

Dušana Findeisen, Alenka Hebar

**Menedžment v nevladnih organizacijah**

Kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo  
spremembe

## Priročniku na pot

Pred vami je novo knjižno besedilo, ki je nastalo v sodelovanju Centra za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij- CNVOS in Slovenske univerze za tretje življenjsko obdobje. Ponuja vam nekaj razmišljanj zgrajenih na preučevanju literature, na pogovorih z menedžerji, predvsem pa na izkustvih onih, ki so že dolgo navzoči na odru slovenske civilne družbe in ob upoštevanju nekaterih teorij menedžmenta, teorije spremembe, itd.

Tako kot mnogi med nami se tudi avtorici te knjižice sprva nista nadejali, da bo njuna/ njihova nevladna organizacija rasla in rasla, da bo treba obvladovati številne spremembe, ki jih prinašajo njena rast in razmere v družbi. Predvsem pa, da si bosta morali neprestano pridobivati novo znanje na različnih področjih. Področje menedžmenta se pri tem zdi enako pomembno kot vsa druga. Dobre zamisli in namere v nevladnem sektorju namreč ne pomenijo kaj dosti, vse dokler se ne spremenijo v dejanja. V ozadju pa potrebujemo marsikaj; strateške, poslovne in akcijske načrte in predvsem ljudi, ki bodo sanje spremenili v dejanja. Nevladna organizacija so namreč predvsem njeni ljudje.

Priročnik se dotika tudi nekaterih temeljnih konceptov nevladnih organizacij. Dušana Findeisen tako zastane ob vprašanju narave nevladne organizacije v nasprotju z vladno ali poslovno. Nema lokrat moramo braniti ta koncept pred onimi, ki se jim zdi, da med vladno, zasebno in nevladno organizacijo domala ni razlik. Zakaj bi jih tedaj morali obravnavati drugače? Avtorica poudari deljeno vlogo vodje na eni in vlogo menedžerja na drugi strani, predvsem pa vlogo upravnega odbora in/ali upravnega sveta. Razpravlja o strukturi nevladne organizacije. Sprašuje se, kdo vse je odgovoren za poslanstvo nevladne organizacije in predvsem za to, kako prav vse, kar je v nevladni organizaciji, podrediti poslanstvu. Ali lahko v nevladni organizaciji govorimo o marketingu ali gre bolj za navduševanje, povezovanje, spreminjanje ljudi in družbe ob pomoči metod in postopkov, se sprašuje. Pri tem pa uporabljamo nekatere marketinške

postopke, ki jih srečujemo tudi v poslovnem svetu. Poseben poudarek Dušana Findesen daje tudi vodji in menedžerju pri ustvarjanju primernih delovnih okoliščin za zaposlene.

Alenka Hebar v ločenem prispevku obravnava civilno družbo, še en, za našo obravnavo pomemben, koncept. Koncept civilne družbe se skozi zgodovino spreminja, v 20. stoletju pod vplivom prepričanj Karla Marxa, da bo država poskrbela za vse, civilna družba za kratek čas celo izgine. Danes se dvigujejo glasovi, da v civilno družbo spada tudi trg. Pa je res temu tako?

O naštetih in drugih vprašanjih govori ta priročnik, kjer boste našli razlago in podlago svoje odločitve in ravnanje.

Jože Gornik

## Vsebina

### **Dušana Findeisen: Kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe**

#### Predgovor

1. Uvod: Je nevladna organizacija res nekaj drugega kot podjetje ali organizacija javne uprave
2. Na kaj moramo biti pozorni, ko oblikujemo poslanstvo nevladne organizacije
3. Kaj je vodenje in kaj menedžment, razlike in podobnosti
4. Kako dobre namere s strategijami spremeniti v rezultate
5. Kako prehoditi pot od financiranja po projektih do pogodb in koncesij
6. Kdo je lahko mentor v nevladni organizaciji in kaj pomeni mentoriranje
7. Kaj so dobre delovne okoliščine in kako jih vzpostaviti
8. So naše cilje skupine res nedosegljive- trženje in animacijske strategije
9. Kako se nevladne organizacije spopadejo s spremembami
10. Kako izvajati participatorno vodenje in sprejemati odločitve
12. Kako pomembna je kakovost v nevladni organizaciji
13. Kako naprej

#### Zaključek

#### Literatura in viri

### **Alenka Hebar: Nevladne organizacije so tkivo civilne družbe**

**Dušana Findeisen**

## **Kako nevladne organizacije sebi zagotovijo trajanje in kako obvladujejo spremembe**

### **Predgovor**

Ko sem pred petindvajsetimi leti, takrat sem bila še profesorica francoskega jezika, razmišljala o tem, da mi bo poučevanje starejših prineslo možnost, da se hkrati posvetim francoskemu jeziku in kulturi, nisem slutila, na kako temeljito in dolgo pot učenja se podajam. Iz bežne zamisli so pričeli rasti izobraževalni programi za starejše v tretjem življenjskem obdobju, pridružili so se novi strokovnjaki, korak za korakom smo uresničevali svoje sanje o čisto naši, slovenski univerzi za tretje življenjsko obdobje. In danes je tu, velika, mednarodno priznana mreža 38 univerz v 36 krajih po Sloveniji z 21 000 študenti. Samo v Ljubljani je študentov letos več tisoč v 295 skupinah, 113 je pogodbeno zaposlenih mentorjev, pet je zaposlenih strokovnjakov, več pogodbenih strokovnjakov, 295 animatorjev, prostovoljcev v skupinah, ki omogočajo vreden način življenja in učenje ljudem v poznejših letih življenja. Korak za korakom je rasel ta veliki sistem in nezadržno se je večala potreba po novem znanju in seveda število odločitev. Če prav pomislim, so bile najtežje odločitve v povezavi s poslanstvom organizacije. Kaj naj to poslanstvo bo, kaj spada vanj in kaj ne in zakaj ne! Ob tem pa neprestano učenje ob reševanju problemov in drugače. Ob tem smo se učili menedžmenta, upravljanja z organizacijo in smo se učili vodenja sprva majhne, nato večje in nazadnje velike nevladne organizacije. Vzporedno sem snovala in izvajala izobraževalne programe za menedžerje. Nekaterih reči sem se lahko naučila pri tem, iz teorije, še več iz njihovega pripovedovanja.

Nedavno sem predavala skupini menedžerjev in strokovnjakov na področju kakovosti. Tako sem se srečala s Soji Shibo, profesorjem, enim vodilnih svetovnih raziskovalcev preobrazbe organizacij, Betrandom Jouslinom de Norayom pobudnikom nastanka Svetovne zveze za kakovost in Martine Morel,

znanstvenico, ki preučuje menedžment, pa ne kakršenkoli, marveč »drugačen« humaniziran menedžment. Soji Shiba v svojem delu »Prebojni menedžment« opozarja, recimo da znova opozarja, kajti pred njim so to storili mnogi drugi, na pomen »človeškega dejavnika« v organizaciji. Njihova spoznanja so, da se s sumničanjem in nadzorom ni moč prikopati do uspeha v katerikoli organizaciji. Dati je treba krila ljudem, ki jo tvorijo. Prav vsem ! Pogosto jim je treba dati možnost, da naprej nekaj naredijo in potem o tistem razmišljajo.

Natanko takšna je bila pot univerze za tretje življenjsko obdobje. Dve leti namerno nismo brskali po literaturi, nismo preučevali teorije. Opazovali smo, kaj se dogaja in iskali zakonitosti, vzpostavljali svoj sistem in razmišljali o tem, kaj želimo, kaj je vredno in kaj opustiti. »Dati je treba prednost življenju pred idejami«, pravi Martine Morel, svetovalka agencije »Construire ensemble« v Courbevoie-ju. Inteligenci ljudi moramo dati prosto pot. Za tradicionalno hierarhijo v nevladni organizaciji ni prostora. Organizacijo je treba graditi na prepričanju, da je človek dober in prav zato, ker je dober, ga ni treba nadzorovati. Tedaj sam razume zakaj in za koga.

»S trdno vero v sposobnosti zaposlenih, prostovoljcev, pa tudi z vero v uporabnike je v nevladni organizaciji mogoče doseči prav tako prepričljive rezultate, kakor drugod, predvsem pa s samostojnostjo, zaupanjem, spoštovanjem, preglednostjo odločitev in postopkov, in s komunikacijo se razvija kolektivni duh in ponos pripadnosti«. *V takšnih organizacijah ni nihče nikomur na razpolago, nehvaležne naloge si vsi porazdelijo med seboj.* Temeljne vrednote so odgovornost, zaupanje, ustvarjalnost, sreča uporabnikov in sreča pri delu, nenehno izobraževanje in učenje. Nevladna organizacija nastane z malo denarja, a z veliko navdušenja in predvsem s pretanjenim posluhom za želje in potrebe uporabnikov.

Toda, to so samo želje, mi pa se moramo truditi, da jih uresničimo. Ob zaposlovanju sodelavcev pa sem spoznala, kako različni so naši pogledi, nas, ki smo organizacijo ustvarjali in njihovi. Kako torej jasno in razumljivo razložiti, da

je nevladna organizacija nekaj drugega kot podjetje na trgu; da v takšni organizaciji ne moremo vztrajati na strogi sistemizaciji delovnih mest in na zakoličenih, četudi timskih nalogah? Da ne moremo povedati, kaj natanko bo vsakdo počel čez sedem mesecev, ker je takšna organizacija nadvse *živ in občutljiv organizem*. Kako pojasniti, da ne moremo preprosto povišati članarine takrat, ko nujno potrebujemo več sredstev; da na Univerzi ne moremo zadosti številnim individualnim, trenutnim potrebam in se spremeniti denimo v »šolo tujih jezikov ali računalništva za starejše« ? Kako razložiti, da imamo poslanstvo, ki presega individualne potrebe. Kako razložiti partnerskim organizacijam, da nas običajni trženjski prijemi ne zanimajo in da so za nas neučinkoviti? Kakšna je razlika med marketingom in animiranjem, navduševanjem in povezovanjem. Kako dokazati, da je pomembno povzeti po drugih in razviti tudi svoje *teoretske koncepte*, ki spremljajo naše delo, da bomo o tem delu in o poslanstvu lahko pripovedovali v javnosti, kajti pripoved zgolj o tem kaj in kako nekaj počnemo za javnost ni dovolj. V ta namen pa moramo področje neprestano preučevati in raziskovati.

Še pred nedavnim sem se zapletla v takšno »prijateljsko prepričevanje« ob postavljanju spletne strani. Ta naj bi vsebovala ankete, nagradne igre, ipd. »Zaradi konkurence«, so dejali. In poslušam o številnih konkurenčnih nevladnih organizacijah, ki zdaj delajo v Afganistanu. Kako je mogoče, da so nevladne organizacije konkurenčne organizacije, ko pa se vendar borijo za ljudi, za podobne cilje! *Njihova naloga ni zapeljevati, njihova naloga je spreminjati ljudi!* Seveda je ob tem jasno, da moramo poznati vlogo vizualne komunikacije, prijeme dobro vodenih kampanj. A to ni vse in tudi takšna komunikacija je znova drugačna od one v podjetjih.

Ta priročnik se je rodil iz potrebe in velike količine izkustvenega znanja, pa tudi zato, ker se zavedamo, kako veliko znanja moramo še usvojiti. Upam, da bo prinesel nekatere odgovore na vprašanja, ki si jih postavljamo vodje in menedžerji v nevladnih organizacijah, pa tudi vsi drugi, s katerimi takšna organizacija raste in se razvija.





## **1. Uvod: Je nevladna organizacija res nekaj drugega kot podjetje ali organizacija javne uprave**

Kako ne biti presenečen nad rastočim številom nevladnih organizacij in njihovih članov, nad izredno dinamično rastjo teh organizacij. Ta dinamičnost prinaša spremembe v neprofitnem, prostovoljskem sektorju, v civilni družbi. Gre za spremembe, ki se nazadnje zrcalijo tudi v gospodarskih dejavnostih nevladnih organizacij in tudi v njihovem vse večjem sodelovanju pri oblikovanju javne politike. Ti procesi budijo vprašanja tako analitikov društev in njihovih dejavnosti kakor tudi članov društev oziroma nevladnih organizacij. Če nevladne organizacije poskušajo postati navadne poslovne organizacije, se nedvomno izpostavijo veliki konkurenci in vse večjemu trenju s trgovinskimi organizacijami. Vrhu tega so vse bolj odvisne od vlade in tudi to jim načenja za njih doslej značilno svobodo. Kolikšno mesto danes te organizacije dajejo prostovoljcem in kolikšno strokovnjakom? Kako opredeliti bistvo nevladnih organizacij? Vsa ta vprašanja so bila predmet razprave ciklusa interdisciplinarnih predavanj v Maison des Sciences de l'Homme Ange Guépin de Nantes v letih 2000/2002. Tam so se zbrali sociologi, pravniki, ekonomisti. Tam sem bila tudi sama. Današnje razprave so daleč od tega, kar sem poznala nekoč.

Pogosto smo priča pogovorom o tem, kako so nevladne organizacije pravzaprav navadna podjetja, navadne trgovinske organizacije. Vsi, podjetja in nevladne organizacije »delajo za ljudi«, vsi se morajo preživeti in če je le mogoče ustvariti dohodek. Morda nam bo sloviti francoski zakon o združenjih iz leta 1901 – pripravil ga je Waldeck-Rousseau- na katerem počivajo tudi drugi evropski zakoni od društvih razliko lahko pojasnil. V besedilu pisec zakona pove, da »...združenje ne predvideva kakršnegakoli posedovanja. Lahko rečemo, da je združenje preprosto zato, ker se v njem združujejo le sposobnosti, osebni napor, ti pa za cilj nimajo delitve dobička. Združenje ne dovoljuje kopičenja bogastva, takšno kopičenje v združenju nikakor ni mogoče. Združenje ni združba posesti, marveč

združba oseb... »Ta zakon nadalje ne vsebuje določil glede delovanja združenj, saj gre za javno svoboščino, urejati javne svoboščine pa bi pomenilo omejevati javno svobodo. To pa je s tem pojmom nezdržljivo.<sup>1</sup>

V čem so torej nevladne organizacije tako zelo različne, da je potrebno tudi drugačno upravljanje z njimi? Danes vemo, da so zmožnosti vlade, da opravi družbene naloge, omejene. Zato mnoge med njimi opravljajo nevladne organizacije. Subsidiarna država bo na ramena nevladnih organizacij preložila še marsikatero nalogo. Po drugi strani pa vemo tudi, da nevladne organizacije morajo storiti dosti več, kot zadovoljevati neke posebne potrebe uporabnikov. Če bi se preprosto prepustile in se pustile zapeljati v kaj takega, bi takšne organizacije bile kratkega daha. Na univerzi smo tako pogosto slišali, da naj vendarle naredimo tisto, kar uporabniki želijo. Želeli pa so imeti prav tiste programe, ki so bili bolj prostočasne narave, brez trdnega smisla in namena, mi pa smo si prizadevali za podobo dejavne starosti, torej k ciljem usmerjenega izobraževanja, ki spreminja tistega, ki se izobražuje in ustvarja družbene spremembe. Prizadevali smo si, in to prizadevanje nikoli ne zastane, za boljši, času primernejši položaj starejšega človeka in za vreden način njegovega življenja. Zato smo bežali od vseh tistih dejavnosti, ki so v očeh javnosti utrjevale stereotip o starejšem: klekljanje, prepevanje, igranje kart, četudi se je vseh teh dejavnosti moč lotiti tudi študijsko in raziskovalno.

*Neprireditna organizacija je negativno poimenovanje. Pove le kaj takšna organizacija ni, nič pa ne pove o tem, kaj neprireditna organizacija je. Organizacije so neprireditne, torej ne pripadajo poslovnemu svetu. Takšne organizacije opravljajo povsem druge naloge kot trgovinske ali proizvodne organizacije, in nekaj drugega kot organizacije javne uprave, vladne ustanove. Neprireditna organizacija ne proizvaja blaga in ne nudi storitev tako kot podjetje, niti nima nadzorne vloge tako kot vladne organizacije.* <sup>2</sup>»Proizvod« takšne organizacije ni oblačilo ali par čevljev, ni blago,

<sup>1</sup> Souse, G.: *Les associations*, Daloz, Pariz, str.6 v Findesen (1995)

<sup>2</sup> Nedavno je Ministrstvo za finance izdalo Pravilnik o obdavčitvi storitev nevladnih organizacij, češ, da gre za preproste trgovinske dejavnosti, ki jih je treba obravnavati kot takšne.

nitni ni zakon ali pravilnik s čimer vlada opravlja svojo nadzorno funkcijo. *Nevladne organizacije spreminjajo ljudi in spreminjajo družbo.* Organizacija, ki deluje v javnem interesu, v obče dobro, so dejali nekoč, vrši tudi to slednjo vlogo. »Proizvod« *nevladne organizacije je človek, ki si zna krepiti zdravje, je mladenič, ki se razvije v odgovornega moža, je starejši človek, ki se uči in si tako boljša samozavest in dejavno preživi poznejša leta, je lokalno okolje, kjer ljudje odkrivajo svoje korenine in ga spreminjajo.* Kakšna je torej razlika med društvom, kjer je moč plačati članarino in biti deležen »fitnesa« ali poležavanja v savni in športnim društvom, ki skrbi za otroke iz ranljivih in prikrajšanih družin, za kulturo njihovega telesa in duha, za integracijo teh otrok v socialno okolje, za družbeno pravičnost?

V Evropskem parlamentu zdaj bijejo humanistično naravnani poslanci borbo glede storitev v občem interesu (angl. services of general interest). Pod *vplivom liberalizma in sprejete direktive Bolkestein naj bi tudi storitve kot so socialno in zdravstveno zavarovanje in morebiti tudi socialno-varstvene storitve, izobraževanje, kultura, pošta, prevoznništvo, postale navadno blago.* Joël Hasse Ferreira, španski poslanec, pa je Komisiji za družbena vprašanja v Evropskem parlamentu predstavil svoje poročilo, rekoč, da »storitev v občem interesu pač ni moč podvreči zakonom trga in konkurence«. Razumljivo. V poročilu je rečeno nekaj, kar je za našo obravnavo pomembno; storitve, ki jih opravljajo nevladne organizacije morajo temeljiti na načelu dostopnosti, te storitve morajo biti v obče dobro, teči morajo v bližini domovanja ljudi in organizacije morajo biti vodene tako, da je vpogled v njihovo vodenje odprt za javnost, pa tudi znotraj organizacije odločanje, ki bi bilo v rokah posameznika, ni mogoče«.

Ta knjižica govori o medžmentu v nevladnih organizacijah. Pred nekaj desetletji sta bili besedi menedžment in menedžerji preganjani v takratni socialistični Jugoslaviji. Šola na Brdu pri Kranju je denimo pionirsko utirila pot menedžmentu pod sramežljivim imenom »Šola za vodstvene delavce«. Menedžment je veljal za koncept krutega kapitalizma in nevladne organizacije niso hotele slišati o menedžmentu. Za njih je menedžment pomenil trgovanje, ki je bilo dobro le za trgovinske in proizvodne organizacije.

Danes vemo, da temu ni tako; morda ne uspete ustvariti dobička, a to še ne pomeni, da ste slab vodja ali slab menedžer. Ustvarjanje denarnega sklada je le majhen delček vsega drugega, po čemer se pozna dobro vodenje nevladne organizacije.

V nevladnih organizacijah danes vemo, da potrebujemo tudi znanje o menedžmentu in o vodenju organizacije, da bi lahko organizaciji ohranili identiteto, da se ne bilo treba medžmentu in zahtevam menedžmenta podrediti. Vendar védenje o menedžmentu in o upravljanju je sprva nastalo v poslovnih organizacijah in ni zraslo iz potreb in posebnosti nevladnih organizacij. Posebnosti teh so *v njihovem poslanstvu*- to je najpomembnejše po čemer ločimo nevladno organizacijo od trgovinske ali proizvodne ali od vlade. Posebnost je *v rezultatih, nasledkih njenega delovanja*. Posebnost so strategije, s katerimi *takšna organizacija približa svoje storitve uporabnikom in svoje poslanstvo javnosti*, strategije za to, kako takšna organizacija pridobi sredstva za svoje delovanje. Trgovinska organizacija denimo nima družbenega poslanstva ali pa je to povsem obrobno v njenem delovanju.<sup>3</sup> Takšna organizacija uporablja trženjske strategije, medtem ko se nevladne organizacije poslužujejo zahtevnih *kampanj za prepričevanje javnosti*. Trgovinska organizacija ne more računati s sponzorskimi sredstvi, nevladna organizacija lahko.

Še manj se tradicionalno znanje o menedžmentu nanaša na posebnosti ljudi, ki delajo v nevladnih organizacijah ali z njimi, in na organiziranost nevladnih organizacij, na posebno vlogo upravnega odbora v nevladnih organizacijah, na potrebo, da organizacija pridobi prostovoljce in jih tudi zadrži spodbujajoč jih, da so čim bolj učinkoviti. Tradicionalno vedenje o menedžmentu se ne nanaša na različne odnose v nevladni organizaciji, na razmerja med zaposlenimi in prostovoljci, na pridobivanje sponzorskih sredstev in donacij, na vzpostavljanje

---

<sup>3</sup> Švicarska veriga trgovin MIGROS je že zelo zgodaj razvila tudi svoje družbeno poslanstvo na področju izobraževanja odraslih. Francoska zakonodaja pa zahteva od poslovnih podjetij »družbeno bilanco stanja«, poročilo o tem, kaj je podjetje storilo v družbeno dobro.

denarnih skladov. Nič ne pove denimo o izgorelosti ljudi, ki delajo v takšnih organizacijah, ki je lahko velika prav zato, ker je zavzetost mnogih posameznikov za delo, v takšni organizaciji pogosto lahko zelo velika.<sup>4</sup>

Če spremljamo bruto narodni dohodek na glavo prebivalca, tedaj vidimo, da so prispevki za nevladne organizacije nizki. Prispevki za zdravstveni sistem ali prispevki za izobraževanje so se povečali, prispevki za civilno družbo ne! Zato je naloga nevladnih organizacij, da donatorje, sponzorje spremenijo v one, ki prispevajo, pravi Peter Drucker (2003 str.XVII). Pri tem ne gre za to, da nevladne organizacije pridobijo sredstva za tisto, kar pomeni njihovo preživetje. Gre bolj za to, da družba prizna, da ji nevladne organizacije omogočajo, da se samouresniči, da živi svoje ideale, da uresniči svoja prepričanja, da lahko dobro misli o sebi.

V prostovoljski nevladni organizaciji je večina dejavnosti človekoljubne narave. Še več, naloga nevladnih prostovoljskih organizacij je, da nas učijo življenja in dela v skupnosti. Tako je delo v nevladnih organizacijah pogosto prostovoljno, temelječe na načelu darovanja in sodelovanja. Tedaj ni nenavadno, da ima prostovoljsko delo velik vpliv na ljudi. Ti postanejo zvesti, predani ciljem in organizaciji. Torej, kaj imajo nevladne organizacije skupnega s poslovnimi organizacijami ali organizacijami javne uprave? In kaj jih ločuje med seboj? Ali zdaj že lahko odgovorimo na to vprašanje?

Nevladne organizacije so nasledek časa, v katerem delujejo. Četudi so različne velikosti in imajo različno poslanstvo, imajo nekaj skupnega. Skupni so jim predvsem cilji. Njihov cilj je *boljšanje življenja posameznikov in skupnosti*. Te organizacije so načeloma človekoljubne in so dobronamerne. Takšne organizacije so lahko skupine za politični pritisk, za spreminjanje javnega mnenja, ali pa tiste, ki snujejo in nudijo posamezne storitve, ki jih država ne zagotavlja, nemalokrat pa počno oboje hkrati.

---

<sup>4</sup> Christina Maslach, pionirska raziskovalka izgorelosti pravi, da je zavzetost za delo nekaj drugega kot zadovoljstvo pri delu. Zavzetost je splošna vrlina, ki ni povezana s posameznim delom, marveč z delom nasploh.



## 2. Na kaj moramo biti pozorni, ko oblikujemo poslanstvo nevladne organizacije

*Nevladne organizacije obstojajo zato, ker imajo poslanstvo. Katero poslanstvo je dobro in katero ni, in kako sploh opredeliti poslanstvo? Pri tem merilo ni dobro oblikovana izjava o poslanstvu. Pravo merilo so prave akcije, ki poslanstvu sledijo.*

Poslanstvo nevladnih organizacij je lahko izraženo kratko in jedrnato. Naloga nevladnih organizacij, in tega ne smejo nikoli pozabiti, je, da povzročajo družbene spremembe in spremembe v življenju ljudi. Poslanstvo organizacije navadno izrazimo z nekaj stavki, zato moramo o njem veliko premišljevat in o njem spregovoriti, kadar je le mogoče. Poslanstvo Univerze smo tako strnili v »boljšanje življenja starejših v povezavah med njimi samimi in v povezavi z drugimi generacijami, ob pomoči kulture in izobraževanja«. Poslanstvo predstavimo v statutu organizacije, na zgibankah, spletnih straneh, zajeto naj bo, če je le mogoče v celoti, v sloganu organizacije. Naš slogan denimo je tako postal »Širimo obzorja, združujemo ljudi«. Seveda pa ni dovolj, da poslanstvo ubesedimo, po tistem pa nanj pozabimo in besedilo potisnemo v predal. O tem, kaj je naše poslanstvo zmeraj znova govorimo z vsemi, zaposlenimi in prostovoljci, z novinarji, predstavniki oblasti, politiki vseh vrst in seveda tudi z uporabniki.

Na kaj moramo torej biti pozorni, ko oblikujemo poslanstvo organizacije?

