena čimbolj mešana sestava, kjer člani in članice ČR prihajajo tako iz javnih služb kot iz nevladnih ustanov in iz znanstvenoraziskovalne sfere. Kot rečeno, nam je doslej taka uravnotežena sestava ČR uspevala, in to je treba ohraniti tudi v prihodnjih mandatih. S tem najlažje preprečimo možnost, da bi ČR razsojalo enostransko.

SKLEP

ČR glede na izkušnje preteklega leta ugotavlja, da je postal ta organ pomembna pritožbena instanca za uporabnike socialnega dela. Uporabniki, ki so se obrnili na nas, so vsi po vrsti izrazili pričakovanje, da bomo presojali strokovno in nepristransko in da jih bomo podprli pri presojanju domnevnih nepravilnosti v njihovih primerih. Nekaj pritožnikov je izrazilo tudi bojazen in nezaupanje v smislu, da bomo verjetno delovali v smeri zaščite svojih kolegic in kolegov tudi takrat, ko bomo ocenili, da ti niso ravnali prav. Zato sta neodvisnost in avtonomnost delovanja ČR ter nepopuščanje pritiskom – tako strokovnih krogov kot uporabnikov – po našem mnenju nujni pogoj za nepristransko in temeljno vodilo za delovanje ČR tudi v prihodnje. Menimo, da je to najboljšo, kar lahko stroka naredi sama zase in za svoj ugled.

Milan Ambrož, Marija Ovsenik

HUMANA PARADIGMA VODENJA SPREMEMB V POST-INDUSTRIJSKI ORGANIZACIJI

Dr. Milan Ambrož je višji predavatelj na Visoki šoli za turizem v Portorožu, vodja katedre za družboslovje in humanistiko, predava sociologijo turizma in sodeluje pri predmetu upravljanje poslovnih sistemov. Izr. prof. dr. Marija Ovsenik predava na Visoki šoli za socialno delo Univerze v Ljubljani, na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in na Visoki šoli za turizem v Portorožu.

V prispevku avtorja ugotavljata, da je v vedno bolj kompleksnem in hitro spremenljivem globalnem okolju vse manj možnosti za učinkovito individualno vodenje organizacij. Post-industrijska organizacija lahko preživi ob stalnem spreminjanju in prilagajanju okolju in ob nenehni demokratizaciji procesov. Racionalne pristope v post-industrijski organizaciji nadomešča v ljudi usmerjeno vodenje, ki poudarja zlasti humani vidik vodenja sprememb. V vodstvenih študijah raziskovalci veliko pozornosti posvečajo osebnosti karizmatičnega vodje, za katerega velja prepričanje, da učinkovito vodi spremembe. V študiji avtorja izhajata iz predpostavke, da je vodenje socialni konstrukt podrejenih sodelavcev, ki je podlaga presoji dejanskega vedenja vodje in hkrati predstavlja motivacijsko okolje za učinkovito vodenje sprememb. Rezultati študije kažejo, da je nova paradigma vodenja posredna in subtilna in da temelji na vlogi vodje-učitelja, ki v procesu sprememb v organizaciji spodbuja kakovostno komunikacijo, dialog z vsemi sodelavci in procese nenehnega učenja.

Ključne besede: karizma, socialni konstrukt, dialog, komunikacija, učenje, spremembe, vključenost.

Bojan Regvar, Marija Ovsenik

KADROVSKI VIRI IN STRATEŠKI VIDIK SOCIALNEGA MENEDŽMENTA PRI POVEČEVANJU MEDNARODNE KONKURENČNOSTI V POGOJIH GLOBALIZACIJE

Dr. Bojan Regvar je višji upravni delavec na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve, pisec in raziskovalec na področju socialne politike, menedžmenta in socio-ekonomije.

Članek prikazuje del razlogov, ki pogojujejo potrebo po stalnemu razvoju konkurenčnosti zaradi potrebe po odgovoru na negativne vplive globalizacije. Podatki nakazujejo, da negativni vplivi globalizacije povzročajo spremembe tudi na področju socialnega varstva, saj se na globalni ravni vse bolj kaže trend rasti socialnih problemov, ki jih ni več mogoče omejevati samo s programi socialnega varstva. V članku so izpostavljeni zaostanek v gospodarski razvitosti držav kandidatk za vstop v EU kot tisti element, ki omejuje sposobnost teh držav za uspešen prehod v skupen gospodarski prostor, kot ga predstavlja Evropska Unija, in težave, ki jih je s tem procesom mogoče predvideti. Težave pri vključevanju manj razvitih držav v skupen ekonomski prostor Evropske unije se bodo odrazile tudi v spremembah na področju socialnega varstva, predvsem v spremembi strukture in obsegu uporabnikov socialnega varstva.

Ključne besede: globalizacija, socialna politika, socialno varstvo, kadrovske viri, strateško načrtovanje.

Marko Ferjan, Karmen Brumen

O ETIKI IN MORALI SLOVENSКИH MENEDŽERJEV

Dr. Marko Ferjan je docent za kadrovske in izobraževalno področje na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Karmen Brumen je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju.

