

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

ČLOVEK IN ORGANIZACIJA – ODHOD IZ
USPEŠNE ORGANIZACIJE

ZDENKO OCVIRK

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

ČLOVEK IN ORGANIZACIJA – ODHOD IZ
USPEŠNE ORGANIZACIJE

Zdenko Ocvirk

Koper, 2010

Mentor: izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Organizacije so tista okolja (»naše« družbe), v katerih preživimo večji del svojega aktivnega in najbolj ustvarjalnega življenja. V njih smo lahko bolj ali manj uspešni. Magistrska naloga obravnava problematiko človekovega razmerja z organizacijo in »opozarja« na našo naraščajočo odvisnost od nje. V teoretičnem delu se iščejo skupne točke in razlike med njima ter bistvena razhajanja v njunem razmerju, s poudarkom na človekovem potencialu, osebnosti, problematiki posameznika v skupini, vprašanju vrednot, etike, svobode in tudi na številnih ovirah v njunem razvoju. V raziskavi se poskuša poiskati utemeljene razloge za odhod iz specifičnega organizacijskega okolja, ki ni niti ustrezno »vodeno« niti razvojno naravnano – v praktičnem delu pa najti odgovore na nekatera vprašanja pred odhodom določenih posameznikov iz »uspešne« organizacije in tudi po njem. Danes v organizaciji (in v naši družbi) prevladujejo neformalni, celo »družinski« (klientelistični) odnosi, nekritičnost, sprenevedanje, neutemeljen strah pred spremembami, »slepo« podrejanje, neetičnost in splošna neodgovornost.

Ključne besede: človek, osebnost, organizacija, družba, uspeh, uspešnost, kriza, odhod, etika, svoboda.

SUMMARY

Organizations are those environments (»our« enterprises) in which we spend a bigger part of our active and most creative life. In those we can be more or less successful. Master`s thesis proceeds problematic of human relation with an organization and alerts on our increasing dependence on it. In theoretical part we seek common points and differences between them and essential discrepancies in their relation – with stress on human potential, personality, problems of individual within the group, question of values, ethics, freedom and also numerous obstacles in their development. In the research we try to find justified reasons for leaving a specific organization environment which is not properly guided neither developmentally oriented – in practical part we try to seek answers on some questions about leaving of specific individuals from successful organization. Today, in organization (and also in our society) there are predominant informal, even »family« (clientship) relations, non criticism, ignorance, unjustified fear from changes, blind submission, immorality and general irresponsibility.

Key words: human, personality, organization, society, success, successfulness, crisis, quit job, ethics, freedom.

UDK: 331.104.2:005(043.2)

POSVETILO IN ZAHVALA

Nalogo posvečam vsem, ki so v problematičnem odnosu z Organizacijo ... Želim, da bi v njej bolje presojali oz. ločevali – dobro od slabega, javno od zasebnega. Menim, da lahko »družinski« odnosi ovirajo razvoj posameznika in organizacije – v naši družbi so na področju javnega že preveč ustaljeni – onemogočajo celo njen razvoj ...! Nalogo priporočam sinu Žigu, za globlji razmislek. O pomenu organizacij/e in njihovi vlogi v »naši« družbi verjetno še ni razmišljal; kaj šele, da bi to razumel. Oče Andrej, ki je bil (nezavedno) sam »suženj« organizacije, tega ni doumel. Zakaj ju, kot »družinska« člana, sam tu omenjam? Ker sem ju najboljše (s)poznal in se mi zdi tu (še) primerno mesto za to. Opomniti želim na drug(ačn) pomen – »pravi« smisel družinskih odnosov! Ti, po mojem prepričanju, nikakor ne sodijo v tip/e organizacij/e, ki je (so) tematika naše obravnave – še manj v njeno, sploh pa ne v splošno politiko, ki je tu skoraj ni! Menim, da so mlajše generacije (in naši zanamci) velik potencial, katerega, v njihovem razvoju, nimamo pravice ovirati (zatirati). Vsekakor smo jim dolžni omogočiti bolj svobodno (predvsem odgovorno!) življenje in drug(ačn)e poti, ki smo se jih mi sami že preveč »navadili«. Verjetno (še) ni/so niti na »pravi« niti na »svoji« poti. Želim, da bi mu/jim (prej kot meni) uspelo razumeti (svojo) vlogo v organizaciji (družbi) in jo, kot odgovornemu človeku, uspešno »odigrati« oz. živeti.

Za mentorstvo, »usmeritev« in pomoč se iskreno zahvaljujem prof. Tončiju A. Kuzmaniću! Še posebej želim poudariti profesorjev specifičen način »poučevanja«, ki študent(k)e vzpodbuja h kritični refleksiji, jim obenem ohranja »logično mišljenjsko« identiteto in omogoča samostojen (»svoboden«) razvoj.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča.....	2
1.1.1	Opredelitev obravnavanega problema	2
1.1.2	Teoretična izhodišča.....	2
1.2	Namen in cilji raziskave ter temeljno raziskovalno vprašanje	3
1.2.1	Namen raziskave	3
1.2.2	Cilji raziskave	4
1.2.3	Temeljno raziskovalno vprašanje.....	4
1.3	Predstavitev metod raziskovanja	4
1.4	Raziskovalna vprašanja in omejitve	5
1.4.1	Raziskovalna vprašanja.....	5
1.4.2	Omejitve raziskave.....	6
2	Človek	7
2.1	Človek in osebnost	13
2.2	Teorije in modeli osebnosti	16
2.3	Posameznik.....	17
2.4	Skupina in tim	19
2.5	Človek kot osrednji člen organizacije	24
3	Organizacija	27
3.1	Pojmovanje, pomen in vloga organizacije	28
3.1.1	Pojmovanje organizacije	29
3.1.2	Pomen in vloga organizacije	30
3.2	Zgodovinski razvoj organizacijskih teorij.....	31
3.3	Problem »sistema«	35
3.4	Organizacija kot organizem.....	36
3.5	Obvladovanje organizacije	38
3.6	Politika in moč organizacije	38
3.7	Človek in organizacija (skupno, razlike).....	39
4	Uspešnost	45
4.1	Uspeh – glede na kaj?.....	46
4.2	Presojanje (ocenjevanje) uspešnosti.....	47
4.3	Uspeh organizacije in uspeh človeka	49
4.3.1	Uspeh organizacije.....	49
4.3.2	Uspeh človeka – osebni pogled.....	51
5	Vprašanje svobode.....	55
5.1	Vrednote	55
5.2	Vprašanje svobode	58

5.3	Etika, morala	64
6	Raziskava, rezultati in interpretacija.....	73
6.1	Interpretacija odgovorov (anketa, intervju).....	73
6.1.1	Interpretacija raziskave (glede na teorijo, študij, literaturo in tekst).....	79
6.1.2	Primerjava: teorija potreb (Maslow) – izsledki raziskave	81
6.2	Sinteza interpretacij (povzetek »ključnih« odgovorov)	82
6.3	Sklep (raziskava)	83
7	Sklep – zaključek	85
8	Osebni pogled (človek, uspešnost, odhod, »svoboda«)	89
8.1	Poskus kritike človeka.....	89
8.2	Je uspeh organizacije enak uspehu človeka?.....	95
8.3	Poskus kritike uspešnosti	96
8.4	»Onstran« uspešnosti.....	97
8.5	Odhod iz »uspešne« organizacije	102
8.6	Kriza organizacije in kriza človeka (morala, »svoboda«).....	104
	Literatura in viri.....	113
	Priloge.....	117
	Priloga 1: Vprašanja v raziskavi	117
	Priloga 2: Ponazoritev odgovorov na temeljni raziskovalni vprašanji	119

KRAJŠAVE

d. d.	delniška družba
DM	delovno mesto
d. o. o.	družba z omejeno odgovornostjo
k. d.	komanditna družba
tj.	to je
t. i.	tako imenovani
ViP	veze in poznanstva

1 UVOD

Svet brez organizacij – težko si ga predstavljamo. Življenja brez njih si verjetno ne znamo niti zamišljati. Brez nekaterih res ne (z)moremo (znamo) več živeti. Poleg uspešnih, koristnih in dobrih organizacij imamo številne slabo vodene, nepotrebne, »slabe« in tudi škodljive.

V nalogi smo poskušali kritično obdelati tematiko, ki se »tiče« človeka (ljudi) in organizacije, njihov odnosov, uspešnosti in odhoda iz nje. Zakaj kritično – že v uvodu; na samem začetku? Predvsem zato, ker smo prepričani, da danes do sicer (predvsem za nas!) zelo pomembnih zadev nismo dovolj (samo)kritični, delno pa tudi zaradi moje »narave«. Želimo opozoriti na nujnost in pomen kritične refleksije, ki je za razvoj (obeh) še kako potrebna – a to (njun razvoj in našo refleksijo!), danes pogrešamo. Menimo, da nas (vse!) lahko le »zdrava«, pa tudi večja mera (samo)kritičnosti privede do boljšega in bolj uspešnega življenja nasploh.

Organizacijo si predstavljam ne le kot združbo, temveč delno tudi kot »družbo v malem«. Tako menim zaradi svojih izkušenj v obeh – na nek način bom to primerjavo »zagovarjal« v nalogi. Menim, da v obeh prevladujejo izredno podobna razmerja oz. primerljivi »družbeni« (družinski!) odnosi ter da vlada v njih podoben red in/ali po drugi strani – primerljiv »nered«!

Ali mora človek »živeti« oz. biti v organizaciji? Menim, da ne – čeprav bomo morda večno v njej. Zagotovo pa nam ni treba biti v kakršnikoli! Utemeljitev tega »čudnega« mnenja? Tisti, ki bodo morda poskusili »živeti« izven nje, bodo to (lahko) spoznali in se v to tudi osebno prepričali. Morda bodo (ravno zaradi »odhoda«) postali celo bolj »organizirani«? Nikogar pa o tem ne mislim/o niti ne morem/o »prepričevati« – še manj smem/o koga v to (mojo/našo »nerazumskost«) siliti. Želim/o pa spodbuditi razmišljanja o nekaterih vprašanjih, ki bi nam bolje osvetlila Organizacijo in bolj »ozavestila« nas posameznike; da bi bolj »spoznali«, v kakšni organizaciji pravzaprav delamo ter z njo/zanjo živimo. Zanimajo nas pogledi udeležencev na človeka, odnose z organizacijo ter na njuno uspešnost. Ob tem si želimo več refleksije o sedanjem načinu in kakovosti življenja, ki ga v organizaciji skoraj tretjino tudi »(pre)živimo«.

Vsak »odhod« (ne samo iz organizacije) je specifičen. V nekaterih primerih je lahko koristno ali škodljivo, etično, moralno ali nemoralno, pogumno ali strahopetno ipd. dejanje. Odhodov celo v našem, tako enostavnem primeru in »nepomembnem« dejstvu (problemu, vprašanju), kot so odhodi peščice ljudi iz uspešne organizacije, ne moremo posploševati! Ker podobnih »odhodov« ni veliko, imamo za to premajhen »vzorec«. Kljub temu menimo, da so presojanja o teh odhodih (zaradi vzpodbujanja razmislekov o drugih, neprimerno bolj pomembnih!) – še kako smiselna.