- *Preverimo, v čem smo dobri in učinkoviti. Tisto, kar znamo, poskušajmo narediti še bolje. Prepričanje, da organizacija lahko počne vse - prepričanje se je s prvimi okvirnimi evropskimi programi utrjevalo- ne prinaša sadov! Če delujemo proti temu, kar je vredno v neki organizaciji, se to slabo obnese. Spominjam se, da nas je neka britanska univerza vabila v sodelovanje na temo gensko spremenjene hrane. Komajda smo jih prepričali, da v tem ni naše poslanstvo, še več, da tudi znanja nimamo! »Nič ne de, tudi mi ne vemo ničesar o gensko spremenjeni hrani, a potrebujemo nekoga iz Vzhodne Evrope«, so dejali.*

- *Preverimo, kaj ljudje potrebujejo, kaj družba potrebuje ali bo potrebovala, preučimo kakšne so možnosti. Kaj lahko storimo znotraj omejenih sredstev, ki so na razpolago. Sredstva so seveda ljudje, njihovo znanje, zmožnosti, denar, itd. Kaj zares dobrega lahko storimo, tako da postavimo nove standarde.? To pa lahko storimo, le če delo opravimo zelo dobro.*
- *Zelo pomembno je dejstvo, da lahko dobro naredimo le, v kar resnično verjamemo. Poslanstvo zveni neosebno, dobre stvari pa nastanejo le s predanimi ljudmi. Tako se vodje najprej vprašamo: »Kakšne možnosti in priložnosti se ponujajo in kaj nam pomenijo?« In » Ali lahko naredimo kaj resnično dobrega?«*

Poglejmo si primer. Nedavno so se na nas obrnili romunski kolegi, ker so mislili, da bi se mi morebiti posvetili starejšim beguncem. Na prvi pogled bi lahko dejali, da imamo kar nekaj znanja na področju. Na drugi pogled smo razumeli, da to ne more biti naša usmeritev. Pomenilo bi, da bi si odprli novo veliko področje, ki ga ne obvladamo, nasprotno pa ga v slovenskem prostoru dobro obvlada, denimo, Slovenska Filantropija. Razumljivo je, da smo jih napotili k njim.

Vprašanja, ki si jih torej postavimo, pri čemer imamo v mislih svoje poslanstvo, so tako naslednja: »Kakšne priložnosti se nam ponujajo?« »Kakšne so potrebe?« »Ali lahko dobro opravimo delo in ali se neko delo lahko vklopi v to, kar sicer počnemo?« »Ali imamo dovolj moči za to?« »Ali v nalogo resnično verjamemo?« Za to, da uspemo, namreč potrebujemo troje: *priložnosti, zmožnosti in predanost*. V nasprotnem primeru ni moč strniti sil organizacije in delo dobro opraviti.

*Poslanstvo pa ni nenehno enako. Zmeraj znova se moramo pogovarjati o poslanstvu, ugotavljati, če je še ustrezno. Prvo poslanstvo Univerze za tretje življenjsko obdobje je bilo omogočiti starejšim, da s pomočjo kulture gradijo svojo družbeno vrednost in dostojanstvo. V času usmerjenega izobraževanja, ko je bila kultura izčrtana iz*



formalnega izobraževanja, se je takšna usmeritev zdela primerna. Zapolnila je veliko vrzel v prostoru, silila nas je v razmislek o tem, da je kultura potrebna. Kmalu po prvih radijskih oddajah, ki smo jih imeli, so se tako oglasili mladi in si želeli, da bi bilo kaj takega kot univerza za tretje življenjsko obdobje, tudi za njih. Spoznali so, da brez kulture ni mogoče, Tudi branje Jungovega dela o Smislu in nesmislu in druge literature nas je navedlo na razmišljanje, da so »starejši tolmači kulture« in da velja to njihovo vlogo poudariti. Tega se zavedamo še danes, to zavedanje je še zmeraj našega poslanstva. Toda v petindvajsetih letih je nastalo veliko sprememb in s kulture se je težišče našega poslanstva premaknilo k nečemu bolj opredeljenemu; osebnostni rasti, dejavnemu staranju, integraciji starejših v družbo.

*Poslanstvo mora biti, kot smo že povedali, opredeljeno kratko, jedrnato, razumljivo.*

Včasih zgolj z enim ali dvema stavkoma lahko povemo bistveno. Organizacija, ki se denimo ukvarja z depresijo bi lahko, takole ubesedila svoje poslanstvo. »Naše poslanstvo je, naša naloga je, da naše člane osvobodimo paničnih občutkov in jim vrnemo veselje do življenja«. Peter Drucker(2003) navaja primere dobrih in slabih izjav o poslanstvu. Navaja primer skavtske organizacije, katere poslanstvo je, da dekletom pomaga, da zrastejo v ponosne, samozavestne mlade ženske, ki spoštujejo same sebe. Ta opredelitev poslanstva je jasna in razumljiva. Po drugi strani, pa imajo bolnišnice izjave o poslanstvu kot »Skrbimo za zdravstveno nego« in to seveda ni res, pravi Drucker( prav tam) kajti bolnišnice se ukvarjajo z boleznijo in ne z zdravjem! Njihova izjava o poslanstvu je slaba. *Izjava o poslanstvu mora biti prevedljiva v prakso, uresničljiva v praksi, sicer ni dobra.*

Iz povedanega sledi, da je poslanstvo nekaj dolgoročnega, a vedeti moramo, da so za njegovo uresničevanje potrebni kratkoročni napori in hitri, vidni dosežki. Tako zmeraj pričnemo s poslanstvom, z nečim dolgoročnim torej, in se zmeraj znova vračamo, sprašujoč se« Kaj bomo storili danes, v naslednjem tednu, mesecu ali letu«?



### 3. Kaj je vodenje in kaj menedžment, razlike in podobnosti

Vodja ali /in menedžer, to je zdaj vprašanje? V manjših nevladnih organizacijah se lahko vlogi prekrivata, v večjih nastane potreba po delitvi dela med vodjo in menedžerjem. Za prvo in drugo delo potrebujemo različne vrline. Velikokrat se vrline in zmožnosti enega in drugega prekrivajo, ni pa dobro, če se prekriva tudi njuno delo. V majhni nevladni organizaciji njuno delo navadno opravlja le ena, če je le mogoče zaposlena oseba.

#### *Vloga vodje*

Vodje nevladnih organizacij se najpogosteje sprašujejo o tem, kaj so pravzaprav vrline vodje. Veliko jih je. Toda *vodja, ki se predvsem ukvarja s seboj, bo organizacijo zlahka zapeljal v neprave vode*. Spomnite se! Najbolj karizmatični voditelji so človeštvu prizadejali največ gorja. Ni pomembna karizma vodje, pomembno je poslanstvo, ki ga ta oblikuje.

Če bi me zdaj vprašali, kako s par besedami razmejiti vlogo vodje in menedžerja nevladne organizacije, bi dejala: »Najpomembnejša vloga vodje je, da razmišlja o poslanstvu in da opredeli poslanstvo organizacije in da razmišlja o tem, kako poslanstvo prevesti v akcije« Ukvarja se tudi s pridobivanjem finančnih sredstev, z nastopi zunaj organizacije. Pomembna je njegova vloga v krizah, skozi katere gre organizacija.

Na srečo ali nesrečo je krize, s katerimi se srečuje nevladna organizacija, moč predvideti. Krize so in bodo in v krizah so vodje pomembni. Drugi so tedaj odvisni od njihove zdrave pameti in izkušenosti. *Predvideti krize je najpomembnejše od vsega, kar mora vodja opraviti*. Vodja tudi ne sme čeme čakati, da se kriza zgodi. Delovati mora pred tem; organizacijo mora narediti zmožno, da predvidi nevihto.

*V organizaciji, ki je nastala zato, da skrbi za begunce, so tako morali predvideti, da se bo vojna na Balkanu umirila in da se bo do tedaj umiril tudi pritok beguncev.*

*Svoje dragoceno izkustveno in drugače pridobljeno znanje in delo so tako preusmerili v širša in druga vprašanja prostovoljstva.*

*Na Univerzi za tretje življenjsko obdobje, denimo, pričakujemo upad števila upokojenih, izbris tretjega življenjskega obdobja, ob tem pa večje potrebe po izobraževanju in svetovanju za dejavno staranje, za to, da bi starejši dlje ostali na delovnem mestu. Tako so že zdaj nastale nove usmeritve, ki naše študente navajajo na izobraževanje za organizirano plačano in prostovoljno delo. Skratka, vodja mora organizacijo pripraviti na nevihto, na to, da pluje skozi nevihto in tudi da varno pride na drugi breg.*

Nevladne organizacije so mnenja, da je vse, kar naredijo, prav in moralno, saj služijo svojemu poslanstvu in tako včasih ne priznajo, da bi se morale usmeriti drugam, če ni rezultatov. Poznam organizacijo, ki dela na aktualnem področju mamil in zasvojenosti z mamili, a uporabnikov ni, oziroma jih je vse manj in manj. Organizacija bi morala preveriti, zakaj je temu tako, se morda preusmeriti ali specializirati. Nevladne organizacije namreč potrebujejo tudi odločitve o tem, da ne bodo več opravljale nekih nalog in jih morajo na organiziran in urejen, nikakor pa ne trzajoč način opustiti.

*Na Univerzi za tretje življenjsko obdobje smo tako vsaj deset let prirejali »skupna predavanja«, kamor so lahko prišli člani študijskih skupin, da bi tako dobili občutek, da spadajo v široko organizacijo, ki je širša od njihove študijske skupine. Sprva so bile predavalnice natrpene, kasneje vse manj in manj. Ko smo spoznali, da so predavanja tudi v širšem prostoru vse manj in manj obiskana - ponudba se je večala, avdiovizualna sredstva, ki jih imamo doma, so vse številnejša- smo spoznali, da je čas, da jih opustimo in jih nadomestimo s čim drugače povezovalnim, z elektronskimi novicami, denimo.*

V nevladnih organizacijah torej sprejemamo odločitve, mnoge so krizne narave. Nekatere odločitve so težke, ker zadevajo vrednote. Če smo si denimo leta dolgo prizadevali za to, da bodo naše storitve povsem brezplačne, ker verjamemo, da je

izobraževanje obče dobro, ki mora biti dosegljivo vsem, je v krizi čas, da najdemo drugačne rešitve, četudi te niso povsem v skladu z našimi vrednotami. *Ob tem se velja zavedati, da nas sprememba ne ogroža. Nasprotno, sprememba je priložnost, da se spremenimo in izboljšamo.*

Uspeh in težave, ki jih uspeh prinese s seboj, so zrušili že mnoge organizacije. Uspeh ustvari nepreviden zanos, delo in iskanje rešitev se tedaj navadno upočasnita. Največja nevarnost, ki jo prinaša uspeh je, da se organizacija prične nenadzorovano in prehitro širiti. *Ohraniti moramo majhne korake, poglobljati, kar znamo, skrbeti za kakovost. In šele ko to postorimo, smo lahko zares uspešni.* Kljub temu pa; ko se večja število ljudi in organizacij, ki potrebujejo naše delo in storitve, se moramo večati tudi sami, sicer se znajdemo odrinjeni nekje na robu, prav tako pa moramo zadržati zmožnost prilagajanja novim vprašanjem.

### ***Kako izbrati novega vodjo nevladne organizacije***

Ko bomo na univerzi izbirali novega vodjo, se bomo najprej vprašali, kaj je nekdo že naredil, skušali bomo ugotoviti, kaj so njegove prednosti. *Nikakor ne smemo obravnavati tega, kar človek še ne zazna, marveč to, kar je že storil.*

Nato je seveda pomembno vedeti, kakšne so njegove lastnosti in koliko je nekdo pošten. Po njem se bodo namreč zgledovali, predvsem mladi v organizaciji, pa tudi drugi. Vodja je v nevladni organizaciji pomemben. Prenekatera ustanova, ali podjetje, ali celo vlada je preživela tudi s slabšimi voditelji. V nevladni organizaciji pa se običajnost in poprečno razvite zmožnosti vodje zaslutijo takoj. V poslovnem svetu je pomembno ustvariti dohodek, v vladi biti znova izvoljen, v nevladni organizaciji pa ni vatla za uspeh. *Nevladna organizacija je vprašanje ravnovesja, sinteze, kombiniranja vsega mogočega, da je lahko učinkovita in da dobro deluje.*

V nevladni organizaciji ne smemo biti zadovoljni s tem, da jo dobro vodimo. Biti moramo izjemno dobri, kajti predani smo poslanstvu in to je obveza. Za vodje

potrebujemo ljudi, ki vlogo nevladne organizacije vidijo široko, v širokem kontekstu, ki svojo vlogo jemljejo resno, in ki sebe ne jemljejo *preveč* resno. Ne smejo biti obrnjeni vase, marveč v organizacijo. Če organizacijo vodi nekdo, ki zase verjame, da je velik in pomemben, to organizacijo uniči. Ne potrebujemo karizmatičnih vodij!

### ***Kako zgraditi svojo vlogo voditelja***

*Novi vodja nima veliko časa za učenje svoje vloge. Največ leto dni. Če želi biti učinkovit, se mora dodobra spoznati s poslanstvom organizacije in z njenimi vrednotami.* Tudi sicer vsi igramo družbene vloge kot so oče, mati, sodelavec, vodja, in tako vemo, da družbene vloge zahtevajo tudi, da se prilagodimo pričakovanjem. Vloga vodje nam mora ležati, ustrezati, a prilagoditi jo moramo tudi pričakovanjem socialnega okolja.

Seveda so nekateri boljši, drugi slabši vodje. Teh spretnosti ni mogoče poučevati, se jih pa da učiti. Na kaj se lahko vodja ali novi vodja opre? Na to, koliko so sodelavci dobri in na nove zahteve, do njih. Te zahteve temeljijo na opazovanju, na analizi, na obeh hkrati. Toda nekateri vodje so učinkoviti tudi tako, da ne pomolijo nosu iz papirjev saj tako najdejo ustrezne rešitve.

*Vodje, ki so najbolj učinkoviti, nikoli ne rečejo »jaz«, marveč »mi«.* Vendar to morajo reči iskreno, zato, ker tako mislijo. Istovetijo se, četudi nezavedno, z nalogami drugih. To vzpostavi zaupanje, omogoči, da se stvari zgodijo, da so naloge opravljene.

Kaj so torej temeljne vrline vodij nevladnih organizacij? *Pripravljenost poslušati in slišati.* Vsakdo se lahko pripravi do tega. To je vprašanje discipline. Naslednji vrline sta *pripravljenost za posredovanje, komuniciranje,* sta želja in sposobnost, da vodja pripravi druge, da ga razumejo. Pri tem mora biti zelo potrpežljiv. Zmeraj znova mora pripovedovati iste stvari in dajati primere za svoje trditve. »To ne deluje tako

kot je treba ! Poglejmo zakaj ne in kaj lahko storimo.« Vodja dela ne sme opraviti bežno, le na pol. Vodja mora delovati tako, da so vsi v organizaciji lahko ponosni nase in nanjo.

Pomembno je tudi, da vodja spozna in ve, da je v primerjavi z nalogo, ki jo je treba opraviti, sam dokaj nepomemben. Pomembno je, da da prostor drugim. Kdor za seboj, ko odide, pusti pogorišče, ni dober vodja. V organizaciji mora biti prostor zanj in za druge. Tako kot vodja potrebuje čas, da v organizacijo vstopi, tako mora čas posvetiti tudi svojemu izstopu, pripravljati svoje naslednike za prevzem dela.

Vodja se mora potruditi, postaviti visoke standarde zase in tudi za druge. *Visoki standardi ustvarjajo pri drugem spoštovanje do samega sebe in ponos.* Seveda se vodja ne sme pojaviti v organizaciji le občasno za nekaj ur, sem in tja. To ne bi bilo dovolj za vzdrževanje visokih standardov!

Vodje se ne rojevajo, niti niso kar narejeni. Vodje povprašajo tudi, kaj je treba narediti in se želijo dati podučiti. Zaposleni v nevladni organizaciji, ki niso pripravljene svoje znanje prenesti na vodjo in sodelavce pa niso pravi za organizacijo.

### ***Kako deluje vodja***

Vodja mora uravnovesiti dolgoročne in kratkoročne cilje organizacije in naloge umestiti v široko sliko o delovanju organizacije. *Vodja je navzoč v svoji organizaciji in se mora vključiti tudi v vrsto drugih organizacij in ustanov, v politična in strokovna telesa.* Le tako lahko poveže, kar vidi in sluti. Treba je tudi najti pravo ravnovesje glede virov, ki jih ima na razpolago. Če združi vse vire okrog ene naloge -ljudi, njihove zmožnosti, raziskovanje, denar, itd., bo dosegel rezultate, vendar to je tvegano dejanje! Lahko se seveda zgodi tudi, da cilji niso bili prav izbrani. *A bodisi kakorkoli, ob velikem cilju, morajo biti še drugi, manjši in različni.* Dovolj mora biti odprtih možnosti, kar budi domišljijo.

*Mnoge organizacije so preveč previdne, tudi to ni dobro. Včasih je treba dovolj hitro prevzeti tveganje, tudi finančno, denimo. Vendar v nevladnih organizacijah ne smemo iti v preveliko tveganje, ali v več vrst velikega tveganja hkrati. Zalogaj ne sme biti prevelik. Vprašanje, ki ga vodja postavi s tem v zvezi je; » Ali si to tveganje lahko privoščimo?«*

### ***Česa vodja ne sme storiti***

*Vse preveč vodij verjame, da je tisto kar počnejo in razlagajo, razumljivo vsem. To ne drži. Nikakor! Največkrat seveda ni časa, da bi se pred vsako odločitvijo vodja pogovoril z drugimi. Učinkoviti postanejo vodje takrat, ko jih drugi pričnejo hitro razumevati. Tedaj vodje lahko sedejo s sodelavci in porečejo » Situacija je takšna in takšna. Imamo naslednje možnosti« In seveda tudi vprašajo po mnenju drugih. Če tega ne storijo, se proti njim ustvari skriti odpor. V teoriji dinamike skupine in načinov vodenja manjših skupin je to dobro znana stvar.*

*Pomembno je tudi, da se vodja ne boji močnih ljudi. Močni ljudje so ambiciozni, vendarle imeti sposobne ljudi okrog sebe, je dosti manj tvegano kot imeti okrog sebe poprečne ljudi. Velikokrat vodje izberejo tiste, v katerih zagledajo sebe pred dvajsetimi leti. Tega ne bi smeli početi, kajti ustvarili bodo kopije sebe in kopije so zmeraj slabe. Da bi se tega ognili, v katoliški cerkvi in drugod vodje ne morejo izbirati naslednikov. Takšno je pravilo, kar pa ne pomeni, da jih odgovorni za izbiro ne vprašajo za svet. Nazadnje si mora vodja zapomniti tudi to, da ne sme zaslug enega kovati v nebo in da ne sme zmanjševati pomena dela sodelavcev. Vodja je odgovoren do sodelavcev.*

*Vodja naj se osredotoči na to, kar zahtevajo naloge in ne nase. Naloge so pomembne in njim je vodja podrejen.*



### ***Vloga menedžerja***

Torej »Kako bomo to naredili?« se sprašuje vodja in se sprašuje tudi menedžer nevladne organizacije. Naloga menedžerja nepridobitne organizacije pa je, da poslanstvo spremeni v akcije, postopke, ravnanje. Akcije vodi in skrbi za to, da organizacija cilje, ki sledijo poslanstvu organizacije, tudi doseže.

Pomembno pa je ločiti poslanstvo in cilje. Poslanstvo je za vedno, cilji so kratkoročni.

*Na Univerzi za tretje živiljenjsko obdobje imamo poslanstvo: »Boljšati življenje starejših, jih povezovati med seboj in z drugimi rodovi, ob pomoči kulture in izobraževanja. To je torej naše poslanstvo, pri tem pa imamo različne cilje in uporabljamo različne poti in metode: izobraževanje za mediatorje v kulturi za delo v muzejih, predavanja, televizijske in radijske oddaje, članke, raziskave, javne nastope, konference, dogodke, dneve odprtih vrat, vse za spreminjanje pogleda na starost in staranje.*

Menedžer in zaposleni v nevladni organizaciji morajo razmišljati o tem, katere akcije prispevajo k ustvarjanju poslanstva in katere ne. Slednje je treba opustiti. Še več, cilji se lahko spreminjajo preprosto zato, ker nekaj, kar je bilo še do nedavno vredno, danes ni več vredno, in zato je treba tok spremeniti.

*Nekoč mi je nekdo bežno navrgel: » Univerza se je postarala, zato naši študenti socialnega dela ne prihajajo več tako pogosto k vam.« To nam je bilo opozorilo, da moramo več energije vložiti v nove cilje in jih ne smemo odrivati na stran, pa tudi, da moramo o novih dosežkih znova govoriti v javnosti. Tisto, kar je bilo nekoč najpomembnejše, danes ni več in temu se moramo prilagoditi.*

### ***Naloge, ki jih mora menedžer opraviti***

Ko preučujemo literaturo s področja menedžmenta, najdemo sezname nalog, ki jih mora menedžer opraviti. Te so načrtovanje, organiziranje, motiviranje, usmerjanje,

sporazumevanje, nadzorovanje. In kaj tu manjka? Nič, razen da niso omenjeni ljudje, ki opravljajo te ključne naloge.

Ocenjevanje, evaliviranje, izobraževanje, razvoj to so ključne naloge, vrhu tega pa so nedvomno v nevladni organizaciji potrebne še naslednje spretnosti: koordiniranje, vstopanje v odnose, skrb za drugega, dajanje pomoči, zavzemanje za nekaj ali nekoga, dajanje pozitivnih povratnih informacij, sporazumevanje, mentoriranje, analiziranje, inoviranje, , predstavljanje, pogajanje. Vrhu tega pa še pridobivanje denarnega sklada, pridobivanje sponzorjev, upravljanje s financami, politično povezovanje, načrtovanje, oblikovanje akcij, izvajanje, organiziranje, nadzorovanje, itd... Pri tem je treba povedati, da v kolektivu, kjer so zaposlene pretežno ženske, od menedžerja pričakujejo nekaj drugega kot v kolektivu, kjer so zaposleni pretežno moški. Eni in drugi omenjajo, da so pomembne spretnosti, ki so sicer značilne za njihov spol. Spretnosti, ki jih pripisujemo ženskam, so vse manj zastopane v nevladnem sektorju, a vprašajmo se če je to dobro?

#### 4.. Kako dobre namere s strategijami spremeniti v rezultate

Naloga nevladnih organizacij ni v tem, da nudijo storitve, naj to zveni še tako nerazumljivo. Še več, nevladna organizacija si prizadeva za to, da njeni uporabniki niso zgolj uporabniki, marveč da postanejo dejavni in delujoči. Če že nudi storitev, jo nudi zato, da v življenje ljudi vnese spremembo; ustvarja navade, stališča, poglede, predanost, znanje. Poveže se z onimi, ki jo potrebujejo, postane del njih.

Na univerzi imamo včasih težave z »uporabniki«, ki želijo zgolj storitev, hočejo, da naj jim univerza zagotovi to in ono, da je univerza odgovorna za to in za ono. Težko je bilo nekoč v državi, kjer prostovoljno delo v izobraževanju ni bilo razvito, pojasniti, da »storitev« soustvarjamo vsi. »Katera univerza naj vam izpolni vašo željo?« smo spraševali. Kdo je univerza? In tako je nastal slogan »Univerza to smo mi vsi«. Bodi kakor koli, *nevladna organizacija mora biti dosti več kot zgolj posrednica storitev*. Mora biti tudi prejemnica. Organizacija, ki v delu z uporabniki raste in se spreminja, deluje za njih in skupaj z njimi.

#### *Imeti moramo načrt in strategije*

Za to, da dosežemo cilje, ki sledijo poslanstvu organizacije, potrebujemo *načrt*, potrebujemo animacijo okolja- nekateri jo imenujejo trženjske strategije- potrebujemo ljudi in vsaj nekaj denarja in potrebujemo strategije.

Kako lahko dobre namere s strategijami spremenimo v dejanja? *Svoje delo moramo postaviti med ljudi, »na trg«*. Vendar trženje v nevladnem sektorju je nekaj povsem drugega kot prodajanje. Gre bolj zato, da dobro poznamo svoj »trg«, da vidimo svoje delo z vidika onih, ki jim je namenjeno. Vrhu tega v nevladnem sektorju »prodajamo« nekaj, kar ni oprijemljivo. Nekaj, kar je uporabnikom vredno, kar naj bo vrednota. »Prodajamo« koncept, abstrakcijo. *Zato je v nevladnem sektorju potrebno razčleniti koncepte, imeti pri roki posplošitve, ki jih lahko predstavimo*. O njih govorimo, o njih pišemo in ne o tem, kje smo in kaj počnemo.

*Na Univerzi ne ponujamo izobraževanja, ustvarjamo pa okoliščine v katerih lahko študenti in mentorji skupaj zložijo znanje, izkušnje, kulturo in skupaj nemalokrat zgradijo novo znanje, ki ga ponudijo lokalni skupnosti. Učijo se drug od drugega, sprejemajo odgovornost za organizacijo svojega učenja, učenja svoje skupine. Skupinam postane skupno učenje način življenja. Vreden način življenja, ki prinaša spremembe ljudi in družbenega okolja. Da bi se to lahko zgodilo, moramo vedeti veliko, veliko, kar prekaša. »ponudbo« izobraževanja. V petindvajsetih letih, kar obstojamo, smo imeli možnost opazovati mnoge izobraževalne organizacije, ki so si želele razširiti krog svojih udeležencev. Oblikovale so »pestro« »ponudbo« posnele so nekatere naše besede in čakale na uspeh. Tudi če so uspele pridobiti študente, ti z njimi niso ostali dolgo.*

Da lahko delamo, moramo biti v nevladnih organizacijah predani poslanstvu in moramo predvsem zelo dobro poznati ljudi, ki nas potrebujejo. Z njimi moramo živeti, njih moramo vključiti v participativno raziskovanje, organiziranje dejavnosti. O njih moramo brati in pisati. Enako poglobljeno moramo razmišljati tudi o evoluciji družbenega okolja. Vse to pa niso značilnosti »ponudbe« izobraževalnih programov.