Namen tega dela je predstaviti neločljivost in povezanost etike v menedžerskem delovanju. V prvem delu članka je predstavljena osnovna teorija področja etike. Opisani so osnovni teoretični koncepti. V drugem delu članka pa so predstavljeni rezultati raziskave o etičnosti ravnanja menedžerjev slovenskih podjetij. Avtorji so opravili intervjuje z vodilnimi menedžerji 50 slovenskih podjetij.

Temeljno vprašanje, na katerega skuša odgovoriti članek, je, ali je mogoče izenačiti ekonomsko vrednost z etičnostjo ravnanja podjetij.

Ključne besede: menedžment, etika, moralni razvoj, filozofija poslovanja.

Jože Florjančič, Marko Ferjan, Goran Vuković
JAVNOSTI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSkih PODJETJIH

Dr. Jože Florjančič je predavatelj na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju in dekan te šole. Doc. dr. Marko Ferjan predava na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju. Doc. dr. Goran Vuković je docent za kadrovske in izobraževalno področje na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, direktor Centra za izobraževanje in svetovanje in vodja založbe Moderna organizacija.

Prispevek obravnava organiziranost služb za odnose z javnostmi v slovenskih podjetjih. V prispevku so predstavljeni rezultati dveh obsežnejših raziskav. Obe sta bili opravljene v drugi polovici leta 2001. Z raziskavo so avtorji ugotavljali tudi, kako so organizirane službe za odnose z javnostmi v slovenskih podjetjih. V ta namen je bila opravljena raziskava na vzorcu 272 slovenskih podjetij. Vzoredno je bilo opravljeno tudi anketiranje na reprezentativnem vzorcu 1.221 prebivalcev Republike Slovenije. Mnoga podjetja sicer vodijo in upravljajo odnose z javnostmi. Pri tem se poslužujejo vseh poznanih modelov. Avtorji so ugotovili, da imajo le v manjšem deležu anketiranih podjetij tudi oddelek oziroma organizirano službo za odnose z javnostmi. V mnogih podjetjih se z odnosi z javnostmi ukvarjajo kar službe za marketing. Okoli tri četrtine vprašanih podjetij je v preteklosti pri organizaciji oglaševanja že uporabilo pomoč specializiranih agencij; pri organiziranju odnosov z javnostmi pa to počne manj vprašanih. Približno dve tretjini vprašanih podjetij nima izdelanega komunikacijskega načrta. Ugotovljeno je bilo, da slovenski mediji objavljajo tudi novice o podjetjih oziroma poročajo tudi o gospodarskih temah in da večina ljudi vsaj občasno spremlja tovrstne prispevke. Glavna ugotovitev raziskave pa je, da večina ljudi nima zadosti znanj, da bi bila lahko akter dogajanj v ekonomiji.

Ključne besede: ekonomija, odnosi z javnostmi, naložbe.

Anka Čufer, Marija Ovsenik
ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT V INVALIDSKIH PODJETJIH V SLOVENIJI

Mag. Anka Čufer je diplomirana socialna delavka, direktorica invalidskega podjetja v Tolminu.

V prispevku obravnavamo izvedeno raziskavo o organizaciji in menedžmentu v invalidskih podjetjih v Sloveniji. Zbrali smo podatke o socialno-demografskih značilnostih vodij invalidskih podjetij v Sloveniji. Podatki mnenjske ankete so pokazali stališča in mnenje vodij invalidskih podjetij glede nekaterih aktualnih problemov vodenja, stanja in razvoja na področju delovanja invalidskih podjetij v Sloveniji. Pogledali smo, kako vodje v splošnem ocenjujejo vodenje in upravljanje, kadre in njihovo motiviranost, pomembnost tržnega raziskovanja, dejavnike, ki vplivajo na razvoj invalidskih podjetij, normativno dejavnost, vpliv politike na razvoj invalidskih podjetij, politiko razvoja v invalidskih podjetjih, doseganje njihovih ciljev, kakovost povezovanja invalidskih podjetij in njihovo stanje v RS. V zadnjem delu prispevka so dodani predlogi za izboljšanje delovanja invalidskih podjetij po zamisli Urwick-Ovsenikovega dopolnjenega kvadrata in kroga.

Ključne besede: socialno-demografske značilnosti menedžerjev, tretji sektor, motivacija delavcev, politika razvoja.

Marija Ovsenik, Janez Mekinc
USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH

Mag. Janez Mekinc je zaposlen v Generalni policijski upravi MNZ RS kot zunanji sodelavec; poleg tega predava na Visoki šoli za socialno delo Univerze v Ljubljani in na Visoki šoli za turizem v Portorožu.