Sicer pa; koga se ti »odhodi« sploh tičejo? Tistih, ki so (že) odšli, gotovo. Takšno odločitev so sprejeli sami. To je sedaj (samo) njihov problem. Ali res? Mi (vsi!) smo še

vedno tu – v Organizaciji. Morda pa to sploh ni (več) »njihov« problem? Dejansko je naš – od vseh! »Pravi« problemi pravzaprav sploh ne tičijo v »odhodih« nekaterih iz organizacije – bistveni problemi tičijo in se prikrivajo v Organizaciji sami! Predvsem pa je »problem« v nas ljudeh (vseh), ki s(m)o in bomo še dolgo v njej. Kajti – iz nje (v neko drugo, bolj »zdravo« okolje) sploh ni mogoče »oditi«. Lahko pa Organizacijo (temeljito) spremenimo; jo izboljšamo. Menim, da je za takšne (bolj konstruktivne in dolgoročne) spremembe že oz. – še (vedno) čas ...

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

1.1.1 Opredelitev obravnavanega problema

Ljudje že dolgo živimo v času oz. dobi organizacij. Snujemo jih, ustanovljamo, spreminjamo – v njih (so)delujemo v različnih vlogah. Prizadevamo si za uspešne organizacije. Problem, ki ga v nalogi raziskujemo, je odhod nekaterih članov iz »uspešne« organizacije oz. podjetja. O uspešnosti imamo različne predstave – vsi želimo biti uspešni, na vse (mogoče) načine. Skratka; vsakodnevno smo ne samo obremenjeni z uspehom – temveč smo postali že pravi odvisniki od uspeha. Eno od vprašanj, ki se pri tem (vedno) pojavlja, je – po kakšnih merilih sploh določamo ta (»naš«?) uspeh.

V organizacije se večinoma vključujemo, v njih (za njih) »živimo«; redkeje iz njih izstopamo. Ta pojav, problem »odhoda« oz. zapuščenja organizacije, je specifičen. Zakaj sploh zapustiti organizacijo – še posebej takšno, ki je »uspešna«? Odhod iz uspešne organizacije ni pogost pojav. Zakaj oditi? Kaj je tisto, kar je treba »preseči« posameznikom, da zapustijo uspešno organizacijo, da to lahko storijo? Kako se po odhodu iz organizacije »uveljavijo« v novem, drug(ačn)em okolju? Naš raziskovalni problem je odhod iz »uspešne« organizacije.

1.1.2 Teoretična izhodišča

Osrednja tema naloge je človek, kot osrednji člen organizacije; zato smo se teoretično dotaknili predvsem področja humanističnega koncepta organizacij in teoretičnih izhodišč, s poudarkom na organizacijskem, sociološkem, psihološkem ter managerskem vidiku. Teoretični del naloge oz. raziskave se nanaša na teorije s področja organizacije in človeka skozi zgodovino, na »osebnost«, različne cilje, interakcije, njuno »obvladovanje«, interese, vrednote ipd.

Teoretična spoznanja smo iskali predvsem na področjih:

- teorije organizacij in človeka (iskanje razlik in stičnih točk med njima, npr. uspešnosti);
- teorije osebnosti (predvsem psihološki vidik);

- socialne psihologije (ljudje v socialnem kontekstu, socialna interakcija);
- managementa in obvladovanja organizacij (humanistični koncept);
- kulture organizacij in zaposlenih, družbenega in delovnega okolja;
- organizacijskih problemov, (ne)ustreznosti vodenja, obvladovanja in oviranja sprememb;
- vprašanja svobode – poskus iskanja (našega) odgovora na vprašanje človekove svobode.

Najpomembnejše izsledke, pridobljene v raziskavi, smo primerjali z dognanji, ki obravnavajo področje raziskovalnega problema. S primerjavo spoznanj iz študija ter izkušenj udeležencev smo poskusili ugotoviti odstopanja ali skladnost (izbrane) teorije z raziskovanim problemom.

Dognanja v raziskavi smo primerjali s teorijami oz. modeli avtorjev:

- Abrahama Maslowa: hierarhija človeških potreb od konativnih in kognitivnih do samoaktualizacije, metamotivacija (Maslow 1982);
- Viktorja E. Frankla: teorija življenjskega smisla, človek kot svobodno in odgovorno bitje – izvorni motiv človeka (težnja po smislu), pomembnost vrednot, logoterapija (Frankl 1994);
- Carla Rogersa: fenomenološka teorija (subjektivnost človeka, doživljaji, fenomeni – od tega, kako doživljamo sebe in svet, je odvisno naše ravnanje);
- Georgea Kellya: kognitivna teorija socialnih konstruktov (človek ustvarja, oblikuje, spreminja konstrukte);
- Henrya A. Murraya: personološka teorija, motivacija (pozitivni in negativni pritiski);
- z Adlerjevo individualno psihologijo težnjo po uveljavljanju (Adler 1990), Jungovo težnjo po samouresničevanju;
- s Freudom (obstoj in moč nezavednega pri razumevanju človekove osebnosti);
- z Wundtovo temeljno empirično metodo introspektivnega raziskovanja.

1.2 Namen in cilji raziskave ter temeljno raziskovalno vprašanje

1.2.1 Namen raziskave

Namen raziskave je poglobljeno spoznati pojav in bolj razumeti okoliščine, ki so privedle udeležence raziskave do odhoda iz »varnega« okolja uspešne organizacije. Želimo vzpodbuditi razmišljanje in razsojanje (pri sebi). Raziskati oz. razkriti nameravamo predvsem del tistega, kar se v zvezi s človekom in organizacijo morda prikriva. V samem procesu raziskave se vedno »pojavi« kakšna vprašanja ali področje, ki ga je morda vredno kasneje podrobneje raziskati. Namen naloge je raziskati dejanske razloge odhodov iz določene organizacije. Na podlagi izsledkov lahko

pridemo do novih vprašanj ali problemov – morda bo kdo v prihodnje zato tudi »ukrepal«; pri sebi kaj spremenil (naš cilj!). Namen raziskave ni odkrivanje raznih nepravilnosti v organizaciji, temveč približati se večjemu razumevanju okoliščin in odnosov udeležencev raziskave v organizaciji – ob odhodu. Nenazadnje je namen te raziskave tudi nekoliko sebične narave; saj gre za (moje) boljše dojetje stvarnosti, socialnih in aktualnih »družbenopolitičnih« konstruktov – skratka, gre (tudi) za osebni razvoj.

1.2.2 Cilji raziskave

Cilj raziskave so:

- proučiti »teorijo« organizacije in pridobiti širši vpogled na uspeh v sodobni družbi;
- poiskati pomen, bistvo zastavljenega raziskovalnega problema;
- pridobiti poglobljen vpogled v »odhod« iz uspešne organizacije – kot ga razumejo in opredeljujejo udeleženci raziskave.

1.2.3 Temeljno raziskovalno vprašanje

Temeljni raziskovalni vprašanja sta:

- Zakaj (sploh) zapustiti »uspešno« organizacijo?
- Kako so odhodi iz uspešne organizacije skladni s konceptom in prakso te organizacije oz. tistih, ki so »odšli«?

Zakaj nekateri začno »razmišljati« o odhodu iz organizacije? Marsikdo občasno pomisli na to, le redki to namero tudi zares udejanjijo. Takšno »dejanje« se zdi nekaterim nerazumno, zato imajo do tega pojava »negativen« odnos. V njem ne vidijo nič dobrega, npr. priložnosti za osebno rast in razvoj, pridobitev novih ali drugačnih znanj, izkušenj ipd. V kakšnih razmerah se kdo sploh (lahko) tako odloči? Zanimale so nas posledice tega dejanja, morebitne spremembe v kakovosti njihovega življenja po odhodu ipd.

1.3 Predstavitev metod raziskovanja

Raziskava je kvalitativna (v okviru kvalitativne metodologije), kar je (bilo) »določeno« že s samo predlagano temo raziskave (tudi z vzorcem). Poglobljeno smo raziskali specifičen, bolj redek pojav – odhod iz »uspešne« organizacije. Pobuda za kvalitativno raziskavo je »tičala« delno tudi v meni. Menim, da na premnogih področjih človekovega delovanja, še posebej tistih za »dobro« življenje pomembnih – prevladuje kvantifikacija, množičnost in (tudi zato) povprečnost. Kaže se v pretirani (nepotrebni)

»proizvodnji« in oviranju razvoja oz. napredka na številnih življenjsko pomembnih področjih, ki pa jih ljudje danes bolj slabo »obvladujemo«.

Osnovni podatki o uporabljenih metodah:

– *Študija primera* (metoda raziskovanja)

Študija primera je vrsta raziskave (dogodka, *odhoda iz »uspešne« organizacije*), uporabljena v nalogi – je t. i. notranja (delno tudi introspektivna), intrinzična razlagalna študija primera.

– *Intervju, anketa* (metodi zbiranja podatkov)

Z udeleženci raziskave smo izvedli individualni polstrukturiran intervju – oz. s tistimi, ki intervjuja niso želeli, osebno anketo – z vnaprej pripravljenimi vprašanji odprtega tipa, vezanimi na raziskovalni problem. Intervjuje smo zvočno posneli in iz vseh (ustnih ali pisnih) odgovorov oz. izjav udeležencev naredili prepis (transkript).

– *Metoda kritičnega dogodka*

S to metodo smo (pri udeležencih raziskave) skušali identificirati najpomembnejši dogodek v organizaciji; kritični moment, točko »preloma«, v kateri je prišlo do odločitve in odhoda iz nje.

– *Analiza dokumentov*

Iz (nam) dosegljivih dokumentov smo povzeli razloge in pogostost odhodov iz organizacije.

1.4 Raziskovalna vprašanja in omejitve

Tema raziskave je odhod iz uspešne organizacije. Raziskovalna vprašanja so nam služila za pridobitev podatkov (odgovorov) in za kasnejšo interpretacijo odgovorov oz. mnenj. Omejitve so predvsem vsebinske in metodološke, posploševanje ni mogoče. Zaradi lastne izkušnje je možna pristranskost. Raziskava je omejena predvsem z mojimi zmožnostmi.

1.4.1 Raziskovalna vprašanja

Vprašanja, uporabljena v raziskavi, so se nanašala na:

- pomen oz. poglede na uspešnost človeka in organizacije, kot jih razumejo udeleženci;
- spoznavanje razumevanja udeležencev o njihovih medsebojnih razmerij;
- okoliščine (morebitne dileme ob odhodu, vzroki odhoda), v katerih so udeleženci raziskave zapustili organizacijo;
- racionalni in etični vidik »življenja« v organizaciji;
- utemeljitve razlogov za odhod, morebitne spremembe po odhodu ipd.