### ***Strategija razvoja in poglobljanja konceptov***

Svoje uporabnike dosežemo na različne načine, da pa bi to lahko storili, moramo s poglobljenim študijem in raziskavami razvijati koncepte, posplošitve o svojem delu. Tako nastanejo članki, razprave, televizijske in radijske oddaje, zgibanke, plakati, okrogle mize, konference. Vse skupaj je seveda treba povezati v *načrt sodelovanja z javnimi občili*. Na enem zadnjih sestankov, ki smo jih imeli s partnerskimi organizacijami za razvoj svetovanja za vseživljenjsko učenje se je odprlo vprašanje »trženja« novih svetovalnih dejavnosti. Kaj je to trženje sem se vprašala? Če imamo razvit koncept, če vemo o svetovanju in spremljanju ( angl. Coaching) veliko, in če smo pripravljeni svoje znanje in koncepte dopolnjevati, bomo javnosti lahko sporočili veliko. Če bodo v naših animacijskih dejavnostih,

imenujmo jih tako, sodelovali tudi naši prvi uporabniki, bomo berljivi in nas bodo poslušali. In prvi uporabniki bodo prišli k nam.

### ***Strategije za doseganje uporabnikov***

Imeti moramo torej *načrt*. Imeti moramo strategije s katerimi bomo dosegli uporabnike, ki nas potrebujejo. Na Univerzi smo sprva imeli veliko volje, veliko smo vedeli o izobraževanju in o tem, kako nekdo dostojanstvo lahko gradi z izobraževanjem in kulturo, nismo pa vedeli, kako doseči starejše. Zanimivo pa je, da smo že v prvem neplačanem oglasu spregovorili o tem, kako izobraževanje spreminja človeka. To ni bila ponudba nekakšnih tečajev tujega jezika, kakršnih smo bili vajeni takrat, niti obvestilo o vpisu ali kaj podobnega. Bil je zametek koncepta izobraževanja starejših; izobraževanje kot način življenja in integracije v družbo.

### ***Strategija prepričevanja javnosti***

Če hočemo, da nevladna organizacija dobro deluje, moramo *prepričevanje javnosti* vgraditi v svoje delo. Nevladne organizacije pogosto delamo s skupinami, ki so odrinjene proč od glavnega družbenega dogajanja in prav nič se ne bo z našim delom spremenilo, če se bomo omejili zgolj nanje. Hkrati moramo spreminjati socialno okolje. Animiranje okolja je naloga vodij in menedžerjev, da pa bi bilo to delo dobro opravljeno, morajo v tem sodelovati sodelavci, uporabniki. Pri tem je seveda pomembno, da se osredotočimo na tisto, kjer imamo več znanja. Ne bomo denimo pripovedovali o invalidnih starejših, če imamo izkušnje zgolj s starejšimi, ki nimajo invalidnosti. Tudi v bolnišnico ne gremo na operacijo, če ne vemo, da ima bolnišnica primerno znanje in izkušnje, da so opravili že veliko določenih, specializiranih operacij. Zato mora tudi *nevladna organizacija vedeti, kam usmerja svoje redke vire, moči*. Mora vedeti, če bo delo prineslo dosežke. To velja tudi za animacijo ali, če želite, za boljše razumevanje, »trženjskih akcij«. *Sleherna nevladna organizacija ima svojo ciljno skupino, a ob njej ima tudi vse druge, ki jo obdajajo*. Tako so ciljna skupina univerze starejši odrasli : starejši delavci, oni pred upokojitvijo, oni v tretjem življenjskem obdobju) ob njih pa še njihovi otroci, ki pogosto pridejo k

nam vpisat svoje starše, pa tudi njihovi starši, pa naj to zveni še tako nenavadno. Njih mora univerza doseči. Vsako od teh podskupin mora doseči na svoj način, z drugačnimi besedili, po drugačnih poteh.

Z načrtom trženja/animacije želimo doseči posebne cilje. Pri tem moramo uporabnika razumeti in ga jemati resno. *Nikakor ne poskušajmo vedeti, kaj uporabnik potrebuje in kaj je zanj dobro. Pustimo, da nam to pove sam!*

### ***Strategija pridobivanja denarnih sredstev***

Nevladne organizacije potrebujejo tudi *strategijo pridobivanja denarnih sredstev*. Od kod denar za delovanje prihaja, v tem se nedvomno najbolj razlikujejo med seboj nevladne organizacije, poslovne organizacije in organizacije javne uprave?

*Napaka univerze pred 25 leti je bila, da je pričela rasti povsem brez denarja. «Vse lepo in prav», so nam največkrat dejali, »Kdo pa bo to financiral«? In tako smo spoznali, da je ustvarjanje denarnega sklada prav tako vprašanje inventivnosti kot vse drugo in da je denar potrebno pridobiti že na začetku in da zgolj dobra volja ni dovolj. Nazadnje smo le pridobili prvih, današnjih 1000 evrov, pridali svoj denar, in pričeli.*

Denarna sredstva so v nevladni organizaciji zmeraj omejena in mnogi vodje imajo občutek, da jim življenje odteka z zbiranjem denarja in da bi se vse rešilo, če bi bilo denarja več. Nekateri celo pričnejo verjeti, da je zbiranje denarja njihovo poslanstvo. Toda *nevladna organizacija, ki postane ujetnica zbiranja denarja, je v veliki nevarnosti, da se razvodení, da nazadnje ne ve več, kdo je. Namen zbiranja denarja je, da nevladna organizacija izvede svoje poslanstvo, ne pa da poslanstvo podredi zbiranju denarja.*

Iskanje prave poti je na tem področju posebno težko in tvegano. Še nedavno nam je »donator« ponujal, da zanj opravimo to ali ono raziskavo. V začetku je bilo videti vse lepo in prav, kasneje smo se morali pogajati. » Imamo znanje, opravili smo

ogromno delo, moramo pa razmisliti, kam bomo vložili svoje napore in kaj so danes naši cilji. S svojimi željami nas postavljate vsaj dvajset let v preteklost. Kar zdaj pričakujete od nas, smo že postorili. Bi pa potrebovali vašo pomoč v zvezi z...« Nevladne organizacije morajo sodelovati tudi z občino, ministrstvi, se delno podrediti tudi njihovim ciljem. Skratka, gre za odločitve in iskanje ravnovesja.

Za pridobivanje denarja, za razvoj denarnega sklada nevladne organizacije kot pravijo danes, so najprej odgovorni člani upravnega sveta/ upravnega odbora. Danes ni več dovolj imeti upravni svet ali upravni odbor, ki sta organizaciji naklonjena- nekoč je bilo to dovolj- potrebujemo svet ali odbor, ki pomaga pridobivati denarna sredstva. A da bi dobro razvili denarni sklad, moramo tudi dobro oceniti, če so naša sredstva in naš program v ravnovesju. Koliko denarja potrebujemo za kaj in koliko kaj prispeva k opravljanju poslanstva? Podjetje samo zasluži denar in samo z njim upravlja. Denar nevladne organizacije pa ni njen denar. Zanj odgovarja donatorjem. Potrebuje torej skrbnike pogodb, ti pa morajo zagotoviti, da je denar dobro porabljen.

Menedžer nevladne organizacije mora razmišljati o tem, kako nekaj doseči in kako o tem poročati donatorjem. Pa tudi donatorje moramo izobraziti, da vedo, kaj so dosežki In to je morda res pomembno spoznanje. Spoznanje je, da donator morda ne ve, in ne razume, kaj je vredno doseči in za kaj si organizacija prizadeva. Po drugi strani pa danes tudi donatorji vedo več, kot so vedeli nekoč, in zanje moramo imeti razvite koncepte s katerimi razložimo svoje dosežke, pokažemo zakaj so vredni. Peter Drucker (2003) navaja v svojem delu primer donatorjev, ki so verjeli v mladega izobraženca in mu dali na razpolago začetno vsoto za izgradnjo nevladne organizacije. »Če uspeš, ni potrebno, da nas poplačaš. Spominjaj se nas.« Tako se je začelo razmerje med organizacijo in donatorjem. Z donatorji in sponzorji moramo vzdrževati odnos. Nevladne organizacije potrebujejo denar za svoj obstoj, saj niso samozadostne. Po drugi strani pa se na tiste, ki denar imajo, obrača vse več organizacij in teh, ki imajo denar, je tudi manj. Pri zbiranju denarja ne smemo igrati na čustva. Ljudje so utrujeni od sočustvoovanja in

*nočejo, daj jim igramo na srčne strune. V razvijanju denarnih skladov poskušamo doseči srce in razum. Ko se obračamo na sponzorje, imejmo pripravljeno sponzorsko pogodbo in razmislimo o tem, kaj lahko posameznemu sponzorju ponudimo.*

### ***Kako do uspešnih strategij***

Izjava o poslanstvu in načrt, kako bomo poslanstvo uresničili, nista dovolj. Ko pa razvijemo strategije, pa z njimi lahko premaknemo gore. Zdi se, da so v nevladnih organizacijah strategije še pomembnejše kot v podjetjih. V nevladnih organizacijah lahko sanjamo, to je dovoljeno, a delo moramo usmeriti k rezultatom in k oprijemljivim ciljem. Strategije pokažejo:

- kaj potrebujemo
- katere vire potrebujemo
- kakšne ljudi potrebujemo, da dosežemo cilje.

Dokler se naši načrti ne spremenijo v dejansko in opravljeno delo, še nismo naredili ničesar. Strategije so usmerjene v akcije. Da bi lahko postavili strategije, pa moramo zaznati spremembe v družbenem okolju in nazadnje tudi spremembe na trgu. V osvetlitev te trditve navajam primer z univerze za tretje življenjsko obdobje.

*Nedavno se je izkazalo, da je 40% naših študentov v starostni kategoriji od 54 do 64 let. Upokojitvena starost pa se razmeroma hitro viša. Čez nekaj let študentov te starosti ne bomo imeli več, morda bo izginila tudi javna podpora. Kaj storiti? Postaviti je treba vzporedne usmeritve; izobraževanje za starejše delavce, za ljudi v visoki starosti, izobraževanje, ki je ciljno usmerjeno v dejavno staranje in participatorno vključevanje starejših v ekonomski in družbeni razvoj ter v lokalno skupnost.*



*Uspešna strategija je tudi, da delamo boljše tisto, kar že delamo*

Del strategije v nevladnih organizacijah pa je lahko tudi to, da preprosto delamo boljše tisto, kar že počnemo. V zahodnih kulturah smo usmerjeni v akcije, če preučujemo japonsko kulturo, pa, pravi Peter Drucker (2003) ugotovimo, da ni veliko strategij za inovacije, več jih je zaboljšanje tistega, kar že obstaja. Osrediniti se moramo naboljšanje procesov v nevladni organizaciji, na izboljšanje načina kako delamo, kako se sporazumevamo, na izboljšanje izobraževanja in ob tem, seveda, potrebujemo kontinuirano strategijo.

*Če si želimo načrtno prizadevati za učinkovitost nevladne organizacije, tedaj potrebujemo strategijo za vsak posamezni dejavnik delovanja te organizacije. Kaj bomo storili za boljše sporazumevanje znotraj in zunaj organizacije, kaj bomo naredili za boljšo preglednost internih aktov, za dostopnost in razpoložljivost informacij, za pretok znanja med zaposlenimi, za delo s prostovoljci?*

*Prvi dejavnik so ljudje. Ne gre za to, da delamo trše, marveč, da delamo pametneje. Že pred mnogimi leti smo spoznali, da v tem ni rešitev. Gre tudi za to, da razporedimo zaposlene in prostovoljce na tiste delovne naloge na katerih so lahko učinkoviti. Naslednji dejavnik so denarna sredstva. Kako lahko iz denarja, ki ga imamo na razpolago iztisnemo še malo več. Tretji dejavnik pa je čas.*

*Potrebujemo cilje za doseganje večje učinkovitosti in ti cilji morajo biti zahtevni..*

Velikokrat nam očitajo, da imamo visoke standarde in pričakovanja. Standarde je treba postaviti visoko, a tudi ne preveč, da se ne bi sodelavcem zdeli povsem nedosegljivi. Cilji pa morajo biti dovolj pomembni in dovolj veliki, da vsi skupaj v nevladni organizaciji vložimo večje napore.

*Strategija je, da opustimo, kar ne deluje več*

Neprestanoboljšanje dela in procesov je tudi v tem, da opustimo, kar ne deluje več. Skoraj vse zlagoma zastari. Ali bomo naredili nekaj povsem novega ali bomo

nekaj naredili povsem drugače, to je zdaj vprašanje. Postavimo torej cilje in se lotimo dela.

Toda, kako ugotoviti, da je ta ali ona dejavnost zastarela in da jo je treba opustiti, da delamo dobro ali ne delamo dobro? Za menedžerje v nevladni organizaciji je ocena posameznih strategij in opravljenega dela težja kot v podjetju. Kako oceniti, ali delamo bolje kot preteklo leto? Če hočemo kaj oceniti, moramo najprej opredeliti, kaj je v naših očeh bolje.

Potrebujemo torej *indikatorje kakovosti*. Lahko postavimo kvalitativne cilje, lahko postavimo cilje, ki jih ni moč izmeriti, pa vseeno lahko ocenimo, če smo napredovali. Kako? *Lahko ocenimo, na kaj smo vplivali v preteklih petih letih in lahko določimo načrte za prihodnost*. Merila so kvalitativne narave.

Treba je postaviti cilje, ki se vklopijo v poslanstvo organizacije, a ti cilji morajo ustrezati tudi okolju v katerem delujemo. Tako smo na različnih univerzah za tretje življenjsko obdobje imeli isto poslanstvo:boljšati življenje ljudi poznejših letih ob pomoči izobraževanja in kulture. Kako so to poskušale doseči univerze v manjšem ali večjem kraju, pa je bilo zelo različno. Pri vsem tem smo morali neprestano razmišljati o svojih končnih uporabnikih.

Za vsako ciljno skupino potrebujemo poseben »marketinški« načrt.

*Na univerzi nismo hoteli po tradicionalni marketinški poti doseči svojih ciljnih skupin. Poskušali smo navdušiti, pritegniti k sodelovanju starejše odrasle; predstavili smo koncept in poslanstvo univerze. Vpletli smo študente v takšne predstavitve. Ti so bili veliko bolj prepričljivi od nas, mi pa smo dali trden okvir predstavitvi. Želeli smo spreminjati družbeno okolje in naše potencialne študente. Uvedli smo veliko izobraževanja, kampanjo prepričevanje javnosti.*

*Vedeti moramo., da posameznih segmentov svoje ciljne skupine ne moremo doseči z istim sporočilom. Mogoče je naš program namenjen vsem, celotni populaciji starejših, a ti prihajajo k nam iz različnih razlogov. Tako je dobro, da imajo zaposleni različne in specifične informacije, ki ustrezajo njihovim željam.*

### ***Logistika za doseganje rezultatov***

Takrat, ko želimo uresničiti neko strategijo in uresničiti cilje, se moramo vprašati, kdo mora kaj narediti in kako bo vse skupaj potekalo. Potrebujemo logistiko, vedeti moramo, kako bomo nek rezultat dosegli. Tu se lahko spomnimo Napoleona in njegovih maršalov, ki so prihajali k njemu z načrti za napad na Prusijo, pa na Španijo . Napoleon jih je skrbno brez besed poslušal in zatem postavil vprašanje » In koliko konjev potrebujemo za to?« Maršali o tem navadno niso razmišljali«. Menedžer pa lahko vpraša svoje sodelavce « Kdaj bomo prišli do rezultatov?« Pri tem ne sme biti neučakan.

Opredeliti moramo cilje, se spopasti s težavami, jih sproti reševati. Če tega ne storimo, se nam to lahko maščuje. *Ko poskušamo neko strategijo postaviti v življenje, so zmeraj potrebni kompromisi.*

## 5. Kako prehoditi pot od financiranja po projektih do pogodb in koncesij

Koncesije v nevladnem sektorju »ubijajo« posebno naravo teh organizacij. Duh nevladne organizacije se namreč mora podrediti dušeci uradni ideologiji učinkovitosti in rezultatov. Tako lahko postajajo storitve nevladne organizacije bolj ali manj trgovinske narave in s tem tudi njihov menedžment.

V nevladnem sektorju je pripravljenost za prevzemanje koncesij različna. *Sistem koncesij zahteva, da je posamezna organizacija prepoznavna, da ima avtonomno podobo, da sama načrtuje in da sama sprejema odločitve.* Mnogi so prepričani, da je moč nevladne organizacije prav v tem, da je odvisna od sebe same, pa tudi, da ni odvisna od birokratskih struktur. Pa je to res mogoče? Občine in država vse bolj vršijo nadzor nad nevladnimi organizacijami. Nevladni sektor pa je tudi odvisen od trga, tako kot so od trga odvisne zasebne organizacije. Nevladni sektor ima tako veliko podobnosti z zasebnim sektorjem; odziva se na potrebe, na razmere na trgu. Kljub vsemu pa to drži le v primeru nekaterih nevladnih organizacij in ne vseh.

Na posameznih stopnjah razvoja so nevladne organizacije močno drugačne. Tisto, kar je bilo zanje dovolj v začetnem obdobju, kasneje ni več. Pomembno je, da menedžment dovolj hitro prepozna, da se je organizacija znašla na neki novi stopnji razvoja in da zdaj potrebuje drugačno strukturo.

Tabela št. 1 : Stopnje razvoja nevladnih organizacij

Področje delovanja	Stopnja razvoja org. Organizacija je na začetku poti	Stopnja razvoja org. Organizacija odrašča	Stopnja razvoja org. Organizacija je odrasla
Upravni odbor	Je podrejen posamezniku ali nacionalni organizaciji	Se zaveda pravne odgovornosti in sodeluje v odločitvah	Posamezne funkcije se delijo med posameznike, povezanost z zaposlenimi je velika
Financiranje	Pretežno iz enega vira, denimo sredstev ustanovitelja	Nekaj sponzorskega denarja iz različnih virov	Različni viri financiranja, vključno z več letnimi pogodбами
Dejavnosti/storitve	Ena, osrednja dejavnost, razvojnih načrtov še ni	Dejavnosti rastejo, nekaj razvojnih načrtov	Strateški načrti, akcijski načrti , več dejavnosti
Kakovost dejavnosti/storitev	Stalna	Nekaj razvojnih načrtov	Kvaliteta dejavnosti/storitev je bistvena
Zaposleni	Zaposleni so odvisni od upravnega odbora ali posameznika	Nekaj izmenjave zamisli, nekaj partnerskih odnosov	Upravni odbor in zaposleni so tesno zvezani, odgovornost je ločena
Zaposlovanje	Neformalno, ohlapno določeno	Nekaj ubesedenih pogojev in opisov delovnih mest, občasni popravki	Opisi delovnih mest so podvrženi rednim pregledom in so vprašanje dogovarjanja; sistem ocenjevanja, delovna mesta za nedoločen čas
Finančni nadzor	Opravlja ga en član upravnega odbora ali en zaposleni	Partnerstvo upravnega odbora in zaposlenih, nekaj finančnega načrtovanja	Finančni nadzor razdeljen med upravni odbor in zaposlene, redno poročanje
Razvoj	Profil uporabnika se ne spreminja	Težnja po rasti in /ali novih dejavnostih	Nadrobni načrti za več profilov uporabnikov

Vir: Gann, N. , Managing change in voluntary organisations, str. 13

### *Razvojni načrt*

Rastoča nevladna organizacija, ki redno opravlja nekatere dejavnosti, mora imeti razvojni načrt, kajti nihče ne more vstopiti v trajnejše razmerje z nevladno organizacijo, ki nima razvojnega načrta. Kaj obsega razvojni načrt:

- izjavo o poslanstvu in ciljih,
- finančno poročilo,
- cilje in smotre,
- poročilo o stroških,
- finančni načrt,
- akcijski načrt in
- strategijo spremljanja in evalvacije nevladne organizacije.

Navadno je potrebno ločiti stroške temeljne dejavnosti od spremljajočih dejavnosti (projektov). Stroškovna mesta zahtevajo tudi financerji.

Potrebno je določiti tudi *standarde kakovosti*; določiti področja na katerih organizacija razvije svoje standarde kakovosti. Večji del standardov se tako lahko nanaša na

*menedžment* in znotraj tega na:

- izobraževanje zaposlenih,
- sodelovanje uporabnikov v upravljanju z organizacijo,
- pogoje in okoliščine zaposlovanja kadrov,
- opise delovnih mest, ki jih je treba zmeraj znova pregledati,
- zaposlovanje na temelju enakosti,
- notranji finančni nadzor,
- sisteme za nadzorovanje zaposlenih in ocenjevanje zaposlenih

*Drugi standardi so v povezavi s dejavnostmi /storitvami organizacije:*

- postopek s katerim uporabniki lahko ocenijo organizacijo,

- pritožbeni postopek,
- obravnava uporabnikov na temelju enakosti,
- seznam dejavnosti/ storitev poleg temeljne dejavnosti,
- zgradba, infrastruktura,
- poročanje, vodenje, spremljanje, mreženje z drugimi organizacijami.

*Zagotavljanje kakovosti pomeni:*

- zaupati zaposlenim in drugim, da znajo delati profesionalno,
- delo v timu
- ohlapno hierarhijo
- jasne cilje
- dobro sporazumevanje, dober pretok informacij,
- velika pričakovanja vseh do sebe in drugih
- ustreznost organizacije glede na njeno poslanstvo

Kakovost se zdi za nevladno organizacijo tako zelo pomembna, da bomo o njej spregovorili še posebej in sicer v enajstem poglavju te knjižice.

### ***Poslovni načrt***

*Organizacija naj ima primerne indikatorje učinkovitosti. Potrebuje pa tudi poslovni načrt – ugotavljanje možnih denarnih virov za delovanje v prihodnje. Poslovni načrt je nekaj drugega kot sta razvojni načrt ali strateški načrt. Takšen poslovni načrt nevladne organizacije lahko vsebuje:*

- *swot analizo*
- *izjavo o ciljih organizacije , izjavo o poslanstvu.*
- *popis kratkoročnih in dolgoročnih ciljev – nadaljevanje dejavnosti in dodane dejavnosti v obliki razvojnega načrta.*
- *izjavo o zdajšnjih in prihodnjih stroških za delovanje organizacije*

### ***Kaj naredi na organe oblasti vtis***

Med organi lokalne in državne oblasti in nevladnimi organizacijami nastajajo trenja ko gre za dodeljevanje sredstev. Za kaj so občutljivi? S čim jih lahko prepričamo?

Občutljivi so za *profesionalizem* organizacije. Občutljivi so za to, kako se organizacija predstavi: papir z glavo, mape, čisti dopisi, jezik, itd. To pomeni, da naj nevladna organizacija, kadarkoli je le mogoče, neguje »poslovno« podobo. Tudi organizacijsko naj bo nevladna organizacija takšna kot podjetje. Zaposleni, menedžerji morajo voditi organizacijo tako kot se vodi podjetje. *Organi oblasti se radi srečujejo s starejšimi zaposlenimi v organizaciji, ki imajo moč odločanja.* Na organe oblasti pa naredijo vtis še:

*Tradicionalnost* – ta je nekaterim organizacijam po godu, drugim ni, če so bolj inovativne, a zanjo so organi oblasti občutljivi.

*Delovna etika*- Značilno za nevladni sektor je, da mnogi izberejo ta sektor in želijo delati tam. Zato so največkrat manj plačani, a delo imajo radi. Tako zaposleni v javni upravi včasih preidejo v nevladni sektor.

*Eno pomembnih vprašanj, s katerimi se spopada nevladna organizacija je do kakšne mere se bo podredila glavnemu financerju.*

### ***Upravni odbor***

Kakšne naloge ima upravni odbor? Odbor naj zagotovi finančne vire, ustvari naj denarni sklad, ukvarja se s kadrovanjem, pomaga zaposlenim, skrbi za zakonitost, izbere osebo, ki bo v javnosti poosebljala organizacijo- to je lahko predsednik ali predsednica- in oblikuje politiko organizacije. Zaposleni naj bi sicer vodili organizacijo, a pogosto tega ne želijo.



V začetnem obdobju se v organizacijo vključujejo ljudje z nekaj znanja, ki jih upravni odbor pozna. Kasneje organizacija povabi k sodelovanju strokovnjake s posebnim znanjem. Lahko pa jih povabi tudi zato, ker ji zagotovijo status v družbi.

