

Vito Flaker

Vključevanje uporabnikov - krilatica ali krila preobrazbe

Vključevanje uporabnikov je glavni smoter preobrazbe institucij in tudi njeno glavno sredstvo, vendar pa zaradi drugih »pomembnejših« nalog organizacije praviloma ostane ob strani. Vključevanje je negacija izključevanja, s katerim totalne ustanove homogenizirajo družbo in ustvarjajo razvrednotene, odklonske vloge. Vključevanje se stopnjuje od zgolj navzočnosti in udeležbe preko navezav do poistovetenja in pripadnosti skupini in poteka na osebni, organizacijski ravni in ravni skupnosti. Skupščine (terapevtske skupnosti) so med izrazitejšimi načini, kako zagotoviti vključevanje uporabnikov v procesu preobrazbe. Vendar morajo, da dosežejo svoj cilj – samoupravljanja in osebne afirmacije udeležencev – biti odprte, demokratične in zares odločati o za udeležence zares pomembnih zadevah, sicer ostanejo le ceremonija, še huje, orodje nadzora, discipliniranja oz. manipulacije. Takšen način odločanja in udeležbe mora vztrajati tudi po preselitvah in razpršitvi stanovalcev, pri tem vključevati skupnost in njej prispevati. Vključevanje uporabnikov pomeni tudi nujno dodajanje kolektivne, skupnostne dimenzije sicer pogosto individualno zasnovani oskrbi in omogoča, da skupnost postane akter oskrbe (ne le njeno krajevno določilo). Vloga strokovnjakov je omogočati takšne procese, hkrati pa tudi zagotoviti oporo pri vključevanju. Hkrati pa nekdanji izključenci z vključevanjem poresničijo skupnost. Izluščili smo torej štiri obraze vključevanja: samoupravljanje oskrbe, podporo pri vključevanju, obnavljanje in krepitev mrež ter skupnostne akcije. Te moramo upoštevati in izvajati hkrati, saj vsaka dimenzija zase pogosto ni dovolj pa tudi krepijo druga drugo.

Ključne besede: dezinstitutionalizacija, skupščine, pripadnost, terapevtske skupnosti, demokratično odločanje.

Vito Flaker je napol upokojen profesor socialnega dela in aktivist na področju dezinstitutionalizacije. Kontakt: vito.flaker@fsd.uni-lj.si.

Users' involvement: a motto or the motor of transformation

Users' involvement and inclusion are the main purposes in the transformation of the residential institutions and its main vehicle. However, it is on the account of other undertakings of the organisation, mostly left aside in the process. Inclusion is the negation of the exclusion, which by total institutions homogenise the society and craft devalued, deviant roles. Inclusion can vary in intensity from mere presence and participation to attachment and identification, affiliation to a group and takes place on personal, organisational and community levels. Assemblies (therapeutic communities) are among the most prominent ways of how to enable involvement of users in the process of transformation. However, they need to, in order to achieve their mission – self-governance and personal affirmation of participants – be open, democratic and really decide on truly important issues, otherwise they remain mere ceremonies, or worse, instrument of control, discipline and manipulation. This way of decision making and participation must persist also after the resettlement and dispersion of residents and include the community and thus contribute to it. Inclusion of users into the community represents also adding the necessary collective, communal dimension to the otherwise individualised care and enables the community to become an agent of care (and not just adverbial clause of place). The role of the professionals is to facilitate such processes while providing support to users to do so. At the same time, the previously excluded by inclusion make the community more real. Four faces of inclusion can be decoded: self-management of care, support in inclusion, renewing and strengthening the networks and community action. These must be considered and enacted simultaneously, since alone they do not suffice as they complement and strengthen each other.

Key words: deinstitutionalisation, assemblies, affiliation, therapeutic communities, democratic decision-making.

Vito Flaker is semiretired professor of social work and activist of deinstitutionalisation. Contact: vito.flaker@fsd.uni-lj.si.



0009-0003-6275-8466

Vključevanje uporabnikov je temelj preobrazbe, njen glavni smoter, tudi njeno pomembno sredstvo. S tem v mislih se preobrazbe tudi lotevamo. Tako nam tudi narekujejo številni dokumenti, ki zahtevajo vključevanje, udeležbo in samoodločanje stanovalcev oz. uporabnikov (med njimi najpomembnejši *Konvencija ZN o pravicah onemogočanih/invalidov*). A so te pravice ostale na papirju in kljub številnim poskusom zev med deklaracijami in prakso vztraja (Urek, 2021).

Verjetno je to med najbolj spregledanimi viri preobrazbe, potencial, ki ga preredko izkoristimo. Čeprav je med glavnimi prioritetami po pomembnosti, ga navadno zanemarjamo, saj se druge zadeve zdijo nujnejše – treba je ljudi preseliti, nabaviti stanovanja, usposobiti osebje, ustvariti novo organizacijo, službe ipd. Vse se zdi nujnejše in pogosto akterji preobrazbe »vključevanje uporabnikov« prelagajo v oddaljeno prihodnost – »ko bodo razmere zrele«. Takšna logika tudi ni povsem iz trte zvita, saj se s premenami na številnih registrih krepijo stanovalci in večja se njihova kapaciteta sodelovanja, vključevanja. Hkrati pa izostanek takšnega delovanja lahko razumemo kot nezavedni manever protagonistov preobrazbe, saj je prav vključevanje uporabnikov tudi med zahtevnejšimi nalogami, ki se je ne znamo prav lotiti.

Do strokovnjaštva neprizanesljivejša razlaga je, da je morebiti izostanek vključevanja uporabnikov tudi posledica omahovanja pri prenosu moči z osebja na uporabnike. Na drugi strani lahko vidimo razloge tudi v tem, da se uporabniki ne pojavljajo kot artikulirani akter, organizirana sila preobrazbe na sploh. Da ne bi namreč vključevanje uporabnikov pomenilo podaljšane odvisnosti od osebja (pa čeprav njim naklonjenega), si morajo stanovalci zagotoviti »zunanj« vir moči, osamosvajanja. To so navadno uporabniška društva ali zagovorniške organizacije, ki delujejo zunaj ustanove – prva pa pogosto niso dovolj močna za takšno udeležbo (zavodi pa niso navajeni takšnega sodelovanja), druge pa pri nas za zdaj ne obstajajo.

Prestrojiti izključevanje

Totalna ustanova je sredstvo totalnega izključevanja. Najočitneje človeka izključi prostorsko, odstrani ga s krajev, na katerih se stvari zares dogajajo, s tem posredno iz siceršnjega družbenega dogajanja, dodeli mu – Tanja Lamovec (1993) bi rekla – »provizorično eksistenco«, torej surogatne priključke na glavno družbeno telo. Hočeš nočeš se morajo »vključiti« v totalno ustanovo – izgubiti svojo osebnost, identiteto, se podrediti pravilom, urniku, programu in eni sami oblasti, zagotoviti, da v taki situaciji dasiravno preživijo.

Opomba: Besedilo je večji del nastalo ob zaključevanju projekta preoblikovanja zavoda v Dutovljah jeseni 2023. Zahvaljujem se vsem sodelujočim. Nastalo je tudi s pomočjo udeležbe v raziskovalnem programu »Socialno delo kot nosilec procesov družbenega vključevanja in socialne pravičnosti v Sloveniji – teoretske podlage, metodološke in metodične usmeritve in zgodovinski razvoj« (številka: P5-0058) pa tudi raziskovalnega projekta »Dolgotrajna oskrba ljudi z demenco v teoriji in praksi socialnega dela« (številka: J5-2567), ki ju financira ARRS.

S tem postane njihova glavna naloga (morda celo življenjsko poslanstvo) zagotavljati nemoteno delovanje totalne ustanove.

Goffman (2019, str. 65–70), denimo, z vidika samopojmovanja stanovalcev v takšni ekstremni situaciji razlikuje pet oblik takšnih prilagoditev: umik, nespravljalivost, kolonializacijo, spreobrnitev in mirno igro (*cool play*). V Hrastovcu smo z vidika osebj razlikovali med: aristokracijo, izzivalci, pozabljenimi in negibnimi (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 220–221). Niti en niti drug način opisovanja skupin, ki se porajajo v totalni ustanovi, osebje navedno ne uporablja pri svojem delu. Za razvrščanje uporabljajo vhodne oznake (diagnoze), ki jih modulirajo glede na sistem privilegijev in oddelkov. Čeprav razlike v prilagoditvah stanovalcev vzpostavlja prav totalna ustanova in so njena funkcija, za njeno funkcioniranje niso ključne, obstajajo kot »naravno dejstvo«, pač so in so učinek totalne ustanove. Potreba po poimenovanju nastane takrat, ko hočemo totalno ustanovo spremeniti, preobraziti. Takrat je treba izziv sprejeti (in ne zatreti), pozabljene obuditi, negibne premakniti, aristokracijo pa »obglaviti« (privilegije, ki so jih prej imeli samo oni, morajo zdaj imeti vsi – lahko pa se iz aristokracije – ločene od raje – preobrazijo v »ljudske tribune«).

Uporabniki, v primeru zavodov natančneje stanovalci, oz. njihovo izključevanje iz vsakdanjih tokov življenja, so podlaga, podstat totalne ustanove. Snov, na katero totalna oblika deluje, je namreč prebivalstvo, glavna funkcija totalne ustanove pa prav zajemanje prebivalstva (Foucault, 1984; Flaker, 2017; Rafaelič in Flaker, 2021, str. 32–34). Kot družbeni aparat zajemanja zajame to ali ono skupino, tisti del prebivalstva, za katerega je pooblaščen. Zajamejo iz brezoblične mase, s tem pa maso oblikujejo, jo segmentirajo, glede na poljubne značilnosti te ali one skupine. Vzpostavlja razliko, odklon od brezoblične slehernosti, normalnosti. Odklon pa oblikuje s pomočjo označevanja, vloge oz. kariere, ki človeka pripelje v ta aparat zajemanja (Scheff, 1966; Goffman, 2019). Vloga je zajemalka, kariera pa tlakuje proces zajemanja.