1.4.2 Omejitve raziskave

Že sam izbor teme raziskave, ki sem jo subjektivno izbral, je (prva) omejitev. Raziskava vključuje tudi moje interese, namene, vrednote, cilje. Podobno je z izborom teorije in s teorijo samo. Kakšna druga teorija oz. literatura, ki bi jo uporabili oz. upoštevali pri raziskavi, bi nam dala (lahko tudi bistveno) drugačne rezultate, saj bi proučili problem z drug(ačn)ega vidika. Nedostopnost do določenih podatkov (dokumentov), sama zadržanost udeležencev in omejen izbor (v raziskavo vključenih) udeležencev so prav tako omejitve. Različne osebnosti, s svojimi pogledi in prepričanji pa lahko privedejo tudi do drugačnih (sicer prikritih), morda zanimivejših izsledkov. Z vpletenostjo vnašam(o) v raziskavo lasten odnos do raziskovalnega vprašanja – tega ne morem bistveno spremeniti. Vključen je relativno majhen vzorec (petnajst oseb), z drugim vzorcem bi verjetno prišli do drugačnih dognanj; toda v konkretnem primeru bi težko našli primernejši »vzorec«. Namen te raziskave ni posploševanje, ampak večje razumevanje posamičnosti konkretnega pojava! Omejitve so načrtovanje, osebni poseg v raziskavo, moja vpletenost v raziskavo (to dejstvo je lahko tudi prednost), osebna izkušnja odhoda iz organizacije in sama izvedba raziskave. Kljub odhodu ne moremo pričakovati, da se udeleženci povsem odkrito izražajo o njegovih vzrokih. Raziskovalna vprašanja so prav tako omejitve, ki se pokaže v procesu raziskave. Zaradi značilnosti uporabljenih metod obstajajo metodološke omejitve. Rezultati raziskave veljajo za določeno organizacijo, danes in tukaj (začasnost, lokalnost). Določen vpliv ima tudi spremenljivo okolje organizacije (obdobje tranzicije, ki še traja) – ta proces je »enkratno« in je v enaki obliki (na srečo!) neponovljiv. V raziskavo sem (ne)posredno vpleten tudi sam, zato je pomembno, da se tega zavedam(o). Izsledki raziskave bodo morda nekomu (posamezniku) koristni – morda opogumimo (ali odvrnemo) koga, ki iz določenih razlogov ali motivov razmišlja o odhodu oz. se o tem odloča. Posplošitev izsledkov raziskave ni mogoča! Kot (neizkušen) raziskovalec pa sem največja omejitev sam.

2 ČLOVEK

Kaj (sploh) je *človek*? Skoraj zagotovo se je vsak (od nas?) kdaj vprašal, kdo oz. kaj pravzaprav je ali smo. Zakaj (smo) in kako to, da obstajamo? Kakšna je naša vloga v okolju, kjer živimo? Kaj (naj) počnemo v življenju in zakaj sploh počnemo »določene« stvari? Zakaj smo takšni (kakršni pač smo) – zakaj se (na srečo!) tako razlikujemo od drugih? Vsi vemo tudi to, da so razlike pri nekaterih drugih zadevah. Razlike so (»tam«, kjer jih naj ne bi bilo) nekje druge – (sploh) nismo enak(opravni)! Na videz enostavna vprašanja; na katera pa pogosto ne najdemo »pravih« odgovorov. Kmalu lahko (sami pri sebi!) spoznamo, da je človek izredno kompleksen »problem«. Na Zemlji je najbolj zapleteno bitje; menda najbolj razvit *organizem*. Brez nekaterih drugih organizmov pa kljub temu ne more živeti! Po svoji naravi je radoveden, zvedav; da – tudi vedoželjen! Že od rojstva sam, brez kakšnih (zunanjih) pobud, odkriva in spoznava »svoje« okolje. Kasneje se sprašuje o izvoru, o smotrih in o smislu (tudi svojega?) življenja. Bolj redko se (lahko) »razvije« povsem sam. Nekaterim posameznikom je tako kot osebni, (na srečo) pomemben tudi vesplošen razvoj; vseh ostalih! Razglablja o vsemogočem, njegova domišljija nima »meja«. Iz preteklih izkušenj se (lahko) veliko (na)učí, spoznanja pa prenaša naslednjim generacijam. V evoluciji je premagal številne naravne »ovire« in dosegel neko določeno, (ne)zavidljivo stopnjo razvoja. Težko jo je realno »oceniti«. Danes pa se (pri svojem razvoju) vse pogosteje sooča z umetno ustvarjenimi »ovirami«, ki so plod njegovega »del(ovanj)a«. Naravnih »ovir« ima na Zemlji vedno manj; tudi (ali predvsem!) zaradi sebe – »človeka«. Čeprav mu prav narava življenje sploh omogoča, jo kljub temu – da se tega zaveda – danes premalo ceni! Do kakšne stopnje se bo »razvil«, bo (kot vselej) pokazal čas ...

Človek je »predmet« različnih področij raziskovanja. Je večni problem, s katerim se že tisočletja »ukvarjajo« filozofi in znanstveniki iz različnih področij, pa tudi navadni smrtniki. Obravnavali so ga s pesimistične in optimistične perspektive, danes si prizadevamo za čim bolj objektivna, »realna« spoznanja o njem. Vsekakor je dobro poznavanje in posledično tudi njegovo vedno bolj pomembno »obvladovanje« aktualno, občutljivo in zanimivo raziskovalno področje. Človeka je narava dobesedno »obdarila« z izjemnimi zmogljivostmi (predvsem intelektualnimi), ki pa še zdaleč niso izkoriščene. V njemu so še »neodkrite« čustvene in ogromne (ne)razumske zmožnosti. Radovednost ga nenehno žene, čimveč neznanega poskuša tudi razumeti – del tistega, ki se tiče njega osebno, je morda najbolje, da odkrije sam. Lahko si nekaj »razlaga« ali pa »razume«. Če nekaj zares razume, lahko to brez škode spreminja. Pa ne kar vsevprek – zaradi »sprememb« samih! Prav sprememb z resničnimi izboljšavami premalo udejanji. Ob izrednem potencialu in pozitivnih značilnostih, pa ima človek (tj. mi vsi) še številne negativne lastnosti oz. »človeške« slabosti.

O dejanskem izvoru človeka dolgo ni bilo enotnega mnenja. Danes predvidevajo, da je zibelka človeka v tropski Afriki. Človeška evolucija naj bi se začela pred približno šestimi milijoni let. Naši predniki so bili človeku podobne opice, človečnjaki (hominidi). Iz te skupine izhaja naša vrsta – človek (Winston 2008, 23). Po sedaj znanih znanstvenih izsledkih, izhajamo današnji ljudje predvidoma iz skupine (okrog petdeset tisočih prednikov), ki naj bi živela pred približno milijon in dvesto tisoč leti. Glede na to, da nas je danes že skoraj sedem milijard, takrat verjetno nismo bili »uspešni«. Izviramo iz rodu *živali*, ene od osnovnih skupin živih bitij na Zemlji. Življenje ljudi je (bilo) tudi sicer vedno povezano z živalmi. Za naše prednike so bile živali predvsem vir preživetja, hrana. Nekatere vrste je udomačil, npr. volka. Ta ima podoben socialni sistem kot človek. S pomočjo udomačenega volka je tudi lovil, oba lovita podoben plen. Z njim je vzpostavil tudi prijateljski odnos (Marinšek in Tušak 2007, 7). Psa imamo za človekovega prijatelja, čustveno se lahko močno navežemo na živali s katerimi živimo. Človeka tudi sicer označujemo ali ga večkrat primerjamo z nekaterimi živalmi. To pa počnemo bolj ali manj (ne)upravičeno, kajti z nekaterimi primerjavami jim pogosto naredimo krivico. Od njih se lahko še vedno marsikaj (na)učimo. Tudi metafora človek – žival («zver») ali («ovca») je poučna – o tako »poimenovanem« človeku pove marsikaj. Vendar pa menim, da je že (zaradi naših potencialov) čas, ko bi se ljudje morali končno enkrat bolj »razločevati« od živali. Od njih se lahko najbolj razlikujemo z našim (človečnim) delovanjem – (do njih prav tako!) in končno postanemo – samo *Ljudje*, posameznik (vsak od nas) pa – samo *Človek*.

Znano je, da se človek na mikroskopski ravni (v sestavi genov – genomu) zelo malo razlikuje od nekaterih opic. »Genetična informacija na DNK se pri šimpanzu in človeku razlikuje za manj kot dva odstotka« (Hlebš 1996, 90). Kljub tej veliki podobnosti in majhnim biološkim razlikam je med živaljo in človekom velika razlika. Največja razlika je v sposobnosti govora, relativno velikih možganih in zmožnostih človekovega razuma. Za medsebojno sporazumevanje uporablja zapleten jezik. Njegova domišljija je brezmejna. Živi v različnih družbenih okoljih in kulturah, ki jih je v tisočletjih sam ustvarjal in gradil, nekatere drug(ačn)e pa rušil in uničeval. Z napredkom znanosti in razvojem tehnologije je v zadnjem stoletju močno spremenil svoje življenjsko okolje, (naraven) način življenja in svoje navade. Vse bolj posega tudi v naravo. S svojim delovanjem negativno vpliva na živalski in rastlinski svet; posredno na prihodnost človeštva ter vseh drugih živih bitij. Človek je bitje, ki svoje naravno in družbeno okolje nenehno spreminja (naravno bolj kot družbeno!), ustvarja nove (drugačne) pogoje za življenje in po nepotrebnem (presenetljivo kako sistematično) uničuje.

V tisočletjih evolucije se je človek močno spremenil. Ocenjujejo, da se je ta proces pri človeku začel pred približno šestimi milijoni let. Evolucija je postopno spreminjanje česa, navadno v popolnejše oblike. V tisočletjih se je človek spremenil, tudi veliko dosegel. Vprašanje pa je, koliko mu je uspelo »izpopolniti« svoje »človeške« lastnosti.

Pojem evolucija (iz lat. *evolutio* in *explicatio* – odviti, razviti) najdemo že v okviru novoplatonične filozofije, kjer se nanaša na odnos med Bogom in svetom. V renesansi je pomenil samorazvoj življenja v smislu večje popolnosti. Za nemške idealistične filozofe je bila evolucija »razvoj absolutnega v svet, razvoj življenja k božanskemu in obenem ustvarjalni prikaz svetovnega procesa« (Hlebš 1996, 9). Herbert Spencer je vpeljal pojem evolucije v naravoslovnem smislu. Kasneje je ta izraz prevzel tudi Darwin, ki je prvotno govoril o nastanku vrst. Darwin se je omejil na razvoj organskega sveta (ne duševnega). Prav tako ni posebej razmišljal o nastanku življenja in vesolja (Hlebš 1996, 9-10). Darwinova teorija evolucije živega sveta in njegova trditev o izvoru človeka je v 19. stoletju povzročila pravo razburjenje. Osnovo za to teorijo je našel v družbi. O evoluciji človeka sploh ne dvomimo več, danes je teorija človekove evolucije splošno sprejeta. Dopolnjujemo jo, verjetno pa se bodo zgodila tudi kakšna večja »presenečenja«.