Raziskava, iz katere so črpani podatki za prispevek, je imela namen ugotoviti stopnjo organiziranosti trženja slovenskih nepridobitnih organizacij. V teoretskem delu so predstavljene ugotovitve različnih strokovnjakov, ki so vplivali in še vplivajo na organiziranost in delovanje nepridobitnega sektorja. V

POVZETKI

metodološkem delu so predstavljeni posamezni rezultati raziskave skozi odgovore na zastavljena vprašanja iz vprašalnika skupaj s komentarji pridobljenih rezultatov. Raziskavo smo izvedli z vprašalnikom, ki nam ga je vrnilo 215 nepridobitnih organizacij v Sloveniji. Rezultati raziskave jasno pokažejo, da je slovenski nepridobitni sektor razdeljen v javni nepridobitni sektor, ki je v fazi tranzicije, in v privatni nepridobitni sektor, ki se pri svojem ustanavljanju in razvoju ubada z velikimi problemi. Ključne besede: trženje, nepridobitni sektor, menedžment.

Bojana Mesec

PROSTOR, KJER NASTAJA IN SE ORGANIZIRA PROSTOVOLJNO DELO

Mag. Bojana Mesec je asistentka stažistka na Visoki šoli za socialno delo Univerze v Ljubljani. Njeno področje so neprofitne organizacije in okolje, v katerem nastajajo, se organizirajo in živijo.

Raziskave s področja nastajanja novih skupnosti (npr. internetske skupnosti) so pokazale, da je eden izmed osnovnih vzgibov za njihov nastanek želja po povezanosti. Novi načini in metode, s katerimi se oblikujejo nove skupnosti, pripomorejo k novim idejam in rešitvam, ki so potrebne največkrat v lokalni skupnosti, kjer je posameznik prepuščen sam sebi. Posameznik lahko svoje mreže oblikuje in vzdržuje na temelju posamičnih interesov ali dejavnosti; povezave med člani v socialnih mrežah, ki temeljijo na neposrednem fizičnem stiku, ali druge oblike njihove komunikacije morajo biti razvejane in se morajo raztezati čez prvotne naloge, ki so jih pripeljale v stik. Posameznikove družabne odnose, osebne in intimne ali neosebne in formalne, si lahko predstavljamo kot niti v mrežah njihovih mrež. Mreže se širijo navzven od posameznika do bližnjih sodelavcev in nato na širšo skupnost. Skupnost je lahko zasnovana kot kompleksna mešanica teh osebnih družbenih povezav, ki sestavljajo umetelno prepletano mrežo. V njih najdemo tako formalne kot neformalne oblike prostovoljnega dela, ki skupnost povezujejo, jo krepijo in ji dajejo lastno identiteto.

Ključne besede: skupnost, prostovoljno delo, menedžment, socialne mreže, civilna družba.

Robert Modrijan, Marija Ovsenik

SPODBUJANJE DELOVNEGA POČUTJA NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE

Mag. Robert Modrijan, dipl. soc. del., opravlja delo svetovalca za zaposlitev na Zavodu RS za zaposlovanje v Območni službi v Kranju.

Priča smo kontinuiranemu tehnološkemu napredku, ki s svojim vse hitrejšim tempom vse bolj kaže potrebo po humanizaciji dela in novih organizacijskih pristopih pri ravnanju s človeškimi viri. Stres in poklicna izgorelost kot posledici tempa dela s stalnim kvantitativnim in kvalitativnim povečevanjem zahtev ključeta k strokovni obravnavi. V prispevku predstavljamo obliki strokovne pomoči, supervizijo in facilitacijo, ki se, prva na osebnem in druga na organizacijskem nivoju, spopadata s preprečevanjem in obravnavo stresa na delovnem mestu.

Ključne besede: stres, izgorevanje, delovno počutje, supervizija, facilitacija, svetovalec za zaposlitev, zavod za zaposlovanje, model sprememb.

Jože Ramovš

SAMOORGANIZACIJA SOCIALE NA PODROČJU ZASVOJENOSTI OB DESETLETNICI SOCIALNEGA FORUMA ZA ZASVOJENOSTI IN OMAME

Izr. prof. dr. Jože Ramovš, antropolog in socialni delavec, je predstojnik Inštituta Antona Trstenjaka in predavatelj na Visoki šoli za socialno delo Univerze v Ljubljani.

Članek je napisan ob desetletnici slovenskega strokovnega društva Socialni forum za zasvojenosti in omame. Prikaže dosedanje delo socialne stroke na področju zasvojenosti v Sloveniji, samoorganizacijo strokovnjakov pred desetimi leti, delo Socialnega foruma do zdaj in njegove naloge v prihodnje. Med njimi poudari zlasti uvedbo dobre prve socialne pomoči na področju zasvojenosti, specializacije in intervizijsko povezovanje strokovnjakov ter vzpostavitev centra za socialno urejanje mladih alkoholikov, ki je poseben izziv za novo generacijo socialnih delavk, ki iščejo ustvarjalno strokovno življenje in svoje delovno mesto.

POVZETKI

Ključne besede: zasvojenosti, alkoholizem, strokovno društvo, socialno delo, razvoj.