Vključevanje uporabnikov zanika prav te značilnosti totalne ustanove oz. zajema prebivalstva. Odpravlja izključevanje v njegovem korenu – torej na eni strani vrača ljudi v splošno prebivalstvo – ki pa zdaj ni več brezoblična masa slehernikov, ampak postane množica raznoterosti, posamičnosti. Hkrati zanika odklonsko kariero, postopno izgubljanje in na koncu totalno izgubo moči. Vključevanje uporabnikov v kadru preobrazbe ustanove progresivno krepi moč odločanja in delovanja, zmožnost prevzemanja številnih in cenjenih vlog, tudi vodilnih v sami preobrazbi – se premakniti iz mirovanja, pasivnosti v tvorbo in gibljivo življenje. To tvori potencial za vključevanje.

Stopnje vključevanja

Vključevanje pogosto preveč zožimo na zmožnost, kapaciteto ustvarjanja in vzdrževanja stikov z drugimi, na fenomen (osebnih) omrežij. Morda je to res najustreznejši pokazatelj vključenosti, družbene udeležbe, a gotovo ni edina

domena vključevanja. Pozornost je treba usmeriti tudi v to, kako se ljudje vključujejo v družbene tokove, organizacije, skupine, družbene in družabne dogodke in kako se vključujejo v razne sfere družbenega življenja – poleg delovne tudi prostočasno, kulturno, športno ipd. V jeziku kategorij indeksa potreb (Flaker idr., 2008) je verjetno od indeksa »družabnosti in stikov« pomembnejša kategorija »neumeščenosti in pripadnosti«, ki pravzaprav ustvarja sintezo več vidikov človekove družbene moči, ki jo črpa z različnih področjih svojega življenja (stanovanje, delo in denar, kariera, družabnost, interakcija, vsakdanje rutine in prosti čas, življenjski dogodki).

Pravzaprav je prav pripadnost pojem (in tudi pojav), ki je vključevanju nadrejen in izraža najbolj izraženo stopnjo vključenosti. Vključenost lahko namreč definiramo zgolj kot navzočnost v poljubnem družbenem prostoru in (sleherno) udeležbo v družbenih interakcijah. Ko se v takšnem okviru pojavijo človeške navezave, torej trajnejše zveze, ki presegajo zgolj situacijsko določene interakcije, se vključenost s to povratno zanko okrepi in dobi naravo vezi, ki obstaja onkraj same situacije oz. ozemlja, na katerem se dogaja. Šele ko se človek poistoveti s skupino, njenimi vrednotami, predvsem pa z njenim delom in ko je takšno istovetenje vzajemno, ko tudi skupina vidi človeka kot člana skupine, lahko govorimo o pripadnosti oz. o integraciji človeka v kolektiv (Flaker idr., 2008, str. 362–364; cf. tudi Pečnikar Oblak, 2024).

Slika 1: Geneza pripadnosti.



To so lahko zgolj stopnje vključevanja oz. pripadnosti, ki jih v določenem kolektivu dosežemo, lahko pa jih imamo tudi za etape v procesu, ki lahko vodi k pripadnosti. Navzočnost in sodelovanje sta namreč tudi prvi pogoj, da se navežemo, navezave pa za to, da dobimo občutek pripadnosti. Tako tudi vključevanje navadno poteka – najprej se vključimo, pridemo pogledat; če se z drugimi povežemo, začutimo nekaj skupnega, se bomo s skupino, njenim delom in izdelkom poistovetili in (sčasoma) postali člani te

skupine, dobili bomo občutek pripadnosti. Seveda pa, kakor se to pogosto zgodi, bomo lahko ostali le na prvi ali drugi stopnji pripadnosti – bomo sodelovali, morda se s kom povezali, ne bomo pa čutili posebne pripadnosti kaki skupini ali njenemu projektu. Za vključevanje uporabnikov v procesu preobrazbe ali v kakšnem drugem okviru, ko imamo opraviti z ljudmi, ki so kronično in ekstremno izključeni, je ugotovitev, da je navzočnost nujen pogoj vključevanja, ključna in glavni začetni korak k vključevanju uporabnikov.

V procesu preobrazbe je torej treba na eni strani ustvarjati priložnosti za vključevanje, ustvarjati situacije, ureditve, procese, v katerih imajo stanovalci priložnost sodelovati, odločati, se povezovati in poistovetiti. Na drugi strani pa jih moramo hkrati z vključevanjem v takšne situacije tudi dati ustrezna orodja, ki bodo maksimirala njihovo udeležbo in vključenost – torej hkrati krepiti njihovo moč, moč vplivanja na skupino oz. za delovanje v skupini, v katero se vključujejo.

Ravni vključevanja

Vključevanje uporabnikov moramo spremljati in spodbujati hkrati na več ravneh. Stati jim je treba ob strani na ravni povsem osebnega vključevanja, gledati s perspektive vsakega posamičnega uporabnika. Vključevati jih je treba v vse organizacijske strukture in procese v samem zavodu, to pa pomeni tudi v snovanje in izvedbo preobrazbe. Ne nazadnje pa je treba spodbujati vključevanje v skupnost. Te plati vključevanja se delno prekrivajo in dopolnjujejo, delno pa gre za samostojne pojave oz. procese.

Slika 2: Ravni vključevanja.



Na osebni ravni je glavno in generično orodje vključevanja osebni načrt. V njem stanovalec predvidi najprej cilje vključevanja, kam in v kaj bi se rad vključil, potem pa jim doda načine, kako se bo vključeval. Pri tem so področja poljubna oz. odvisna predvsem od človekovih preferenc. Podobno vlogo ima tudi »odločanje s podporo«, ki ne le krepi moč odločanja, temveč človeka, ki je deležen podpore, vključuje v procese, ki ga zadevajo, omogočajo večjo stopnjo družbene vključenosti, hkrati pa je sam proces vključujoč. Tudi tu je treba človeka podpreti pri tem, da določi, kaj je zanj pomembno, hkrati pa mu zagotoviti oporo pri realizaciji tako samega odločanja kot pri uresničevanju odločitev. Ljudi je treba tudi konkretno in osebno podpreti, da se okrepijo za sodelovanje pri skupnem odločanju in upravljanju tako organizacije kot procesa preobrazbe. Preobrazba zavoda pa omogoča še bolj kot sicer, da stanovalci v tem procesu postanejo tudi »vrstniški pomočniki« – svetovalci, spremljevalci, negovalci, oskrbovalci – pa tudi ključni delavci, celo načrtovalci (Strmšek, 2007; Flaker in Rafaelič, 2023, str. 241).

Vključevanje v upravljanje in prevzemanje delovnih nalog je že tudi vključevanje na organizacijski ravni. S tem se preobraža vloga stanovalcev, iz njih kot posameznih uporabnikov in skupine stanovalcev nastanejo sodelavci in akterji preobrazbe. Pri tem lahko prevzemajo vloge, ki niso neposredno oskrbovalne narave – lahko se vključijo v vzdrževanje, pripravo hrane, administracijo ipd. V time se lahko začnejo vključevati ne le takrat, ko gre za njihove osebne time, temveč kot sodelavci, kot člani tima, ki deluje na določenem območju ali področju dela. Vključujejo se lahko bodisi kot predstavniki uporabnikov bodisi kot dejavni člani kolektiva v organe odločanja in vodenja, lahko ustvarijo tudi svoje lastne organe, denimo svet stanovalcev, komisije, delovne skupine za posamezne teme (Rape Žiberna, 2025; Sobočan, 2025; Šugman Bohinc, 2025; Flaker, 2025a, b). Ti pa morajo biti enakovredni ali vodilni.

Skupščine ali terapevtske skupnosti

Skupščine so način zagotavljanja udeležbe uporabnikov in njihovega vključevanja v procese preobrazbe, a pogosto obstajajo prav kot nasprotje resničnega vključevanja, njihov simulaker. Kot organ skupnega odločanja so del vsakršnega demokratskega izročila – lahko pa so, kot postrojeni vojaški zbori, le učinkovit način prenašanja ukazov elit. V institucijah so se uveljavile po drugi svetovni vojni pod okriljem socialne psihiatrije (Jones, 1952); tudi na podlagi northfieldskega eksperimenta (Bion, 1963, str. 11–26). Še prej pa jih zasledimo v eksperimentalnih šolah in kolonijah za otroke: »Mala republika« (*Little Commonwealth*) Homerja Lanea, po kateri se je zgledoval Neil (1960), v porevolucionarni Sovjetski zvezi Makarenko (1950).

Vsaj pri nas pa je ideja skupščin kot terapevtskih skupnosti razširila prav socialna psihiatrija, uvedli so jo v eksperimentu v Logatcu (Kobal, 1974). Od tod se je razširila različno poimenovana (terapevtska, domska skupnost,

parlament, plenum ipd.) po večini ustanov (manj v domove za stare, pod vplivom Vinka Skalarja celo v dijaške domove).

Terapevtske skupnosti naj bi imele dvojni smoter – organizacijski in terapevtski. Omogočale naj bi demokratično delovanje ustanove, vsaj sodelovanje njenih stanovalcev pri odločanju in vodenju. Hkrati pa naj bi to imelo tudi terapevtski oz. v pedagoških ustanovah vzgojni učinek – stanovalci naj bi s tem imeli priložnost »socialnega učenja« (Jones) oziroma (psihoanalitičnih) terapevtskih vpogledov (Bion) v svoje delovanje v skupnosti kakor tudi v delovanje skupnosti kot take. Tako naj bi se naučili odgovornosti, izražanja, imeli priložnosti za lastno iniciativnost ipd.

Terapevtske skupnosti oz. skupščine (v Italiji *assemblee*) so bile hkrati podlaga za razvoja skupinskega dela in nadgradnja dela v majhni skupinah v ustanovi (sestanki oddelkov, interesne dejavnosti, delovna terapija, drama ipd.). Zamisel terapevtske skupnosti oz. skupščin torej predvideva mikrodogajanje v skupinah, ki skupaj živijo, skupinah, ki skupaj delajo oz. ki se zberejo ob posebni in določeni dejavnosti. Skupščina ali zbor stanovalcev pa nima namena le medsebojnega obveščanja in usklajevanja dejavnosti manjših skupin, temveč predvsem razpravo in odločanje o skupnih zadevah, delovanju ustanove in s tem tudi o lastni usodi. Tako iz večjega števila ljudi, ki na začetku niso niti ozemeljska niti interesna skupnost, nastane skupnost, ki je vsaj delno avtonomna od okolja in nadrejenih instanc oblasti. To pa je v kontekstu preobrazbe zavoda tudi ključna poanta skupščin.