Človeka so poskušale spoznati in razumeti različne religije, filozofije in vede. Pogledi na človeka so se spreminjali in razvijali v različnih obdobjih, filozofskih smereh, kulturah. Še vedno lahko rečemo, da je človek eden od največjih (nerešenih) filozofskih problemov. Z znanstvenim raziskovanjem človeka se danes ukvarjajo razne naravoslovne in družboslovne vede ter filozofija. Med prvimi raziskovalci človeka so bili filozofi. Veber pravi, da je bil pravi začetek filozofije »pričetek razmišljanja o bistvu človeka in tudi nadaljnji razvoj filozofije je hkrati razvoj načelnega pojmovanja človeške nature« (Veber 2000, 143). Sokrates, Avguštin, Kartezij in Kant so bili po njegovem samo nekateri od pomembnih mislecev v zahodnem svetu. Spoznavanje in razumevanje človeka je od nekdanj eden največjih problemov, s katerim so se ukvarjali razumniki. Sofoklej je zapisal: »Silna so čuda tega sveta, čudo vseh čud pa je človek« (Juhant 2006, 31). Tudi v »naši« družbi radi »uvrščamo« ljudi med »normalne« (sebe) in na drugi strani med »čudne« ali celo »nore« (druge). Sam se štejem bolj med slednje, ne glede na morebitno stigmatizacijo s strani večine »normalnih« ljudi. O povprečnih (»normalnih«?) ljudeh imam svoje mnenje, ki ga (še) ne zmorem spremeniti.

V 19. stoletju so človeka bolj »kredibilno« obravnavale naravoslovne znanosti. V tistem obdobju so imele večjo akademsko vrednost in »veljavo«. Pozitivističen način raziskovanja zahteva objektivnost, neodvisnost opazovalca in vrednostno nevtralnost. Človek pa kot subjekt in objekt raziskave hkrati, vsaj na nekaterih področjih (npr. pri delovanju), sam sebe ne more (povsem) objektivno raziskovati. S tem problemom se bomo ubadali tudi mi. Fenomenološki pristop upošteva pomene, ki jih ljudje pripisujejo raznim pojavom. Danes pa se pozitivistična in fenomenološka paradigma vse bolj dopolnjujeta na različnih področjih raziskovanja, tudi človeka. Kombiniranje obeh pristopov se lahko uspešno uporabi v nekaterih raziskavah in s tem pripomore tudi k bolj veljavnim izsledkom (rezultatom).

Veda o človeku kot členu narave se imenuje antropologija (SSKJ 1998). Raziskovanje človeka je izredno kompleksno področje. Človek je filozofsko-antropološko vprašanje (problem). Veber pravi, da lahko dojamemo življenje izven sebe le posredno – tako, da v vnanje pojave vlagamo lastno življenje in doživetja – ne glede na to, ali imamo v danem primeru prav ali ne. Bolj poglobljeno in neposredno pa »[...] ugotavljamo ter moramo ugotavljati tak posebni duševni svet edino le na samem sebi in storimo to vselej takrat, ko odmaknemo svojo pozornost od vnanje okolice, tudi od lastne telesnosti, ki je v bistvu z ono okolico enakovrstna in jo obrnemo k lastnemu doživetju in morda celo k samemu sebi« (Veber 2000, 144). Med drugim je človek tudi psihološko-antropološki problem. Rus meni, da je temeljno psihološko-antropološko vprašanje odnos med dednostjo, lastno dejavnostjo in okoljem (Rus 2004, 374). Prav tu najdemo večino odgovorov na vprašanja o človekovih (ne)uspehih.

O človeku je že mnogo znanega, a je še več neraziskanega. Človekove narave ne moremo neposredno proučevati. Je teoretična tvorba, ki je izpeljana iz izkustvenega vedenja človeka. Danes imamo o človekovi naravi le približno podobo, veliko se še moramo naučiti (Fromm 2002, 30). Nenehno dopolnjujemo spoznanja o človeku, odkrivamo nova dejstva in prihajamo do presenetljivih odkritij. Na eni strani...; na drugi pa sproti »odkrivamo« tudi svojo šibkost. Verjetno se ne bomo nikoli povsem »spoznali«. O naših možganih vemo le malo. Njihov izkoristek je majhen. Možganske celice so edine, ki se ne obnavljajo. V zadnjem stoletju smo razvili tehnologijo in dosegli napredek, o katerem smo še pred kratkim lahko le sanjali. Tavčar pravi, da tako kot obvladuje človek dogajanja na našem planetu, tega ne more nobeno drugo živo bitje. S podreditvijo večjega dela živega sveta in nekaterih naravnih sil smo postali močni. Ustvarili pa smo tudi svet, v katerem živi manjšina veliko bolje kot večina ljudi (Tavčar 2008b, 61). Vedno večja »ekonomska« neenakost, ki se samo še povečuje, postaja (spet) eden naših največjih problemov. Enakost je pri nas mogoče zaslediti samo v besedah in na papirju.

Za človeka obstajajo različne opredelitve. Homo sapiens je razumen, pameten, moder človek. Homo faber je (bil) spreten, praktičen človek, ki izdeluje orodje. Animal rationale je razumno živo bitje, razumna žival. Zaradi velikih zmožnosti njegovega uma je človeka od ostalih živih bitij ločil tudi Aristotel. Opredelil ga je kot družbeno žival zoon politikon (Nastran Ule 1997, 44). Tukaj bi opozoril na različne »prevode« te Aristotelove opredelitve. Kuzmanić se s to opredelitvijo (»prevodom«) iz »zoon politikon« v »družbeno žival« (očitno) ne bi strinjal (op. p.). Ob tem Kuzmanić dosledno (tudi utemeljeno) ločuje družbo od države in obe od – politike! Več o politiki, političnem (ne)delovanju in njenem statusu nasploh, najdemo v njegovem delu »Ustvarjanje antipolitike«. V zame zelo »poučnem« – (za nekatere pa morda v provokativnem?) zgodovinskem pregledu »(ne)političnega«, ki se (po moje še kako!) odraža tudi v »naši« družbi. Hlebš se strinja z Descartesovo opredelitvijo človeka kot

res cogitans, ki lahko spozna svojo eksistenco iz svojega doživljanja – cogito ergo sum. Prav tako je jedro resnice v Nietzschejevi misli, da je človek nedoločena žival, bitje, ki išče svojo lastno podobo (Hlebš 1996, 5-6). Menim, da je opredelitev »nedoločena žival« za neznanega človeka še najbolj primerna in nevtralna – pa tudi nobene druge živali ne »žali«! V tej nalogi sem si kljub temu dovolil primerjavo z »določeno« (povsem nedolžno) živaljo.

V 19. stoletju so za človeka začeli uporabljati pojem homo oeconomicus, gospodarni človek; v 20. stoletju pa koncept socialnega človeka, homo sociologicus. V zadnjem času in sedanji (ekonomski) ureditvi lahko govorimo tudi (ali predvsem) o človeku potrošniku – homo consumens. Obstoječi ekonomski sistem je namreč močno odvisen od (naše) potrošnje. Potrošnja dobrin, tudi takšnih, ki jih ne potrebujemo, je postala že nerazumna, pretirana. Premalo se zavedamo omejenosti naravnih virov. V trošenju vseh mogočih dobrin smo zares več kot »uspešni«. Z nenehnim vzpodbujanjem trošenja ohranjamo v naši potrošniški družbi obstoječ »sistem« in si povzročamo nove, praviloma povsem nepotrebne probleme.

Človek živi v bolj ali manj naravnem okolju. Do neke mere si ga tudi prilagaja. Določen čas lahko (pre)živi celo v vesolju, v zanj »neprijaznih« razmerah. S svojimi spoznanji in tehnologijo je (predvsem v zadnjem stoletju) že močno spremenil »svoje« naravno okolje. S pretiranim izčrpavanjem naravnih virov uničuje naravo, s tem pa (ne)posredno tudi samega sebe. Človek je bitje, ki je v veliki meri odvisno od okolja, naravnega in družbenega. Prilagaja se svojemu okolju, skuša si ga tudi prirediti. Še raje pa si podreja(mo) – vse kar se podrediti da! Po svoji naravi je družbeno (socialno) bitje. Običajno živi in deluje v raznih skupnostih in združbah. Med drugim se vključuje v organizacije. V njih lažje doseže nekatere svoje cilje. Bolj ali manj se »prilagaja« tudi v organizaciji, umetni tvorbi, ki jo je sam ustvaril. Za skladno delovanje organizacije je to do neke mere nujno. Vprašanje je samo – kje je ločnica (meja) tega »prilaganja«. Samo prilaganje članov pa seveda še ne pomeni tudi prispevka k njeni uspešnosti (razvoju). Nerazumno prilaganje in preveliko podrejanje večine zaradi raznih pritiskov znotraj same organizacije, učinkuje največkrat ravno nasprotno; učinki so negativni. Ne srečo se nekateri nerazumnim pritiskom uprejo; na povečan pritisk z večjim odporom.

Človek je družbeno (socialno) bitje. To je opredelitev sv. T. Akvinskega iz XIII. stoletja, ki jo bolj ali manj slepo prevzamejo vse znanosti – vključno z današnjim družboslovjem – kot najširšo, občo opredelitev človeka. Le redko lahko živi sam. Ljudje živimo v različnih skupnostih in v multikulturnem okolju, ki smo si ga sami ustvarili. Podobni smo si, a hkrati tudi dokaj različni. Kulturna okolja to našo »različnost« bolj ali manj tolerirajo. V (naši) bivši ureditvi se je moral posameznik podrejati »skupinskemu duhu« diktatorskega režima. Navidezna skrb oblastnikov za celotno družbo je na koncu prinesla največ koristi le redkim posameznikom (skupini). Sistem se je »preimenoval«, kolektivistični duh pa je ostal. Ljudje smo nekritični do dogajanj v svojem okolju, ne

želimo se izpostavljati. V tej množici povprečja smo (preveč) pasivni. Branimo in bojimo se sprememb, čeprav so neizogibne in se tega zavedamo. Premalo spreminjamo »zadeve« na bolje! Le redki posamezniki so takšne spremembe (tudi) sposobni uspešno izpeljati. Komu oz. čemu je torej pri nas treba dati danes prednost – aktivni (kreativni) individualnosti ali (pasivnemu) kolektivizmu? Osebo sem odločno proti kolektivizmu takšne vrste, kot smo ga poznali v naši bližnji preteklosti. Bolj optimalno in tudi dolgoročnejšo rešitev bi verjetno našli nekje med obema skrajnostma. Sam se zavzemam za Človeka – a bistveno drugačnega od današnjega »povprečnega« predstavnika naše vrste. Tu mislim na nekritične subjekte – »človečke«, ki ravnajo v množici podobno kot trop »ovac« – takšnih v »naši« družbi danes ne manjka. Menim, da jih je že odločno preveč.

Filozofi, psihologi in sociologi so razmišljali o človeku kot družbenemu bitju, že davno. Za Herbarta (1776-1841) je bil človek socialno-kulturno bitje. Nekateri avtorji vidijo začetnika sociologije v A. Comtu (1798-1857). Človek je bil zanj (v duhu pozitivizma) vsota bioloških in socialnih sestavin. W. V. Humboldt (1767-1835) je menil, da imajo ljudje, ki govorijo različne jezike tudi različne poglede na svet, oziroma da jezikovni relativizem kultur bistveno določa tudi razlike v samih ljudeh. W. Wundt (1832-1920) velja za začetnika znanstvene psihologije, do socialne psihologije pa je sicer imel odklonilen odnos (Nastran Ule 1997, 44-48).