### ***Kako zaposlovati v nevladni organizaciji***

Najprej je treba

- *prepoznati potrebo po zaposlovanju. Upravni odbor se mora strinjati. Ob tem si upravni odbor spet postavi vprašanje: »Zakaj smo tu? Kam želimo iti v prihodnje?«*
- *narediti opis delovnega mesta naziv delovnega mesta, komu zaposleni poroča, opredeliti pogoje zaposlovanja, delovni čas in posebne pogoje. Sledi kratek povzetek delovnega mesta, seznam nalog in zadolžitev*
- *pripraviti seznam spretnosti, opredeliti znanje, ki ga upravni odbor pričakuje (kar je nujno in kar je zaželeno),*
- *poskrbeti za omembo enakih možnosti v oglasu*

*Izbor opravi skupina, sestavljena v ta namen.*

Tabela 2: Seznam spretnosti in znanje kot podlaga za izbor kandidata

Številka kand.:	1	2	3	4	5
<b>Bistveno</b>					
Izkušnje z nevladnim sektorjem					
Izkušnje s finančnim nadzorom					
Spričevala o usposobljenosti					
Izkušnje z izobraževanjem					
Izkušnje s pisanjem poročil					
Zmožnost pisnega sporočanja					
Zmožnost nastopanja v javnosti					
Poznavanje temeljnih konceptov na področju					
Poznavanje vprašanja enakih možnosti					
Razmišljanje o opisu delovnega mesta					
<b>Želeno</b>					
Nov projekt					
Sodelovanje z lokalno skupnostjo					
Javna kampanja					
Zavedanje o pomenu izobraževanja starejših					
Član komisije:					
Zaposlitveni pogovor	Ne	Morda	Da		

Zaposlitveni pogovor naj bo dovolj strukturiran tako kot v podjetjih in hkrati dovolj sproščen, da se vsi skupaj bolje počutijo, nenazadnje tudi člani komisije. Vsi kandidati naj prejmejo enaka temeljna vprašanja, seveda pa tudi kaj drugega.

Delovno mesto koordinatorja projektov in informatorja

BISTVENO	1	3	3	4	5
----------	---	---	---	---	---

Posredovanje misli in govor					
Koordiniranje novega projekta, načrtovanje					
Mreženje, promoviranje, organiziranje					
Profesionalizem					
Organiziranje postopkov					
Zmožnost vživljanja v druge in zmožnost spodbujanja drugih					
Enake možnosti in pravice					
Delo v timu / upravnem odboru					
Zmožnost prožnega dela					
Poslušanje, razumevanje					

Šele ko, je komisija opravila razgovor do te točke, je smiselno prebrati priporočila kandidata ali kandidatke. Vse kandidate velja poklicati po telefonu ali jim poslati pisno obvestilo, po tistem, ko komisija izbere kandidata ali kandidatko za delovno mesto in se zanj ali zanjo odloči.

#### ***Upravni odbor in medsebojna odgovornost***

V upravnem odboru so lahko tudi predstavniki ustanovitelja. Pomembno je, da pri tem pozabijo od kod prihajajo in razmišljajo le o organizaciji. Njej so odgovorni, zanjo naj delajo.

Upravni odbor je odgovoren tudi uporabnikom. Nekateri upravni odbori imajo med člani predstavnike uporabnikov. Ti seveda izstopajo, ker so drugačni. Ti se zanesejo na svojo izkušnost, poklicni, strokovni in drugi koncepti jim niso blizu in drugačen jezik uporabljajo. So pa navadno bolj zmožni prepoznati prava vprašanja, ki zadevajo uporabnike. So bolj sprašujoči. So vez z uporabniki. Organizacijo lahko na nevtralen način predstavijo sponzorjem in drugim, tudi uporabnikom samim. Na univerzi smo tega vajeni. Vemo, da so praviloma slušatelji sami najboljši ambasadorji, da so najbolj prepričljivi. Vendar lahko se zgodi, da jih zaposleni, strokovnjaki gledajo navzdol in lahko jim ni vseč, način kako nastopa upravni odbor. Predstavniki uporabnikov in drugi člani v upravnem

odboru se lahko učijo drug od drugega. Upravni odbori postopajo argumentirano, pretehtano, predstavniki uporabnikov so lahko bolj čustveni. Čustvom, tudi jezi, je treba dati prostor.

*Upravni odbor mora upoštevati kodeks obnašanja.* Noben član nima osebne moči in oblasti, četudi je član upravnega odbora. Nihče ne sme uporabljati svojega položaja za doseganje ciljev znotraj organizacije. Upravni odbor se zaveda, da morajo biti njegovi postopki v vsakem trenutku preverljivi in odprti za javnost. Člani upravnega odbora ne smejo voliti v imenu svoje organizacije. Vsi člani upravnega odbora imajo isto moč in položaj. Vsi člani morajo delovati v dobro organizacije. Člani se srečanj udeležujejo redno in so na seje pripravljene. Podatkov in informacij ne smejo uporabljati drugod. Člani upravnega odbora dajejo na razpolago svoje znanje, izkustvo kulturo, družbene vezi.

Člani upravnega odbora »odraslih« nevladnih organizacij razumejo svojo vlogo, funkcije in odpornost. Nekateri člani prevzamejo posamezne vloge: vlogo predsednika, podpredsednika, tajnika. Upravni odbor je sestavljen iz ljudi, ki imajo različno znanje in spretnosti. Tu se lahko naslonimo kar na Belbinovo klasifikacijo. (2003). Belbin govori o osmih vlogah v timu: organizator, predsedujoči, oblikovalec postopkov, inovator, iskalec virov, spremljevalec, nadzornik, timski delavec in oni, ki dopolnjuje in spelje, konča stvari. Večinoma smo ljudje uspešni tudi v drugih vlogah, če jih nihče noče odigrati.

Učinkovit upravni odbor ve, kaj bo organizacija potrebovala v prihodnosti. Dober upravni odbor ima člane različnih starosti, obeh spolov, različnega kulturnega zaledja in različnih izkušenj (finance, kadrovanje, itd) in ima željo učiti se.

### ***Uvajanje novo zaposlenih v nevladno organizacijo***

Ko nekoga uvajamo v nevladno organizacijo, mora prejeti kar se da veliko informacij o organizaciji / projektu in mora razumeti etiko organizacije. Uvajanje ima naslednje faze:

*Začetni pogovor:* za vse novo zaposlene pripravimo pogovor, ki vsebuje naslednje prvine:

- kratka zgodovina organizacije ali projekta
- predstavitev finančnih virov projekta
- odkrivanje spretnosti in znanja novo zaposlenega
- pregled možnosti izobraževanja
- predstavitev financerjev in oseb, ki jim organizacija poroča o svojem delu.
- plačilo in delovne okoliščine
- predstavitev zdravstvenih in varnostnih vprašanj
- uvod v etiko in filozofijo organizacije/projekta

*Brošure, zgibanke:* Novo zaposleni prejmejo predstavitveno brošuro ali zgibanko in lahko postavijo vprašanja. Preberejo in pregledajo naj:

- izjavo o poslanstvu
- izjavo o spoštovanju enakih možnosti
- izjavo o pomenu uporabnikov in njihovih potreb
- cilje organizacije in ali projekta
- poročila o organizaciji
- izjavo o izobraževanju, ocenjevanju
- študije primera
- izjavo o pritožbenem postopku

*Nadzor:* nad novo zaposlenimi je potreben nadzor

- nove zaposlene postavimo ob bok dlje časa zaposlenim, ki jim bodo mentorji,
- koordinator projekta pregleda njihovo delo

- začetne naloge naj bodo kratkoročne narave

Zaposleni postanejo del »učnih skupin«, ki se srečujejo mesečno, izmenjujejo znanje, razpravljajo o svojem delu.

### *Kako upravljati z nevladnimi organizacijami*

Kako lahko nevladna organizacija opredeli svoje potrebe, pripravljajoč se na spremembe, ki jih bo morala obvladati? Nevladna organizacija mora temeljiti na vrednotah in sicer bolj kot organizacije v javnem in zasebnem sektorju. Vendar potrebno je dojeti tudi podobnosti s temi organizacijami. Dobro je te podobnosti zaznati in se na posameznih prepoznanih področjih učiti od drugih vrst organizacij. Če denimo podjetja uvajajo standarde kakovosti in popisujejo svoje procese in njihovo usklajenost, morda pa se iz tega lahko kaj naučimo tudi v nevladnih organizacijah! Morda je podobno ozaveščanje o kakovosti potrebno tudi nam. Tako kot ljudje, imajo tudi nevladne organizacije svoje potrebe, ki jih je treba tudi prepoznati in šele na podlagi vsega opredeliti, kaj je potrebno spremeniti v prostovoljskem in neprofitnem sektorju.

Prostovoljske organizacije, tako kot ljudje, potrebujejo skupek vrednot, po katerih se ravnaajo. Te vrednote so podane v načelih ali izjavi o poslanstvu. Te vrednote se morajo zrcaliti v slehernem dokumentu, slehernem postopku, sleherni politiki, ki jo organizacija sprejme. V zadnjem času, denimo, se na Univerzo za tretje življenjsko obdobje obračajo številna podjetja. Preprosto bi bilo povezati se z enim ali drugim. Vendar povezave so možne le, če podjetje pristane na zastopanje istih vrednot in ciljev, drugače nikakor.

Toda zgodi se, da nekatere organizacije, zato, ker so nevladne organizacije, in zato, ker so zveste svojim vrednotam, lahko delajo kakorkoli; pomanjkljivo in malomarno, saj vse to v njihovih očeh ni pomembno, kajti one sledijo svojim

vrednotam . To seveda ni prav! Nevladne organizacije morajo delati vestno in natančno, tako kot vse druge.

### *Etični pogled na vodenje nevladnih organizacij*

Zgodovina teorije menedžmenta pokaže premike od posameznika k sistemu. Že leta 1911 tako napove Taylor premik k odnosom med ljudmi v delovni organizaciji. Razmislek gre celo k temu, da je treba organizacijo graditi predvsem okrog zmožnosti posameznika in ne iskati posameznika, ki bi se prilagodil potrebam organizacije. Moje izkušnje kažejo, da je v veliki nevladni organizaciji potrebno eno in drugo. Vendar med drugimi organizacijami in nevladnimi organizacijami je razlika v tem, da *menedžment pristane v rokah ljudi, ki se z njim poklicno nikoli niso ukoarjali. Razlika je tudi v tem, da v vodenju nevladne organizacije vse bolj sodelujejo uporabniki.* To smo na univerzi uvedli intuitivno, na podlagi vrednot in prepričanja, da morajo o sebi odločati starejši sami. Organizacija za ljudi naj bo njihova organizacija, v vodenju takšne organizacije naj uporabniki sodelujejo po svojih močeh in željah.

Velikokrat se pritožujemo, da uporabniki ne sodelujejo dovolj, a vendar roko na srce, nam, ki vodimo nevladne organizacije, je lažje tako. Če želimo sodelovanje uporabnikov. potem nas ti ne smejo le opazovati, kajti brati, plavati, voziti kolo se naučimo le tako, da to resnično počnemo.

Nevladna organizacija potrebuje sistem, a ne sme se birokratizirati, kajti sicer se razčloveči. Humanistično naravna organizacija je tu zaradi ljudi, uporabnikov in zaposlenih ali prostovoljcev in njihovih potreb.

Med vsemi teorijami potreb, največkrat omenjamo model Abrahama Maslowa(1998)- Ko nekdo denimo zadovolji potrebo po varnosti in druge nižje potrebe, pridejo na vrsto višje: samo uresničenje, spoštovanost, ljubljenost, kognitivni razvoj, ipd. Nevladna organizacija naj razmišlja o zaposlenih in uporabnikih in njihovih potrebah in naj ustrezno tudi ravna. Zaposleni naj se

dobro počutijo na delovnem mestu, žanjejo naj priznanja za dosežke. Prostovoljci naj bodo sprejeti, spoštovani, uporabniki upoštevani. Nekaterim zaposlenim in prostovoljcem je potrebno, da lahko naloge samostojno načrtajo in jih izvedejo brez strogega nadzora. Zmožni moramo biti naloge porazdeliti, tudi zaradi te potrebe. Nekateri ljudje dobro delajo, ker se jim zdijo naloge zanimive.

Birokričnosti organizacije se postavijo po robu pravila, ki jih zaposleni oblikujejo sami, jih večkrat spremenijo ali dopolnijo, ki niso postavljena enkrat za vselej. Kanter (1983) je postavil seznam, ki pokaže kaj vse so znaki birokratizirane organizacije, ki se jim je treba postaviti po robu. Ali v svojem načinu vodenje zasledite, kaj od naštetega?

- Do novih zasmili ste sumničavi, zato ker so nove in zato, ker so jih podali »podrejeni« .
- Ali vztrajate, da se morajo ljudje najprej obrniti na druge vodje, še preden si pridobijo vaš podpis?
- Se obračate na podrejene rekoč, da naj podajo kritična mnenja o nekem predlogu, preprosto zato, ker se ne želite sami odločati.
- Ali težave obravnavate kot znake propada, pogube, neuspeha da tako vzamete krila ljudem?
- Vse natanko nadzorujete?
- Se odločate o reorganizaciji samostojno, na skrivaj, nikomur nič ne poveste?
- Ali zahtevate, da vsakdo utemelji svojo zahtevo po nekaterih informacijah. » Zakaj pa to potrebujete?«
- Ali postavljate svoje namestnike, da tako lahko premikate ljudi sem in tja po šahovnici, kakor se vam zazdi?

Mislite, da vi, ki organizacijo vodite, že dobro veste zakaj gre, vi pravzaprav veste vse?



In kakšno naj bo etično vodenje/upravljanje nevladne organizacije? Učinkovito etično vodenje/upravljanje naj bo v podporo vsem in naj bo:

- stremeče k ciljem organizacije, naj drži zastavljeno smer;
- spodbudno, inovativno, eksperimentalno,
- usmerjeno k ljudem, spodbuja naj osebnostno rast.
- odprto, naj ne bo direktivno
- takšno, da krepi tim,
- takšno, da temelji na razumevanju kakovosti in spodbujanju kakovosti
- temelječe na spremljanju in evalvaciji
- temelječe na sporazumevanju
- takšno, da so strokovna dela opravljena ( zaposlenih naj ne bremeni z odgovornostjo, denimo za finančno poslovanje)

Posamezne spretnosti in naloge, pravijo menedžerji v nevladnih organizacijah, je moč prenesti tudi na druge, a v središču menedžerjeve pozornosti mora biti dejavnost. Njej je vse posvečeno! Dejavnost morajo menedžerji podpirati, omogočati. *Predvsem pa morajo menedžerji dobro razumeti področje dela organizacije, imeti morajo znanje. Tako si pridobijo zaupanje zaposlenih.*

V nevladnih organizacijah pogosto zavлада prepričanje, da je pravo delo tisto, ki ga opravimo udarniško, garaško z zavihanimi rokavi. Menedžerji so tako prepričani, da zgolj sedenje za pisalno mizo ni dovolj. Hkrati se ponekod ne zavedajo pomena izobraževanja in ponekod mislijo, da zaradi sproščenosti v nevladni organizaciji delo le ne more biti pravo delo...

Etično vodenje/upravljanje nevladne organizacije pomeni, da spodbuja osebnostno rast. Ko pomislimo na kakšnega vodjo, ki smo ga imeli v preteklosti in če se spomnimo, česa smo se takrat naučili, kaj nam je bilo v veselje, kakšna priznanja smo dobili in zakaj, tedaj vemo, da je bil njegov način vodenja /upravljanja etičen. Spodbujal je dobro.

### *Pomen jezika, negovanje vrednot, negovanje zmožnosti posameznika*

Analiza nevladni organizaciji potrebnih spretnosti pokaže, da je v nevladni organizaciji nujno negovati jezik, sporočanje. Pomembno je, kako nekaj povemo drugim. Poleg jezika in sporočanja so pomembne tudi pravičnost, skrb za drugega, odgovornost, vse to so pojmi nevladne organizacije. Res je, da so bile nekoč vrline nevladnih organizacij kot so idealizem, človekoljubje, ravnanje v skladu z vrednotami pojmovane kot šibke točke nevladne organizacije v primerjavi s podjetji. Zdaj morda postajajo vrline, prednost in podjetja se poskušajo zgledovati po nevladnih organizacijah tudi glede vodenja in upravljanja.

Odnos nevladne organizacije do zaposlenih, prostovoljcev, lokalne in nacionalne oblasti, do sponzorjev mora tudi temeljiti na vrednotah in naravi nevladne organizacije. Še več, nevladna organizacija potrebuje svoj sistem morale in svojo vrsto psihološke podpore vsem vpletenim.

Posamezniki, ki tvorimo nevladno organizacijo, se spreminjamo. Razumljivo. Naše spreminjanje pa mora nevladna organizacija spodbujati in spremljati in se ob tem spreminjati tudi sama. In menedžment nevladne organizacije mora to dejstvo upoštevati. Danes tudi nekatera industrijska podjetja prisegajo na menedžment, ki je zgrajen okrog posameznika, tako kot nevladne organizacije. Po drugi strani pa bi tudi menedžerji nevladnih organizacij morali usvojiti neke spretnosti vodenja, ki prevladujejo, denimo v industriji in v poslovnih organizacijah.

Spreminjanje je del življenja nevladne organizacije. *Pravzaprav je spreminjanje njen temeljni namen. Zaposleni, prostovoljci in uporabniki organizacijo boljšajo in prispevajo k temu, da se spreminja, organizacija pa mora biti dovolj prožna, da njihov prispevek sprejme in vgradi v svoje delovanje.*

***Pravice, ki jih mora organizacija zagotoviti***

Organizacija mora vsem zagotoviti enake pravice; *pravico do zasebnosti*, *neodvisnosti*, *dostojanstva*, *izbire in samouresničenja*.

*Zasebnost* : Vprašati se moramo, kako delo prodira v zasebno življenje zaposlenih in prostovoljcev. Ali smo zagotovili ravnovesje med delom in zasebnim življenjem? Ali smo zaposlenim omogočili/ dopustili, da zadovoljujejo svoje želje na delovnem mestu in zunaj delovnega mesta? Ali zasebno življenje bogati delovne izkušnje zaposlenih in prostovoljcev? Ali so meje med zasebnim in delovnim življenjem jasno določene?

*Neodvisnost*: Ali se lahko zaposleni odločajo o svojem delu? Ali lahko sodelujejo v oblikovanju odločitev? Ali zlagoma dobijo več neodvisnosti, ko osebnostno in poklicno rastejo? Ali zaposleni lahko sodelujejo v razvoju kodeksa obnašanja v odnosu z uporabniki?

*Pravice*: Ali so pogoji zaposlitve napisani pisno? Ali je zapis nastal na podlagi dogovarjanja z zaposlenimi in/ali predstavniki nevladne organizacije? Ali obstoja učinkovit sistem ocenjevanja? Ali sistemi ocenjevanja stanja v organizaciji vodijo tudi v predlog izobraževanja in usposabljanja. So predstavniki zaposlenih v upravnem odboru? Ali obstoja učinkovit pritožbeni postopek za zaposlene?

*Dostojanstvo*: So vsi zaposleni enakovredni? Ali zaposleni lahko vplivajo na politiko organizacije? Ali obravnavamo zaposlene kot poštene ljudi, ali jim zaupamo? Ali smo prepričani, da so ljudje dobri, da so zaposleni, da so prostovoljci, da so uporabniki dobri ljudje? Ali so zaposleni prepričani, da vodje delujemo zbrano, stanovitno, na predvidljiv način? So disciplinirani postopki zaupni in se vodijo diskretno?

*Samouresničenje, osebna rast*: Ali zaposleni iz organizacije odhajajo boljše usposobljeni? Ali zaposleni lahko povedo, česa si želijo, kaj bi želeli doseči? Ali

lahko zaposleni razmišljajo o svoji vlogi in o odnosih v organizaciji? Ali zaposleni do neke mere svoje delovne okoliščine in dogovore prilagajajo svojim potrebam?

*Organizacija oziroma njeno vodstvo se mora torej hitro odzvati na zaznane nelagodje, nastale težave, pritožbe, itd. Čustva in pogledi zaposlenih so pomembni, o njih se je treba pogovarjati. Vodstvo naj sledi razvoju zaposlenih in zaposleni naj sledijo razvoju organizacije. Poštenost v odnosu do zaposlenih je pomembna. Vodstvo naj poskuša vprašanja zagledati z vidika zaposlenih. Postopke naj vodi na predvidljiv način. Organizacija naj zaposlene spodbuja, da sodelujejo v odločitvah.*

Za organizacijo in vodenje samo je pomembno vedeti, v čem so vrline, ki pomagajo graditi kolektiv in skupno delovanje. Te vrline je treba negovati in ceniti.

Sama se zavedam, da moja težnja k popolnosti lahko zavre ali spodbudi razvoj organizacije. Mislim, da sem zmožna dajati iskrene pozitivne povratne informacije na delo ljudi, da pa ne znam dovolj hitro zavreti nekatere procese, ki so moteči, da takrat postanem nemirna, morda celo vzvišena. Vrhu tega je za vodje pomembno, da prepoznajo tudi vrline drugih. Belbin (1981) je opozoril na to, da v timu ni moč sodelovati, v kolikor ne prepoznamo zmožnosti in omejitev posameznih članov tima. Tudi v upravnih timih je treba prepoznati one, ki bodo nedvomno dejali »da, dajmo«, »ne na vrat na nos, počakajmo« ali »to ni v redu«, ali pa »res smo dobri, kajne«. V sleherni nevladni organizaciji potrebujemo strukturo posvetovanja, oblasti, odločanja.

*Učinkovitost vodenja:* Vodenje samo. Vodenje se mora osredotočiti na učinkovitost organizacije. Vodja mora biti učinkovit, zaposleni morajo biti dovolj avtonomni, da se lahko sami organizirajo, a dogovarjanje, poročanje, koordiniranje je pri tem potrebno.

*Finančno poslovanje:* V odnosu do finančnega poslovanja se nevladne organizacije močno razlikujejo med seboj. Nekatere ne zmorejo pripraviti niti kratkega načrta prihodkov in odhodkov, druge spet ponujajo nadrobna, lično pripravljena

poročila. Majhne nevladne organizacije potrebujejo vsaj nekaj takega kot je naslednje:

**Tabela 3: Finančno poslovanje**

<b>ODHODKI</b>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<b>Zaposleni</b>				
<i>Bruto plače in stroški delovnega mesta: vodja, administrativni delavci</i>				
<i>Izobraževanje in svetovanje</i>				
<i>Občasni stroški s prostovoljci</i>				
<i>Zdravstveno in pokojninsko zavarovanje zaposlenih</i>				
<b>Prostori</b>				
<i>Najemnina za X kvadratnih metrov</i>				
<i>Stroški</i>				
<b>Pisarniški stroški</b>				
<i>Telefon,faks, pošta, internet</i>				
<i>Tiskanje, papir</i>				
<i>Oglaševanje</i>				
<i>Oprema pisarne (nakup, najem, vzdrževanje)</i>				
<i>Zavarovanje prostorov</i>				
<i>Občasni stroški za vzdrževalce</i>				
<b>PRIHODKI</b>				
<i>Prispevki uporabnikov</i>				
<i>Donacije</i>				
<i>Sredstva iz projektov</i>				
<i>Večletno financiranje-pogodbeno</i>				

V primeru, da ima organizacija dotok iz projektnih sredstev, ali da kandidira na razpise, pa je potrebno izračunati dele materialnih stroškov. Paziti moramo, da smo pri tem, ko seštevamo tovrstne stroške iz vseh projektov, natančni.

Učinkovita nevladna organizacija mora imeti dober nadzor nad financami, tako da natančno načrtuje in vodi dohodke in porabo in da naredi načrt prihodkov in odhodkov upoštevajoč pri tem čas, ko bo do njih prišlo. V slehernem trenutku mora imeti dovolj sredstev za normalno poslovanje. Vedeti mora, kaj pomeni trošenje na posameznih ravneh organizacije, po posameznih postavkah. Nevladne organizacije imajo malo denarja, manj kot ga imajo, bolj morajo biti premišljene.

### *Poslovni načrt*

Organizacije morajo vedeti, da je potreben poslovni načrt, ki se nanaša na različne cilje in skupine. Takšen načrt je temeljni načrt za vodenje organizacije, je temeljni dokument za zaposlene, ki pokaže, kaj so temeljne naloge skozi leto. Ta dokument lahko predstavi organizacijo sponzorjem. Je dokument, ki pokaže, da organizacijo vodimo tako, da se zavedamo njenih zmožnosti. Poslovni načrt je pravzaprav povzetek za uporabnike, zaposlene, in partnerske organizacije. Kaj takšen dokument vsebuje:

*Uvod:* Zelo kratka zgodovina nastanka in razvoja organizacije in seveda njenih ciljev oziroma poslanstva.

*Struktura:* Opis strukture, zaposlenih, prostovoljcev.

*Storitve, dejavnosti:* opis dejavnosti organizacije.

*Marketing, animacija, javna kampanja:* sodelovanje z javnimi občili, drugimi organizacijami, predavanja, predstavitve v javnosti, sodelovanje s partnerskimi organizacijami, potencialni sponzorji, itd.

*Nadrobnosti delovanja:* stroški, posameznih dejavnosti, zaposlovanje

*Analiza finančnega stanja:* zdajšnje stanje, projekcije za prihodnost, kako zagotovimo finančno stabilnost, načrtovani prihodki, in odhodki

*Izkaz finančnega stanja za tekoče leto.*

### *Nevladna organizacija v prihodnje*

Prihodnje stanje in rast nevladne organizacije sta odvisna od vsega, kar smo navedli v tem poglavju, in seveda od:

- jasnih vrednot,
- upoštevanja potrebe po demokratičnem in preglednem vodenju,
- ohranjanja etičnih temeljev organizacije,
- odločitve za to, da vodenje ne bo birokratsko,
- upoštevanja in uporabe vrlin, znanja in spretnosti posameznikov,
- pristanka vseh na spreminjanje organizacije,
- opredelitve učinkovitosti in doseganja učinkovitosti organizacije,
- zagotavljanja jasnih osnov za pogodbeno razmerja vseh vrst.

## 6.. Kdo je lahko mentor in kaj pomeni mentoriranje

V organizaciji moramo prepoznati one, ki imajo mentorsko žilico. Mentorstvo je vprašanje medsebojne privlačnosti med mentorjem in mentorirancem. Menedžer nevladne organizacije mora to vedeti in upoštevati. Nekateri so pripravljeni nuditi pomoč, nekateri so pripravljeni pomoč sprejeti. A ne vsi!