Simona Vrhunec

POKLICNA (SOCIALNA) SEGREGACIJA

Simona Vrhunec je diplomirana socialna delavka, študentka podiplomskega študija antropologije vsakdanjega življenja.

Socialna in ekonomska področja so mediji, prek katerih se producira in reproducira segregacija velikega števila žensk v slabo plačanih službah. Trajen razkorak pri plačilu glede na spol je odraz ne samo različnih možnosti pri mobilnosti kariere na določenem področju, temveč tudi dejstva, da moški in ženske stremijo k različnim zaposlitvam. Biološki, socialni in kognitivni faktorji, ki oblikujejo segregacijo, naredijo tudi različne interaktivne stile za spola – dečki so v moški skupini bolj tekmovalni in hierarhični, deklice v ženski skupini pa bolj sodelujoče in pravične.

Ključne besede: diskriminacija, segregacija, znanost, ženske, spol.

A B S T R A C T S

Milan Ambrož, Marija Ovsenik

HUMANE PARADIGM OF MANAGING CHANGE IN A POST-INDUSTRIAL ORGANIZATION

Dr. Milan Ambrož holds the chair of social and human sciences at Superior School of Tourism in Portorose, lecturing in sociology of tourism and in managing business systems. Dr. Marija Ovsenik is an associate professor at University of Ljubljana School of Social Work, at Faculty of organizational Sciences in Kranj, and at Superior School of Tourism in Portorose.

In the increasingly complex and rapidly changing global surroundings, the authors argue, there are increasingly less possibilities for efficient individual managing of organizations. A post-industrial organization can survive under constant changes and adaptations to the surroundings and under permanent democratisation of decision-making processes. Rational approaches are substituted in the post-industrial organization by people-centred managing, emphasising the humane aspect. In management studies researchers focus very much on the charismatic leader believed to efficiently guide the organization through change. In the present study, the authors' assumption is that managing is the subordinate workers' social construct, underlying their judgements of the manager's actual conduct, and that this is the motivational context for the efficient managing of change. The results of the study show that the new paradigm of management is indirect and subtle and based on the role of manager-teacher who, in the process of change, entices quality communication, a dialogue with all participants, and permanent learning.

Keywords: charisma, social construct, dialogue, communication, learning, inclusion.

Bojan Regvar, Marija Ovsenik

PERSONNEL RESOURCES AND THE STRATEGIC ASPECT OF SOCIAL MANAGEMENT WHEN DEVELOPING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN THE FRAMEWORK OF GLOBALISATION

Dr. Bojan Regvar is a senior public official at the Ministry of Labour, Family and Social Affairs, writer and researcher in the fields of social policy, management and socio-economy.

The paper elaborates on some reasons for permanent growth of competitiveness that are related to the negative impacts of globalisation. Data indicate that these negative impacts extend to the field of social care; namely, social problems that cannot be kept back by social care programmes are increasing on the global scale. The fact that candidate states lag behind in economic development is underlined as the element that hinders their capacity to enter successfully into the common economic space represented by European Union, and the difficulties that may be foreseen in this connection are presented. These difficulties will reflect in changes in the field of social care, notably in the changing structure and extent of the social care users.

Keywords: globalisation, social policy, social care, personnel resources, strategic planning.

Marko Ferjan, Karmen Brumen

ON ETHIC AND MORALITY OF SLOVENIAN MANAGERS

Dr. Marko Ferjan lectures at Faculty of organizational Sciences in Kranj. Karmen Brumen is a graduate of the same school.

The objective of this paper is to present the integration of ethical values into management practices. In the first, theoretical part, some definitions of ethics and moral behaviour are presented, in an attempt to provide an understanding of some principles and theory of individual moral development and to present some extensive modern ethical dilemmas. The second part of the paper presents the results of a research on ethics in Slovenian companies.

Keywords: management, ethics, moral development, philosophy of economic operation.

ABSTRACTS

Jože Florjančič, Marko Ferjan, Goran Vukovič

PUBLIC RELATIONS IN SLOVENIAN COMPANIES: THE ACTORS AND THE PUBLIC

Dr. Jože Florjančič is a lecturer at Faculty of organizational Sciences in Kranj and its Dean. Dr. Marko Ferjan is a lecturer at the same Faculty. Dr. Goran Vukovič is a lecturer at the Faculty, director of the Centre for education and counselling, and publisher.

The essay deals with the organization of public relations departments in Slovenian companies. The results of two extensive researches are presented. Both were made in the second half of 2001. The authors investigated how public relations departments in Slovenian companies are organized. For this purpose a research was made with a sample of 272 Slovenian companies. At the same time, a questionnaire was distributed to 1,221 citizens of Slovenia. The authors found that only a small fraction of the surveyed companies contain organised public relations sectors. In many companies the marketing department takes care of public relations as well. Around three fourths of the surveyed companies have been using specialised agencies. Almost two thirds do not have a full communication plan. It was also found that the Slovenian media publish over one hundred reports about companies or economy topics yearly. Most executives at least occasionally follow such reports, but many do not have enough knowledge to make use of it.