Hlebš pravi, da je nedvomno najpomembnejša anatomska značilnost človeka njegova pokončna postava (Hlebš 1996, 149). Res je, ljudje se ponavadi gibljemo in hodimo pokončno. Poudaril bi še nek drug pomen pokončnosti, ki da človeku večjo vrednost. Zdi se mi tudi neprimerno bolj pomemben. Ta »pokončnost« manjka danes dobršnemu delu ljudi v »naši« družbi! Zame je pomembnejši kriterij za razlikovanje med samimi ljudmi, še bolj pa za »občutnejše« razlikovanje človeka od živali. Od pokončne postave – hoje je pri človeku bolj pomembna druga lastnost, ki pa nima kakšne anatomske značilnosti. To je pokončna drža človeka, njegovo načelno ravnanje. Še zlasti takrat, ko je to potrebno – v spremenljivih, človeku neprijaznih ali kriznih situacijah. Po mojem mnenju nam manjka danes, v »naši« tranzicijski družbi, veliko takšne »pokončnosti«. Hoditi po dveh nogah, zame še nikakor ne pomeni (samo zato) biti tudi človek. V »praksi« sem spoznal, da je ta (ne)pokončnost tudi pri večini v obravnavani organizaciji že kar očitna. Od živali (ene od petih osnovnih skupin živih bitij) se morda najbolj razlikujemo v razumu, v nesorazmerni velikosti možganov. Človek velja (ob nekaterih vrstah opic) za edino bitje na Zemlji, ki se samega sebe tudi zaveda. Kljub temu menim, da v našem okolju ni prav veliko (javno) zavednih ljudi.

Odkar pomnimo, se ljudje organiziramo. Svoje potrebe in interese lažje uresničimo v sodelovanju z drugimi, v organizacijah. V njih preživimo veliko časa, skoraj tretjino življenja. Človek je osrednji, sčasoma pa postaja tudi vse bolj pomemben člen organizacije. V mnogih uspešnejših organizacijah se tega (že) zavedajo, njihov

najpomembnejši »del« s(m)o pravzaprav ljudje. Organizacije imajo med drugim tudi precejšen vpliv na osebni razvoj svojih članov. V veliki meri nam kreirajo življenje. Morda smo postali ljudje že preveč odvisni od njih. Človek se v organizaciji oblikuje in spreminja. Brez organizacije verjetno ne (z)moremo več. Vendar pa jih relativno slabo obvladujemo. Na področju vodenja in organiziranja se moramo še marsičesa (na)učiti in v praksi tudi marsikaj spremeniti.

2.1 Človek in osebnost

Osebnost je značilnost vsakega posameznika, tudi po njej se ločimo od drugih ljudi. Lahko nas odlikuje ali pa ne – odvisno od nas samih. Za boljše razumevanje osebnosti je treba človeka obravnavati čimbolj celovito. Izraz osebnost ima lahko več pomenov; psihološki, sociološki, antropološki, filozofski, zgodovinski, moralni ipd. Pomembna lastnost osebnosti je relativna *trajnost*. Poznavanje svoje in osebnosti drugih ljudi, s katerimi smo v nekem razmerju, nam pripomore k boljšim medsebojnim odnosom. Sam izvor in značilnosti svoje osebnosti lahko iščemo v nas samih, okolju in njenem medsebojnem vplivu. Osebnost je delno podedovana, delno si jo oblikujemo sami. Zame je prav to »samooblikovanje« ključno za »vrednotenje« in razvoj nekega posameznika! Lahko rečemo, da je to naš osebni prispevek, ki v veliki meri (so)določa našo osebnost. Osebnost in situacija vplivata tudi na naše vedenje. Različni ljudje lahko v povsem enaki situaciji ravnajo drugače, v različnih situacijah pa lahko (nekateri) ravnajo zelo podobno. Predvidevam, da so tudi odhodi iz uspešne organizacije (naš raziskovalni problem) v veliki meri povezani z osebnostjo. S poznavanjem osebnostnih lastnosti tistih, ki so odšli, bi lahko ta dogodek verjetno pojasnili, ali si ga vsaj delno razlagali. To seveda ne pomeni, da imajo tisti, ki so odšli, podobne osebnostne lastnosti; prav v vsakem primeru posebej se lahko tudi bistveno razlikujejo.

Kratko in enostavno definicijo osebnosti zasledimo pri Musku. »Osebnost je relativno trajna in edinstvena celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika« (Musk 2005a, 4). Različno osebnost pri posamezniku poudari na podlagi Guilfordove definicije ko pravi, da je osebnost celostni vzorec relativno trajnih značilnosti, po katerih se posamezniki razlikujejo med seboj (Musk 2005a, 6). Individualnost (distinktivnost, enkratna in neponovljiva) in trajnost (v različnih situacijah), sta bistveni določili osebnosti (Musk 2005a, 1). Nekateri jo primerjajo z organizacijo, s sistemom. Allport jo opredeli kot »dinamično organizacijo tistih psihofizičnih sistemov pri posamezniku, ki določajo značilne načine njegovega prilagajanja okolju«. Za Trstenjaka je osebnost: »biološko odprt, dialektično dejaven sistem človekove samodejavnosti, ki dosega [...] vedno popolnejšo stopnjo samozavesti v odpornosti, javnosti, vrednosti in smiselnosti življenja« (Musk 2005a, 5). Pomembna je Cattelova definicija, kjer je osebnost »[...] to, na osnovi česar lahko napovemo, kaj bo neka oseba storila v določeni situaciji« (Musk 2005a, 6). Pri posamezniku lahko

torej tudi predvidimo, kako se bo obnašal v neki situaciji. V isti situaciji bodo različni ljudje ravnali drugače! Po drugi strani pa se lahko nekdo ravna v različnih razmerah zelo podobno (trajna dimenzija osebnosti). Svoje neverjetno prilagodljive in v vseh možnih spremenljivih (pa tudi v nesprejemljivih!) razmerah prilagajajoče se osebnosti, nam nazorno kaže večina »naših« visokih predstavnikov družbe (t. i. države), vplivnih posameznikov v organizacijah in njihovih »oprod« ...

Osebnost je naša temeljna in zelo pomembna značilnost. Trajne značilnosti, po katerih se razlikujemo (teža, inteligentnost, marljivost idr.), imenujemo osebnostne lastnosti (Musek 2005b, 36). Osebnost je lahko znanstveni ali nazorski idealni tip (npr. avtoritarna osebnost) ali določena raven individualnosti, ko je nekdo zaradi svojega delovanja moralen človek (Sruk 1999, 359). Hlebš pravi, da mora za nastanek človeka: »[...] nastopiti duhovno počelo, ki edino lahko utemelji svobodo odločanja in zmožnost samospoznanja ter s tem tudi spoznanja sveta. Osebnost ni le predpostavka človeške svobode, temveč predvsem tudi njen temelj, ki se v svobodi izraža« (Hlebš 1996, 91). Kaj ima osebnost opraviti s svobodo? Za »velike osebnosti« so pri nas pogosto razglašali predstavnike oblasti, katerih osebnost je zame zelo vprašljiva; med drugim tudi z vidika svobode. Menim, da je »prava« osebnost človeka med drugim povezana tudi z njegovim pozitivnim in odgovornim odnosom do »lastne« svobode, predvsem pa z njegovim doslednim upoštevanjem svobode (pri) drugih! Večina bivših »osebnosti« t(ak)ega odnosa ni imela; vprašljiv pa je tudi pri sedanjih.

Proučevanje osebnosti je zapleteno. Je zahtevna »snov« za raziskovalce, problema se lotevajo iz različnih konceptov in izhodišč. Za Muska je osebnost kompleksna, pa tudi organizirana. Zanj je: »[...] sistem z visoko stopnjo organiziranosti, zato deluje celovito« (Musek 2005a, 4). V definicijah osebnosti se obravnava tudi odnos med organizmom in okoljem. V tem odnosu se uresničujejo osebnostni potenciali. Osebnost je v določeni meri plod delovanja (socialnega) okolja na nas in našega prilagajanja z okoljem (Musek 2005a, 5). Okolje ima lahko tudi (preveč) močan vpliv na osebnost. Določen posameznik, ki je preveč odvisen od (svojega) okolja se lahko, v (običajno le navidezno) spreminjajočem okolju, tudi sam pretirano »spreminja«. Takšen človek (osebek) ni načelen; ima probleme s svojo identiteto.

Osrednji del osebnosti sta *samopodoba* in *identiteta*. Musek pravi, da posameznik v svojem osebnostnem razvoju oblikuje zavest o sebi – oblikuje svojo samopodobo in identiteto. Samopodoba in identiteta predstavljata osrednjo duševno strukturo osebnosti. Pomenita tisto, kar včasih imenujemo naš »jaz«. Po Musku je samopodoba celota informacij, znanj, predstav, ocen, čustev in vrednotenj o nas samih. Je celota, ki je na poseben način organizirana v našem spominu (Musek ZD 1998, 15). Identiteta je »soglasje opredelitev, začasno ujemanje naših samopodob in podob, ki jih na nas naslavlja družbeno okolje« (Nastran Ule 2004, 430). Zanimive so ugotovitve neke Adornove študije. Iz nje je razvidno, da imajo avtoritarne osebnosti šibko samopodobo

in nizko samozaupanje. Razvijajo nestabilna, rigidna in neuskklajena lastna stališča, ki jih nekritično poudarjajo (Nastran Ule 2004, 125). Takšnih tudi pri nas ne manjka, bili bi »primeren« vzorec za nadaljnje študije.

Pojem identitete je tesno povezan s pojmom samopodobe. Nanaša se na »[...] vse tisto, s čimer se istovetimo in zaradi česar ohranja tudi naša osebnost svojo istovetnost in relativno trajnost ob vseh siceršnjih spremembah in prilagoditvah« (Musek ZD 1998, 15). Erik Erikson govori o osmih razvojnih stopnjah jaza oz. identitete. Za Nastran Uletovo je problem identitete v oblikovanju identičnosti s samim seboj, kljub zgodovinski mnogoterosti in spremembam svojih dejanj in doživljanj. Pravi, da si posameznik težko privoščiči razpršitev identitete. Prepričan sem, da to velja v »normalnih« razmerah človeškega razvoja. »Odsotnost identitete oteži koordinacijo različnih perspektiv, s katerimi opazujemo svet okrog sebe in samega sebe« (Nastran Ule 2004, 423). Večji problem organizacije in naše družbe vidim med drugim v njenem »videnju« ene same zveličavne perspektive, ki pa to nikoli ni bila! Povprečni ljudje potrebujejo tudi za tako enostavno spoznanje veliko časa. Iskanje lastne identitete je pomembno v naši mladostniški dobi. Takrat na nek način vsi iščemo sami sebe, ni pa nujno, da se vsi tudi »najdemo« ...