Če skupščine tega mandata nimajo oz. če niso zares organ odločanja, postanejo to, kar Goffman (2019, str. 94–112) imenuje »institucionalne ceremonije«, nekaj, kar v ustanovi poteka, dogodek, ki je sicer malce drugačen od siceršnje rutine ustanove (več navzočih, malce drugačno ozračje ipd.), a je kljub temu predvsem obveznost, zadeva, ki se je je treba udeležiti, a od nje ne pričakujemo kaj posebnega. Če skupščine zares o ničemer ne odločajo, izgubijo ne le svoj organizacijski smoter, temveč tudi terapevtskega oz. izraznega. Niso več to, kar bi morale biti – prostor, v katerem se ljudje svobodno izražajo, v katerem spontano prevzemajo pobudo in odgovornost za izvedbo pomembnih dejanj, v katerem dobijo vpogled, kako deluje skupina in kako delujejo oni sami v njej. Ne postanejo državljani, subjekti odločanja, temveč ostanejo predmet obravnave – odločanja drugih, skupščine pa ostanejo še en vzvod institucionalne vsevidnosti (panoptikuma).

Dosledna izpeljava ideje terapevtskih skupščin ali kako drugače poimenovanega skupnostnega odločanja v prostorsko omejeni ustanovi namreč vedno trči ob to, kar smo poimenovali »naravne meje metode« (Flaker in Rafaelič, 2023, str. 67–68, 85). Dosledna demokracija je možna znotraj ustanove, a večina resničnih življenjskih protislovij oz. resničnih tarč želje leži onkraj zidov. Zato ideja terapevtskih skupnosti oz. domskih skupščin zmore preobraziti ustanovo le do mere, ki jo določa njen doseg. V procesu preobrazbe je produktivna v začetnih fazah, potem lahko postane ovira, saj na koncu opravičuje izločanje ljudi in oblast strokovnjakov (pa če so še tako stanovalcem naklonjeni in demokratični). Več o moči in nemoči terapevtskih skupnosti v

Basaglinih spisih o tem: Basaglia (1967/2017, str. 389–401); Basaglia (2018, str. 101–115). Njegovi besedili bosta kmalu dostopni v slovenskem prevodu.

Če tako umeščene terapevtske skupnosti sploh o čem odločajo, so to obrobne, nepomembne zadeve, kot sta okrasitev oddelka ob praznikih in udeležba na skupnem izletu. A tudi pri tem lahko osebje ohrani prevlado, saj določa pravila oz. jih po svoje prikraja. Še večji obrat od intence, ki jo je imelo gibanje terapevtskih skupnosti, pa je odločanje o privilegijih stanovalcev. Pogosto se je namreč dogajalo oz. se še dogaja tam, kjer so to obliko ohranili, ne le v korekcijskih ustanovah (zaporih in vzgojnih zavodih), da so na skupščinah odločali o »izhodih« ali celo odpustih iz ustanove. To so sicer zadeve, ki so precej resničnejše od novoletnih okraskov, a s tem skupščine dobijo obeležje institucionalnega mehanizma (in niso njegova alternativa, niso izraz volje udeležencev). Uvrstijo se v temeljne mehanizme institucionalne vrste – potrjujejo sistem privilegijev (nagrada in kazni) in razmerje »med zunaj in znotraj«. Predmet odločanja ni skupna dejavnost in življenje, temveč, ali se je nekdo primerno vedel (na prejšnjem izhodu ali v času pred izhodom) in ali si »zasluži« takšno nagrado. S tem dodatno opredmeti stanovalce, še več, vsiljuje jim pogled, ki ga ima nanje osebje oz. ustanova, hkrati pa namesto, da bi spodbujale solidarnost stanovalcev ali celo solidarnost osebja s stanovalci, takšne povezave z medsebojnim presojanjem in dodeljevanjem oz. odtegnitvijo privilegijev razdira in kviri.

Skupščine v preobrazbi

Da bi skupščine uresničevale svoj smoter v preobrazbi ustanove, jih je treba umestiti v organizacijsko shemo ustanove. Formalno, izrecno v statutu ali neformalno, z etično zavezo vodstva, morajo skupščine postati obvezujoče za vodstvo in osebje, kakor so odločitve parlamenta obvezujoče za vlado; postati morajo center odločanja kolektiva. S tem bodo postale resnično mesto odločanja in postopno izgubile naravo ceremonialnih priveskov ali disciplinskih podaljškov ustanove. Naloga vodilnih delavcev pa je spodbujati, da se na dnevni red uvrstijo resnični problemi in vprašanja delovanja ustanove, pri tem pa razgaliti svoje dileme glede vodenja, poteka in učinkov preobrazbe, na drugi strani pa pozorno poslušati udeležence skupščine in njihove ideje (ne le formalno sprejete sklepe) redno uresničevati.

Podeliti skupščinam tako funkcijo in mesto je stvar odločitve, a tudi procesa – v katerem se lahko razvijejo, udeleženci naučijo, kako skupaj in demokratično odločati. Zvrstiti se mora več faz, ki omogočijo učiti se, kako sporočati svoja mnenja, poslušati druge, podajati predloge. Proces je potreben, da se ustvari ozračje, ki bo dovoljevalo nasprotovanje, konflikte, čustva, hkrati pa bo skupščina iznašla načine, kako take pojave uporabiti, jih narediti produktivne.

To je za vodstvo poseben izziv. Prenos moči namreč ni abstrakten proces, enkratno dejanje. Trema, omahovanje, celo strah vodstva, da bi prenesli moč navzdol, je v njegovi negotovosti, ali bo nova ureditev zagotavljala

uresničevanje že določenih ciljev oz. – še bolj banalno – ali se bo porušilo ravnotežje sil pri nekaterih rutinah, ki jih ob vseh spremembah vodstvo name-rava obdržati, saj spremembam ne nasprotujejo ali pa so celo zanje koristne.

Čeprav takšen strah utegne biti upravičen, pa na simbolni ravni izraža ne-zaupanje do uporabnikov, pa tudi do tistega dela osebja, ki sicer ni vključeno v procese odločanja. Takšna zaskrbljenost je torej legitimna na načelni ravni, na dejanski pa jo je treba preseči – zaradi zaupanja. Izkušnje skupinske dina-mike (White in Lippit, 1968), taborov (Flaker, 1981; Stritih, 1992b) in aktivi-stičnih skupščin (Flaker@ Boj za, 2012) kažejo, da dialog, razprava, o nečem, kar vzbuja negotovost, bolj koristi, kakor škoduje. Izboljšave izhodiščne ideje največkrat odtehtajo zaplete, ki izhajajo iz dodanih zamisli. Tudi če so zapleti obsežnejši, kot izboljšave izhodiščne sheme, jih na koncu odtehta skupni učinek demokratizacije, skupnega odločanja in zaupanja v človeka.

Ko gre za preobrazbo zavoda, je pomemben izziv, kako slišati tiste, ki jih sicer ne slišimo – ljudi, ki »ne govorijo«, ker ne morejo, nočejo ali pa prepros-to zato, ker jih zaradi razveljavitvene (invalidirajoče) nalepke ne slišimo (Urek, 2017). Za to je poleg ozračja, ki to spodbuja, potrebna tudi načrtna dejavnost. Slišnost ljudi, ki jih sicer ne slišimo, lahko povečamo tudi tako, da jih na takšne dogodke pripravimo, se pred sestankom posvetujemo, kaj bi rad človek, ki ga sicer ne slišimo, povedal, predlagal, kaj bi rad na skupščini dosegel, in potem skupaj razmislimo, kako bo to uresničil. Ko tega (še) ne moremo izvesti, imamo možnost, da takega udeleženca nekdo, ki mu je blizu, ki bolje od drugih ve, kaj je človeku pomembno, na skupščini zastopa, deluje kot njegov »avatar«.

Udeležba osebja ni nič manjši izziv. Ti bi na skupščinah lahko govorili, pa navadno nočejo. Z izjemo morda tistega, ki skupščino vodi, stojijo ob strani in kot starši ob peskovniku gledajo svoje »otroke«, ki se v njem igrajo. Vzgib je morda plemenit in resničen – pomembno je, da pustijo prostor tistim, ki ga sicer nimajo. A sporočilo je jasno in uničujoče: »Vi se kar igrajte, lahko nam poveste, kar hočete, mi pa se bomo (ko bomo sami) o tem do konca zmenili.« Je pa res, da tudi osebje (tudi vodilno) v totalni ustanovi, kjer vse poteka sa-modejno in od zgoraj navzdol, ni vajeno skupnega odločanja in da se mora za dejavno udeležbo na skupščinah opogumiti; premagati svoje strokovnjaške in distancirane poze (da so nezmotljivi, preudarni, se ne odzovejo čustveno ipd.), pa je težka naloga. Morda je nekatere celo sram – ne le trema pred javnim nastopanjem, temveč tudi bojazen, da bi jih videli v »neustreznih« luči – si-ceršnji sestanki osebja niso namreč zgled – ne demokratičnosti ne urejenosti.