Keywords: economy, public relations, investment.

Anka Čufer, Marija Ovsenik

ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN INVALID ENTERPRISES IN SLOVENIA

Anka Čufer, M.A., is a social worker and director of Invalid Enterprise Tolmin.

The authors discuss a research on organization and management in invalid enterprises in Slovenia ('invalid enterprise' is a company that employs people with the status of 'invalids' and enjoys tax benefits on this account). Data on socio-demographic characteristics of Slovenian invalid enterprises' managers have been collected, beside an opinion poll on current problems of management, situation and development of invalid enterprises in Slovenia, encompassed the managers' assessments of managing and administering, personnel and their motivation, the importance they attach to market research, etc. Finally, some recommendations for the improvement of invalid enterprises' functioning are added on the basis of Urwick-Ovsenik's supplemented square and circle.

Keywords: socio-demographic characteristics of managers, the third sector, worker's motivation, policy of development.

Marija Ovsenik, Janez Mekinc

EFFECTIVENESS OF FUND-RAISING IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

Janez Mekinc, M.A., is an associate of General Police Administration with the Ministry of the Interior. He also lectures at University of Ljubljana School of Social Work and at Superior School of Tourism in Portorose.

The research that was the basis for this paper was designed to establish the degree of organization of marketing in Slovenian non-profit organizations. The material consists in 215 returned questionnaires. Results clearly show that the Slovenian non-profit sector is divided into public non-profit sector, which is in the stage of transition, and private non-profit sector, whose founding and development meets with considerable problems.

Keywords: marketing, non-profit sector, management.

Bojana Mesec

THE SPACE OF EMERGENCE AND ORGANIZATION OF VOLUNTARY WORK

Bojana Mesec, M.A., is junior assistant lecturer at University of Ljubljana School of Social Work. She is engaged in the field of non-profit organizations and their surroundings.

Research in the field of emerging new communities (e.g., internet communities) has shown that one of the principal motives for their formation is a wish for connectedness. New ways and methods by

ABSTRACTS

which new communities are formed contribute new ideas and solutions, most often needed in local communities in which one is left to oneself. An individual may form and maintain his or her networks on the basis of single interests or activities; links between members in the social networks that are based on immediate physical contact and other forms of their communication must be ramified and need to expand from the primary tasks that brought them in contact. The individual's social relations, personal and intimate as well as impersonal and formal, can be viewed as threads of their nets. These networks spread outwards, from the individual to his/her closer associates to wider community. A community can be seen as a complex mixture of such personal social links that form an intricate network. Both formal and informal forms of voluntary work are found in it, connecting the community, strengthening it and giving it its own identity.

Keywords: community, voluntary work, management, social networks, civil society.

Robert Modrijan, Marija Ovsenik

STIMULATING ASSIDUOUS FEELINGS AT THE BUREAU OF EMPLOYMENT

Robert Modrijan, M.A., is a social worker and an employment counsellor at the Slovenian Bureau of Employment, Regional Service Kranj.

The continuous technological progress and its increasing pace demand humanization of labour and new organizational approaches in handling human resources. Stress and burnout as the consequences of constantly increasing demands for both quality and quantity call for professional treatment. The paper presents two forms of professional help, supervision and facilitation, with which to confront and treat stress at a workplace, the former on the personal and the latter on the organizational level.

Keywords: stress, burnout, supervision, facilitation, employment counselling, bureau of employment, model of change.

Jože Ramovš

SELF-ORGANIZATION IN THE FIELD OF ADDICTION

AT THE 10TH ANNIVERSARY OF THE SOCIAL FORUM FOR ADDICTIONS AND INTOXICATIONS

Dr. Jože Ramovš, anthropologist and social worker, is Head of Anton Trstenjak Institute and associate professor at University of Ljubljana School of Social Work.

The paper was written for the tenth anniversary of the Social Forum for Addictions and Intoxications (a Slovenian association of professionals). It presents the past work of the social profession in the field of addictions, self-organization of professionals ten years ago, the work of Social Forum so far and its tasks in the future. Amongst the latter the necessity is stressed for the introduction of a good first social aid for addictions, for specialization and peer supervision of professionals, as well as for the formation of a centre for social settlement of young alcoholics, which is a special challenge for the new generation of social workers who seek creative professional life and a workplace.

Keywords: alcoholism, professional association, historical overview, development.

Simona Vrhunec

PROFESSIONAL (SOCIAL) SEGREGATION

Simona Vrhunec is a social worker and postgraduate student of anthropology of everyday life.

Social and economic geographies are the media through which the segregation of large numbers of women into poorly paid jobs is produced and reproduced. The enduring gender wage gap reflects not only different rates of career mobility within particular occupation but also the fact that women and men tend to work in different occupations. Biological, social and cognitive factors that create this segregation also foster different interactive styles for both genders.

Keywords: discrimination, science, women, gender.