Samopodoba vpliva na naše obnašanje. Zavestno in še bolj nezavedno pazimo, da je naše ravnanje v skladu z našo samopodobo (takšno kot mislimo, da se spodobi, da se ujema z našo naravo). To nam omogoča neko primerno stopnjo samovrednotenja in samospoštovanja. Včasih pa se obnašamo tudi proti naši volji, lahko bi rekli, da gre za managersko funkcijo samopodobe. Izguba samospoštovanja lahko vodi do občutka krivde, sramu, v depresivnost in resignacijo (Musek ZD 1998, 15). Človek mora imeti občutek, da dobro dela, da je učinkovit, skratka, da je tudi pri svojem delu uspešen. Na pomen prepričanja o lastni učinkovitosti kot delu lastne samopodobe in samospoštovanja, je opozoril Bandura (1989). Samopodoba je predstava posamezne osebe o samem sebi, sposobnostih, uspehih in neuspehih ter zadolžitvah, ki jo v določeni situaciji vodi v njenem delovanju (Nastran Ule 2004, 430). Rus pravi, da vpliva prepričanje o lastni učinkovitosti tudi na druga področja človekovega doživljanja in delovanja (Rus 2004, 169). O tem smo se lahko tudi sami pri sebi kdaj prepričali. Ta občutek »učinkovitosti« nas vzpodbuja pri delu, v nasprotnem primeru nas ovira. V skrajni obliki pa nas lahko onemogoči tudi na drugih področjih »našega« življenja.

Za vsakega človeka je pomembno, da se razvija in na nek način (tudi v karieri) napreduje. Pri tem sploh ni nujno in tudi ni mišljeno »napredovanje« po hierarhični lestvici (npr. v organizaciji). Če je pri tem oviran, skuša te ovire v okviru svojih zmožnosti odpraviti (od bolj ali manj pasivnega do aktivnega odpora, tudi odhoda ...). Smisel osebnostnega razvoja je osebnostna rast. Uspešne organizacije ustvarjajo osnovne pogoje in okolje, ki ne duši ustvarjalnosti posameznikov. Danes si težko predstavljamo uspešne organizacije (in družbe!) s posamezniki, kjer so njihovi člani v

kreativnosti ali v osebnostnem razvoju kakorkoli ovirani, kjer ne morejo (med drugim) tudi osebnostno rasti.

2.2 Teorije in modeli osebnosti

V zgodovini raziskovanja človekove narave so se uveljavile različne tradicije in pogledi na osebnost. Pri t. i. »optimističnem« pogledu je človekova narava v bistvu pozitivna, pri »pesimističnem« je problematična in izvorno negativna; pri »nevtralnem« pogledu pa je človek kot začetni nevtralni potencial, ki se ga šele oblikuje (Musek ZD 1998, 6). Obstoječe teorije in modele osebnosti bi lahko razdelili v dve veliki skupini. V prvi so teorije, ki ustrezajo naravoslovnemu modelu znanosti in so bliže »lockovski« tradiciji. Te teorije so bolj objektivne, formalizirane, deterministične. Iz »kantovske« tradicije izhajajo teorije, ki bolj ustrezajo »diltheyanskemu«, duhoslovnemu modelu znanosti – te pa so bolj subjektivne oz. fenomenološke (Musek 2005a, 13).

Musek razvršča pomembnejše teorije v skupine, glede na obravnavo vidikov v katerih vidijo izvore in težišča osebnosti. Najstarejše so dispozicijske teorije osebnosti. Predstavniki te smeri so Hipokrat, Cattell in H. J. Eysenck s petfaktorskim modelom osebnosti. Med raziskovalci, ki so se ukvarjali s psihodinamsko teorijo, so Freud, Adler, Jung. Predmet proučevanja so človekove potrebe, motivi, cilji, vrednote. Med glavne skupine teoretskih perspektiv spadajo še vedenjsko-socialno-kognitivne, humanistične in pozitivne, bioevolucijske (od antike do razvoja genetike in nevroznanosti) ter teorije iz drugih civilizacijskih okolij in kultur (Musek 2005a, 15). Različni avtorji osebnostnih teorij gledajo na osebnost iz različnih »duhoslovnih« teoretskih perspektiv. Iz psihodinamske perspektive izhajajo psihoanalitske teorije Freuda (utemeljitelj psihoanalize, poudarja vlogo spolnosti, ugodje), Adlerja (težnja po uveljavljanju, volja po moči) in Junga (težnja po samouresničevanju, individualno in kolektivno nezavedno, arhetipi). Iz humanistične perspektive, ki je bolj optimistična in pozitivna usmeritev, izhajajo teorije Rogersa (težnja k osebnostni rasti, razvoju, dozorevanju, samoaktualizaciji), Maslowa (motivacija, hierarhija potreb, samoaktualizirana osebnost) in Frankla (težnja do smisla, svobodno bitje, uporaba logoterapije pri osmišljanju življenja). Povzeto po (Musek ZD 1998, 7-13).

Kako torej »razumeti« človeka? Pravo razumevanje človeka dosežemo s pristopom, ki poudarja to, kar je tipično človeškega. Zveza za humanistično psihologijo je sprejela leta 1962 štiri osnovna načela. Na človeka je potrebno gledati predvsem kot na subjekt, raziskovanje naj bo usmerjeno na zdrave ljudi. Vodilo pri raziskovanju je smiselnost in pomembnost. Končna vrednota (človeško dostojanstvo) pa naj bo pri tem pomembno merilo (Musek 2005a, 102). S strukturnimi teorijami opisujemo osebnost s strukturnimi lastnostmi temperamenta, značaja, sposobnosti, konstitucije. Med številnimi značilnostmi človeka so introvertnost, poštenost, inteligentnost. Stara Hipokratova strukturna teorija govori o štirih temperamentih. Značilne predstavnike, glede na

temperament, imenuje kolerik, sangvinik, flegmatik in melanholik. Kretschmer je razvil tri konstitucijske tipe (astenik, piknik, atlet). Novejše teorije vključujejo temeljne poteze in dimenzije osebnosti introvertnost – ekstravertnost, čustveno stabilnost – labilnost, vestnost – nevestnost idr. (Musek ZD 1998, 7). Humanistične teorije (Maslow, Rogers) postavljajo v ospredje tiste značilnosti, po katerih se človek loči od drugih živih bitij. Uresničevanje človekovih potencialov in talentov (samoaktualizacija), ki presegajo nagonsko dejavnost, je značilno in bistveno za človeka (Musek ZD 1998, 8).

2.3 Posameznik

Zakaj *posameznik* – ne skupina? Morda preprosto zato, ker je posamezniku danes veliko težje ohraniti del svoje individualnosti, kot pa se zlit v skupino, organizacijo, množico ali (z)družbo. Vendar – ne gre zgolj za to! Menim, da je posameznik ključni »izvor« delovanja in »kreator« vseh bistvenih razmerij, ki jih v nalogi obravnavamo (organizacije, družbe, etike, uspešnosti, svobode in nenazadnje odhoda). Dejansko je (ne le pri tem) najbolj pomemben!

Posameznik se nenehno sooča z različnimi pritiski, ki jih nanj v različnih oblikah vrši socialno okolje, večina v njem. Redki so tisti, ki se tem pritiskom (sploh) uprejo. Tudi v primerih, ko bi bili za to povsem upravičeni ali bi celo morali nasprotovati nesprejemljivemu ravnanju (zaščita šibkejšega, drugače mislečega ipd.). Posamezniki največkrat ne tvegajo konflikta in se raje pridružijo ali kar podredijo pritiskom večine, četudi imajo sami (povsem) drugačna stališča. Biti zvest samemu sebi (svoji osebnosti) je prav tako izredno težko. Ali je treba dati posameznikom res kakšen večji pomen? Seveda! Danes, jutri, vedno in povsod – kajti prav posamezniki so tisti temelj, od katerih je odvisna osnovna usmeritev (kakovost, slabo, dobro delovanje ipd.) prav vsake skupine, tudi družbe!

W. James (1842-1910) je razvil pojem socialnih dispozicij posameznika. Pomemben je tudi njegov pojem »sebstvo« (self). Po njemu zajema sebstvo vse, čemur lahko reče »to je moje«, kar posamezniku osebno pripada. Menim, da »jemljemo« danes to preveč dobesedno! G. H. Mead (1863-1931) je razvil Cooleyovo zamisel o socialni naravi (identiteti) jaza. Mead je pomemben predstavnik simbolnega interakcionizma, njegova teorija ima številne privrženice. Za Meada je igra v otroštvu zelo pomembna otrokova dejavnost; v njej si na svoboden način prisvaja in ponotranja socialna pravila, norme, pričakovanja drugih. Za otroka so druge avtoritete manj pomembne. Socialne pomene svojih dejanj nakazuje posameznik sebi in drugim s simbolnimi gestami. V identiteti je ločil tri osnovne sestavine, procese I (jaz), Me (mene) in Mind (refleksivno mišljenje). Refleksivno mišljenje predstavlja refleksijo posameznika o odnosih med »jazom« in »menoj«. Omogoča mu nadzorovanje svojega položaja in vloge v družbi. Zato se lahko izogne popolnemu konformizmu in slepemu podleganju avtoritetam. Človek se z refleksivnim mišljenjem lahko upre družbi (Nastran Ule 1997, 48-49). V

»naši«, t. i. tranzicijski (gnijoči) družbi, pogrešam kritično in reflektivno mišljenje številnejših posameznikov (še boljše večine, kar pa ni realno), ki bi lahko razrešila veliko (tudi sedanjih) perečih problemov. Ti pa se nasprotno, ravno zaradi nerazmišljajoče (neaktivne, oportunistične, egoistične, konformistične, bojzljive ...) večine, še dodatno kopičijo.

Menim, da so (vsaj do danes) k razvoju vsega človeštva nasploh največ prispevali prav posamezniki. Velja pa tudi obratno – zaradi njih je bilo tudi največ uničenega. Pomembnim odkritjem in napredku v znanosti se je treba zahvaliti tistim redkim posameznikom, ki so to dosegli s svojim izvirnim razmišljanjem in delovanjem. Nekateri pa so k temu prispevali na drug(ačen) način, s svojimi dejanji, zgledom ali plemenitostjo. Pri tem so vsi pokazali tudi veliko mero poguma – nekateri so zato izgubili svoje življenje (npr. Sokrat, G. Bruno, zdaj astronauti). Za napredek človeštva se lahko zahvalimo prav določenim posameznikom (iz zgodovine). Za to nikakor ni zaslužna večina ljudi (masa, množica). Množice (celo narode) so pogosto zlorabljali za drugačna, največkrat destruktivna početja. Vendar ideje in takrat še »nore« zamisli posameznikov niso oživele, dokler večina ljudi »tega« ni razumela, sprejela ali privzela »za svoje«. Posameznik brez razumevanja, pomoči ali podpore drugih ljudi ne more prav veliko doseči – vsaj ne v kratkem času – marsikdo svojega velikega uspeha ne doživi. Zato pa je lahko vedno (s takojšnjim »učinkom«) slab ali dober zgled drugim.