Poleg zagotavljanja resničnosti oz. uresničevanja odločitev in zagotavlja-nja ustrezne udeležbe stanovalcev in osebja je treba tudi zagotoviti dober potek skupščin, njihovo vodenje. Da bi osebje, ki jim je bila poverjena naloga spodbujanja skupščin, ali zunanji sodelavci, ki smo jih za ta namen povabili k sodelovanju, tudi vodili skupščine, bi bilo neproduktivno. Vsekakor za vode-nje skupščin ne morejo biti ljudje nastavljeni vnaprej in zunaj skupščine – iz-voli ali postavi naj jih skupščina sama. Zares lahko kot moderator skupščino vodi kdorkoli in je primerno, da se ljudje na tem mestu izmenjujejo. Če je

funkcija moderatorja le »usmerjanje prometa« in nima ne v sami skupščini, še pomembneje pa zunaj nje, drugih prerogativov, pooblastil, je povsem u redu, da se za to funkcijo javi kdorkoli – na kraju samem. Ljudje, ki jim je kot delovna naloga poverjeno delovanje skupščin, pa imajo nalogo, da, še zlasti v začetnem obdobju, ko se delovanje skupščin šele uveljavlja, pripravijo vse potrebno za njihov potek (razglasijo kraj in čas dogodka, pripravijo podporo stanovalcem, ko gre za plenarno skupščino vseh stanovalcev, zagotovijo, da bodo pred plenarno potekale oddelčne skupščine ipd.).

Za potek skupščin je pomemben način odločanja, ki ga skupščine prevzamejo. Utečeni obrazci odločanja so odločanje z večino, preglasovanjem ali soglasjem. Skupščine, ki se trudijo za vključevanje vseh, dajejo prednost odločanju s soglasjem, saj tako sprejememo odločitve, ki nikogar ne izključijo oz. »povezijo«. Je pa to način, ki razmeroma pogosto zahteva več časa in truda udeleženih. Slaba stran obeh teh uveljavljenih načinov pa je v tem, da vsi odločajo o vsem, pa čeprav jih morda stvar ne zadeva oz. nimajo zanjo interesa, hkrati pa svojo voljo, ki je zainteresirana le abstraktno, vsiljujejo drugim, ki imajo v zadevi resnični interes oz. jih to življenjsko zadeva. Da bi to presegli, so v nekaterih izročilih odločanje modularili, tako da upošteva vitalni interes udeležencev skupščine.

V izročilu sociokracije (Rau, 2022), denimo, udeleženci svoje nasprotovanje ali podporo izrazijo večstopenjsko in ne binarno z ZA ali PROTI. Denimo, na petstopenjski lestvici izrazijo, ali jim je vseeno, pa tudi ali so proti oz. za, a lahko kljub nasprotnim predlogom »preživijo«, na ekstremu pa, da se s predlogom odločno strinjajo ali pa mu nasprotujejo. Tak posnetek stališč je realnejši in bolj plastičen (večdimenzionalen in bolj gnetljiv), omogoča skupini boljšo orientacijo, še zlasti pa razpravo in pogajanje in modulariranje predloga, da se bodo z njim vsi kolikor toliko strinjali. Torej v tem modelu odločanja ne gre za popolno soglasje vseh (konsenz), temveč za strinjanje, privolitev kolektiva.

Drug tak način izhaja iz izročila »demokracije direktne akcije« (Flaker@Boj za, 2012, str. 10, 191–192). To pomeni, da na skupščini oz. kakem drugem forumu skupnega odločanja – v tem primeru je primerno poudariti: tudi delovanja – ljudje predlagajo le tisto, kar so pripravljeni sami narediti, »zastaviti svoje telo« (to pomeni tudi svoj čas in energijo). S tem se izognemo »delegiranju« nalog, pojavu, ki je sicer v organizacijski kulturi vsenavzoč, ko je nekdo v skupini »pameten« pri ugotavljanju, kaj bi bilo treba narediti, nato pa poveri izvedbo svoje ideje drugemu. Še zlasti pa se izognemo temu, da bi skupina razpravljala o stvareh, ki se nikomur ne zdijo vredne akcije, pa tudi abstraktnim, zgolj načelnim zadržkom. Nasprotujem torej le tistemu, kar me neposredno in konkretno zadeva. Če pa nisem zainteresiran (in imam o tem le abstraktno dvome), pa naj realnost spregovori zase. Nasprotovati nekemu dejanju *a priori* je tako brez zveze kot *a posteriori*, ko se je dejanje že zgodilo. Opo rekati je treba *in medias res*, torej v dejanju samem. Takšen način odločanja se torej izogne razpravam, ki niso akcijsko usmerjene, izogne se delegiranju nalog in razcepu med subjektom odločanja in delovanja, na praktični ravni tudi prihrani čas. Poanta, da takšne predloge sploh predstavimo

na plenumu, je v tem, da svojo akcijo razglasimo, k njej povabimo navzoče, da dobimo nekaj legitimnosti in tudi kakšen koristen nasvet ali predlog.

Takšno logiko delovanja zlahka vzpostavimo v aktivističnih okvirih. Ne le zato, ker gre za akcijo, temveč predvsem zato, ker je temeljni vir delovanja v takšnem okviru sama dejavnost, aktivizem. Dejanja so v tem okviru odvisna le od volje ljudi. Če imajo voljo in potrebujejo še »materialna« sredstva, jih pač poiščejo v sami akciji. Tako smo, denimo, razmeroma obsežno akcijo Iz-hod izvedli z lastnimi viri udeležencev in tistimi, ki smo jih srečali na poti, ko so nas ljudje oz. njihove organizacije gostili (Rafaelič in Flaker, 2012).

V organizacijah, institucijah, ki za svoje delovanje prejmejo sredstva, pa taka logika naleti na ovire, te pa niso nepremostljive. Zanje je značilen razcep med člani, ki odločajo, dodeljujejo sredstva, in člani, ki jih uporabljajo. Moč dodeljevalcev (odločevalcev) izhaja med drugim tudi iz ustvarjenega videza, da so sredstva omejena. Torej je treba sredstva raz-mejiti. To lahko storimo kolektivno, da skupaj razdelimo sredstva (participativni proračun) ali pa da skupaj iščemo ali celo porajamo nove vire in dodatna, manjkajoča sredstva. (Kot bi rekel Ostap Bender (Ilf in Petrov, 1974): »Denar leži na cesti, samo pobrati ga je treba.«) Lahko pa to storimo s samostojno oz. neodvisno akcijo podskupine tistih, ki so za kako akcijo življenjsko zainteresirani. Redno se namreč zgodi, da v procesu preobrazbe »institucija« zamuja z rešitvami oz. ne podpre posameznih, »neučakanih« preselitev, ki jih nato izvedejo stanovalci sami, sicer s podporo zaveznikov med osebjem, a z alternativnimi sredstvi – lastnimi ali takimi, ki jih najdejo v skupnosti. Za krepitev avtonomnosti in emancipacijo od pokroviteljev se mora skupščina kot sestava ljudi, ki so se znašli v isti situaciji, obrniti navzven in dejavno povezovati z več zunanjimi viri.

Prenos je ena izmed funkcij skupščinskega načina delovanja. Preobrazba mora ustvariti nove kanale ne le odločanja, ampak tudi nove načine sporočanja, informiranja, predvsem pa omogočiti prenos moči z osebja na stanovalce, s stroke na skupno razumevanje sveta, z vodstva na delavce in ne nazadnje od zunanjih odločevalcev k udeleženi v situaciji. To je tudi med najpomembnejšimi nalogami skupščin in plenumov. Struktura, ki je zdaj obrobna in ceremonialna, mora postati središče dogajanja, vozlišče informacij in vir raznih pobud. Hkrati pa mora biti delovanje skupščin usmerjeno v prenos delovanja iz institucije v skupnost. Skupščine morajo sčasoma svoje težišče prenesti iz ustanove v skupnost – tako da tematizirajo ne le preselitve, temveč tudi družbene probleme v skupnosti, da zasnujejo svoje dejavnosti, načrtujejo akcije v skupnosti in z drugimi akterji v njej.

Skupščine in vključevanje zunaj ustanove

Skupščine so na eni strani dediščina gibanja terapevtskih skupnosti, so pa tudi povsem generična, temeljna oblika demokratičnega srečevanja in delovanja. Vsekakor jih je lažje organizirati, ko so ljudje na kupu (v instituciji), se lahko vidijo vsak dan in morajo reševati težave skupnega življenja. Prehod v

skupnost pa je tako prostorska kot tudi interesna razpršitev. Ljudje bodo živel na raznih krajih, se ukvarjali vsak s svojimi težavami, se vključevali v različne dejavnosti, se udeleževali mnogovrstnih dogodkov (upajmo). Še vedno pa bodo – nekateri bolj nekateri manj – uporabniki kakih služb, v veliki meri tistih, ki bodo nastale namesto ustanove.

Skupščine torej s prehodom v skupnost izgubijo neposredni smoter urejanja in dogovarjanja o življenju pod isto streho. O tem se bodo ljudje odločali sami – tisti, ki bodo živeli samostojno, povsem sami, kot to sicer počnejo ljudje, ki živijo sami ali v paru, tisti, ki bodo živeli v vmesnih oblikah, pa se bodo pogovarjali in dogovarjali v manjših skupinah. Obdržijo pa smoter (in učinek) terapevtskih skupnosti v pomenu vzajemne podpore – tako pri vsakdanjih zadevah kakor pri preživljanju kriz, spoznavanju sebe in možnosti izražanja v skupini (del Giudice idr., 1988). Okrepi pa se njihov politični, državljanski smoter – postanejo lahko pomemben partner pri vodenju in upravljanju novih ali že prej delujočih služb ali pa akter v političnem prostoru lokalne, regionalne ali nacionalne razsežnosti.

Rocco Canosa (1988), Basaglijev sodelavec, ki se je preselil na jug Italije, se je, denimo, v revni četrti San Paolo v Bariju lotil preobrazbe ustanove na povsem skupnostni način. Z uličnim, skupnostnim delom – s skupščinami po soseskah, tudi s skupščinami uporabnikov psihiatrije, pa tudi z neposrednimi storitvami, ne samo designiranim klientom služb duševnega zdravja, temveč tudi s povsem splošnimi zdravstvenimi in socialnimi storitvami, do katerih obubožana soseska sicer ni imela polnega pristopa – se je skupnost mobilizirala. Okrepila je svoje notranje vire, hkrati pa so delavci službe za duševno zdravje z uporabo svoje strukturne moči okrepili prebivalstvo, da je lahko stopalo v politični konflikt oz. plasiralo svoje zahteve lokalnim oz. regionalnim oblastem. Lotili so se celo direktne akcije. Nekdanji pacienti in delavci služb duševnega zdravja so npr. zasedli lokalni center za duševno zdravje v skupnosti in s tem izpogajali sredstva za ustanovitev stanovanjskih skupin, ki so jih takrat in tam nujno potrebovali.