IZDAJE VISOKE ŠOLE ZA SOCIALNO DELO

Srna MANDIČ (ur.), *Pravica do stanovanja: Brezdomstvo in druga stanovanjska tveganja ranljivih skupin*

Tanja LAMOVEC, *Kako misliti drugačnost*

Tanja LAMOVEC, *Psihosocialna pomoč v duševni stiski*

Blaž MESEC, *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*

Ellen BASS, Laura DAVIS, *Pogum za okrevanje: Priročnik za ženske, ki so preživele spolno zlorabo v otroštvu* (razprodano)

Mojca NOVAK, *Razvoj evropskih modelov države blaginje*

Judith LEWIS HERMAN, Carol-Ann HOOPER, Liz KELLY, Birgit ROMMELSPACHER, Valerie SINASON, Moira WALKER (Predgovor Darja ZAVIRŠEK), *Spolno nasilje: Feministične raziskave za socialno delo*

Naročila Knjižnica VŠSD, Topniška 33, 1000 Ljubljana, tel. 01 2809261, email nika.cigoj.kuzma@uni-lj.si

Nove knjige sodelavcev VŠSD, ki so izšle pri drugih izdajateljih

Darja ZAVIRŠEK, *Hendikep kot kulturna travma*. Ljubljana: Založba /* cf.

Marija OVSENIK, Milan AMBROŽ, *Neprofitni avtopoietični sistemi*. Škofja Loka: Inštitut za samorazvoj

Srečo DRAGOŠ, *Katolicizem na Slovenskem: Socialni koncepti do druge svetovne vojne*. Ljubljana: KRT.

Vito FLAKER, *Odpiranje norosti: Vzpon in padec totalnih ustanov*. Ljubljana: /* cf.

Nove knjige, zanimive za naše bralce

Pascal DIBIE, *Etnologija spalnice*. Ljubljana: /* cf.

Michel FOUCAULT, *Zgodovina norosti v času klasicizma*. Ljubljana: /* cf.

Albert MRGOLE, *Malopridna mladež med zaščitniki in preganjalci k nastajanju mladinskega prava*. Ljubljana: /* cf.

David ŠALAMUN, *Dobrodošli v Dializiju, potovanje na svojo odgovornost*. Ljubljana: /* cf.

Naročila Založba /* cf., Slomškova 15, 1000 Ljubljana, tel. 01 4344431, email zoja.skusek@guest.arnes.si

VITO
FLAKER

Živeti s heroinom
I.

*Družbena konstrukcija
uživalca v Sloveniji*

*cf.

VITO
FLAKER

Živeti s heroinom
II.

K zmanjševanju škode

*cf.

KAKO NAJ BO UREJENO BESEDILO ZA OBJAVO V ČASOPISU SOCIALNO DELO

ODDAJA

Besedilo je treba oddati hkrati v izpisu in v elektronski obliki. V elektronski obliki naj bo besedilo zapisano v formatu WORD ali RTF. Oddate ga lahko na disketi (standardni 3,5-palčni), ali še bolje, pošljete kot priponko po elektronski pošti.

FORMAT

Besedilo naj ima dvojen razmak med vrsticami in enotno velikost črk 12 pik. Biti mora neformatirano, brez pomikov v desno, na sredino ipd. Ne uporabljajte avtomatičnega številčenja odstavkov! Pri alinejah na začetku vrstice ne uporabljajte »bulitov«, črnih pik, temveč samo navadne pomišljaje!

Vmesni naslovi lahko imajo največ tri nivoje. Oštevilčite jih na standarden način (1., 1.1., 1.1.1.), in sicer ročno - ne uporabljajte avtomatičnega številčenja naslovov!

Citate označite z narekovaji in NE z ležečo pisavo! Ležečo ali podčrtano pisavo (ki sta ekvivalentni) uporabljajte samo za poudarjeno besedilo, za naslove knjig in revij (gl. spodaj) in za tuje besede v besedilu, ne pa za naslove razdelkov v besedilu ipd.

Vse tuje besede (razen imen) in latinske bibliografske kratice (*ibid.*, *et al.* ipd.) pišite ležeče ali podčrtano. Kjer z izvirnim izrazom pojasnjujete svoj prevod, ga postavite v oglati oklepaj, npr.: ... **igra [play]** ...; s tem zaznamujte tudi neizrečen ali izpuščen del citata, npr.: »... **[družina]** ima funkcijo ...«, »... vse tuje besede [...] in latinske ...«.

Ves tekst, vključno z naslovi, podnaslovi, referencami itn., naj bo pisan z malimi črkami, seveda pa upoštevajte pravila, ki veljajo za veliko začetnico. Tega pravila se ni treba držati le, če citirate besedilo, ki rabi velike črke.

OPOMBE

Opombe k besedilu naj bodo pomaknjene na konec besedila pred bibliografijo. Ne uporabljajte računalniškega formata opomb! V glavnem besedilu označite opombo z njeno zaporedno številko takoj za besedo ali ločilom, in sicer v pisavi *superscript* (»nadpisano«). V taki pisavi naj bo tudi številka pred besedilom opombe. Opombo dodajte samo, če je res nujno. Bibliografskih opomb (tj. takih, katerih poglobitna vsebina je navedba vira) ne sme biti.