Danes imata mentor in mentoriranec na razpolago veliko virov znanja. Zato danes ni več tako pomembno, da mentor prenaša znanje na mentoriranca, v čim bolj strukturirani obliki, kot je bilo nekoč značilno za učitelje. Pomembno pa je, da mu *v nekem trenutku pokaže krajšo in predvsem pravo pot, da ga spremlja*. Pomembno je, da predstavi kulturo organizacije in pri tem upošteva osebno kulturo mentoriranca, da se nanj odziva, ga skuša razumeti, prepoznati njegove posebnosti, da ne gre v imenu učinkovitosti proti mentorirancu, da zna v pravem trenutku spustiti njegovo roko. In kaj je nasledek tega: znanje, spretnosti vsekakor, ob tem pa spremenjene norme, stališča, vrednote, osebnostne lastnosti. Nemalokrat je za nekoga odnos z mentorjem in drugimi mentoriranci izjemnega pomena za celo življenje. V tem odnosu se mentoriranec potrjuje, dosežki so mu pomembni.

Biti mentor dijaku, starejšemu nezaposlenemu, menedžerju, dijaku, študentu, žrtvi ali mlademu prvič zaposlenemu v nevladni organizaciji ni ista stvar. Tedaj ni moč imeti isti odnos, iste zmožnosti, iste didaktične postopke, pa tudi ni moč uporabljati istih pripomočkov v postopkih mentoriranja. Mentor stoji mentorirancu ob strani, ga spremlja, prisluhne njegovim željam, potrebam in predvsem čustvom.

Mentoriranje je pedagoški proces, ko želimo nekoga izvesti iz enega stanja in ga privedi v drugo. Zato mentor ne more bežati naprej in se vsake toliko ozreti. *Spremljati nekoga* pomeni, da stopimo nekomu na pot, da ga spremljamo na delu poti, da mu podstavimo ramo- za kratek čas. Pogosto je mentor tudi *posrednik*. Onemu, ki napreduje odpre oči, onemu, ki mu je težko, pomaga, da ta znova zbere moč; *mentor ustvarja vezi*. Mentor nikoli *ne uporablja položaja moči*, mentor nikoli *ne*



*dela namesto drugega, ne prenaša svoje odgovornosti na drugega. Kakšna je tedaj vloga mentorja? Postane vodja, svetovalec, most med mentoriranci in stvaritvami, znanjem.*<sup>5</sup>

### **Kaj se dogaja med mentoriranjem**

Mentoriranje pomeni postavljati vprašanja sebi in drugim, ubesediti, izumljati, a tudi biti v pravi razdalji do drugega. Pomeni poimenovati neizrečeno.

Mentoriranje se pojavlja v vseh okoljih, pa naj bodo ta formalizirana ali ne, ne le v nevladnih organizacijah kakor vemo. »Nisem napisal niti vrstice diplomske naloge. Zdaj je prepozno, bom naslednje leto« vam pravi sin. Tedaj družina zaviha rokave, in nazadnje se sin odloči, da se bo soočil s preizkušnjo Postavi se potreba po sodelovanju, sodelovanju, v katerega vstopajo prav vsi: oče, mati, sin, pri čemer vsakdo v to sodelovanje vstopa s svojo življenjsko zgodbo, željami, znanjem, izkustvi.. » Če hočeš napisati to poglavje, moraš prebrati...« » Če ti napišeš to poglavje, ti bom pomagal poglavje oblikovati« V tem primeru oče pomaga sinu vsebinsko in oblikovno. Nemalokrat je to vloga mentorja tudi v bolj formaliziranem odnosu, v nevladni organizaciji. Mi, ki smo mentorji študentom pri diplomah, se zavedamo, da ti še nimajo dovolj »diskurzne usposobljenosti«, da jim je strukturo naloge težko napisati, zato jim pomagamo. Kako? Razložimo načela, pojasnujemo, navajamo študente, da sami odkrivajo. Da sami odkrijejo raziskovalna vprašanja, da spoznajo, kaj v njihovem pisanju odgovarja na zastavljena raziskovalna vprašanja in kaj ne...« Ob tem pa si tudi sami postavljamo vprašanja in se odzivamo na misli študenta. Z njim stopamo v razpravo. Da tako mimogrede zvemo marsikaj iz življenja drug drugega, gre samo zase«.

»Mentor mora biti avtoriteta. Mora biti sposoben ustvariti odnose in seveda imeti tudi znanje. S čim lahko postane avtoriteta v očeh mentorirancev? Avtoriteto črpa iz svojih prejšnjih odnosov z ljudmi. Šele ko mentor odvrže vodstveno krinko, postane v očeh svojih mentorirancev prepoznana avtoriteta in ne zgolj navidezna.«<sup>i</sup>

---

*Mentor igra vlogo nekoga, ki lajša napredovanje k cilju. Do rešitev se ne opredeljuje vnaprej. Prisluhne željam in prošnji po pomoči. Pomaga iskati informacije, vire, in daje nasvete glede načina življenja » Zdi se mi, da danes niste v najboljši koži. Kaj se dogaja.? Hočete, da se pogovoriva? Kaj bi vam pomagalo, da premagate to krizo?« To so značilna vprašanja, ki jih mentor postavlja mentorirancu.*

*Mentorirati nekoga, spremljati nekoga pomeni tudi ubesediti neizrečeno.« Mentor mora ubesediti čustva, ki jih zazna. Ne more se pretvarjati, da čustev ni!*

*Mentorirati nekoga pomeni izumiti marsikaj novega, iskati in najti rešitve, četudi nas mentoriranec zanje ne prosi.*

Mentorirati nekoga pomeni najti pravo razdaljo do njega in njegovih težav. Ohraniti trezno glavo. Namesto mentoriranca se namreč ne moremo učiti, namesto njega ne moremo živeti! Mentor mora vzdrževati razdaljo v odnosu. Prav lahko se zgodi, da včasih poskusimo narediti kaj namesto mentoriranca, če pozabimo na to, da je razdalja potrebna. Držati razdaljo pa ni zmeraj preprosto. Včasih je naravnost boleče, težavno. Tudi zato, ker se na mentoriranca navežemo *V odnosu do mentoriranca pa se sprašujemo tudi sami o sebi, o svojem intra-psihičnem delovanju, o svojem odnosu do drugih.* Včasih priplavajo iz nezavednega misli in občutki, ki jih v večini drugih odnosov ne zaznamo. Denimo, če so nas v otroštvu poniževali, morda začutimo željo, da bi ponižali drugega, ki se nam je zaupal. Ali pa imamo neznosno prisilno željo pomagati drugemu za vsakdo ceno, kar daje drugemu sporočilo»Ti moj ubogi nesposobni otrok«, kar ga sili v odvisnost. Ali pa smo do mentoriranca nepopustljivi, ker želimo, tako kot zapuščeni otroci, da izpolnjuje naše želje, ipd.<sup>ii</sup> Takrat se dvigne naše ego stanje prizadetega otroka. ( Miller, 1992, Berne, 1989)

Zdi se, da večja kot je podobnost med delovnim področjem mentorja in mentoriranca, bolj mentorjevo zanimanje zanj zveni kot odločitev, ukaz, nasvet. Večja kot je razlika med področjem dela mentorja in mentoriranca, bolj se med

njima pretaka odnos razumevanja. Vendar v obeh primerih gre za željo po spremljanju, mentoriranju, pri čemer je stopnja svobode, ki jo mentor da mentorirancu v obeh primerih različna.

*Mentorirati nekoga pomeni stopati z njim po isti poti? Si ga oprtati na ramena, biti njegova bergla? Mu pokazati pot, ki je ustrezna zanj?. Vse naštetu je mogoče, če odkrijemo pravi ritem, skladje in »če smo pri tem brez partiture, si moramo izmisliti tudi glasbo«.*

## 7. Kaj so dobre delovne okoliščine in kako jih vzpostaviti

J. D. Reynaud (v: Sainsaulieu, 1988 str. 4) že okrog leta 1960 opozori, da »so zaposleni žejni neformalnih odnosov«, kar pomeni, da so odnosi v nevladni organizaciji pomembni za posameznike in skupine in da *organizacija odnosov v nevladni organizaciji ali kakšni drugi vrsti organizacije ne more biti podrejena le zapovedim za doseganje učinkovitosti*. Še več, formalni in neformalni odnosi so lahko vir »sreče« ali »nesreče« na delovnem mestu ali pa zaposlene potisnejo v *umik od dela*. V slednjem primeru se zaposleni pred delom varujejo, doživljajo ga kot nujno zlo in nič več. Še več, francoski raziskovalci so z longitudinalno raziskavo preučevali, koliko so zaposleni srečni na delovnem mestu. Ugotovili so, da je delo za »srečne« zaposlene strast, avantura, nekaj kar imajo radi. Na delovnem mestu ti zaposleni doživljajo *pravične odnose*. V delo vlagajo velik del sebe, vendar iz tega dobijo nekaj zase; plačani so dovolj, upoštevajo jih, vzpostavili so dobro ravnovesje med tem, kar dajejo in kar dobivajo, med delovnim življenjem in zasebnim življenjem. Dobro se razumejo s sodelavci, predpostavljenimi, podrejenimi. Med sodelavci imajo prijatelje. Doživljajo občutek pravičnosti. (Baudelot, C., Gollac, M. in drugi, 2003) Zdi se, da je sreča na delovnem mestu v mnogočem vprašanje recipročnih odnosov na delovnem mestu.

Institucionalna oblika nevladne organizacije in delovne razmere, ki vladajo v njej lahko močno vplivajo na odnose in na njih temelječo *osebno identiteto* zaposlenih. Tako odnosi v nevladni organizaciji vplivajo na to, koliko so zaposleni produktivni, vrhu tega pa tudi na to, kako razumejo sami sebe in koliko se spoštujejo. Na to, kako in kaj delajo danes ter na to, kako in kaj bodo delali v prihodnje. *Neustrezni medsebojni odnosi in prizadeta osebna identiteta zaposlenih so pomemben vzrok zavzetosti za delo*.

Že na višku industrijskega obdobja, v začetku 60 tih let, so ugotovili, da je delovna organizacija okolje, kjer se zaposleni trudijo in kjer se odnosi odvijajo še vse drugače kot je predvideno s formalnim organigramom. Frederick Winslow Taylor, oče taylorizma oziroma »sistema nalog« razmišlja o tem, da so interesi

delodajalcev- v našem primeru vodstva nevladne organizacije in delojemalcev pravzaprav isti, da si ne nasprotujejo. *Blagostanje zaposlenega pa ne pomeni samo dobre plače, marveč tudi to, da lahko ta kar se da razvije svoje sposobnosti in jih tudi uporabi pri delu, ki takšne sposobnosti zahteva.* Taylor 1967 je prvi razmišljal o tem, da je v dobro delodajalca in zaposlenega, da se učita, izobražujeta in razvijata. Taylor v zvezi z izobraževanjem vidi predvsem povečano produktivnost, ne zagleda pa pomena izobraževanja za odnose v organizaciji, oziroma, danes bi rekli, za ustvarjanje *psiholoških delovnih okoliščin*

*Delovne razmere se spreminjajo in nevladne organizacije spet in spet potrebujejo drugačno organiziranost. Ta vpliva na medsebojne odnose* Organiziranost vpliva na *kognitivne strukture pa tudi na kolektivne navade zaposlenih.* Kako zaposleni razmišljajo, kakšne kolektivne navade imajo, kako delujejo, vse to- in še marsikaj drugega- je del kulture organizacije, *ki nastane kot posledica medsebojnega vplivanja osebnih kultur, ki jih zaposleni prinesejo v organizacijo.* V delovnem okolju ti preizkušajo vrednost norm in vrednot, ki so jih pridobili poprej. V organizacijo lahko vstopijo z mislijo, da morajo biti pogumni, da se morajo truditi, da morajo biti poklicno poštene. Ali da je, denimo, poklic, ki so si ga izbrali, lep in da morajo kaj pomembnega doseči z lastnim trudom. Te vrednote pa so lahko v nasprotju s tem, da so v organizaciji denimo prepričani, da je pomembnejše, da imajo zaposleni kar se da dobro formalno izobrazbo, itd. Organizacija, tudi nevladna, ima lahko »polno predsodkov proti ljudem srednje starosti, lahko zanika vrednost preteklih izkušenj zaposlenih«. (Sennett, 1998, str. 91). Skratka, organizacija ima lahko povsem drugačne vrednote od vrednot zaposlenih, kar bistveno oblikuje psihološke delovne okoliščine in odnose.

Okoliščine v katerih zaposleni preizkušajo norme in vrednote, ki so jih pridobili poprej v družini, šoli, v lokalnem ali nacionalnem in internacionalnem okolju, omogočajo usvajanje novih idej in novih vrednot. *Pravzaprav je v nevladni organizaciji vsak dan na preizkušnji vse, kar smo pridobili pred nastopom službe in drugod* (prav tam str. 10). Kdor poskuša analizirati organizacijo nevladne organizacije in odnose v njej, bi moral v najboljšem primeru sodelovati z

etnologom, ki bi preučil navade različnih socio-profesionalnih kategorij v katere se uvrščajo zaposleni. Gre za sub-kulture na delovnem mestu, s katerimi je moč razložiti medsebojna in kolektivna dejanja v nevladni organizaciji.

*Odnosi v organizaciji* (1) podpirajo funkcije organizacije (ponujanje storitev, itd) in (2) izkazujejo socialno borbo med zaposlenimi (ti potrjujejo osebnost, se borijo za položaj, ipd.), (3) odnosi imajo še eno razsežnost tj. vsakdanje odnose zaposlenih pri delu, kjer se prepletejo odnosi v podporo funkcijam organizacije, medsebojni odnosi in kolektivni odnosi. Vse pa daje svetu dela nov pomen. Ker postajajo odnosi na delovnem mestu tako kompleksni, ker se danes delu posvečamo več kakor osem ur, v primeru dolgoletnih nerecipročnih odnosov, v katere človek več vlaga kot iz njih prejema, v tem okolju nastanejo neugodne psihološke delovne okoliščine, ki vplivajo na vedenje zaposlenih in lahko vodijo celo v poklicno izgorelost. V izgorelost pa v nevladnih organizacijah lahko vodi tudi prevelika zavzetost za delo. Delo se kopiči zato iz opravljenega dela ni moč dobiti nekega čustvenega zadovoljstva. Zaposleni in prostovoljci gredo iz naloge v nalogo.

Vpliv vseh- in ne zgolj psiholoških delovnih okoliščin- na obnašanje posameznikov in kolektiva je splošno sprejeto dejstvo. Podjeten duh in zavzetost za delovne naloge tako nista odvisna le od zunanjih dejavnikov kot so fizično okolje, plača, varnost, ipd marveč tudi od intrinzičnih dejavnikov delovnih nalog kot so znanje, raznolikost delovnih operacij in širše gledano tudi organiziranost delovnih mest in delovnih timov.<sup>6</sup> Delovne zmožnosti, ustvarjalnost in vodenje so odvisne od stanja organizacijskih struktur, formalnih in neformalnih odnosov v podjetju (Sainsaulieu, 1988, str.57).

Podobno trdi Georges Friedman, ki pravi, da razen situacij v delovni organizaciji tudi organizacijski sistem dela lahko vpliva na *vedenje zaposlenih*. Lahko vodi

---

<sup>6</sup> Baudelot in drugi so ugotovili, da so vrednote žensk drugačne od vrednot moških glede dela, ki ga opravljajo. Ženske si želijo imeti predvsem zanimivo delo in primerne delovne urnike, moški predvsem oblast in denar. Ustvarjati ugodne psihološke okoliščine na delovnem mestu mora tako temeljiti na ugotavljanju vrednot zaposlenih. Te so različne glede na izobrazbo, spol, starost (Baudelot in drugi, 2003).

zaposlene k večji delovni vnemi, lahko jih po nepotrebnem utruja, frustrira. Seveda mora vodstvo nevladne organizacije biti humanistično. V nasprotnem primeru poznavanje vplivov *znanstveno utemeljene organiziranosti nevladne organizacije* na vedenje zaposlenih lahko pelje v zlorabo.

Pomembna psihološka delovna okoliščina so tudi *komunikacijske okoliščine v nevladni organizaciji*. Zdi se, da so zaposleni v svojem načinu razmišljanja, simboliziranja in interpretiranja svojih izkušenj ali izkušenj drugih močno pod njihovim vplivom.

Na regulacijo odnosov in posledične komunikacije okoliščine v nevladni organizaciji vplivajo njena organiziranost pa tudi zunanje okoliščine kot so, izjemno hitre gospodarske, tehnološke, in družbene spremembe.

Težava je lahko prevelik obseg dela, pri čemer so lahko delovne naloge zahtevne in raznolike, a ker jih je preveč, ne budijo več zanimanja, marveč zgolj občutek monotonosti. Razumljivo! Mnogoštevilne delovne naloge nazadnje zaposleni doživijo podobno, kakor bi doživeli preveč preproste naloge; *pozornosti jim ne pritegnejo, le naporne so jim*.

Iz pripovedi zaposlenih v nevladnih organizacijah je mogoče izluščiti, da gre za psihološke delovne okoliščine povezane s šestimi področji dela v podjetju. Ta so: *delovna obremenitev, nadzor nad delom, nagrada za opravljeno delo, delovna skupnost, pravičnost in vrednote* (Leiter, Maslach, 2005) Je pa ta področja mogoče tudi vzeti pod lupo in poiskati izboljšave, ustvariti sistem posegov in strategij zaboljšanje z njimi povezanih psiholoških delovnih okoliščin. Vseh šest področij je med seboj povezanih in vsa ta področja lahko vplivajo, če je prišlo tako daleč, na najvidnejše značilnosti poklicne izgorelosti: (1) *čustvena izčrpanost*, (2) *jeza in prezir* (3) *neučinkovitost in neproduktivnost*

Pomembno vprašanje v zvezi z *nadzorom nad delom, denimo*, je koliko odločitev zaposleni sprejemajo skupaj z drugimi in koliko sami, kakšen je njihov položaj med sodelavci, koliko lahko vplivajo na odločitve o svojem delu, kako dobro je vodstvo organizacije, koliko lahko svobodno sledijo svoji strokovni presoji. Udeleženci lahko v povezavi z nadzorom nad delom opredelijo tudi druge probleme. *Na koščke razbito delo* lahko prizadene polet zaposlenih trdi Georges Friedmann (1964). Vsakdo namreč poskuša braniti samostojnost pri delu in pričakuje povratne informacije zanj. Brani jo pred predpostavljenimi in pred sodelavci.

Problem je lahko tudi v tem, da predpostavljeni zaposlenim ne dovolijo, da delajo po svoje in jim določajo sleherni korak.<sup>7</sup> Načrtujejo jim delovni dan. Vodijo jih, jih ocenjujejo. Namesto, da bi vse to počeli zaposleni sami. Posledica je zmanjšana zavzetost zaposlenih za delo in to, da ti prenehajo razvijati zmožnosti, ki jih imajo. Če takšno drobno vodenje traja leta dolgo, lahko zaposlenega privede v poklicno izgorelost.

Problem na področju nadzora nad delom so lahko tudi neučinkoviti vodje, neučinkoviti delovni timi ipd. Ni dovolj, da jih zaposleni preprosto prenašajo, dobro je, če tudi kaj storijo. Dobra rešitev nekaterih problemov z nadzorom nad delom je *v ustvarjalnosti*. Če spodbudimo nove akcije, nove projekte. *Inovativnost* je v nevladni organizaciji velikega pomena. Tako je inovativnost zmeraj dobrodošla. Inovativni zaposleni so bolj samostojni in imajo več nadzora nad delom.

Nadzor nad delom dobimo tudi če smo *dovolj kritični*, ali če *podpremo iniciative drugih*. Navadno je to funkcija predpostavljenih. Če ti niso dobri vodje, pa lahko to storimo sami. Sodelavcem namenimo spodbudne besede, pozorni smo na njihove dosežke, skupaj z njimi se veselimo njihovega uspeha, izrazimo sočutje, če jim kaj ne uspe.

---

<sup>7</sup> Gre za micro-managment.



Nadzor nad delom dobimo tudi tako, da *se preverimo v očeh javnosti, uporabnikov,* ipd. Nadzor nad delom pa lahko zgubimo navkljub temu, da smo dovolj kritični, močno ustvarjalni in spodbudni.

## 8. So naše cilje skupine res nedosegljive- trženje in animacijske strategije

*Nevladna organizacija je silno odvisna od tega, kako dobro in kako jasno zna izraziti svoje poslanstvo in pripovedovati o svoji vsebini dela. Nevladna organizacija ne obstoja, če ne deluje v javnosti, če pri svojem delu ne goji stikov z javnimi občili.*

### *Načrt za povezovanje in delovanje z javnimi občili*

Stiki z javnimi občili pa ne morejo biti naključni, nekaj, kar se morda zgodi, šele takrat, ko organizacija prične z delom ali pripravi nek dogodek ali akcijo. Ti stiki naj bodo tudi del načrtnega delovanja. V organizaciji je tako potrebno vedenje o tem, kako se pripravi *celovit načrt za sodelovanje organizacije z javnimi občili*. Namreč, v času, ko televizija, radio, in časniki igrajo tako pomembno vlogo v našem življenju, so tiste nevladne organizacije, tiste lokalne skupine ali izobraževalne ustanove, ki z njimi razvijejo *prijazno delovno razmerje*, v precejšnji prednosti pred drugimi, ki tega ne storijo. Še posebej je to pomembno takrat, ko skušajo doseči sicer bolj slabo dosegljive ciljne skupine. Njih je potrebno ne le doseči, marveč tudi vzpodbuditi, da se v izobraževanje vključijo, ob tem pa predrugačiti pogled širše javnosti v odnosu do njih.

Kako tedaj navezati stike z javnimi občili? S katerimi javnimi občili in po kakšnem prednostnem vrstnem redu? Kako takšne stike vzdrževati? To so temeljna vprašanja na katera želimo odgovoriti.

### *Pomembna je ciljna skupina*

Vprašanja o ciljni skupini si postavljamo z njenega vidika. Recimo, da so vaša skupina mladi, nizko izobraženi mladi ljudje. Preden se odločite, da boste v izobraževalno skupino, ki jo ustvarjate, s pomočjo časopisa poskušali pridobiti manj izobražene mlade ljudi, si morate postaviti bistveno vprašanje: namreč, *kakšen odnos imajo ti mladi do časopisa*. Za katere mlade ljudi gre? To so pogosto tisti, ki so morda zaključili osnovno šolo ali so iz nje izpadli, pa tudi oni, ki so končali kakšno neustrezno poklicno šolo, ta pa jih je pustila na "odstavni poti ali pred

garažnimi vrati”, kot pravijo Francozi. Mednje se uvrščajo tudi tisti, ki še niso vstopili v svet dela in so povsem prepuščeni sami sebi. Tako prosti čas preživljajo zvečine na kavču, pred televizorjem, osamljeni, ločeni od drugih ljudi, ali obdani zgolj s takšnimi s podobno usodo. Zanje je značilno, da imajo zgolj kratkoročne cilje, da so brez pravega pogleda v prihodnost, brez pravih načrtov za svoje življenje? Ali tedaj še lahko pričakujemo, da jih bo novica o izobraževanju dosegla s pomočjo časnika? <sup>8</sup>

Če pripravljate izobraževanje za takšne mlade ljudi, morda oglas v časniku ali oglaševanje ni prava pot. Seveda tudi ni dovolj, da pošljete obvestilo o tem na Zavod za zaposlovanje. Podoba je namreč, da imajo pisna sporočila največkrat kaj malo veljave, tudi takrat, ko so preprosta in razobešena na javnem mestu. Če je temu tako, se najprej vprašajmo, *kakšne so bralne navade malo izobraženih mladih?* Kaj berejo in kako pogosto in ob kakšnih priložnostih? Eno vsekakor velja: *mladi nimajo radi časopisa*. Če že, bolj berejo Novice kot Delo. Bolj se zatekajo k video in slušnim posnetkom. Morda bi jih lahko dosegli z lepaki na mestih, kjer se zbirajo. Morda s posnetki na YouTube.

Lepaki bi bili morda najučinkovitejši, če bi v njih uporabili tehniko sovjetskega filma iz obdobja velikega režiserja Eisensteina. Gre za *asociacije zbujačo stik fotografij*. Podobno Eisenstein v svojem filmu Stavka uporabi podobo delavskih nemirov in sredi tega prizora “spusti” podobo klavnice, nato pa se vrne na prizorišče stavke. Tako tudi vi lahko eno ob drugo postavite fotografije. Stik med njimi bo nosilec sporočila.

---

<sup>8</sup> Starši mladih prestopnikov, ki so zagrešili rop in veliko tatvino, so nam povedali, da se jim je zdelo čudno, kako to, da so njihovi sinovi pričeli kupovati in prebirati dnevni časopis. Tega prej niso nikoli počeli.

### *Upoštevanje vrednot*

Preden se odločimo za fotografije, ki jih postavimo drugo ob drugo, je potrebno ugotoviti, kaj so *vrednote mladih ljudi*, ki jim reklamo ali obsvetilo namenjamo? Naj kot primer navedem naslednje: če skušamo mlade odvrniti od uživanja mamil, najverjetneje ne bomo uporabili naslednjega reka: "Ne uživajte mamil! Mamila škodijo zdravju!" Zakaj ne? Preprosto zato, ker zdravje v očeh šestnajstletnika ni vrednota. Morda so njegova vrednota moč, ali lepota ali to, da ga sovrstniki sprejmejo. Če je, denimo, šestnajstletnemu dekletu vrednota lepota, bomo uporabili sliko cvetoče, izjemno lepe deklice in ob njo postavili zanemarjeno podobo dekleta, ki uživa mamila. Če je šestnajstletniku vrednota moč, bomo postopali podobno. Ob fotografijo mišičastega mladeniča, širokih ramen bomo postavili podobo shujšanega, betžnega mladca. Ali, ob fotografijo mladega, s prijatelji obdanega dečka bomo postavili podobo sključenega, osamljenega, v kot stisnjenega fanta.