Čeprav terapevtske skupnosti v obliki skupščin uporabnikov lahko ohranijo svoje smotre vključevanja in mobilizacije uporabnikov v skupnosti, da imajo lahko zelo pomembne dobre učinke na udeležence, na skupnost, na udeležbo pri upravljanju služb in državljanškem angažiranju uporabnikov, pa večinoma niso vztrajale v okoljih, v katerih so izvedli dezinstitutionalizacijo. Navadno so jih opustili kot nepotreben balast. Kolektivno izkušnjo skupščin so nadomestile razne uporabniške pobude, skupine za samopomoč, vzajemno pomoč ali podporne skupine. Delno so jih nadomestile razne oblike dnevnega združevanja uporabnikov (dnevni centri), če so le količkaj presegli zgolj zajemalno funkcijo takih struktur, da imajo uporabniki čez dan kam iti in morda še kaj početi.

Oblika, v katero se je še najbolj prenesel demokratični, egalitarni in vključujoči duh terapevtskih skupnosti, so, denimo, klubi *Fountain House* (Doyle idr., 2013), ki poleg preživljanja časa zagotavljajo tudi možnosti plačanega dela, predvsem pa jih vodijo na samoupraven, skupščinski način. Združevanje

uporabnikov pa na področju duševnega zdravja zagotavljajo tudi »akademije okrevanja«. Pri tem pa je treba dodati, da sta za okrevanje potrebna kolektiv in skupnost (Flaker, 2016).

Podobno funkcijo srečevanja skupnosti in tudi možnosti pogovora o skupnih zadevah imajo tudi oblike, ki temeljijo na plemenskem modelu – družinske konference (Doolan, 1999; Wright, 2008; Horvat, 2024) in metoda odprtega dialoga (Seikkula idr., 2000; Seikkula idr., 2006; Seikkula in Arnkil, 2024). V njih vključevanje poteka v nasprotno smer. Ne gre za vključevanje uporabnikov v vrstniško strukturo niti v siceršnjo strukturo v skupnosti (o tem pozneje), temveč za vključevanje skupnosti v dialog, oskrbo uporabnika. Pomemben nauk teh izkušenj za našo razpravo je v tem, da je vključevanje dvosmeren proces. Ne gre le za vključevanje uporabnikov v skupnost, temveč tudi za vključevanje skupnosti v procese in tudi v službe oskrbe. S tem pa tudi službe in strokovnjaki (skupaj z uporabniki) prenehajo biti *corpus separatum* – od siceršnjega družbenega telesa ločeno telo, posebna zadeva – pač pa postane zadeva vseh.

Glavna smer in glavni izziv vključevanja uporabnikov po prehodu in, ne smemo pozabiti, med njim je vključevanje v obstoječe skupnosti – lokalne, interesne, identitetne in naključne; tudi ne samo skupnosti, temveč tudi v organizacije – bodisi tiste, ki formalizirajo skupnost (četrtne in vaše skupnosti, društva, cerkvene, politične organizacije), bodisi tiste, ki so del formalnega družbenega telesa (delovne, izobraževalne organizacije), ali pa ko vključevanje poteka z uporabo raznih storitev ali na način občinstva na kulturnih, športnih, zabavnih in drugih prireditvah.

Naštevane in kategorizirane možnosti, kam bi se lahko uporabniki vključili, se zdi s perspektive aktivnega, zaposlenega človeka, ki je vpet v več omrežij in njihovih dejavnosti in se vsak dan »sprehaja« od ene do druge in se pravzaprav le redko ustavi in vpraša, kaj bi hotel početi, precej odveč. Z vidika dolgoletnega stanovalca zavoda, tudi upokojenca ali človeka, ki je kako drugače potisnjen na rob in zato doživlja, kar bi lahko poimenovali »dejavnostno praznino«, pa je tak seznam priročen.

V totalni ustanovi so dejavnosti načrtovane in jih je stanovalec bolj deležen, kakor da bi jih izbiral ali organiziral. Da bi se izognili praznini po prehodu v skupnost pa tudi ponavljanju (in vsiljevanju) standardnih dejavnosti, ki jih organizacija tudi sicer zagotavlja, so v osemdesetih letih za povratnike iz ustanov pa tudi druge onemogočane ljudi začeli sestavljati »kataloge dejavnosti«, kot praktični opomnik, kaj vse lahko nekdo počne, kaj za to potrebuje in kako naj se tega loti (Wilcox in Bellamy, 1987). Bežen pogled na splet kaže na to, da se je ta zamisel obdržala, tudi da je pripravna za stare ljudi.

V ta omrežja in dejavnosti se bodo vključevali spontano ali bolj ali manj načrtno. Spontano se bodo lahko vključevali tako, da jih bo kdo povabil, ali tako, da se bodo sami povabili – bolj ali manj naključno izvedeli za kako prireditev, dogodek, ki jim bo zanimiv in dovolj dostopen, da se ga bodo udeležili. Vendar je za tako vključevanje, pa čeprav spontano, ali celo prav zaradi tega, potrebna splošna vključenost, navzočnost v omrežjih, skupnosti. Da me

nekdo nekam osebno povabi, moram biti (vsaj potencialno) del njegove mreže – sicer sem obsojen, da kot večni opazovalec tavam po raznih javnih prostorih, prireditvah, dogodkih – kakor smo opisovali, ko smo razpravljali o potrebah, ki izhajajo iz neumeščenosti (Flaker idr., 2008, str. 346–386) oz. tako, kot je značilno za nekatere redne obiskovalce raznih odprtij, ki se jih udeležujejo, ker so pač javno oznanjeni (ne pa ker bi jih kdo osebno povabil), nekateri zgolj zato, da so v družbi, nekateri, da na toplem kaj prigriznejo in popijejo, včasih pa tudi zaradi duhovne hrane. Za takšno splošno in generično vključenost oz. družabno navzočnost je, seveda, potrebna vsaj kolikor toliko nosilna mreža, dejavnost v njej pa tudi sredstva za udeležbo – odprti in delujoči kanali, denar (pa čeprav ne veliko, vsaj za vstopnico, vozovnico, pijačo ...). To pa je za povratnika iz zavoda izziv, za njegove pomočnike pa naloga, da se te razmere ustvarijo.

Povratniki iz ustanov oz. kako drugače izolirani ljudje se pogosto ne zmorejo vključevati spontano oz. za vključevanje oz. udeležbo v skupnostnih dogajanjih, kot smo jih našeli, potrebujejo (organizirano) oporo. Ta opora je lahko glede na dogodek zunanja ali notranja. Človek, ki je bil družbeno onemogočan, potrebuje spremljevalca, ki ga na dogodek ali vsaj do dogodka spremi, ali pa gostitelja, zaveznika, zaupnika na dogodku, ki ga bo sprejel, predstavil, tudi zaščitil ali posredoval, ko bi bilo treba.

Bolj ali manj pogosto se je treba za udeležbo v dejavnosti pripraviti. To velja še toliko bolj za tiste, ki smo bili pred udeležbo dalj časa prikrajšani za kako dejavnost, ali pa za take dejavnosti, ki same po sebi zahtevajo priprave. Za nekatere dejavnosti so potrebni rekviziti, za druge vsaj osnovne spretnosti, za tretje osnovne informacije. Včasih je treba tudi pripraviti »teren« – omogočiti dostop, najaviti ali predstaviti novega člana ali obiskovalca, zagotoviti notranjo oporo, včasih pa tudi v temelju spremeniti ureditve situacije. Tako smo, denimo, za vključevanje »problematičnih« otrok v taborniško organizacijo morali ukiniti kazni (sicer bi jih zelo hitro poslali domov oz. izključili) (Flaker, 1981; Mesec, 1990; Stritih, 1992a, b).

Priprave so toliko pomembnejše takrat, ko se hočemo udeležiti kake dejavnosti s posebnim namenom, ki ga bomo z njo uresničili – še posebej, če gre za jasen namen, ki zadeva, vključuje tudi druge in njihovo sodelovanje. Takrat udeleženec postane akter. Najočitneje je to, ko gre za formalne sestanke, na katerih se odloča o zadevi, ki je za udeleženca (uporabnika) pomembna, ali pa ko na njih od udeležencev nekaj pripravljenega pričakujejo. Priprave so podobne, kot so priprave za timsko konferenco v procesu osebnega načrtovanja. Človek mora vedeti, kaj hoče, kako bo to drugim predstavil, kakšne so možne reakcije navzočih, kdo ga utegne podpreti, kdo zavrni ipd. Mora vedeti, kaj je njegova strategija, in pripraviti ustrezno taktiko.

Zares bi se tako moral pripraviti vsakdo, ki hoče resno sodelovati na sestanku o resničnih problemih. Pa se navadno ne. To bi lahko imeli za del splošne kulture sestankovanja, brezbržnosti do javnih ali skupnih zadev, je pa ta vidik »kulture molka« bolj izraz strukturne jalovosti sestankovanja – razlogi, »zakaj so naši sestanki neznosni« (Randall in Southgate, 1988), niso le

v tem, ker se ne znamo dobro pogovarjati, temveč tudi zato, ker so rezultati sestanka znani že vnaprej, ker se na njih pogovarjajo lahko predvsem tisti, ki že tako odločajo, ker so sestanki potrebni predvsem za prenos oblastnih aksiomov navzdol.