Grafični materiali naj bodo izrisani v formatu A4 in primerni za preslikavo. Upoštevajte, da je tisk črno-bel. Če so grafike računalniško obdelane, se posvetujte z uredništvom. Ne uporabljajte internih grafičnih modulov urejevalnikov besedil!

BIBLIOGRAFIJA

Na koncu besedila postavite seznam uporabljene literature, razvrščen po abecednem redu priimkov avtorjev oz. urednikov (oz. naslovov publikacij, kjer avtor ali urednik ni naveden). Seznam naj ne bo oštevilčen! Literatura naj bo urejena takole:

- M. Ambrož (2002), *Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije*. Univerza v Mariboru: Fakulteta za organizacijske vede (doktorska disertacija).
- D. Bell, P. Caplan, W. J. Karim (ur.) (1993), *Gendered Fields: Women, Men and Ethnography*. London: Routledge.
- J. D. Benjamin (1962), The innate and the experiential. V: H. W. Brosin (ur.), *Lectures in Experimental Psychiatry*. Pittsburg: Univ. Pittsburg Press (81-115).
- (1991), Sadomasochism in the Perversions: Some Thoughts on the Destruction of Reality. *J. Amer. Psychoanal. Assn.*, 39: 399-415.
- G. Čacinovič Vogrinčič (1993), Družina: pravica do lastne stvarnosti. *Socialno delo*, 32, 1-2: 54-60.
- A. Miller (1992), *Drama je biti otrok*. Ljubljana: Tangram.

Pri reviji navedemo strani, na katerih se nahaja članek, pri zborniku pa v oklepaju. Podnaslov pišemo za dvopičjem po glavnem naslovu. Z dvema črticama na začetku vrstice zaznamujemo, da gre za istega avtorja kakor pri prej navedenem viru. Avtorjevo lastno ime lahko tudi izpišete.

REFERENCE

Reference v besedilu naj bodo urejene po temle zgledu: ... (Bell, Caplan, Karim 1986; prim. tudi Čačinovič Vogrinčič 1993) ..., in sicer enako, če gre za avtorje ali za urednike (brez »ur.« ipd.). Kadar citirate, navedite tudi stran v viru, npr. ... (Miller 1992: 121) ... Imena istega avtorja ali urednika v zaporednih referencah ni treba ponavljati, npr. ... (Chaseguct-Smirgel 1984: 111; 1991: 87) ... Če navedba vira neposredno sledi omembi avtorja oz. urednika v besedilu, se njegovo ime v oklepaju izpusti, npr. ... po Millerjevi (*ibid.*) je ... Kadar je referenca edina ali bistvena vsebina opombe, oklepaja ne pišite. Če navajate zaporedoma isti vir, uporabite »*ibid.*«, kadar navajate isto stran kakor pri prejšnji navedbi, ali »*op. cit.*«, kadar navajate isto delo, a drugo stran, npr.: ... (*op. cit.*: 121) ...

PRILOGE

Glavno besedilo prispevka naj se začne z naslovom prispevka brez navedbe imena avtorja/avtorice. V glavnem besedilu ne sme biti nikjer navedeno, kdo je njegov avtor/avtorica.

Prvi list natisnjenga besedila, v elektronski obliki pa posebna datoteka naj vsebuje povzetek, ključne besede in kratko informacijo o avtorju, avtorici. Omembe avtorja, avtorice naj bodo vedno v tretji osebi.

Povzetek naj obsega 10-15 vrstic in v njem naj bodo zapisane najpomembnejše ugotovitve (sklepi) prispevka. Ne uporabljajte formulacije tipa »V prispevku bomo predstavili rezultate raziskave ...« ipd., temveč te rezultate (ali drugo relevantno gradivo) na kratko obnovite. Ključnih besed naj ne bo manj ko tri in – če ni nujno – ne več ko šest. Informacija o avtorju, avtorici naj vsebuje samo najosnovnejše podatke (npr. »**Dr. X Y je docentka za sociologijo na Visoki šoli za socialno delo v Ljubljani, podpredsednica Društva socialnih delavcev Slovenije in pomočnica koordinatorja Evropskega programa za begunce.**«). Če je mogoče, priložite prevod povzetka, ključnih besed in opombe o avtorju/avtorici v angleščino. Obvezno pripišite svoj naslov, telefonsko številko in elektronski naslov, če ga imate!

RECENZIJA

Vaše besedilo bo recenziral/a strokovnjak/inja s področja, s katerim se ukvarja vaše besedilo. Čeprav se trudimo, da bi bil postopek kratek, lahko to traja kar dolgo. Če dobite predloge za popravke, jih obvezno upoštevajte in popravljeno besedilo vrnite v najkrajšem mogočem času.