Ko torej načrtujemo sodelovanje z javnimi občili, ki naj bi izobraževanje približalo mladim, malo izobraženim, moramo predvsem ugotoviti, kaj so vrednote slednjih. Kaj je tisto, za kar so se pripravljani truditi. Kaj jim nekaj pomeni? Ali tudi, kaj je za njih najbolj "grozno" ali morda najlepše.. Še več, neprevidno in grobo nasprotovati tem vrednotam neizogibno vodi v neuspeh. Tako je potrebno mlade, malo izobražene najprej dodobra spoznati, in z njimi, če je le mogoče krajši čas deliti življenje. Spoznanja, ki si jih bomo tako pridobili, nam bodo pomagala oblikovati *reklame in informativne lističe* za doseganje takšnih mladih ljudi.

Raziskave, ki so jih srednješolci v Novem mestu naredili o vrednotah mladih ljudi so pokazale, da nimajo vsi mladi podobnih vrednot, da se le te močno ločujejo glede na status njihovih staršev. Otroci premožnih so zvečine usmerjeni k vrednotam, ki po opredelitvi francoskih avtorjev niso "človeške". Želijo si avtomobilov, denarja. Tisti, katerih starši so manj premožni, si želijo biti obdani s prijatelji, jim pripadati., imeti ob sebi družino. Begunci, ki so jih mladi intervjuvali,

pa ob minljivosti vsega materialnega razmišljajo o tem, da je za njih pomemben le človek.

### *Odnos do časnikov*

Preden se tedaj odločimo za sodelovanje z javnimi občili, preden uporabimo tudi druge načine sporočanja z namenom, da dosežemo malo izobražene, še posebej mlade, je pomembno, da vemo, denimo, v kakšnih odnosih so ti mladi s časopisom. Kakšne so njihove bralne navade? So jih starši spodbujali k branju časopisa? So kdaj glasno brali z njimi časopis. Vprašati se je potrebno, če imajo v družini mladih ljudi, ki jih želimo doseči, naročen kakšen časopis. Kdaj so se mladi s časopisom srečali prvič? Večina mladih vključenih v ameriške raziskave se za časopise v mladosti ni zanimala in novice so se jim zdele povsem nepovezane z njihovim življenjem. Naravno vprašanje, ki iz tega sledi je, če ne bi morda morali izdati časopis, ki bi bil bolj posvečen malo izobraženim mladim?

Zakaj mladi odklanjajo časopis? Zato, ker časopis močno zrcali tudi razmerja moči v njihovem domu. Najpogosteje imajo dostop do časopisa najprej odrasli moški, nato odrasle ženske, nato zdravi starejši nato bolni starejši, za njimi šele dečki in nato deklice. Takšne so ugotovitve tujih raziskav. Tako časopis ni nekaj, kar posebej potrjuje mladega človeka.

Kako pritegniti mlade k branju? Pa ne le da preberejo vaše reklamno obvestilo, ki jih obvešča o obstoju in začetku izobraževanja, ki je namenjeno njim. Delovati je treba dosti širše. Gre torej za značilen pojav *animacije mladih za branje in izobraževanje*. Gre za predrugačenje njihove osebnosti, tudi s pomočjo oblikovanja drugačnih bralnih navad. Pri tem nam včasih lahko pomagajo tudi *grafiti*. Bi jih smeli izpisati na kakšno od lokalnih sten?<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Ob snemanju filma o izobraževanju za lokalni razvoj na Andragoški šoli, znotraj UNECO-vega projekta Alpha, smo ugotavljali interese mladih izpadlih iz šole. Prišli smo do spoznanja, da bi bilo dobro prvo izobraževanje za njih pripraviti prav iz grafitov. Tudi vsa druga sporočila zanje je moč pripraviti podobno, v obliki stripov.

Način, kako pritegniti mlade, da berejo časopis, je v tem, da objavimo članke o njih. Ti članki se morajo pojaviti na naslovnici in ne na posebni, mladim namenjeni strani. Za mlade so časniki bolj prinašalci dejstev in informacij, ki sodijo v svet odraslih, ki imajo dovolj znanja, da jih razumejo. Tako so časniki zaprt svet v katerega si mladi ne želijo vstopiti. Pa tudi članki o učenju mlajših odraslih, manj izobraženih mladih bi morali biti pisani drugače, Bolj kot zgodba, osebna zgodba in manj kot poročilo ali podajanje informacij in dejstev.

Odnos do branja časopisov mladi včasih spremenijo tudi zato, ker jih že v šoli z nalogami navedejo, da preberejo ta ali oni članek. Naloga nevladne izobraževalne organizacije bi tako bila, da s svojim delom poseže tudi v *izobraževanje učiteljev* in jih navede na to, da *pogosteje uporabljajo časnike v delu z otroki*.

*Branje časnikov pa je za mlade vendarle pomembno, saj jih v njihovih očeh naredi pametnejše, bolj odrasle in zrele.* Kljub želji, pa mnogi mladi ne uspejo razbrati pomena ali ne dojamejo pomenljivosti oblike časopisnih poročil. Ne obvladajo, namreč, *bralnih strategi.*, Tako pričnejo z branjem vsega po vrsti. Prepričani so namreč, da je tako prav. In ker je takšnega branja preveč, izgubijo voljo in zanimanje.

### ***Najprvo smo državljani svoje soseske***

Čeprav mladi poskušajo vstopiti v svet odraslih morajo, biti najprej državljani, ne svoje države, marveč svoje družine in soseske. Novice iz Ljubljane bodo za mlade v Mengšu nepomembne. Zvedeti pa morajo, da je vaša organizacija za mlajše odrasle v njihovi bližini, v njihovem "naravnem okolju", da jim je dostopna, in da so njena vrata zanje odprta.

Mlade ne zanima javno življenje niti to, kar imenujemo "državljanost", ali njihova vloga v civilni družbi. Če pa želimo, da jih zanima, kaj več, kaj širšega, da jih zanimajo širši problemi njihovega okolja, morajo biti v časopisnih člankih predstavljeni kot oblikovalci javnega življenja, kot udeleženci v njem. Če denimo

kakšen center za mlajše odrasle pripravi gledališko predstavo in se z njo predstavi vrtcem, je to način, da mladi sodelujejo v javnem življenju. Za njih in tudi za druge družbeno izločene mlade bo takšna novica morda postala pomembna, seveda, če bo zapisana na naslovnici lokalnega časopisa, če bo zapisana v obliki pripovedi posameznega, v takšnem podjetju udeleženega mladega človeka. *Novinarji naj torej zgodbe mladih ljudi zapišejo v pripovednem in razumljivem slogu.* To daje nov, osebnejši okvir novici pa tudi dobro nadomesti suhoparno poročanje.

Večina mladih, ki so sodelovali v ameriških raziskavah, je povedala, da bi v časnikih najraje brali *stripe*. Morda bi tudi v tem bila rešitev. Morda bi v obliki stripa lahko približali mladim možnost učenja. Na stojnici, ki so jo andragogi postavili za mlade družbeno izločene v Grazu pred mestno hišo, so dajali informacije mimoidočim o učinkih extasy tablet, o pridobivanju novih delovnih mest, itd, vse s pomočjo lističev pokritih s stripi. Malo izobraženi mladi se bojijo pisane besede.

### ***Uporaba reklame***

Preden se odločite za to ali ono reklamno pot, morate vedeti, kaj želite z njo doseči. Če želite, denimo, pritegniti manj izobražene mlade, potem je bolje, da z njimi navežete osebni stik, neposredno ali ob posredovanju znancev ali morda Zavoda za zaposlovanje. Če pa se odločite, da se boste pojavili na lokalni televiziji ali radiu, boste tako celotnemu kraju in ne zgolj mladim povedali, da za mlajše odrasle obstojajo rešitve, ki jih ponujate prav vi.

Ko se odločite za posamezno reklamno pot, morate vedeti tudi, *če ste sposobni odziv, ki ga sprožite, tudi obvladati.* Imate pripravljena tiskana gradiva? Imate ljudi, ki so usposobljeni za odgovarjanje po telefonu? Razdelati notranjo organizacijo vaše ustanove ali nevladne organizacije ali skupine je najmanj, kar morate storiti še preden se podate v reklamiranje dejavnosti. Če se bodo z novinarji pogovarjali različni ljudje, potem morajo vsi vedeti, kaj bodo rekli drugi. To, kar povedo

novinarjem ne sme biti njihovo osebno mnenje, temveč morajo to biti pogledi vaše organizacije.

### ***Za javna občila so zanimive novice***

Javna občila imajo svoja sodila zato, kaj je novica, ki zanima bralce ali gledalce. Novinarje zanimajo tako problemi, kot osebnosti. Javna občila se hitro navdušijo nad nekaterimi ljudmi, ki jih potem pogosto srečujemo. Če hočete, da vas javna občila sprejmejo, se morate tem njihovim vrednotam podrediti. Za medije reči, ki se dogajajo vsak dan, niso novica. To, kar vaša organizacija počne vsak dan torej ni novica. Novica je, če pripravite, denimo, posebno konferenco ali morda slavnostno sejo ali kaj podobnega. Tako je na nekem seminarju v Veliki Britaniji predstavnik lokalne radio postaje, ki je predaval ljudem iz lokalnih prostovoljskih organizacij, dejal: " Vedeti morate, da vas mi potrebujemo, tako kot vi potrebujete nas. 80 % lokalnih novic, ki pridejo do nas, tudi objavimo. Če nismo slišali za vas doslej, to pomeni, da nas niste poklicali, ko ste ustanavljali novo organizacijo, ko ste pričeli javno kampanjo, ko ste odpirali nov center. To so za nas novice in tedaj želimo slišati za vas." Pa tudi: ko pišete o posameznem dogodku, se morate podrediti vrednotam tiska. Če tega ne morete, se vprašajte, če sploh ima smisel, da pošljete obvestilo tisku.

### **Navezovanje stika s časniki**

V ta namen lahko vzpostavite stike po telefonu ali s pismi. Osebni stiki so pogosto dobrodošli. Izobraževalne organizacije ali lokalne skupine, ki so že uveljavljene, pa lahko napišejo *obvestilo tisku*. Napisati takšno obvestilo ni posebej težko in možnosti, da vas novinarji vključijo med novice se bodo tako povečale. Kako narediti takšno obvestilo? Uporabite papir z glavo svoje organizacije. Ne pozabite zapisati datuma na vrh ali na konec strani. Pišite z dvojnimi razmakom. Pustite široke robove na obeh straneh. Tipkajte le na eno stran in ne na obe strani. Navedite imena za stik, naslove in telefonske številke in ure, ko je oseba dosegljiva. Zgodbo razbijte na več odstavkov. Dajte ji zanimiv naslov in ga napišite prav na vrh strani. Če ne želite, da vašo zgodbo objavijo pred datumom dodajte "



za objavo po ...19...Zgodba naj bo kratka in jedrnata. Ne vnašajte ničesar, za kar ne želite, da bi bilo objavljeno.

V prvem odstavku morate celotno zgodbo povzeti in tako pritegniti pozornost novinarja. Če pa želite objaviti prireditev, seminar ali srečanje ali kaj podobnega bodite povsem jasni. V obvestilu, oziroma v prvem odstavku morajo novinarji najti odgovore na vprašanja:Kdo? Kaj? Zakaj? Kdaj? Kje? Poglejmo si naslednji primer:

*Klub mlajših odraslih kmalu tudi v Ajdovščini*

*Mis Ajdovščina (organizacija namenjena tistim mladim, ki bi se želeli vključiti v skupine in početi kaj koristnega in prijetnega ter se ob tem učiti) prireja piknik. S tem piknikom organizatorji želijo zbrati dovolj denarja za postavitev kluba za mlajše odrasle, ki bo v kleti Lavričeve knjižnice. Piknik bo v soboto 22. junija 1999 ob 7.00 zvečer pri izviru Hublja. Vstopnice dobite v Lavričevi knjižnici."*

Strukturi takšnega sporočila se moramo tako podrediti tudi, če telefoniramo, denimo, na radio, pišemo pismo ali pripravimo obvestilo tisku za najrazličnejše medije. Še več, sporočila so lahko tudi kontroverzna, saj to pomeni, da se tudi vi podreujete vrednotam tiska. Pa vendar, eno velja: pišite jih v poljudnem in ne v strokovnem jeziku ter v kratkih stavkih! Uporabljajte raje aktivni namesto trpni način. "Na seminarju je bilo poudarjeno" se tako spremeni v " Udeleženci seminarja so poudarili ". Dejstva in številke so v sporočilu za tisk dobrodošli.

Če obvestilo tisku pošiljate več novinarjem v isti hiši, to tudi navedite na koncu strani. Obvestilo tisku lahko fotokopirate in ga razpošljete različnim lokalnim časopisom, radijskim in televizijskim postajam. Članek o vaši organizaciji lahko seveda napiše kdorkoli med vami, vendar pa je potrebno, da pri tem upošteva jezik in slog časopisa za katerega piše.

Način vzdrževanja stikov z javnimi občili je tudi v tem, da publikacije svoje organizacije pošljete v recenzijo časopisu, seveda le v primeru, če je publikacija takšne vrste, da lahko upate na recenzijo.

### *Priprava novinarske konference*

Organizirati takšno konferenco pomeni, da želite novinarje spodbuditi, da vaši temi posvetijo večjo pozornost. Prav tako konferenca novinarjem omogoči, da bolje začutijo izobraževalno organizacijo. Pa vendar, morda novinarjev na konferenco ne bo in zato je bolje, da pošljete časnikom hkrati tudi obvestilo. Pomembno je tudi, da so člani vaše organizacije dosegljivi dan ali dva pred konferenco in sicer tistim novinarji, ki bi si želeli priti, pa tega ne bodo mogli storiti na dogovorjeni dan. *Tiskovno konferenco lahko napovemo že dva do tri tedne prej, vendar moramo dva dni pred pričetkom poslati še dodatno sporočilo.*

Načrtovanje tiskovne konference ni preveč težavno. Treba pa je preveriti, če se vaša konferenca mogoče ne pokriva s kakšnim drugim pomembnim dogodkom. Za konferenco raje predvidite manjši prostor, pa čeprav bo morda prenapolnjen, kot, da se znajdete le z dvema ali tremi novinarji v prazni ozvočeni dvorani. Vsekakor pa boste morali v bližini najti še druge majhne prostore, kjer bodo novinarji lahko posneli intervjuje. Dobro je tudi, če lahko novinarjem daste na razpolago telefone.

Najboljši čas za tiskovno konferenco za nacionalne medije je med 11.00 in 11.30, razen ob ponedeljkih. To je čas, ko so novinarji najbolj osvobojeni in najmanj pod pritiskom terminov. Tudi v primeru tiskovne konference morate v predhodnem obvestilu, ki ga pošljete novinarjem, odgovoriti na vprašanja: "Kje, kdaj, kaj..." Povejte, kdo bo odgovarjal na vprašanja in čemu bo konferenca.. Dobro je, če na tiskovno konferenco povabite tudi kakšnega lokalnega "veljaka", da konferenco naredite pomembnejšo. Za konferenco pripravite natančen časovni raspored in se tega tudi držite.

Primer rasporeda:

11.00 predstavitev govornikov

11.05 prvi govornik

11.15 drugi govornik

11.25 vprašanja

11.35 kava

Govori morajo biti kratki. Vsak govornik lahko govori le deset minut. Tiskovna konferenca pa ne sme trajati dlje od pol ure.

### *Vodenje press office-a*

Začnite s tem, da sestavite seznam imen, naslovov in telefonskih števil časopisov, revij, radijskih in televizijskih hiš, tako na lokalni kot na nacionalni ravni. Prav tako bodite v stiku s specializiranim tiskom pa tudi z lokalnimi bilteni. Sestavite pa tudi seznam honorarnih novinarjev, ki bodo morda koga pregovorili, da vzame vaš članek v obdelavo. Za novinarje morate imeti pripravljeno mapo z vsemi številkami in pomembnimi podatki. Odprite tudi mapo v kateri boste shranili izrezke o vaši organizaciji, ter podobne organizacije ali dejavnosti. Da bi se ognili stroškov fotokopiranja lahko posamezne članke skenirate. Tudi pri nas obstojajo agencije, ki namesto vas izrezujejo novice o vas tudi v regionalnih in nacionalnih ter specializiranih časnikih.

Dobro je, da zapisujete vse poizvedbe tiska: kdo je klical, kateri časopis, radio ali televizija, kdaj in o čem. To se mora zgoditi zmeraj, ko se kdorkoli v organizaciji pogovarja z novinarjem. Tako se bodo pomembna sporočila ohranila.

Dobro je tudi, če pri tisku pridobite ugled izvedenca za posamezno vprašanje ali področje. Tako vas bodo novinarji pogosteje poklicali. Prav tako je dobro, da sodelujete s prijaznimi, prijateljsko razpoloženimi strokovnjaki, ki vas bodo pogosto omenjali novinarjem ter v vašem imenu, kaj dobrega povedali o vas.

### *Vzdrževanje stika z novinarji*

Najprej je novinarje dobro povabiti na lokalno srečanje. Eden od možnih načinov je tudi v tem, da ljudi iz sredstev obveščanja povabite, da imajo pri vas predavanje o svojem delu. Prav tako lahko organizirate "delavnico o javnih občilih", kamor povabite novinarje kot predavatelje, kot udeležence pa predstavnike drugih podobnih izobraževalnih organizacij ali skupin. Če vas novinar pokliče po telefonu je včasih boljše, da si vzamete pet do deset minut in pripravite odgovor.

### *Priprava lepakov*

Preden se lotite te naloge si postavite vprašanja: "So nam lepaki potrebni? Kam jih lahko obesimo? Kakšne rezultate od njih pričakujemo? Bodite stvarni in vedite, da plakati največkrat preživijo le dva tedna. Morda v nekaterih delovnih organizacijah tudi dlje. Lepake snamejo in druge obesijo namesto njih. Vaši lepaki, denimo, v šolah ne bodo dolgo preživeli, tudi na ulici ne. Ostali pa bodo morda dlje v zaprtih prostorih delovnih organizacij.

Če se odločite za lepake, morate vedeti, kdo jih bo obesil. Boste to storili sami ali boste nemara dali natančna navodila svojim sodelavcem. Ni dovolj, da rečete, naj jih raznesejo! Izbor kraja je pomemben. Naslednje organizacije bodo morda voljne razobesiti vaše lepake, vendarle pa se boste morali še posebej prepričati, če so to tudi res storile: knjižnice (centralna knjižnica bi lahko vaše lepake razposlala podružničnim ali mobilnim knjižnicam), zdravstveni domovi, klinike, skupnost lekarn, skupnost občin, če obstoja, zveza prijateljev mladine, ljudske univerze, univerze za tretje življenjsko obdobje, itd.

Razmislite tudi o drugih mestih, kjer se zbira vaša "ciljna publika", ljudje, ki jih želite doseči. To so trgovine z zdravo prehrano, knjigarne, centri za socialno delo, informacijski centri občin (TIC-i), cerkev, skupnostni centri kot so zadružni dom, čakalnice bolnišnic, banke.

Plakati so seveda le ena od poti s katerimi ljudi obveščate, da obstojate. Morda z njihovo pomočjo ne boste dobili mnogo novih udeležencev, vsekakor pa so plakati ena od oblik s katerimi ljudi ozaveščate o pomembnosti svojega delovanja. Plakati zahtevajo čas in sredstva, pa vendarle so za mnoge skupine pomembni.

### *Kartice in propagandni lističi*

Majhne kartice so še drug način izvedbe splošne dolgoročne reklame. Če takšne kartice ne vsebujejo preveč nadrobnih podatkov, jih lahko raznesete kot lepake in razpošljete po kanalih, ki smo jih že predstavili. Kartice vzamejo manj prostora, so trajnejše, lahko pa jih uporabite tudi takole: razdelite jih različnim profesionalcem, denimo, socialnim delavcem, da jih predajo ljudem, ki jih poznajo. Uporabite jih lahko tudi tako, da jih delite ob vhodu ob prireditvah, pošljite jih po pošti tistim, ki poizvedujejo za informacijami, postavite jih na informacijske police v knjigarnah, knjižnicah, na občini in na drugih javnih mestih.

Reklamni lističi so cenejši, prenesejo več informacij, vendarle jih ne bo mogoče uporabiti kot nadomestek lepakov.

### *Razstave in predstavitve*

Organizirati razstavo je mogoče izobraževalni organizaciji ali posamezni lokalni skupini, ki že obstoja in je dobro vpeljana. Treba jo je načrtovati nekaj mesecev vnaprej in se tedaj prepričati, da bodo člani skupine ali zaposleni v organizaciji na njej zares lahko sodelovali.

Nove skupine ali nove organizacije pa lahko pripravijo predstavitve, kar je neke vrste manj zahtevna razstava. Predstavitev lahko poteka v prostorih druge delovne organizacije ali v preddverju kakšne konferenčne dvorane. Prav tako ne bo potrebno, da bodo na predstavitvi vaši člani prisotni, medtem, ko je na pravi razstavi to potrebno. Predstavitev lahko poteka v izložbenem oknu vaše stavbe, v lokalni knjižnici, na občini, v lokalnem muzeju, itd.

Razstavna stojala si morda lahko sposodite. Vaša predstavitev naj bo preprosta, barvita, privlači naj pogled. Kadarkoli je mogoče, uporabite tudi velike fotografije. Prosite, da vam slikarji, oblikovalci, itd. pri tem pomagajo. Tako kot pri plakatih tudi tu ne pričakujte, da se vam bo število udeležениh hitro povečalo. To je le del vaših stikov z javnostjo. S tem boste ljudem pomagali, da se zavejo, da delujete.

### ***Prireditve v humanitarne namene***

Tovrstne prireditve Sloveniji še zmeraj niso močno razširjene. Če posamezna lokalna skupina ali nevladna organizacija pripravi tovrstno prireditev, je morda reklamni namen bolj dosežen kot pa ji z njo uspe zares pridobiti sredstva. Celotako preprosto prizadevanje kot je prodaja novoletnih kartic pripomore k temu, da ljudje v okolju vedo, da obstajate. Humanitarne prireditve omogočajo tudi, da brez strahu pred neprimernostjo natiskate vrečke ali majice z svojim logom.

### ***Televizija***

*Televizija morda ni primerna za vse organizacije ali lokalne skupine. Zvečine programi trajajo le nekaj minut in v tem času je težko zares predstaviti delovanje. Televizija postane zanimiva šele takrat, ko je po svoji naravi zares lokalna. Televizija je primerna takrat, ko želite: kaj sporočiti javnosti, ko gre za poglobljen prikaz vašega dela, ko prispevate pogled na problematiko v neki oddaji, če gre za serijo, ki, denimo, predstavlja izobraževalne organizacije ali skupine za samopomoč.*

### ***Uporaba reklamnih poti drugih***

Bi lahko svoje reklamne lističe vključili v biltene drugih organizacij? Tudi cerkveni časniki niso odveč, še posebej če gre za propagiranje dejavnosti skupine za samopomoč ali kake druge lokalne skupine. Nekatere publikacije morda ne bodo mogle objaviti vašega oglasa, bodo pa morda pripravljene priložiti vaše lističe v svojo pošto. Morda pa vas lahko vključijo v *lokalne vodiče*.

*Preverjanje novega načina reklamiranja dejavnosti*

Ste pridobili nove udeležence ali nove sodelavce v skupini? Katera metoda je najuspešnejša? Kje so udeleženci slišali za vas? Imate papir z glavo? Zbirate izrezke iz časopisov? Bi jih lahko uporabili pri predstavitvah? Delate fotodokumentacijo svoje dejavnosti, da bi jo uporabili v časopisu, poročilih? Ste uporabili vse prilike, ki so vam bile na voljo za propagiranje svoje dejavnosti? Katere poti želi vaša organizacija ali skupina predvsem uporabljati? Premislite, če reklamo sploh potrebujete? Če jo potrebujete, morate temu nameniti čas in denar.

## 9. Kako se nevladne organizacije spopadejo s spremembami

V slehernem trenutku nevladna organizacija potrebuje novosti in inovativne strategije. Glede novih zamisli je velikokrat dobro povabiti k sodelovanju mlade. Ti laže prinesejo povsem nove rešitve, starejši stvari hočeš nočeš rešujejo na podlagi že izdelanih in preverjenih konceptov. *Vsekakor pa je treba novosti in njihovo uvajanje v prakso prepustiti tistim, ki so se zmožni preizkusiti in se želijo potrditi, tistim, ki želijo uspeti, pa naj bodo mladi ali stari.* Ko bodo drugi videli, da jim je uspelo, jih bodo pričeli posnemati.

***Uresničevanje strategije poteka hkrati z oblikovanjem strategije.***

Na Univerzi smo spoznali, da moramo dati poudarek organiziranemu učenju in organiziranemu sodelovanju starejših v družbi. Ko nam je to postalo jasno, smo vse nove izzive podredili temu spoznanju, ob delu, ki smo ga kasneje opravili, pa se je razvijala tudi strategija. Strategija težko nastane le na papirju!