Prav v tem se odpirajo vrata za resnično sodelovanje uporabnikov. Tudi to je razlog, da se pred sestanki uporabniki nanje pripravijo. Adut, ki ga imajo uporabniki, je presenečenje. Drugim udeležencem lahko spodnesejo tla pod nogami prav z razliko v pripravljenosti – zanje je to izziv, za druge rutina. Gre tudi za njihova eksistencialna vprašanja (njihovo življenje), pri drugih pa za le eksistenčna (službena dolžnost). Ne nazadnje pa uporabniki na sestanke prinesejo resničnost, so živa materija, ki jo sicer strokovnjaki obravnavajo abstraktno in posredno (pa čeprav na podlagi »ocene potreb« uporabnikov). Niso le predstavniki realnosti, na sestanke jo zares vnašajo. Njihova naloga ni »objektivno« predstaviti le splošnega položaja, situacije, težav uporabnikov – to je vloga zagovornikov – temveč svojo izkušnjo vnesti med ljudi, med udeležence sestanka.

Tudi če nekdo na sestanku ne govori (ker tudi sicer ne), če se navzočemu na sestanku blede, govori nerazumljivo, postavlja neumna in naivna vprašanja, pozabi na to, kaj je na dnevnem redu, hodi po prostoru, ko bi moral sedeti, se odziva na nekaj, kar je nekdo povedal že nekaj časa pred tem, je njegova navzočnost, recimo, sodelovanje na sestanku lahko zelo produktivno. Če nič drugega, »noro« vedenje na sestanku postavi pred navzoče uganko, rebus, ki ga, če naj postane resnična skupina subjekt (Guattari, 1984, str. 22; Flaker, 1988, str. 63–64; 2022, str. 37, 84), skupina mora rešiti, saj je pogoj emancipacije skupine, da skupina uzre ne le svoj konec, temveč tudi svojo norost. Naloga podpornikov, zagovornikov, mediatorjev ali facilitatorjev je v tem primeru omogočiti, kot tudi sicer v primeru interakcijskih prekrškov (Flaker idr., 2008, str. 231–257) – z dedramatizacijo, banalizacijo, vzpostavljanjem praktične relevantnosti, a tudi z radovednostjo in željo razumeti, kaj nam človek govori, s pripisovanjem smisla nesmislu, s humorjem in preokvirjanjem dogodkov v vsem dostopne okvire – in predvsem s človeškim spoštovanjem in spoštljivostjo.

Naštete motnje sestanka bi lahko označili z ustreznimi psihiatričnimi nalepkami: »avtizma«, »težke duševne manjrazvitosti«, »manije«, »demence«, »paranoje« ipd. S tem bi na videz olajšali potek sestanka, saj bi jih vsaj simbolno izključili (včasih pa tudi dejansko). Hkrati pa so te »klinične slike« podobne, ki si jih lahko prikličemo v spomin z večine sestankov, na katerih smo kadarkoli sodelovali. To je folklor sestankov. Delovanje skupine je v temelju »psihotično« (Bion, 1963; Flaker, 2022, str. 46, 91).

Naloga skupine, ki se sestane, je vedno, kako to na eni strani motečo, na drugi ustvarjalno dinamiko vsebovati. Tudi v skupini, v kateri ni ljudi z uradno podeljenimi nalepkami, ima obkladanje z diagnozami podoben namen diskvalifikacije antagonista. A če »diagnoze« nimajo institucionalne podlage – bodisi v tem, da nekdo že ima uradno takšno diagnozo, bodisi tako, da v organizaciji, kolektivu že obstaja »izključevalna koalicija«, ki deluje zoper

govorca, kot jo opisuje Lemert (1962) – tako etiketiranje ostane intersubjektivna zadeva, ne pa »objektivno« (družbeno) dejstvo. Kot tako jo skupina lažje vsebuje in s tem naredi kaj produktivnega. Če skupina ni zmožna takih dogajanj vsebovati, okrni svoje ustvarjalno oz. produktivno jedro. Pravzaprav je takšno izključevanje za skupino travmatična (poškodbeni) izkušnja, skupina ostane brez svojega ključnega organa – pohabljeni. To velja tudi v primeru, ko dejansko ali simbolno izključimo nekoga z uradno nalepko.

Priprave uporabnikov na sestanke in druga skupinska srečanja, njihova produktivna vloga sklica na resničnost in presenečenja, ne velja, kot bi se utegnili zdeti, le za sestanke, ki potekajo v sklopu služb, ki so jim namenjene. Pa tudi ni povsem gotovo, da takšne službe v primerjavi z običnimi situacijami lažje sprejemajo vdor realnosti uporabnikov. Strokovnjaki, izvajalci specialnih storitev so sicer zavezniki uporabnikov, ljudje, ki jih razumejo, ki so poučeni o njihovi stigmati (Goffman, 2008, str. 32–35), so poznavalci življenja uporabnikov. Na drugi strani je prav vanje investirana volja po izključevanju – ne le kot klasična ideologija normalnosti, ki naj bi jo pridigali in uveljavljali, temveč tudi marsikdaj prav zaščitniška vloga v sami skupnostni usmerjenosti ustvarja pogoje za njihovo diskvalifikacijo in izključevanje. Tudi ko gre za položaj poznavalca, je taka ureditev vprašljiva, saj ustvarja okoli uporabnikov mehurček, pufer razumevanja, ki pa pravzaprav občinstvu razumevanje onemogoča.

Resničnostni prispevek uporabnikov na sestankih je morda še produktivnejši, uspešnejši v kontekstu občega sestajanja ljudi. Tam imajo udeleženci manevrov izogibanja na voljo manj, predvsem pa gre za resničnejše zadeve. Tako kot so ljudje na vozičkih povzročili masovno in masivno odpravo arhitektonskih ovir, lahko druge skupine na sestankih hišnega sveta, četrtne skupnosti, ne le zagotovijo sklepčnost, ki navadno v takih strukturah primanjkuje, temveč lahko s svojim pogledom na življenje v konkretni skupnosti odpravljajo subtilnejše ovire za človeško združevanje in povezovanje. Z zahtevami za lahko branje lahko besedila le pridobijo ne le v dostopnosti, tudi v sporočilnosti, berljivosti in jasnemu izražanju osnovnih prvin besedila. Z zahtevami po dostopnosti do računalnikov in interneta se bosta za vse povečali obvladljivost tega medija in enakopravna udeležba v njem. Z razgaljenjem osamljenosti, ki jo izrazijo ljudje, ki jih označimo kot uporabnike, lahko vzpostavimo prostor neobremenjenega srečevanja in skupnega delovanja (raje skupnostne, družabne in socialne centre kakor »medgeneracijske«). Na splošnejši ravni je vdor uporabniške resničnosti (norosti, starosti, neumnosti itd.) v vsakdanje oblike človeškega in ljudskega srečevanja pomemben vir ustvarjanja nove solidarnosti med ljudmi pa tudi številnih družbenih inovacij.

Stopnja več od načrtnega vključevanja v družbeno dogajanje in dogodke z namenom je organizacija vključujočih dogodkov, ki dinamiko vključevanja in izključevanja tematizirajo. Takrat so uporabniki več kot akter, so subjekt dogajanja. Utegne se zdeti, da je takšnih izkušenj pri nas malo. Ostanejo skrite ali pa nanje pozabimo. Primeri, na katere na bi smeli pozabiti so: izkušnje društva Paradoks in kriznega centra, ki ga je vodila Tanje Lamovec,

dejavnosti Odbora za družbeno zaščito norosti in pozneje Altre, gledališke produkcije v Dutovljah, na področju starih Spominčice in morda Srebrne niti; nekatere akcije Sončka.

Gotovo obstaja še več manjših in manj javnih dogodkov, ki so jih spodbudili, vodili ali imeli v njih ključno vlogo uporabniki. Med najizrazitejšimi primeri vključevana s tematizacijo svojega družbenega položaja so akcije društva YHD. Njihovo javno in večstransko delovanje s performansi, kandidiranjem za predsednico države, angažiranjem poslancev kot osebnih asistentov ipd. je dodobra preobrazilo krajino onemogočanja (v malo bolj krajino omogočanja) in doseglo uveljavitev zakona o osebni asistenci. V njihovem primeru je šlo za zelo intelektualno skupino, za ljudi z veliko teoretskega znanja in aktivistično energijo. Vse, kar so ustvarili in dosegli, so dosegli v zavezništvu z drugimi gibanji, s kritično stroko, s podporo nekaterih akademikov. Za njihovo delovanje sta značilni njihova intelektualna ostrina in aktivistična energija, ki pa se ni porodila iz nič, temveč s podporo tam, kjer so začeli (Rutar, Dominkuš). Njihov dosežek je pomemben kot obrazec (paradigma), ki lahko velja tudi sicer. S tem, da podpremo uporabniške iniciative, jih celo izzovemo, ne pomeni nujno, da jih koloniariziramo, še manj, da jih zlorabimo.

»Zloraba uporabnikov« je namreč refren, ki ga aktivistični strokovnjaki in v procesu preobrazbe pogosto slišimo, slišali ga bomo tudi v prihodnje. V naših prostorih ga je najbolj elaboriral že v osemdesetih letih Kecmanović (1986; gl. tudi Mesec, 1988), eden izmed vodilnih mislecev in nosilcev jugoslovanske socialne psihiatrije, kot protinapad na takrat porajajočo se kritično zavest in gibanja zoper institucije (Flaker idr., 2020, str. 297–301). Srž refrena, ki ga je povzel po »tujih virih«, je dvojni očitek. Protagonisti reform, alternativ in kritiki psihiatrije in institucij naj bi uporabili »bolnike« za svoje lastne namene oz. v svojem lastnem interesu – tako za svoj zaslužek in osebno uveljavitev kakor za uresničevanje svojih političnih agend. Prvi del očitka zlahka zavrnamo. Nihče od protagonistov dezinstitutionalizacije ni na njen račun obogatel, večina bi jih zaslužila več z manj truda, če bi obdržali svoje službe ali prešli v zasebno prakso. Uveljavili so se pač zato, ker so bili prodorni misleci in so obravnavali družbeno pomembne teme.