Tavčar pravi, da zmore posameznik le nekaj sto wattov fizične sile, manj kot gospodinjski sesalnik (Tavčar 2006, 21). Kljub tej šibkosti vidim vrednost nekaterih redkih posameznikov za organizacijo, v njihovem (predvsem izvirnem) razmišljanju. Tudi zdrave in močne osebnosti ter drugačni pogledi na probleme so potrebni za (pozitivne) spremembe. Prav t(akšn)i maloštevilni posamezniki, ki so tudi moralno neoporečni, lahko prispevajo največ k njenemu razvoju. Posameznik res ne pomeni kakšne velike »sile« v organizaciji. Veliko več pomeni v intelektualnem smislu! Kljub temu se večkrat dogaja, da ne uspe(mo) s kakšnim koristnim predlogom, razen če ni(smo) na (naj)višjem položaju. Imeti mora(mo) podporo večjega dela vplivnih članov. Skupina ima dovolj moči in vpliva, da uveljavi zamisel posameznika in da ta postane trajna (Tavčar 2006, 21). Skupina, ki resnično podpre kakšen koristen predlog in ga usvoji za svojega, lahko uspe tudi z njegovo izvedbo. Pri tej podpori običajno pretehtajo predvsem koristi, ki jih imajo od tega tudi njihovi člani.

Na posameznika, kot na »osnovno enoto« organizacije, gledajo nekateri kot na nekaj, kar ne sme preveč izstopati iz njenega okolja, kulture. V nasprotnem primeru ga je treba »izoblikovati«. Posameznik naj bi se zato podredil »organizacijski« večini in ji pri izvrševanju nalog čimbolj usklajeno sledil. Mislim, da to ne vodi nikamor, gotovo pa ne k napredku in razvoju, tudi same organizacije ne. Redki sposobni posamezniki so za organizacijo lahko celo koristnejši od večine. Vprašanje je, ali jih tisti, ki v njej odločajo (redko je to večina), sploh razumejo, upoštevajo in njihov potencial tudi »izkoristijo«.

Posameznik potrebuje za uresničevanje svojih potencialov osnovne pogoje. Okolje naj bi mu omogočilo (svobodno) izbiro izobraževanja, poklicnega in osebnega razvoja. Glede na sedanje stanje menim, da bi lahko naša družba danes, brez škode, spodbujala individualnost. Zakaj? Zato ker s(m)o, zaradi preteklosti, v njej preveč »uniform(ira)ni« ljudi. Premalo smo samoiniciativni, nimamo (še) razvitega čuta odgovornosti niti zase niti za druge itn. Še vedno je navzoč močan »kolektivistični duh« neodgovornosti. Mladi potrebujejo danes priložnosti za osebni razvoj, nove izzive, ki jim sploh obetajo prihodnost.

V zgodovini je imel človek, kot posameznik, raz(lič)ne vloge. Tudi danes ima v različnih družbenih okoljih in ureditvah večjo ali manjšo vlogo in »veljavo«. Njegovo »vrednost« vidim predvsem v individualnosti, izvirnosti, kreativnosti ter predvsem v »držbi«. Vsak človek je (zaenkrat še) neponovljiv. Posameznik je bolj dinamičen kot so skupine, ki so običajno bolj »okorne«, statične – vsaj dokler so (še) »nadzorovane« ...

2.4 Skupina in tim

Človek preživi večino svojega življenja v skupini (družina, vrtec, izobraževalna ustanova, delovna skupina, organizacija, društvo ipd.). Družina je njegova prva (osnovna) skupina in je zanj zelo pomembna. Posameznik pridobi v skupini izkušnje, ki jih prenaša v širše socialno okolje, organizacijo, družbo. V skupini lažje zadovolji potrebe in uresničuje lastne interese. Na posameznika ima določen (običajno velik) vpliv, v njej se ustvarjajo socialne interakcije z drugimi člani. Med večje skupine štejemo organizacije.

Značilnost skupine je najmanj en skupen cilj. V psihologiji pravijo manjšim preglednim skupinam, kjer lahko nadzirajo obnašanje, psihološke skupine. V njih se razvijejo vsi psihološki procesi in dinamika, neposredno lahko kontrolirajo obnašanje. Po Gergenu je skupina dva ali več ljudi v medsebojni interakciji. V kvantitativnem smislu so majhne tiste skupine, ki imajo manj kot trideset ljudi (Nastran Ule 1997, 369). Ljudje se doživljajo v skupini kot povezana celota. Nekateri iz skupine bolj ali manj (tako in drugače!) »izstopamo«. Bolj redki iz nje tudi dejansko izstopimo ...

S konceptom socialne vloge lahko razumemo razmerja med posameznikom in skupino. Z vlogo, ki jo ima posameznik v neki situaciji v skupini (socialnem sistemu), izraža sebe. Vendar večinoma ne izraža navzven vsega tistega, kar misli ali doživlja. Posameznik ima lahko več vlog v skupini (strokovnjak in vodja hkrati). Vsaka vloga ima praviloma tudi protivlogo (vodja/vodeni). Socialna vloga se »gradi v soglasju z vlogami drugih ljudi« (Nastran Ule 1997, 377-378). Od drugih imamo vsi neka (svoja) pričakovanja – njihovim pričakovanjem skušamo delno tudi sami ugoditi. Z vlogo, ki jo »imamo« v organizaciji, se nikoli ne moremo povsem poistovetiti. Nujna je neka določena, optimalna prilagoditev. Zaradi močne osebnosti lahko pride do konflikta vloge do te mere, da ga posameznik ni več sposoben razrešiti. Ker se ne more dovolj

distancirati od te konkretne vloge, je ne (z)more več izvajati oz. igrati. Rešitev lahko išče v kakšni »drug(ačn)i« vlogi ali v odhodu iz organizacije.

Socialno vzdušje je sorazmerno s povezanostjo skupine. Kohezivna je lahko le skupina, ne posameznik. Vendar so nekateri razumevali in povezovali skupinsko povezanost s kognicijo, stališči in čustvi v posamezniku in ne med njimi. L. Festinger je s sodelavci izvedel nekaj eksperimentov v zvezi s povezanostjo (manjše) skupine. Menil je, da je povezanost skupine celota vseh psiholoških sil (povprečje vseh sil v skupini), ki delujejo na posameznike tako, da v njej ostanejo. V svojih opredelitvah je upošteval tudi Lewinovo teorijo psihološkega polja sil. Povezanost skupine je večja, če je bolj privlačna za člane, in če so cilji posameznikov skladni s cilji skupine. Domneval je, da so medsebojna prijateljstva med člani za povezanost skupine bolj pomembna, kot pa privlačnost skupine (kot celote) do posameznikov. Nekateri avtorji (Lewin, Sherif, Deutsch) dajejo poudarek na medsebojni soodvisnosti, drugi (Festinger, Heider) pa na medsebojni podobnosti posameznikov. Za nekatere (Homans, Thibaut, Kelley, Secord, Backman) so bila v socialni izmenjavi posameznikov pomembna razmerja med stroški in izgubami. Za Hoggga so to redukcionistične teorije. Te koncepte, ki se opirajo na manjše skupine, je kritiziral. Pri večjih in bolj formalnih skupinah ne moremo govoriti o povezanosti skupine na osnovi medsebojne privlačnosti njenih članov in o privlačnosti skupine na posameznike. Hogg je oblikoval nov teoretski pristop, ki zajema glavne socialnopsihološke procese (socialno interakcijo, komunikacijo, socialni vpliv, oblikovanje in spreminjanje stališč ipd.). Njegov pristop temelji na specifičnih procesih, občutljivih na širši družbeni kontekst. Hoggov teoretski model analizira procese medskupinske primerjave, socialne kategorizacije skupin in razvoj socialne identitete skupin, ki so jih proučevali Tajfel, Turner, Doise, Moscovici idr. Povzeto po (Nastran Ule 2000, 404-406).

Glede na kvalitativne razlike so iz psihološkega vidika zanimive primarne in identifikacijske skupine. Sekundarne so akcijske, delovne skupine. Takšna skupina je tudi organizacija. V njih zadovoljujemo določene potrebe in uresničujemo interese. Za primarno skupino so značilni trajni medsebojni odnosi s čustveno dimenzijo. V primarni skupini (družini) dobi človek nujne socialne izkušnje. Pomembna je tudi zato, ker se posameznik z družino običajno identificira. Družina mu daje prve modele in vzorce, norme, vrednostni sistem in stališča, s katerimi se posameznik (lahko) ponotranji. Za referenčne skupine je značilno identificiranje članov z »njenim« vrednostnim sistemom. Članom predstavlja modelni sistem za njihova ravnanja, predstave o sebi in njihovem mestu v svetu (Nastran Ule 1997, 368-370). Posameznik se lahko močneje naveže na neko skupino, tudi na organizacijo. Z njo se na nek način »enači«, živi z njo (tudi zanjo). Takšna »navezanost« na organizacijo ni tako redka. Whyte je sredi 20. stoletja (leta 1956) »obdelal« razmerje med človekom in organizacijo v svojem izrednem delu »Človek organizacije« (Whyte, 1970), odlični in še vedno aktualni stvaritvi. V izjemnih

primerih lahko človek posveti (podredi) svoje življenje organizaciji. Vse ostale, tudi neprimerno bolj pomembne zadeve (npr. življenje, vzgojo otrok ipd.), pa zanemarja.

Dogajanja v skupini imajo svoja pravila, v njih obstaja nek red. Skupina ima svojo strukturo, nekakšno notranjo urejenost, ki ni nujno stalna, lahko se spreminja. Elementi te strukture so posamezniki ali njihovi položaji v skupini. Struktura skupine je lahko formalna (norme, pravila, naloge, cilji) in neformalna (prijatelji, prikrite koalicije). V skupini nek kaotičen proces izzove potrebo po stabilnejši strukturi (Nastran Ule 1997, 371-372). Našo družbo obvladujejo (znane) ne- oz. polformalne skupine. Podobno velja za vse večje, pomembnejše organizacije. Vsaka neformalna skupina bi se lahko v kaotičnih razmerah, kot npr. danes, drugače, bolje organizirala, kar pa je, vsaj v »naših« organizacijah, zelo redko tudi praksa. Zato, ker tega niso sposobni izpeljati. Vodstvena struktura skuša biti stabilna, »drži« skupaj tudi ali predvsem zato, da bi ohranila svoje položaje.

Povezanost posameznika z vlogo je specifična, daje mu identiteto v tej vlogi. Različne vloge praviloma ne moremo izvajati z enako uspešnostjo. Posameznik se sooča z različnimi nesoglasji. Konflikt lahko nastopi, ker si posameznik in skupina razlagata isto vlogo različno. Pri istem posamezniku sestavljajo identitete v vlogah socialni sistem, ki je osnova za njegovo podobo o sebi. Vsak od nas »dodaja« neki vlogi tudi svoje, lastne predstave, ki so različne od tistih v skupini. V takšnem primeru izvaja skupina pritisk na posameznika. Posameznik lahko s svojim drugačnim (izjemnim) ravnanjem ponudi skupini nove vidike socialnih vlog, kar spremeni znotraj skupine celoten socialni sistem (Nastran Ule 1997, 381-383). Nekaj podobnega se dogaja ob večjih spremembah v organizaciji, pri uvajanju zahtevne tehnologije, reorganizaciji ipd. Te pa lahko uspešno izvede le posameznik z izjemnim ravnanjem (znanjem). Ob vseh večjih spremembah so potrebne tudi spremembe v sami strukturi organizacije. Pri zahtevnem projektu, npr. ob uvajanju povsem drugega načina dela, se lahko dotedanje vloge (odnosi) članov v skupini močno spremenijo (druga razmerja, prekvalifikacije, odpuščanja). V nasprotnem primeru skupina sploh ne bi mogla uspešno izvajati svojih nalog. Vloge članov skupine je treba zato na novo definirati, kar večina članov zaradi (predvidene) izgube dotedanjih (vplivnih) vlog odklanja. Vodja jih mora na nek način prepričati o nujnosti (koristnosti) sprememb in pridobiti njihovo »tiho soglasje« za aktivno (so)delovanje. Šele takrat lahko vodja zares »odigra« svojo vlogo in uspešno izvede projekt. Pogosto je treba za uspeh, poleg socialnega sistema, delno spremeniti tudi miselnost vključenih. Ohraniti komu identiteto in mu prostovoljno »spremeniti« njegov pogled na novo vlogo, je uspeh.