*V mednarodnem projektu LACE smo se ukvarjali s prostovoljstvom in dejavnim državljanstvom. Navezali smo stik z Narodnim muzejem Slovenije. Povabili smo k sodelovanju naše študente in jih animirali za prostovoljstvo. Pri tem smo v raziskovalni nalogi preverjali njihove motive za prostovoljstvo. Vključili smo se v mednarodno raziskovalno nalogo skupaj z Filozofsko fakulteto v Ljubljani in sicer na temo dejavnega državljanstva. Pripravili smo izobraževanje za prihodnje prostovoljce pa tudi zaposlene v Narodnem muzeju. Pripravili smo radijske oddaje na to temo, pisali članke za Vzajemnost. Posneli smo nekaj televizijskih oddaj. Predstavili projekt drugim muzejem. Ponovili smo izobraževanje v drugih muzejih in po ustaljeni predlogi. Pridobili smo sredstva Norveškega finančnega mehanizma. Naredili zgibanko in plakate. Vodili dve okrogli mizi v Cankarjevem domu. Se vključili v Svet za sožitje generacij in predstavili projekt. Predstavili smo projekt na mnogih mednarodnih srečanjih in v organizaciji Age v Bruslju. Dobili smo povabilo da se vključimo v Nestbief, muzejski spletni glasnik dežel Nemčije, Avstrije in Slovenije. V Narodni muzej Slovenije smo pripeljali študente Univerze za tretje življenjsko obdobje v Zagrebu. Pripravili smo javno konferenco skupaj z*



*muzejskimi delavci. Nastaja zbornik na to temo, ki ga pripravljamo skupaj z nekaterimi strokovnjaki. Nastale so teze o novih prostovoljskih, času primernejših vlogah starejših in o »profesionalnem prostovoljstvu«. Zastopali smo jih na okroglih mizah na Mednarodni konferenci o solidarnosti in sodelovanju generacij na Brdu pri Kranju, projekt smo predstavili na konferenci Evropskega združenja za kakovost na Brdu pri Kranju, itd. Opravili smo raziskave o tem, kako naši slušatelji vidijo dejavno starost, pripravili smo javno konferenco na temo novih strategij zaposlovanja in integracije starejših v družbo, članke o naključnem in resnem preživljanju prostega časa po upokojitvi za donatorja, ki nas je bil pripravljen podpreti, odprli smo svetovalnico za dejavno staranje. Vendar vse to se ne ni dogajalo tako, da bi najprej razvili strategijo za dejavno staranje. Vse to se dogaja že tri leta, in delno se je dogajalo že prej, a strategija se oblikuje sproti. Pomembno je le, da vemo in čutimo, kaj naše poslanstvo podpira in kaj ne.*

Seveda pa to pomeni, da v delovanje vpletemo vse, ki lahko kaj opravijo na tem področju. Naši sodelavci ne govorijo: »To ni v mojem opisu dela in nalog«. Namesto tega pa: »To ni moje delo, a je potrebno, je nujno, da ga opravimo. Zavijajo rokave in se lotijo dela.

### ***Kako se nevladne organizacije spopadajo s spremembami***

Nevladne organizacije so odvisne od družbenih sprememb. Sociološke študije so nam pri razumevanju in napovedovanju družbenih sprememb v veliko oporo. Kdor pozna teoretsko paradigmo družbenih sprememb, se bo nanjo odzval dovolj hitro in se bo odločal tudi na tej podlagi. Za kakšne spremembe gre: nezaposlenost ali pomanjkanje in staranje delovne sile, migracije, staranje prebivalstva, vse večji pomen prava, vse večje potrebe po upravljanju s svojim življenjem, podnebne spremembe, politične spremembe, zdravje za vsako ceno, itd. Nevladne organizacije ne smejo čakati, morajo se organizirati za soočanje s spremembami, tako v organizaciji sami kakor tudi zunaj nje. Da se to zgodi, mora vodja dajati zgled. Kako torej zagotoviti, da se sprememba dogaja, ob tem pa vse teče tudi po starem tiru dalje. Kako se organizirati v ta namen. Nekaj korakov je treba upoštevati:

*Hoditi je treba naokrog z odprtimi očmi. Če ne bomo pogledali skozi okno, ne bomo videli prav veliko. Kako hoditi naokrog? Udeleževati se strokovnih srečanj doma in v inozemstvu, pogovarjati se, veliko se pogovarjati, brati strokovno in drugo literaturo, spremljati raziskave, odkrivati zmožne ljudi, ki bi jih bilo moč povabiti v sodelovanje. Sedeti v številnih odborih, postati član drugih društev, povezovati področja. Pregledovati je potrebno spletne strani sorodnih in drugih organizacij.*

Vendar, kar je dobro za druge, ni nujno dobro za nas. V nekaterih evropskih državah so tako bolnišnice zaznale, da postaja izobraževanje pacientov pomembno in so pričele odpirati tečaje zanje. To seveda ni bila dobra odločitev, kajti bolnišnice so specializirane za obravnavo bolezni ne pa za preventivno zdravstvo.

*Uvajati inovacije, kar pa ne pomeni črtati preteklosti, pozabiti na vse, kar smo že dosegli. Pustiti doseženo v nemar. Uvajati nove, korenite spremembe pomeni tudi spreminjanje sistema. To je lahko tvegano, predvsem pa vzame veliko časa. Še več, včasih je novo težko vplesti v staro in je dobro, če nove reči organiziramo ločeno od starih. Na univerzi za tretje življenjsko obdobje smo sprva, pred petindvajsetimi leti, razmišljali, da bi bilo dobro dejavnost povezati z Zvezo društev upokojencev. Takoj smo ugotovili, da bi nas prav ta organizacija, kakršna je bila takrat, s svojimi izdelanimi pogledi najbolj zavrla v razvoj. Danes pa je nasprotno, sodelovanje z njo plodovito. Če poskušamo novo ustvariti znotraj starega to pomeni, da odlagamo prihodnost na kasnejši čas, in da se stvari ne bodo dobro odvile..*

### ***Kako nevladne organizacije obvladujejo spremembe***

Družbene okoliščine se spreminjajo, nevladne organizacije tudi. Kako tedaj nevladne organizacije obvladujejo spremembe? Kako zadržijo svoje poslanstvo in dosegajo temeljne cilje in kako se prilagajajo spremembam?

Ko gre za obvladovanje sprememb, je za nevladno organizacijo pomembno, da znova premisli o svoji strukturi in funkcijah, ki se vežejo na posamezno vrsto

strukturiranosti. Možno strukturo nevladne organizacije sicer ponuja že Zakon o društvih, a navadno jo je treba močno preoblikovati in prilagoditi stvarnosti in potrebam. *Ko se nevladna organizacija spreminja, mora znova premisliti predvsem o:*

- kakovosti svojega dela
- svoji politiki in postopkih
- vraščanju med druge organizacije
- mreženju, sodelovanju in združevanju.

*Upravni odbor sprejema strateške odločitve. Vodstvo organizacije mora biti zmožno iti v nove čase in se soočiti s spremembami. Dobro vodenje se mora odlepiti od vsakdanjih potreb, potrebno je vnašati znanje, imeti široke poglede. Vsaka organizacija potrebuje neko število stalnih postopkov. Politiko in postopke je treba redno pregledovati in preverjati če so ustrezni.*

*Združevanje. Kakovost neke organizacije je odvisna od tega, koliko je dober cel sektor. Zato je pomembno združevati se. Na Univerzi smo šele nedavno povezali univerze za tretje življenjsko obdobje v manj ohlapno oziroma bolj formalizirano mrežo. Povezovanje je potrebno.*

Število družbeno marginaliziranih, oziroma ranljivih skupin se v hitro spreminjajoči se družbi spreminja in povečuje. To daje nevladnim organizacijam možnost, da opravljajo svoje naloge na nove načine. Nenazadnje gre v to smer tudi predvidena subsidiarnost države, torej napovedani postopni prenos kompetenc države na skupine in posameznike. Tudi to dejstvo nevladnim organizacijam odpira nove poti in jim daje nov pomen. Toda uspeh nevladne organizacije ni le razmerje med stroški in dobičkom, *pomembno je, da organizacija uporabnikom zagotovi, kar ti potrebujejo in da so storitve nevladne organizacije dostopne.*

Nevladne organizacije delujejo v okolju, ki se je močno spremenilo. Spremenila se je vloga lokalne oblasti, spremenilo se je financiranje, spremenili so se družbeni

problemi ( brezdomci, nezaposleni, veliko število starejših). Družba je vse bolj posvetna, a veliko dela opravijo prav cerkvene organizacije. Zaradi vsega tega *morajo posvetne nevladne organizacije imeti zmeraj znova vidne rezultate pri svojem delu.* Posledično so nevladne organizacije pod velikim bremenom. Posebnost nevladnih organizacij pa je, kot smo že večkrat poudarili, da zmeraj temeljijo na *vrednotah*, ki jim narekujejo obnašanje in prav vrednote jim pomagajo preživeti burne čase.

*Delo v nevladnem sektorju mora biti prožno. Tudi zaposleni morajo biti prožni.* Nevladni sektor lahko zbira in širi informacije drugače kot javni in trgovinski sektor. Internacionalizacija je že spremenila podobo nevladnih organizacij v očeh javnosti. So problemi, ki so obči, mednarodni, skupni, denimo okolje, in tako se javnost vse bolj zaveda navzočnosti nevladnih organizacij.

Na razpolago je več raziskovalnih poročil o posameznih vprašanjih in delu nevladnega sektorja kot nekoč in to daje celo majhnim nevladnim organizacijam širino.

Nevladni sektor ima že danes nekatere značilnosti, ki naj bi jih kmalu pridobila tudi podjetja:

- Stalno so zaposleni le menedžerji, drugi so zaposleni pogodbeno, na projektih, itd.
- Organizacije zaposlujejo občasno administrativne delavce, kar seveda načinja predanost vrednotam organizacije. Ti delavci so bolj predani svojim nalogam kot celi organizaciji.
- Organizacija ni močno povezana s svetovalci, ki nudijo posebno znanje in so zaposleni pogodbeno.
- Organizacija ni ozko specializirana, marveč se ukvarja s širšimi vprašanji.

- Organizacija se povezuje z različnimi nosilci, ki ponujajo storitve na njenih področjih ( centri za socialno delo, zdravstvene organizacije, itd).

Nevladni sektor vpliva na zasebni in vladni sektor. Spremembe v družbi pa vplivajo prav na vse.

### *Kako postaviti nove cilje*

Vsakokrat, ko v nevladni organizaciji postavljamo nove cilje, nove programe, moramo imeti tudi izobraževanje izobraževalcev in vodij programov. *Novih programov nikoli ne začinjamo brez izobraževanja vseh udeležjenih. Mnoge nepridobitne storitve niso zaživele, ker jih je organizacija le ponudila, ne da bi vodstvo preverilo, ali vsi vpleteni vedo, kaj jim je storiti, ali so vsi primerno obveščeni in »opremljeni« v ta namen.* Še posebno je to pomembno, ko gre za prostovoljce. Za njih moramo izjemno poskrbeti, ti morajo biti deležni zelo dobrega izobraževanja.

Pomemben. cilj nevladnih organizacij je tudi pridobivanje prostovoljcev. Kdo so prostovoljci? Najbolje je, da so ti iz lokalnega okolja, in da resnično verjamejo v poslanstvo nevladne organizacije. Kadar se na univerzi slušatelji sami ponudijo, da bi delali z nami prostovoljno, tedaj vemo, da se bo razvilo vredno sodelovanje. Zmeraj se moramo zavedati, da potrebujemo prave in dobre prostovoljce. Iskanje prostovoljcev nikoli ne preneha, kajti navadno je tako, da kolikor bomo imeli prostovoljcev, toliko storitev bomo lahko opravili. Od njih je marsikaj odvisno. Njim se moramo posvečati. Stremeti moramo tudi k temu, da v prostovoljno delo pritegnemo čim več prostovoljcev strokovnjakov, ki delo opravljajo, ker jih veseli in ne zato, ker bi hoteli biti plačani.

## 11. Kako izvajati participatorno vodenje in sprejemati odločitve

Rodimo se odprti za izkušnje, kar pomeni, da si lahko privzgojimo vrsto darov. Vodje dobijo dar vodenja od onih, ki se z njimi strinjajo in so jim pripravljeni slediti. Vodja je predan svoji organizaciji in ima do nje dolg. V nekaterih organizacijah je ta dolg v tem, da vodja izbere prave ljudi, da pridobi finančna sredstva, da brani vrednote organizacije. Morda jih ni sam pomagal soustvarjati, vendar tem vrednotam se mora predati, mora jih izražati, jih narediti jasne in razumljive. Vrednote ga vodijo pri odločitvah, četudi bi velikokrat lahko pristal na mamljive ponudbe:

*Na univerzi so nas pogosto želeli pritegniti v svoje programe podjetja, politične stranke, ipd. Včasih so poskušali v naše programe pripeljati svoje trgovinske interese ali politične interese, nekajkrat se je zgodilo, da so si mentorji ali slušatelji želeli prilastiti tisto, kar je delo vseh. Kako smo se odzvali? Najprej z opozorilom, s pogovorom, opozorilom na to, da obstojajo Načela univerze, kjer je jasno zapisano, da je univerza last vseh in da je neodtujljiva. Opozorili smo jih na pravilnike, pa pristopne izjave, itd. Nemalokrat smo morali sodelovanje prekiniti in dati pojasnilo vsem 4700 študentom o tem, kaj se dogaja.*

*V zadnjem času nas, včasih tudi nasilno, trgovinske organizacije poskušajo pritegniti v sodelovanje, ponujajo nam »odstotek« od ustvarjenega dohodka. Nam zagotavljajo, da opravljajo prodajo tudi v šolah, kar seveda kaže zgolj na to, da država nima jasne politike, ki naj ločuje zasebno od javnega. Nevladna organizacija pa ima javno, obče poslanstvo in ne more služiti partikularnim trgovinskim in drugim interesom.*

### **Naloga menedžerja v participatornem vodenju**

*Naloga vodje/menedžerja je tudi, da zmeraj znova preverja, kaj so prednostne naloge ali področja. Vendar to ni preprosto, ker to zmeraj pomeni, da mora nekatere stvari opustiti, četudi se zanje navdušijo ljudje v organizaciji ali zunaj nje.*

*Vodenje pomeni tudi da se vodja zaveda, da je vzor. Vodja predstavlja organizacijo. Vodja mora biti viden znotraj organizacije, moramo ga čutiti. Vodja ni zasebna oseba in vodja si mora postavljati vprašanja: "Kaj sem storil za to, da bi moja organizacija imela neke standarde?" Kaj sem storil za to, da bi v organizaciji premostili nekatere težave, zagledali nekatere priložnosti? Kaj je pri tem naloga sodelavcev in prostovoljcev?«*

*Vsi vodstveni postopki v organizaciji pa morajo biti usmerjeni predvsem k posamezni osebi in ne k organizaciji. Posamezniki imajo v nevladni organizaciji velik pomen. Ko gre za zaposlene ali prostovoljce, poskušamo najprej razumeti, kdo ti so, kakšne zmožnosti posedujejo, kje so njihove prednosti. Kajti razvijati je moč lahko le tisto, kar je v ljudeh, ni moč razvijati tistega, česar ni. To pa seveda ne pomeni, da na drugi strani ni potrebno razmišljati tudi o objektivnih potrebah organizacije.*

*V podjetjih in v javnih ustanovah velikokrat iščejo delavce za posamezna delovna mesta. Tudi v nevladnih organizacijah je to nujno. Ob tem pa je pomembno delovna mesta ustvarjati po zmožnostih in prednostih posameznih zaposlenih ali pa prostovoljcev. Potrebno je eno in drugo. Ljudje morajo biti zanesljivi in odgovorni do sebe in sodelavcev in do nevladne organizacije. Menedžer mora dodeliti delo, ki ga je seveda moč opraviti v danih okoliščinah. Menedžer mora sodelavce postaviti na mesta, kjer so lahko dobri in učinkoviti. Menedžer mora biti zmožen delo, porazdeliti in predati, in sicer tako, da zaposleni in prostovoljci pri delu lahko izrazijo sebe, da so lahko odgovorni za svoje delo in njegove učinke. Brez takšne usklajenosti ciljev nevladne organizacije ni mogoče doseči. In v tem je naloga menedžerja.*

*Najpomembnejša naloga menedžerja nevladne organizacije je, da ima ob sebi ljudi, ki mu sledijo. In kaj je potrebno v ta namen? Vodja in menedžer mora imeti vizijo, mora biti usmerjen predvsem v prihodnost. Vrhu tega, pa se zdi, da je poglobljena naloga vodje, da pove, kaj je možno in kaj ni možno in zakaj, da opredeli stvarnost.*

*Namreč, sleherna organizacija, ki si želi biti zdrava, ki se želi preporoditi,*



obnavljati, preživeti, mora biti vraščena v stvarnost trenutka. *Vodja mora znati razložiti stvarnost svojim sodelavcem.*

*Včasih je veljalo, da smo pač morali sprejeti delo, delati na nekem delovnem mestu. Danes obstaja več sto načinov, kako lahko delamo. Tako vodja mora vedeti, da si mora organizacija zaslužiti ljudi s katerimi sodeluje. Organizacija svojim ljudem marsikaj dolguje. Še posebno prostovoljcem, ki niso zvezani z organizacijo zato, ker bi morali, marveč zato, ker so jo izbrali, ker tako želijo. Še več, danes, si lahko sami oblikujemo poklicno pot in ni več tako, da smo zvezani z nekim delovnim mestom, kakor nekoč. Zato se mora organizacija za svoje ljudi potruditi. In ta trud za sodelavce mora biti vgrajen v razvojne postopke. Vodje morajo ustvarjati priložnosti za to, da se vsi lahko razvijajo, da lahko razvijejo svoje potencialne, saj ni mogoče ustvarjati živih nevladnih organizacij, ne da bi upoštevali to potrebo.*

Namesto, da se pritožujemo nad mladimi ljudmi, se vprašajmo "Kaj je za mlade značilno, v čem je njihova prednost?" Prednost je v tem, da si neznansko želijo sodelovati in prispevati. *Zato morajo mladi in drugi opravljati pomenljivo delo. In kaj lahko nevladna organizacija stori, da mladi razvijejo samodisciplino, da se ne zadovoljijo zgolj s hitrimi dosežki? To lahko doseže tako, da postavlja velike zahteve in visoke standarde.*

### ***Delo v timu***

Za nevladne organizacije je izjemno potrebno *delo v timu*. Kako ga zgraditi? Še posebej, kako to storiti tam, kjer so zaposleni strokovnjaki, upravni odbor/upravni svet, prostovoljci. V ta namen je najprej treba razumeti, v čem je naloga. *Delo je treba jasno porazdeliti in ustvariti veliko interakcije med člani.* Določiti moramo v soglasju z vsemi, kaj bo potrebno storiti. Dogovorimo se o rokih, do kdaj mora biti delo opravljeno, kako bomo merili opravljeno delo. Tim mora biti predan nalogam in poslanstvu organizacije; predan mora biti uporabnikom. Ob tem morajo zaposleni in prostovoljci v nevladni organizaciji prepoznati svoje zmožnosti.

### *Sodelovanje prostovoljcev*

V nevladni organizaciji so plačani zaposleni in so prostovoljci. Navadno na enega zaposlenega pride sto prostovoljcev, ki naj vsi opravljajo tudi odgovorne naloge. V takšni organizaciji je na nek način vsakdo vodja, vsakdo je odgovoren, vsakdo deluje, vsakdo se osredotoči na svoje delo. Vsakdo tudi s svojimi pogledi prispeva k viziji organizacije, poveča njene zmožnosti in učinkovitost. Le, če je temu tako, lahko rečemo, da je vodenje nevladne organizacije dobro. Vodenje je nekaj k čemur vsi prispevajo. Vsi prispevajo k temu, da se dobre želje in namere ter znanje spremenijo v akcijo.

### *Kako priti do informacij za inovativne odločitve*

Informacije je moč poiskati prevsem zunaj organizacije. *Temeljno pravilo je, da moramo zaposlene in prostovoljce in tudi menedžerje navesti na to, da se dovolj gibljejo v zunanjem svetu, da se tam prepričajo, zakaj je pomembno, da njihova organizacija obstoja.* Organizacija ne more biti uspešna, če med organizacijo in zunanjim svetom obstojajo meje. Tako učinkovite neprofitne organizacije pošiljajo svoje ljudi na teren. Tako so v neki bolnišnici, ki je seveda neprofitna organizacija, tako kot društvo, vsi tudi računovodje nekaj časa delali kot pomočniki sester in pod izmišljenim imenom so vsakogar od njih od časa do časa položili v bolniško posteljo. To je približno tako kot denimo velja, da mora vsak zdravnik postati pacient, da bi lahko postal dober zdravnik. *Ne dovolite, da nekateri neprestano počno iste stvari. Premeščajte jih in jih postavite na delovna mesta na terenu. Pomembno pa je, da lahko tisti, ki so nekaj dobro naredili, pred svojimi sodelavci povedo, kako jim je to uspelo. V našem primeru sodelavci, ki sicer skrbijo za administrativno in drugo podporo prevzamejo tudi zasnovno in organizacijo konferenc, odprtih vrat. Vpleteni so v pogajanja z drugimi organizacijami, vpletene so v mednarodne projekte.*

Učinkovita nevladna organizacija zazna nove priložnosti. *Inovativne organizacije pa se zgledujejo po drugih in preverjajo učinkovitost svoje notranje organizacije in tudi znotraj organizacije iščejo priložnosti za inovacije.*

Pomembna strategija, ki zmeraj uspe, je v tem, da *znova strnemo sile in preusmerimo organizacijo takrat, ko smo uspešni, ko je vse v redu in prav, ko nam vsi pravijo, pustite stvari takšne kot so*. Upamo, da imate v organizaciji koga, ki bo tudi v takšni situaciji želel stvari izboljšati. Če tega ne storite, boste šli hitro navzdol! Ne smemo namreč predolgo počivati na lovorikah.

### ***Učinkovite odločitve***

Menedžerji v nevladnih organizacijah, kakor tudi tisti v podjetjih, preživijo malo časa v odločanju. Več časa porabijo za pridobivanje informacij, sedijo na sestankih. A, ko sprejemajo odločitve, se strne vse. Informacije, znanje, vtisi, izkustvo. *Večino dela menedžerjev bi lahko opravili tudi drugi, vendar le menedžerji lahko sprejmejo odločitve. Te odločitve morajo sprejemati učinkovito, sicer sami postanejo neučinkoviti.* Odločitve so nekaj težkega in mnogi menedžerji se pravih odločitev ogibajo, oziroma sprejemajo majhne odločitve, velikih pa ne.

Pomembno je, da se zmeraj vprašamo, *kakšno težo ima za nas odločitev. Pomembno je, da pripeljemo stranske odločitve nazaj k velikim.* Učinkovite odločitve sprejemamo dolgo in pri tem zelo tehtamo. Neprofitne organizacije gredo pogosto skozi boleče reorganizacije. Premeščajo zaposlene sem in tja, morebiti le zato, ker dve osebi v organizaciji, denimo, želita imeti vsaka svoj fevd zase. Toda ti dve osebi bosta to počeli neprestano, ne glede na to, kaj se zgodi, Pustimo ju pri miru! V neki nam bližnji organizaciji so imeli podobno težavo in so želeli, da bi nek sodelavec imel manj vpliva na druge, ker ni bil zmožen uigrati se v delovni kolektiv. Hoteli so najeti nove prostore v bližini. A s tem ne bi rešili ničesar! Težave bi ostale zmeraj ne glede na organizacijsko strukturo. *Nekatere odločitve ne vodijo nikamor, premajhne so in premalo odločne.*

Pri sleherni odločitvi se sprašujemo, kaj z njo tvegamo. Kaj nam bo odločitev prinesla. Vendar, če smo prepričani, da je nekaj za nas pomembno, se posvetimo temu in šele kasneje razmišljajmo o tveganih plateh odločitve. Seveda imam v

mislih takšno tveganje, kjer lahko kasneje še marsikaj popravimo, obstojajo pa tudi dokončne odločitve, kjer ni poti nazaj in nazadnje so tudi takšne odločitve, v katere smo prisiljeni; v slednjem primeru gre za veliko tveganje, a ne moremo si privoščiti, da odločitve ne bi sprejeli. Na univerzi smo denimo po sedemnajstih letih delovanja bili prisiljeni, da delno opustimo samo-organiziranost skupin oziroma, da jo zmanjšamo in da zaposlimo nekaj strokovnjakov. Bilo je to veliko, a nujno tveganje.

Včasih nekatere odločitve moramo sprejeti, da lahko ostanemo zvesti svojemu poslanstvu in svojim vrednotam. Tako moramo denimo zavrniti sredstva donatorjev, če imamo za to tehten razlog.

*Do odločitev ne prihajamo s soglasjem, marveč z nasprotovanjem, z nasprotujočimi si mnenji. Če požanjemo aplavz, to pomeni, da se v odločitev nihče ni dobro poglobil. Pri odločitvah se mnenja morajo kresati. Če v neki nevladni organizaciji prihaja do razhajanja mnenj, se ne sprašujemo, kaj je prav in če je prav. Moramo vedeti, da pravzaprav vsakdo daje pravi odgovor, da vsakdo vidi stvari izhajajoč iz svoje stvarnosti, svojega referenčnega okvira. V nekaterih organizacijah lahko pride do »kognitivne disonance« a le tako lahko pridemo do novih, vrednih, sintetičnih odločitev. Če mislimo, da neka odločitev vodi v prihodnost, si s takim načinom odločanja zagotovimo sodelovanje sodelavcev. Sprejemanje odločitev budi veliko čustev. Razhajanje v mnenjih, če je konstruktivno, pomaga, da se sodelavci usoglasijo, da ciljem predani.. To je za nevladne organizacije zelo pomembno dejstvo, saj je v teh organizacijah nagnjenost k notranjim konfliktom večja kot v podjetjih zato, prav zato, ker je navadno predanost poslanstvu velika.*

*Vsaka organizacija potrebuje ljudi, ki so pripravljeni uvajati spremembe. Ti si morajo postaviti vprašanje »Kaj je zdaj za nas prava pot?« Onih, ki kimajo, ne potrebujemo, nasprotno potrebujemo kritiko. To, da pride do nesoglasij v organizaciji, menedžmentu pomaga, da pomete z obrobnim, majhnim, nepomembnim in se osredotoči na bistveno. Le na ta način se lahko osredotoči na resnična vprašanja. Ko v nevladni*

*organizaciji razgalimo nekatere nesporazume, mnogi izginejo. Tedaj spoznamo, da konflikti obstajajo, ampak spoznamo tudi, ali je nek konflikt v dani situaciji pomemben.*

### ***Reševanje konfliktov***

Reševanje konfliktov pripravi drugo stran, da uvidi, da drugi niso neumni ali slabo namerni in da spozna, da smo ljudje pač drugačni. Konflikt lahko rešujemo tudi tako, da sodelavca, ki sta v konfliktu, zaprosimo, da delata skupaj in da skupaj izdelata skupen pogled na neko vprašanje ali ravnanje. Najprej pa naj se posvetita tistemu, o čemer se strinjata! Tako bodo napetosti med njima popustile. Pozorna bosta na to, kar ju povezuje in ne nato, kar ju ločuje.