Za razpravo o vključevanju uporabnikov je pomembnejši drugi očitak o politični zlorabi »bolnikov«. Ta (sprevrženi) očitak lahko zavrnamo na več točkah. Gre za emancipacijski projekt, v katerem se uporabniki osvobajajo odvisnosti od strokovnjakov in zlorab sistema. Res je, da s tem angažirani strokovnjaki odgovarjajo tudi na svoja eksistencialna vprašanja in probleme svoje vloge v sistemu. Res je tudi, da s tem odpirajo, podpirajo široko fronto človeške emancipacije in se vključujejo vanjo. A to ni ozek, strankarski program, ki bi ljudi zlorabljal, dušil glasove svoje klientele. Nasprotno, je delovanje, ki je v sozvočju s krepitvijo uporabnikov in skupnosti. Gre za politiko omogočanja, ne pa onemogočanja, gre za ustvarjanje polja, v katerem je možna vzajemna uporaba, navadno v dobro vseh. Kljub temu pa so ti očitki pomembni in produktivni v tem, da nas tudi tako opozorijo na bistveno, da je v ospredju uporabnik in da je on v resnici naš gospodar, dejstvo, ki

ga stroka tudi v najplemenitejši obliki kljub temu potisne v svoje nezavedno – pa čeprav se nam kdaj zdi to upravičeno, saj imamo veliko dela prav z reformo, ki naj bi tako pozabo, spregled, sprenevedanje preprečila.

Opis polja vključevanja (povzetek in sklep)

Čeprav je torej vključevanje uporabnikov glavni smoter preobrazbe totalne ustanove in tudi njen glavni vir oz. sredstvo, praviloma ta vidik preobrazbe ostane ob strani. To se zgodi bodisi zaradi prevelikega poudarka (fetišizacije) organizacijskih vidikov početja bodisi zaradi naivnega pričakovanja, da se bo moč vključevanja samodejno povečala zaradi organizacijskih sprememb, uporabniki pa tudi ostanejo ob strani zaradi omahovanja strokovnjakov pri prenosu moči navzdol, kakor tudi zato, ker uporabniki niso organizirana sila.

Ko se lotevamo vključevanja uporabnikov, se moramo zavedati, da je totalna ustanova predvsem stroj zajemanja nekoristnega prebivalstva, torej izključevanja – ne le z nameščanjem vanjo, temveč tudi z izrekanjem odklonskih usod – vlog in karier. Vključevanje zato vključuje zanikanje takega zajetja in prevrednotenje vlog, hkrati pa si mora tudi prizadevati ne zgolj za vključevanje (navzočnost, udeležbo, sodelovanje), temveč tudi za vzpostavljanje navezav in poistovetenje, torej za pripadnost neki družbeni skupini.

Pri tem obstajajo tri ravni vključevanja: (1) osebna – kam se človek hoče vključiti, (2) organizacijska – vključevanje v delovanje organizacije, ki zagotavlja oskrbo, in (3) vključevanje v dogajanja v skupnosti.

Ko je človek (še) v zavodu, je med glavnimi torišči vključevanja in aktivnega družbenega delovanja skupščina, plenum. Ta v srži demokratična oblika in metoda dela ima organizacijsko funkcijo – z njo se osebje in uporabniki oz. stanovalci ustanove organizirajo za uresničevanje svojih hotenj – ima pa tudi izrazno – v njej se ljudje izrazijo kot subjekti in je tudi izraz skupnosti, ki tako nastaja – ne more pa biti orodje uresničevanja institucije.

Vendar pa je ta oblika odvisna od umeščenosti v organizacijo. Večkrat kot nasprotno se namreč zgodi, da skupščine, terapevtske skupnosti, postanejo sredstvo discipliniranja. To se zgodi, če se resnične odločitve sprejemajo drugje (če so organi zavoda skupščini nadrejeni). Takrat so skupščine le ceremonialne, njihova eksistencialna prodornost pa se banalizira, saj skupščina zares ne odloča o ničemer.

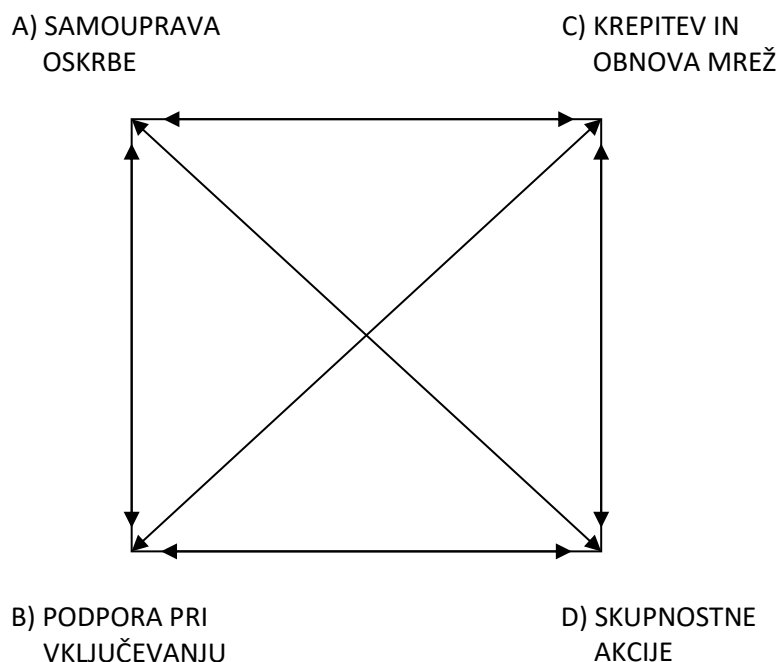
Da bi skupščine odločale o resničnih zadevah, morajo biti poleg tega, da postanejo njihove odločitve obvezujoče, zelo odprte narave, dovoljevati iskrene, pa čeprav pogosto težavne interakcije. Tega se morajo v procesu naučiti. Ni dovolj, da udeleženci, ki so sicer na vodstvenih položajih, tako dinamično dopustijo, vanjo se morajo, kot ljudje z lastnimi življenjskimi dilemami in vprašanji, vključevati. Hkrati pa je treba poskrbeti za vključevanje tistih, ki so sicer preslišani (ne samo stanovalci, tudi osebje), in za ustrezne načine odločanja, ki bodo nadomestili preglasovanje ali zamudno iskanje splošnega soglasja (npr. sociokracija ali demokracija neposredne akcije).

Poleg potentne umestitve v organizacijsko shemo in demokratičnega, iskrenega delovanja, ki omogoča neposredno srečevanje ljudi v kolektivu, sta izziva skupščin razporejanje sredstev pa tudi ustvarjanje novih virov. Zадnje kaže tudi na to, da se skupščine, ali kakorkoli že imenujemo kolektivno demokratično odločanje, morajo še v času, ko ustanova v fizični obliki še obstaja oz. obstaja na omejenem, vase zaprtem prostoru, usmerjati navzven, povezovati z raznimi akterji v skupnosti. S tem presežejo osebno anomijo, zgolj navzočnost stanovalcev, ki sicer po preselitvi lahko ostanejo neumeščeni, prosto lebdeči v družbenem prostoru, z malo tvornimi povezavami.

Samoupravljanje svojega življenja in vmesnih struktur ni namenjeno samo sebi, ampak ustvarjanju skupnostnih dogodkov, še bolj skupnostnih akcij, ki niso namenjene zgolj vključevanju uporabnikov, temveč predvsem izboljšanju življenja v skupnosti, takih, ki rešujejo protislovja življenja v njej. Hkrati pa se s tem krepijo in obnavljajo uporabnikove mreže – tako spontano kot tudi organizirano – kot mrežne konference, shodi.

Vključevanje uporabnikov ima torej štiri oblike: a) samoupravljanje oskrbe, b) podpora pri vključevanju v skupnostna dogajanja, c) krepitev in obnova mrež, d) skupnostne akcije. Te točke, vidiki vključevanja so med seboj povezane in vzajemno delujejo druga na drugo.

Slika 3: Štirje obrazi vključevanja.



Udeležba oz. samoupravljanje oskrbe vključuje tudi ustrezno podporo za sodelovanje v skupnostnem dogajanju, hkrati pa udeležba v skupnosti (skupaj z raznoterostjo izvajalcev oskrbe) krepi potencial upravljanja lastne oskrbe. Podobno naj bi upravljanje lastne oskrbe – na eni strani obnavljalo družabne in družbene mreže uporabnikov, na drugi vnašalo heterogene vplive v oskrbo

(s tem pa krepilo potrebo po demokratičnem dogovarjanju). Usmerjenost v skupnost, skupnostne akcije prav tako krepijo samoupravljanje oskrbe, ji dajejo smisel – ukvarjanja z resničnimi izzivi. Hkrati pa prav angažiranje uporabnikov lahko odločilno krepí skupnost.

Skupnostne akcije krepijo in bogatijo mreže uporabnika in jim dajo resničnostno dimenzijo, te pa dodatno povečujejo moč takih akcij. So tudi podpora vključevanju, hkrati pa se morajo vključevanju uporabnikov pogosto prilagoditi. Tako velja tudi za mreže, ki morajo, da bi v njih uporabnik imel svoje suvereno mesto, spreminjati način svojega delovanja, hkrati pa delujejo kot podpora pri vključevanju, ne le vanje, temveč v širše kroge delovanja, ki jih lahko takšna mreža omogoči.

V tem prepletu različnih vidikov vključevanja se kaže pomemba dialektika med močjo in pripadnostjo. Ti se medsebojno krepita in pogojujeta. Da lahko nekaj naredim, moram pripadati kolektivu, biti njegov konstitutivni del, da pa to postanem, moram imeti družbeno moč, veljavo. Gre za (A) moč odločanja, (B) moč namena, (C) moč druženja, tovarštva in (D) moč delovanja.

Če je zanemarjanje vključevanja (in krepitve) uporabnikov posledica fetišizma organizacije, ki prevlada nad človekom, so to tudi načini, kako se temu upreti, kako uroku organizacije ubežati. Hkrati pa je pot, ki jo tu nakazujemo, zelo osebna, angažirana. Zahteva angažiranost, postavljanje zase (in za druge), izpostavljanje drugemu, tudi njegovim hotenjem. Ne samo za uporabnike, tudi za tiste, ki storitve izvajamo. Vključevanje uporabnikov je hkrati tudi vključevanje drugih, še zlasti tistih, katerih naloga je pri tem jih podpreti. Saj smo z izključenostjo ljudi, ki jih izključujejo nalepke, izključeni tudi mi, ki jih lepimo – pa čeprav se utegne zdeti drugače. Toda, s tem se vključujemo le v virtualne, neživljenjske sheme oblasti, življenje pa ostane prazno.