THE SHADE OF EMERGENT AND ORGANIZATION OF VOLUNTARY WORK

Maša Česenik

STIMULATING RESIDENTS' FEELINGS AT THE BUREAUCRATIC EMPLOYMENT

10th anniversary of the social forum for addictions and intoxications

Jozef Ramovš

SELF ORGANIZATION IN THE FIELD OF ADDICTIONS

Simona Vrbljanec

PROFESSIONAL (SOCIAL) SEGREGATION

ENGLISH ABSTRACTS

social work

Vol. 41, June-August 2002, Part 3-4

Published by University of Ljubljana School of Social Work

All rights reserved

Editorial Advisory Board

Vika Bevc

Gabi Čačinovič Vogrinčič

Bojan Dekleva

Vito Flaker

Andreja Kavar Vidmar

Zinka Kolarič

Anica Kos

Editor

Bogdan Lešnik

Associate Editors

Darja Zaviršek (book reviews)

Srečo Dragoš (research)

Jo Campling (international editor)

Address of the Editors

Topniška 33, 1000 Ljubljana, Slovenia
phone (+386 1) 43-77-615, fax 43-77-122

e-mail socialno.delo@uni-lj.si

www.vssd.uni-lj.si/sd

Editorial Advisory Board (cont.)

Blaž Mesec

Mara Ovsenik

Jože Ramovš

Pavla Rapoša Tajnšek

Tanja Rener

Bernard Stritih

Marta Vodeb Bonač

Marjan Vončina

selected contents

social work and management

Milan Ambrož, Marija Ovsenik

HUMANE PARADIGM OF MANAGING CHANGE IN A POST-INDUSTRIAL ORGANIZATION 127

Bojan Regvar, Marija Ovsenik

PERSONNEL RESOURCES AND THE STRATEGIC ASPECT OF SOCIAL MANAGEMENT WHEN DEVELOPING INTERNATIONAL COMPETITIVENESS IN THE FRAMEWORK OF GLOBALISATION 141

Marko Ferjan, Karmen Brumen

ON ETHIC AND MORALITY OF SLOVENIAN MANAGERS 149

Jože Florjančič, Marko Ferjan, Goran Vukovič

PUBLIC RELATIONS IN SLOVENIAN COMPANIES: THE ACTORS AND THE PUBLIC 161

Anka Čufer, Marija Ovsenik

ORGANIZATION AND MANAGEMENT IN INVALID ENTERPRISES IN SLOVENIA 173

Marija Ovsenik, Janez Mekinc

EFFECTIVENESS OF FUND-RAISING IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS 183

Bojana Mesec

THE SPACE OF EMERGENCE AND ORGANIZATION OF VOLUNTARY WORK 199

Robert Modrijan, Marija Ovsenik

STIMULATING ASSIDUOUS FEELINGS AT THE BUREAU OF EMPLOYMENT 203

10th anniversary of the social forum for addictions and intoxications

Jože Ramovš

SELF-ORGANIZATION IN THE FIELD OF ADDICTION 209

other

Simona Vrhunec

PROFESSIONAL (SOCIAL) SEGREGATION 221

ENGLISH ABSTRACTS 245

Published in six issues per year

socialno delo in menedžment

Milan Ambrož, Marija Ovsenik HUMANA PARADIGMA VODENJA SPREMEMB V POST-INDUSTRIJSKI ORGANIZACIJI	127
Bojan Regvar, Marija Ovsenik KADROVSKI VIRI IN STRATEŠKI VIDIK SOCIALNEGA MENEDŽMENTA PRI POVEČEVANJU MEDNARODNE KONKURENČNOSTI V POGOJIH GLOBALIZACIJE	141
Marko Ferjan, Karmen Brumen O ETIKI IN MORALI SLOVENSКИH MENEDŽERJEV	149
Jože Florjančič, Marko Ferjan, Goran Vukovič JAVNOSTI IN ODNOSI Z JAVNOSTMI V SLOVENSКИH PODJETJIH	161
Anka Čufer, Marija Ovsenik ORGANIZACIJA IN MENEDŽMENT V INVALIDSКИH PODJETJIH V SLOVENIJI	173
Marija Ovsenik, Janez Mekinc USPEŠNOST PRIDOBIVANJA SREDSTEV V NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJAH	183
Bojana Mesec PROSTOR, KJER NASTAJA IN SE ORGANIZIRA PROSTOVOLJNO DELO	199
Robert Modrijan, Marija Ovsenik SPODBUJANJE DELOVNEGA POČUTJA NA ZAVODU RS ZA ZAPOSLOVANJE	203

ob desetletnici socialnega foruma za zasvojenosti in omame

Jože Ramovš SAMOORGANIZACIJA SOCIALNEGA DELA NA PODROČJU ZASVOJENOSTI	209
--	-----

drugo

Simona Vrhunec POKLICNA (SOCIALNA) SEGREGACIJA	221
---	-----

dokument

Mojca Urek, Srečo Dragoš ČASTNO RAZSODIŠČE DRUŠTVA SOCIALNIH DELAVK IN DELAVCEV	233
--	-----

povzetki

SLOVENSKI	241
ANGLEŠKI	245