*Sprejeti odločitev pomeni, da smo se odločili, da jo uresničimo. Kljub temu pa mnoge odločitve ostanejo brez posledic. V naši kulturi spoštujemo hitre odločitve in hitre akcije. Sicer namera zastari, pravimo, ponikne in z njo čustvena zavzetost za delovanje. Na Japonskem pa je to drugače! Japonci najprej začnejo razmišljati o poti, o tem, kako bodo kaj dosegli. Šele po tistem se odločajo. Nam se zdi to počasno, a vendar tudi mi bi morali vedeti, da morajo velike odločitve nastajati počasi. Ne smemo preskočiti začetnega, preizkusnega obdobja preden sprejmemo neko odločitev. Odločitve pa ni, vse dokler nimamo nekoga, ki jo bo speljal.*

*Odločitve niso same zase učinkovite, učinkoviti so ljudje. Sprašujemo se o tem, kako odločitev sporočiti onemu, ki naj deluje. Odločitev moramo ubesediti v jeziku, ki je vsem razumljiv. Pojasnimo tudi, kakšna je odločitev in kakšne korake in ravnanje pričakujemo. Denimo: »Pričeli bomo z novim projektom. V ta namen bomo morali zbrati in preučiti literaturo, raziskave, napisati predlog projekta, ga prijaviti na javni razpis. Kdo je pripravljen sprejeti katero od teh nalog?« Najbolje je, da dele naloge naštejejo in vprašamo, kdo bi kaj od tega prevzel. Če do porazdelitve nalog ne pride, jih porazdelimo sami, glede na to, kje so prednosti posameznih sodelavcev.*

### *Odločitve o zaposlovanju v nevladni organizaciji*

Vsaka nevladna organizacija je toliko močna kot so močni njeni zaposleni in prostovoljci. Učinkovit menedžer si mora prizadevati, da ljudje dajo iz sebe več, kot je videti, da imajo v sebi. Koliko bodo zaposleni dali od sebe, je odvisno od učinkovitosti organizacije in od učinkovitosti menedžerja. To je odvisno tudi od tega koga zaposlimo (in koga odpustimo, če je potrebno). Kam postavimo ljudi in komu dajemo možnost napredovanja. Če so poslanstvo, vrednote, cilji neke organizacije resnični in pomembni, tedaj vse to vpliva na ljudi. Vsakdo, ki misli, da dobro ocenjuje ljudi, se bo slabo odločal. O ljudeh ne smemo soditi. Izbor zaposlenega se prične s tem, ko ga uvedemo v delo in ne z opisom delovnega mesta. Vsi mislimo, da poznamo pravega človeka, a ne smemo se odločati po trenutnem nagibu. Srečati moramo več ljudi, kandidatov, da nas kaj, denimo prijateljstvo, predsodek, navade ne preslepijo. *To, kar nas mora pri kandidatih za zaposlitev zanimati, je predosem to, kar so že naredili.* Tako lahko presodimo, koliko so ti ljudje močni.

## 12. Kako pomembna je kakovost v nevladni organizaciji

Danes je pogosto govor o kakovosti. Tudi v zasebnem sektorju je stranka pomembnejša kot je bila, v nevladnem sektorju moramo imeti uporabnika neprestano pred očmi. Odveč bi bilo razpravljati o kakovosti na tem mestu, tako, nasplošno. V ta namen velja prebrati Crosby, 1979; Deming, 1986 in Peters, 1987. Pomembno pa se zdi, da obravnavamo, kako lahko koncepte kakovosti uporabimo v nevladnem in prostovoljskem sektorju.

### *Standardi kakovosti*

Nevladne organizacije uporabljajo naslednje standarde kakovosti in po teh jih lahko ocenjujemo:

#### *Organizacijski standardi kakovosti*

- Usposabljanje in izobraževanje zaposlenih, prostovoljcev in upravnega odbora. Vsak mesec se denimo srečajo, vprašanje postavi upravni odbor, koordinator in vsi drugi. Zagotoviti je treba, da se srečanja vsi skupaj lahko udeležijo vsaj vsaka dva meseca.
- Zaposleni in prostovoljci potrebujejo usposabljanje, da se spoznajo s cilji posameznega projekta, da ugotavljajo, kako zagotoviti enake možnosti in pravice uporabnikov, da preučijo, koliko je njihovo delo pomembno za uporabnike in za njihove odnose z uporabniki.
- Na šest mesecev naj zaposleni in upravni odbor preučijo vprašanja, ki izhajajo iz projektnega dela. Gre za vprašanja, ki jih prepoznajo oboji, zaposleni in upravni odbor.
- Zaposleni pristanejo na kodeks obnašanja, kjer so določena pravila in smernice za odnos z uporabniki.
- Zaposleni lahko v upravljanju sodelujejo še na druge načine.

#### *Pogoji, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni*

- Vsi zaposleni se morajo zavezati, da bodo spoštovali nekatere pogoje, imeli naloge in da bodo prevzeli odgovornost za svoje delo.
- V ta namen naj bodo dobro izdelani opisi delovnih mest, vsako leto je treba te opise znova pregledati in popraviti.

### *Enake možnosti*

Projekt upošteva politiko enakih možnosti za zaposlovanje

### *Nadzor nad finančnim poslovanjem*

Upravni odbor naj potrjuje letni proračun, vrši naj finančni nadzor po postavkah, ki jih upravni odbor določi. *Upravni odbor prejme finančna poročila vsaj vsake tri mesece.*

### *Nadzor nad zaposlenimi, pohvale*

Vsi zaposleni so podvrženi ocenjevanju, ki se opravi vsakih šest mesecev. Vsi zaposleni imajo dostop do vodij, da se lahko z njimi pogovorijo z vprašanji, ki zadevajo njihovo delo. Na srečanje z vodjo naj ne čakajo dlje kot 48 ur. Upravne procese je treba pregledati in znova preučiti, da ugotovimo, če še ali če sploh podpirajo storitve nevladne organizacije.

### *Ocena uporabnikov*

Kar se je izkazalo kot dobro, je treba uporabiti v stiku z vsemi uporabniki, ki imajo možnost, da storitve tudi ocenijo.

- *Pisni procesi*

Procesi ocenjevanja potekajo pisno in vsaj na dvanajst mesecev. Poskrbeti je treba za pritožbeni postopek. Zaposleni prejmejo tudi kodeks obnašanja, prav tako pravilnik o varnosti pri delu. *Organizacija si bo prizadevala storiti več, kot je nujno*

### *Stavbe, prostori*



Prostori morajo biti urejeni in prijazni, njihovo primernost je treba večkrat na novo oceniti.

### **Poročanje, spremljanje, evalviranje, statistični podatki**

Vsaki šest mesecev je treba oceniti koliko je pri svojem delu organizacija uspešna. To lahko stori zunanji ocenjevalec.

Statistika o uporabnikih je potrebna. Vodi jo vodstvo. O nje je treba redno poročati upravnemu odboru. Statistika o zaposlenih prostovoljcih je potrebna. O njej je treba redno poročati. *Informacije o uporabnikih morajo biti natančne, zaupne in dostopne onim, ki jih potrebujejo. Pravilnost je treba redno preverjati.*

### ***Mreženje***

*Potrebno se je redno sestajati z drugimi organizacijami, ki imajo podobno ali dopolnilno dejavnost. Zaposleni in drugi naj sodelujejo na srečanjih raznih mrež, da lahko izmenjajo informacije.*

### ***Upravni odbor skrbi za in potrjuje***

Razvojni načrt, svojo odgovornost in odgovornost zaposlenih, denarni sklad oziroma vire finančnih sredstev, potencialne sponzorje, razmerja s sponzorji in drugimi, ki prispevajo finančne vire. Kako potekajo storitve organizacije, strateški in akcijski načrti.

Skrbi za zaposlovanje, vlogo zaposlenih. Določa pogoje zaposlovanja, opis delovnih mest, podaja ocene. Skrbi za finančni nadzor. Potrebuje informacije o prihodkih in izdatkih za sprejemanje finančnih odločitev, redne finančne izkaze. Sprejema strateške načrte.

### **Kakovostne storitve imajo različne prvine**

*Informacije:* Informacije o organizaciji in storitvah so v različnih oblikah. So preproste in poučne. V zvezi s tem si velja postaviti naslednja vprašanja:

- *Ali vsi uporabniki poznajo zgodovino, strukturo in namen organizacije?*
- *Je informacija narejena tako, da resnično služi uporabnikom in ne temu, kar organizacija misli, da uporabniki potrebujejo?*
- *Ali ostajajo redni stiki z uporabniki?*
- *Ali obstojajo poti po katerih gredo v javnost informacije o organizaciji?*
- *Ali zaposleni poznajo vse pomembne procese, tako po pisnih ali drugih ustnih virih, ali poznajo kodeks obnašanja?*
- *So vse informacije v primernem jeziku?*
- *Ali obstojajo iste informacije napisane v več jezikih in na več načinov?*
- *So zaposleni preverili učinkovitost informacij?*

#### *Zanesljivost*

- *Ali so storitve na voljo v dogovorjenem času in so tem vsi informirani?*
- *Ali obstoja neposreden stik med organizacijo in uporabniki?*
- *Ali obstojajo notranje in zunanje spremljanje in evalvacija storitev?*
- *Ali organizacija vstopa v mreže drugih organizacij, da bi svoje storitve lahko izboljšala?*
- *Ali je v rabi pritožbeni postopek?*
- *Ali obstojajo smernice glede tega, koliko časa rabimo za odgovor na posamezna formulirana vprašanja?*

#### *Usposobljenost in natančnost*

- *Vsako sporočilo mora biti dobro in natančno napisano.*
- *Menedžerji morajo preveriti delo, ki ga opravljajo zaposleni*
- *Vsem zaposlenim je treba pojasniti cilje in delo organizacije*
- *Vsi zaposleni morajo imeti možnost izobraževanja*
- *Zaposlenim damo na razpolago izkušenega mentorja*

#### *Učinkovitost*

Vsi zaposleni se trudijo za to, da sprejmejo uporabnike in jim prisluhnejo  
 Če so uporabniki moteči, o tem ne razpravljamo

Zaposleni so na razpolago v kratkem času.

Prostori za sprejem so prijetni.

Obstoja prostor za zaupne pogovore.

Na razpolago je pregled potrebnih telefonskih števil in naslovov.

V rabi je primeren jezik.

Odgovarjanje na telefon in elektronsko pošto je primerno, vljudno, toplo.

*Če je kaj narobe so možnosti, da se stvari hitro popravijo:*

- Obstoja pritožbeni postopek.
- Uporabniki se lahko obrnejo na zaposlene na vseh ravneh.
- Obstojajo izjave o pravicah uporabnikov.

*Fizična podoba storitve*

- Pisarne in drugi prostori so primerni namenu.
- Oprema je primerna namenu.
- Vsi zaposleni vedo, da morajo biti predstavitve organizacije primerne.
- Vsa pisna komunikacija mora imeti profesionalno podobo.
- Prostore naj ocenijo zunanji ocenjevalci
- Prostori so primerni položaju organizacije
- Obstoja načrt za nabavo opreme

*Odzivnost*

- Vsak uporabnik ve, na koga se lahko obrne.
- Čas za odziv je določen in se ga je treba držati.
- Zaposleni se srečajo večkrat, da se pogovorijo o vprašanjih glede uporabnikov.

*Varnost pri delu*

- Organizacija upošteva pravila

*Zmožnost vživljanja*

- Zmožnost uporabnika, da vpliva na storitev
- Cilje organizacije je treba preverjati z uporabniki

- *Uporabniki so v upravnem odboru*

### ***Kodeks obnašanja***

Zaposleni in prostovoljci morajo prihajati pravočasno. Storitve morajo biti jasne, vedeti je treba, kje so meje. Če je nekdo pozen, mora razložiti zakaj in se opravičiti *Zamuditi več kot pet minut ne gre*. Dejavnosti se morajo pričeti pravočasno in se pravočasno zaključiti.

Oblačila morajo biti čista, ustrezna. Kavbojke, izrezi, kratka krila ne spadajo v nevladno organizacijo. Lasje naj bodo oprani in urejeni. Obuvala naj bodo praktična. Preveč nakita ni primerno nositi. Lak na nohtih ni primeren. Diskretnost in zaupnost sta potrebni. Pitje in prehranjevanje pred uporabniki ni primerno. Z uporabniki je treba preveriti, kako želijo, da jih kličemo, kako naj kličejo vas.

### 13. Kako naprej

#### *Organizacija, ki ima prihodnost, ima tudi :*

- Jasne cilje zapisane v dokumentih in jih je moč prepoznati v njenih dejavnostih.
- Menedžment, ki je vse bolj demokratičen, kjer se ve, kdo je za kaj odgovoren.
- Etične vrednote na katere v organizaciji ne pozabijo.
- Védenje o tem, katere spretnosti in vrline morajo imeti posamezniki, . Biti morajo cenjene in moč jih je uporabljati.
- Vedenje, o tem, kaj je tisto, kar izkazuje kakovost organizacije, česar ni moč pogrešiti.
- Jasna pogodbeno razmerja z organi občinske in državne javne uprave.

*V prihodnje bomo* rekli »ne«, če bo potrebno in bomo to storili jasno. Prožni bomo. Ravnali bomo tako, da bomo uspešni in bomo uspeh tudi pričakovali. Pogajali se bomo. Pazili bomo, da ne bomo rahli in ranljivi. Cenili bomo svoje poštenje in dostojanstvo. Nasprotovali bomo dogmatizmu in dali bomo prostor različnosti. Proizvedli bomo nekatere reči in jih organizirali. Preverjali bomo, kje so težave in zanje iskali rešitve.

*V prihodnje ne bomo* predolgo vztrajali na tistem, kar že poznamo! Ne bomo odklanjali pravila drugih! Ne bo nas strah! Ne bomo dovolili, da nas nadzorujejo! Ne bomo rušili, kar smo zgradili! Ne bomo agresivni! Ne bomo tvegali po nepotrebem!

## **Zaključek**

Nevladni sektor je nekaj dobrega. Nudi storitve, ki jih drugi ne. Mnogi uporabljajo nevladni sektor za to, da izrazijo svoje sposobnosti delujoč za druge v lokalni skupnosti. To je način, kako lahko svojo družbeno podobo potrdimo. Je način, kako spoznamo, kako družba deluje. Daje smisel in namen mnogim. Danes nevladnega sektorja ni več moč prezreti, hkrati pa ta sektor potrebuje vse več strokovnega znanja in vse bolj izbrane zaposlene in vse bolj usposobljene prostovoljce.

**Alenka Hebar,**

## **Nevladne organizacije so tkivo civilne družbe**

Večina nepridobitnih (in nevladnih organizacij) je umeščena v civilno družbo. Civilna družba pa ni zmeraj enaka, saj je odvisna od okoliščin sredi katerih se odvija in jih soustvarja. V 19. st. denimo je bila civilna družba na Slovenskem nekaj drugega kot je bila še nedavno ali kot je danes. Ta družba je odvisna od družbenih, političnih, gospodarskih okoliščin. Predvsem moramo razumeti razliko med posameznimi sektorji družbe in posebno naravo civilne družbe. To razumevanje bo narekovalo tudi, kako se bomo odločali, kako bomo ravnali pri vodenju nevladne organizacije.

*V dobro vseh je pomembno, da se med seboj povežejo javni sektor, zasebni sektor in civilna družba. Trikotnik, kjer so vsi trije segmenti med seboj povezani in med seboj sodelujejo, je učinkovit, pravijo. Toda, kaj ko moje izkušnje kažejo, da pojem civilne družbe ni jasen. Nekako tako kot ni povsem jasno, kakšna je razlika med pridobitno in nepridobitno nevladno organizacijo. Kdor dobro razume koncept civilne družbe, pa bo precej bolje razumel tudi koncept nepridobitne, nevladne organizacije. Zato je dobro, da sprva zastanemo ob tem in ob nekaterih drugih konceptih in da semantično omejimo to razpravo.*

### ***Opredelitev civilne družbe***

Z opredelitvijo civilne družbe imamo težave. Kaj je civilna družba? »To je celota medsebojnih odnosov ki se odvijajo v družbi in sicer med posamezniki, družino, družbenimi, gospodarskimi, kulturnimi, cerkvenimi in verskimi skupinami ali organizacijami, v katere država načeloma ne posega in ne sme posegati.«

Takšna je opredelitev, v življenju pa ni zmeraj tako, kot bomo videli. Civilna družba in država sta prepleteni. Prav malo je namreč dejavnosti, ki ne bi bile zavezane pravilnikom in ne bi prejemale subvencij države.

Opredelitev pa je še več, denimo: » Civilna družba je tisto, kar od družbe ostane, če odmislimo državo. V civilno družbo navadno spada vse, kar je med posameznikom in državo; družina, društva, prostovoljske organizacije, vse vmesne združbe kot pravimo. Ali po tej definiciji v civilno družbo spadajo tudi poslovni subjekti, podjetja torej?

»Civilna družba ima predvsem nalogo, da ljudem pomaga, da vzamejo svoje življenje v svoje roke, da okrepijo zaupanje v družbene odnose«

Hegel denimo, pa je prepričan, da je civilna družba zunaj družine, da pa zaobsega trg. Podobno razmišljajo nekateri sodobni misleci. *Razprave tečejo o tem, ali je trg del civilne družbe, ali ni. Zakaj? Logika trgovinske menjave, ki jo je uvedel kapitalizem, namreč preplavlja vse sektorje družbenega življenja. Vendar civilno družbo ni moč obravnavati kot skupek merkantilnih pogodbenih odnosov. Življenje družine, mestne četrti, prijateljske vezi, prostovoljstvo, umetniško ustvarjanje se razvijajo na drugačen način. Na tem polju ne gre za prodajo in kupovanje, gre za darovanje.*

Ker trg silno prodira v civilno družbo, moramo natanko vedeti, kje so meje. Na univerzi nas denimo neprestano želijo zapeljati razna podjetja. Starejši so, kot vemo, pomembna niša kupcev. Na najrazličnejše načine nas skušajo premamiti, da bi jih vključili v delo zavarovalnic, da bi potovali s posameznimi potovalnimi agencijami. Načini nas lahko zlahka zavedejo, saj se velikokrat prekrijejo s cilji naše organizacije: vključiti starejše v družbo, itd. *Toda civilna družba je » družbeni prostor, ta pa ni predan niti ekonomskim niti političnim ciljem«. Je prostor ustvarjanja, prenašanja kulture, medsebojnega darovanja.*

»Ideja civilne družbe je v mnogočem ideja o boljših odnosih med ljudmi in boljših odnosih med ljudmi in državo. *Civilna družba je stičišče zasebnih interesov in družbe.* V civilni družbi naj bi ljudje delovali prostovoljno, imeli naj bi moralna prepričanja



in vrednote. Civilnost (prijaznost) naj ne bi počivala na prisili, na manipulacijah, denarnih nagradah.

Mnogi koncepta civilne družbe ne morejo dojeti. »Kaj naj tam počnemo?« se sprašujejo, razen da smo prijazni drug do drugega? Četudi je civilna družba samo-organizirana, moramo vseeno nekaj vedeti o načelih takšne samo-organizacije.

### ***V civilni družbi se stvari zgodijo, če ustvarimo duh skupnosti***

V civilni družbi se stvari zgodijo, če uspemo prepričati ljudi, če ustvarimo duh skupnosti. Civilna družba je povezana tudi z idejo o demokraciji, in nenazadnje civilna družba ni arena za politike. *Preveč politike bi škodilo rahlim družbenim odnosom v civilni družbi.*

V poslovnih organizacijah in v organizacijah civilne družbe se postavlja isto vprašanje: »Kako pripraviti ljudi, da sodelujejo z navdušenjem, da so moralni in se ravnaajo po svojih načelih in hkrati, da ubogajo druge in sledijo njihovim zamislim in celo ukazom. «

### ***Prostovoljske organizacije in družbena gibanja***

*Prostovoljske organizacije so najbolj značilna in najpogostnejša organizacija civilne družbe. Prostovoljstvo in njegove vrline so v skladu s civilno družbo. V prostovoljnih organizacijah ljudi ni moč prisiliti v karkoli, ker iz njih zmeraj lahko izstopijo. Članstvo v prostovoljni organizaciji pomeni tudi demokracijo in enakost. » Enakost pa v slehernem človeku budi željo, da bi o vsem sodil sam«, pravi Alexis de Tocqueville (1996).*

Načeloma imajo vsi člani enake pravice do odločanja. Tako se tu povezuje svoboda z enakostjo. Iz tega rastejo okoliščine za demokratični dialog.

In vendar obstojajo tudi meje tej demokraciji. Nekdo ne more postati član neke organizacije, samo zato, ker si tega želi!. Mora pristati na vrednote, ideologijo, ideje organizacije, sicer ga ne sprejmejo, ali ga izključijo. Odločitev je v rokah drugih članov.

Ena ali dve prostovoljski organizaciji še ne tvorita civilne družbe. Potrebno je veliko število teh organizacij. Vendar, veliko prostovoljskih organizacij je v svojem delovanju odvisnih tudi od države in pogosto vključujejo državo v svoje dejavnosti. Denimo, ženske organizacije zahtevajo od države, da sprejme ukrepe na področju dnevnega varstva ali enakega plačila. Za civilno družbo je potrebno veliko organizacij. Če so organizacije prevelike, ali preveč hierarhične, civilnih standardov ni mogoče izpolniti. Organizacije civilne družbe se morajo odločiti med načelom demokracije in potrebo, da ukrepajo hitro, ker to od njih zahteva okolje.

### *Družbena gibanja*

Nekateri pravijo, da so prave oblike civilne družbe družbena gibanja. Ta so bolj odprte narave. In njim se lahko marsikdo pridruži. Gibanja so manj hierarhična in bolj prožna.

Socialne mreže pa so nove oblike povezovanja, ki so značilne za civilno družbo in podpirajo njen obstoj. Gre za mreže družin in prijateljev. To so prave institucije civilne družbe. Dogajajo se v svetu, kjer se vsi poznajo in z ljubimi ljudmi. V njih se učimo razumeti moralne pozicije drugih. *Mreže medsebojne pomoči* so alternativa državi.

V mrežah odnosi niso odvisni od računanja na nekaj, marveč od recipročnosti. Odnosi so bolj osebni. V mreže je navadno težje vstopiti kot v prostovoljske organizacije. Mreže so bolj ekskluzivne, kajti poznati je treba njene člane, biti njihov prijatelj, da lahko vstopimo.

### Literatura in viri:

- Baudelot, C., Gollac, M. in drugi** (2003) *Travailler pour être heureux*. Le bonheur et le travail en France. Fayard, Paris. Boltanski, L.,
- Belbin, R. M.** (2003) *Team roles at work*, Elsevier, Amsterdam,
- Berne, E.** (1989) *Šta kažeš posle zdravo*, Nolit, Beograd.
- Chiapello, E.** (1999) *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Crosby, P.** (1979) *Quality if Free*, Mentor Books, New York.
- Deming, W.** (1986) *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Drucker, P. F.** (2003) *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*
- Friedmann, G.** (1964) *Le travail en miettes- Spécialisation et loisirs*, Gallimard, Paris.
- Findeisen, D.** Mentor mora v nekem trenutku opustiti vodenje študentove roke. Pogovor z akademskim slikarjem Miranom Eričem o skupini Želva in o tem, kako postati mentor, v: Ana Krajnc, (ur.) *Andragoška spoznanja*. Letn. 11, št. 4, 2005, str. 82-87.
- Gann, N.** (1996) *Managing Change in Voluntary Organizations*, Open University Press, Buntingford.
- Jones. M.** (1992) *Using the Media*, NCVO Publications, London.
- Krajnc, A. in drugi** (1992): *Kako smo snovali slovensko univerzo tretje življenjsko obdobje*, Ljubljana, str. 131-154.
- Leiter, M.P., Maslach, C.** (2005) *Banishing Burnout, six strategies for improving your relationship with work*, Jossey Bass, San Francisco, 2005.
- Maslow, A.** (1998) *Maslow on management*, Wiley, cop., New York
- Miller, A.** (1993) *Drama je biti otrok*, Tangram, Ljubljana.
- Peters, T.** (1887) *Thriving on Chaos*, Pan Books, London.
- Sainsaulieu, R.** (1988) *L'identité au travail*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, Paris.
- Sennett, R.** (1999) *The Corrosion of Character*, W.W. Norton & Company, New York, London.
- Tocqueville de, A.** (1996) *O demokraciji v Ameriki*, Krtina, Ljubljana.
- Taylor, F.W.** (1967) *The Principles of Scientific Management*, Harper and Row, New York.
- Wilson, J.**: *Self-help Groups. Getting started; keeping going*, Longman, Essex, 1986.





---