Viri

- Basaglia, F. (1967/2017). *La libertà comunitaria come alternativa alla regressione istituzionale*. V F. Basaglia (ur.), *Che cos'è la psichiatria?* Parma: Amministrazione provinciale di Parma; ponatis v Basaglia, F. (2017). *Scritti (1953–1980)*. F. Ongaro Basaglia (ur.), (Nova izdaja) Milano: il Saggiatore (str. 389–401).
- Basaglia, F. (1968). *L'istituzione negata. Rapporto da un ospedale psichiatrico*. Torino: Giulio Einaudi editore.
- Basaglia, F. (2018). *Conferenze brasiliane*. (Nova izdaja) Milano: Raffaello Cortina Editore.
- Bion, W. R. (1963). *Experiences in groups*. London: Tavistock.
- Canosa, R. (1988). Treating social marginality in the South of Italy. V S. Ramon (ur.), *Psychiatry in transition* (str. 117–124). London: Pluto Press.
- del Giudice, G., Pasquale, E., & Reali, M. (1988). How can mental hospitals be phased out. V S. Ramon (ur.), *Psychiatry in transition* (str. 199–207). London: Pluto Press.
- Doolan, K. (1999). The Family Group Conference – 10 years'. *International Institute for Restorative Practices, Bethlehem, Pennsylvania* (spletna stran). Pridobljeno 20. 1. 2023 s www.iirp.org/library/vt/vt_doolan.html

- Doyle, A., Lanoil, J., & Dudek, K. J. (2013). *Fountain House: creating community in mental health practice*. New York: Columbia University Press.
- Flaker, V. (1981). Uveljavljanje skupinskega dela v taborniški organizaciji. V B. Stritih, G. Čačinovič Vogrinčič, V. Flaker, A. Kavar-Vidmar, B. Mesec, V. Milošević-Arnold, P. Rapoša-Tajnshek, & F. Stopajnik, F., *Prostovoljno socialno delo: raziskava* (str. 113–145). Ljubljana: Višja šola za socialne delavce v Ljubljani.
- Flaker, V. (1988). Tabor v Hrastovcu: Motnja ali vzpodbuda? V V. Flaker, & M. Urek (ur.), *Hrastovski anali za leto 1987* (str. 45–73). Ljubljana: RK ZSMS.
- Flaker, V. (2016). Social matrix of the recovery and empowerment. V J. Erking, V. Richter, & T. Schmid (ur.) *Aufbruch / Ausbruch: Baustellen der Gleichstellung: Fachsymposium von DAS BAND – gemeinsam vielfältig* (Sozialpädagogik, 28) (str. 66–80). Dunaj: LIT Verlag.
- Flaker, V. (2017). Stroj dezinstucionalizacije. V G. Meško, & D. Zorc-Maver (ur.), *Za človeka gre!: zbornik posvečen Vinku Skalarju* (str. 148–169). Ljubljana: Pedagoška fakulteta, Fakulteta za varnostne vede.
- Flaker, V. (2022). *Moč skupine*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. (2025a). Preobrazba timov in timsko delo v procesu preobrazbe. V T. Rape Žiberna, & A. Jurček (ur.), *Timsko delo v socialnem delu* (str. 207–236). Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Flaker, V. (2025b). Razpota timov. V T. Rape Žiberna, & A. Jurček (ur.), *Timsko delo v socialnem delu* (str. 277–319). Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Flaker V. @Boj za (2012). *Direktno socialno delo*. Ljubljana: Založba /cf.
- Flaker, V., Jović, V., Cvetković, N., & Rafaelič, A. (2020). Borderline deinstitutionalisation: Yugoslav resonance and dissonance with Basaglia. V T. Burns, & J. Foot (ur.), *Basaglia's international legacy: from asylum to community* (str. 298–323). Oxford: Oxford University Press.
- Flaker, V., Mali, J., Kodele, T., Grebenc, V., Škerjanc, J., & Urek, M. (2008). *Dolgotrajna oskrba: očrt potreb in odgovorov nanje*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Flaker, V. & Rafaelič, A. (2023). *Dezinstitucionalizacija II: nedokončana*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Foucault, M. (1984). *Nadzorovanje in kaznovanje*. Ljubljana: Delavska enotnost. (Ponatis 2004, Ljubljana: Krtina)
- Goffman, E. (2008). *Stigma: zapiski o upravljanju poškodovane identitete*. Maribor: Aristej.
- Goffman, E. (2019). *Azili: eseji o socialni situaciji duševnih bolnikov in drugih zaprtih varovanec*. Ljubljana: Založba /cf.
- Guattari, F. (1984). *Molecular revolution*. London: Penguin Books.
- Horvat, G. (2024). *The role of a family group conference in child foster care from a social work perspective* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Ilf, I., & Petrov, E. (1974). *Zlato tele*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Jones, M. (1952). *Social psychiatry: a study of therapeutic communities*. London: Routledge and Kegan, Tavistock Publications Limited.
- Kecmanović, D. (1986). *Upotreba duševnog bolesnika*. Beograd: Prosveta.
- Kobal, M. (1974). Therapeutic communities. V K. Vodopivec (ur.), *Maladjusted youth: an experiment in rehabilitation* (str. 107–109). Farnborough: Saxon House, Lexington Books.
- Lamovec, T. (1993). Provizorično bivanje: doživetje totalne institucije. *Socialno delo*, 32(3–4), 17–26.

- Lemert, E. (1962). Paranoia and the dynamics of exclusion. *Sociometry*, 25(1), 1–20.
- Makarenko, A. S. (1950). *Pedagoška pesnitev*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Mesec, B. (1988). Psihiatrova odveza družbi (recenzija D. Kecmanovića: *Upotreba duševnog bolesnika*). *Socialno delo*, 27(4), 349–365.
- Mesec, B. (1990). *Akcijsko raziskovalni projekti kot oblika skupnostnopsiholoških intervencij*. (Doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Neill, A. S. (1960). *Summerhill: a radical approach to child rearing*. New York: Hart Publishing Company.
- Pečnikar Oblak, V. (2024). *Socialna omrežja članov inkluzivnega judo kluba* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Fakulteta za šport.
- Rafaelič, A. & Flaker, V. (ur.) (2012). *Iz-hod iz totalnih ustanov med ljudi* (tematska številka), *Časopis za kritiko znanosti, domišljijo in novo antropologijo*, 39(250).
- Rafaelič, A. & Flaker, V. (2021). *Dezinstitucionalizacija I: neskončna*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Randall, R., & Southgate, J. (1988). *Skupinska dinamika v skupnosti*. Ljubljana: ZKOS in VŠSD.
- Rape Žiberna, T. (2025). Vključevanje oseb z izkušnjo (uporabnikov) v timsko delo v socialnem delu. V T. Rape Žiberna, & A. Jurček (ur.), *Timsko delo v socialnem delu* (str. 179–201). Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Rau, T. (2022). Consent decision making. *Sociocracy for All* (spletna stran). Pridobljeno 20. 1. 2023 s <https://www.sociocracyforall.org/consent-decision-making/>
- Scheff, T. (1966), *Being mentally ill*. New York: Garden City.
- Seikkula, J., Aaltonen, J., Alakare, B., Haarakangas, K., Keränen, J., & Lehtinen, K. (2006). Five-year experience of first-episode nonaffective psychosis in open-dialogue approach: treatment principles, follow-up outcomes, and two case studies. *Psychotherapy Research*, 16(2), 214–228.
- Seikkula, J., Alakare, B., & Aaltonen, J. (2000). A two year follow-up on open dialogue treatment in first episode psychosis: need for hospitalization and neuroleptic medication decreases. *Social and Clinical Psychiatry*, 10(2), 20–29.
- Seikkula, J., & Arnkil, T. E. (2024). *Odprti dialogi: inovativen dialoško-mrežni pristop k duševnim stiskam*. Ljubljana: Chiara.
- Sobočan, A. M. (2025). Etični imperativ timov v socialnodelovni praksi. V T. Rape Žiberna, & A. Jurček (ur.), *Timsko delo v socialnem delu* (str. 73–97). Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Stritih, B. (1992a). *Skupinsko delo v procesu psihosocialne pomoči: razvijanje obravnavnega modela in sistemsko-teoretska analiza* (Doktorska disertacija). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Stritih, B. (1992b). Tabor kot kompleksni avtopoetski sistem. *Socialno delo*, 31(1–2), 185–189.
- Strmšek, K. (2007). *Stanovalci v vlogi ključnega delavca v Zavodu Hrastovec (preoblikovanje enot Zarja)* (Specialistično delo). Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.
- Šugman Bohinc L. (2025). Vodenje tima v socialnem delu: sistematično nesistematični sodelovalni pristopi k vodenju kompleksnosti. V T. Rape Žiberna, & A. Jurček (ur.), *Timsko delo v socialnem delu* (str. 237–276). Ljubljana: Založba Univerze v Ljubljani.
- Urek, M. (2017). Unheard voices: researching participation in social work. *European Journal of Social Work*, 20(6), 823–833. DOI: 10.1080/13691457.2016.1278525

- Urek, M. (2021). The right to 'have a say' in the deinstitutionalisation of mental health in Slovenia. *Social Inclusion*, 9(3), 190–200. DOI: 10.17645/si.v9i3.4328
- White, R., & Lippit, R. (1968). Leader behavior and member reaction in three »social climates«. V D. Cartwright, & A. Zander (ur.), *Group dynamics: research and theory* (3. izdaja, str. 318–335). London: Tavistock.
- Wilcox., B. & Bellamy, T. G. (1987). *The activities catalog: an alternative curriculum for youth and adults with severe disabilities*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
- Wright, T. (2008). Using family group conference in mental health. *Nursing Times*, 104(4), 33–34. Pridobljeno 20. 1. 2023 s <http://www.nursingtimes.net/nursing-practice-clinical-research/using-family-group-conference-in-mental-health/564092.article>