V vsaki skupini potekajo številni *emocionalni* in *kognitivni* procesi. Prihaja do raznih situacij, ki so bolj ali manj predvidljive, problematične in (ne)obvladljive. Vse to ustvarja v skupini določeno socialno vzdušje (klimo). Raziskave so pokazale, da je skupina stabilna šele takrat, ko se v njej razvije pozitivno psihosocialno vzdušje, ko

vlada v njej solidarnost in odgovornost, ko postane skupina privlačna, in ko imajo njeni člani občutek povezanosti s skupino. Vzdušje v skupini je odvisno od povezanosti (kohezivnosti) skupine in privlačnosti, ki jo ima za posameznike. Socialno vzdušje je objektivna lastnost skupine (aktivnost članov, ustvarjanje koalicij, pogostost konfliktov), ki jo lahko merimo. Vključuje tudi subjektivni vidik (lojalnost, občutek pripadnosti, solidarnost), ki vpliva na obnašanje posameznikov v skupini. Na vzdušje v skupini vplivajo integrativni procesi (skupni interesi, privlačnost in podpora med člani, sodelovanje), ki posameznike povezujejo v skupino in antagonistični procesi (različni interesi, borba za položaj, sovražnost med člani), ki razdvajajo člane skupine (Nastran Ule 2000, 402-403). Več ko je v skupini procesov, ki posameznike združujejo, manj problemov in konfliktov lahko pričakujemo. Prava stabilnost (vrednost) skupine pa se pokaže šele ob večji spremembi, ki lahko povzroči tudi njen razpad – podobno kot se tudi posameznik izkaže (še) v *kritični* situaciji, nesreči ipd.

Nasprotja med skupinami lahko dobijo take razsežnosti, da so težko obvladljive. Zaradi potreb po razreševanju medrazrednih in etičnih konfliktov v času gospodarskega vzpona so dobili pomembnejše mesto empiristi. E. A. Ross je menil, da je potrebno spreminjati načine obnašanja ljudi – ne razmer. V ZDA so takrat poskušali na novo socializirati prihajajočo delovno silo. W. Thomas je uvedel pojem stališča, skušal ga je izmeriti (Nastran Ule 1997, 50-51). Kurt Lewin spada med avtorje, ki so v prvi polovici 20. stoletja presegli nekritično naravnost socialne psihologije. Uvedel je akcijski eksperiment, nov metodološki pristop. V raziskovalnih skupinah naj bi se sprožilo spreminjanje socialnih odnosov. Spada med avtorje t. i. kritične teorije, kamor sodijo Adorno, Horkheimer, Fromm, Marcuse idr. Znan je po raziskavah o konformnosti posameznikov s skupino. Zaslovel je z raziskavami o avtoritarnem in demokratskem vodenju skupine. Svoj osrednji pojem socialnega polja je razumel kot »skupinski psihološki lik, ki kot celota vpliva na vedenje posameznikov v neki skupini« (Nastran Ule 1997, 51). Trdno sem prepričan, da je *konformizem* eden naših največjih problemov – večina članov »naše« družbe se v njem dobesedno utaplja! Tudi zato *ni* potrebnih sprememb, verjetna posledica pa bodo še globlje in dolgotrajnejše krize.

V vsaki trajnejši skupini je pomemben kognitivni proces razreševanje problemov in sprejemanje skupinskih odločitev. Pri raziskovanju uspešnosti so eksperimenti pokazali, da rešuje posameznik probleme v skupini večinoma uspešneje kot sam. To velja še posebej v primerih, kjer zahtevajo naloge različne spretnosti. Posameznik pa je uspešnejši takrat, ko je treba rešiti nalogo v zelo kratkem času. Način reševanja je odvisen od njene zahtevnosti in človeških potencialov. Razlikovati moramo tudi med potencialno in dejansko učinkovitostjo skupinskega reševanja problemov. Raziskave kažejo, da je pritisk k doseganju soglasja v skupini pogosto zaviralni dejavnik. Zaradi tega pritiska skupina ne upošteva boljših rešitev posameznika ali njegovih opozoril o napačnih odločitvah večine. Velike skupine lahko zmanjšajo njeno učinkovitost. V

nekaterih primerih (neuspešna) skupina sploh ne izbere boljše rešitve, ki jo je predlagal posameznik. Razni psihosocialni procesi v skupini (pritisk socialnih vlog, konformizem, polarizacija) povzročijo podoptimalne odločitve. Najvplivnejši člani lahko, zaradi svoje moči, vplivajo na večino v skupini in skupaj sprejmejo napačne odločitve. Pri usklajenih in notranje močno povezanih skupinah pa se lahko pojavi nevarnost nekritičnega skupinskega mišljenja. Člani na noben način ne želijo porušiti povezanosti skupine, tudi če imajo sami popolnoma drugačne poglede na kakšen problem (Nastran Ule 2000, 396-402).

O napačnih idejah in poskusih nekaterih, ki zagovarjajo skupino kot pravega ali celo izključnega nosilca ustvarjalnosti, pa Whyte pravi: »Ljudje zelo redko mislijo v skupinah; skupaj govorijo, izmenjujejo znanje, izrekajo sodbe, sklepajo kompromise. Toda ne mislijo, ne ustvarjajo« (Whyte 1970, 56). S tem, da večina ni ustvarjalna, se povsem strinjam. Morda je včasih celo »uničevalna«? Toda, nekateri (bolj redki) med njimi vedno tudi mislijo, le da tega, zaradi slabih izkušenj (neupoštevanj, kraj idej ipd.), ne izražajo (več) javno. Torej mislijo, samo ustvarjajo ne več. Nadrejeni njihovih dobrih predlogov ne upoštevajo, ker jim ne »odgovarjajo« ali pa jih sploh ne razumejo ...

Team (tim) je formalno združenje članov »[...] kjer je med njimi izjemno tesno sodelovanje in poudarek dan doseganju skupnih ciljev teama« (Rozman 2000, 71) – samouravnavaoč team pa je posebna oblika teama, ki je brez določenega vodje (prav tam). Za Dimovskega je tim »enota dveh ali več ljudi, ki delujejo v interakciji in svoje delo koordinirajo, da bi dosegli določen cilj« (Dimovski 2003, 252). Za oblikovanje tima je potrebno: dva ali več članov, redno medsebojno vplivanje in skupni cilj. Tim se loči od skupine. Koncept tima je skupno poslanstvo in kolektivna odgovornost (prav tam). »Timi so delovne skupine, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih profilov« (Rozman 2000, 103). Timski način dela je zanj oblika izvajanja nalog ali reševanja določenih problemov (prav tam).

Za Rozmana so prednosti timov aktiviranje potenciala posameznika, izravnavanje prednosti in pomanjkljivosti članov, višja kakovost odločitev, boljša komunikacija. Nekateri slabosti so višji stroški, nejasna razmejitev odgovornosti, osamosvojitve timov (Rozman 2000, 103-104). Potencialne prednosti vidi Dimovski v možnosti večjega izkoristka potenciala tima, večjem zadovoljstvu članov, večanju znanj in spretnosti in v fleksibilnosti organizacije. Slabosti so, ker vrhnji in srednji managerji niso pripravljeni prenesti moč na zaposlene, ker posamezniki izkoriščajo tim za lastne koristi (free riding) in stroški koordiniranja (izguba produktivnega časa in energije zaradi usklajevanja) (Dimovski 2003, 263-264).

Večina avtorjev zagovarja timsko delo in ugotavlja, da tim ni inovativen, je pa zato učinkovit. »Visoko razvit timski management je značilen predvsem za inovativne in najsodobnejše organizacije, v katerih je predvsem zaradi visoke stopnje sprememb tudi dinamika timov najbolj intenzivna. Ne glede na inovativnost organizacije in stopnjo

sprememb je timska organiziranost priporočljiva za vsa področja« (Mihalič 2006, 246). Skupna zavezanost tima učinkoviteje doseže cilje organizacije. Tim je (lahko) tudi neka vrsta nadzora (tudi usmerjanja) nad in med samimi člani tima. Tim tako delno omejuje »svobodno« delovanje članov. Se morda zato, v »preveč zavzetih« timih, celo sami med sabo omejujejo ...?

Z raziskovanjem skupin (družin, sorodstev, delovnih skupin, institucij države) kot pomembnih elementov večjih družbenih struktur, se ukvarjajo različne družbene vede (antropologija, ekonomija, sociologija). Kritiki raziskovanja skupin opozarjajo na nevarnost posploševanja posameznih dognanj o obnašanju skupin na vso družbo in druge kompleksne sisteme (Nastran Ule 1997, 371). Usposobljeni raziskovalci skoraj gotovo nimajo takšnih problemov. Prepričan sem, da obstajajo neke splošne značilnosti vedenja ljudi v skupinah, ki jih lahko posplošimo tudi na celotno družbo.

2.5 Človek kot osrednji člen organizacije

Organizacijo ustanovi človek. Postane »del« nje, v njej (so)deluje, jo vodi in usmerja. Odloča o njenem razvoju. Na koncu jo tudi ukine – če ona poprej ne pokonča njega. Povsem pa (nekaterim) nikakor ne more pokončati »duha«. Človek je samostojen organizem, z organi, ki mu sploh omogočajo (pre)živeti. Organizacija nujno potrebuje ljudi, ki so osrednji člen vsake organizacije. Njihova vloga je že postala pomembnejša od vseh ostalih sredstev in kapitala v njej. Za uspeh organizacije so bili v preteklosti odločilnega pomena predvsem ekonomski dejavniki. Ključni člen vsake (uspešne) organizacije pa je danes zagotovo – *človek*.

Po (fizični) učinkovitosti pri delu se človek nikakor ne more primerjati s strojem. Ima določene fizične omejitve in biološke potrebe, ki jih med delom ne more »opustiti«. Vemo, da je samo zdrav in zadovoljen človek v organizaciji lahko učinkovit in uspešen. Za Taylorja so bili ljudje, podobno kot organizacija, nekakšen »tehnični problem«, ki se ga je dalo rešiti s primernim plačilom. Mayo pa je v tridesetih letih 20. stoletja z raziskavami opozoril na pomen primerne socialnega okolja v organizaciji in izven nje (Morgan 2004, 36). Ljudje smo dejansko kompleksen »problem«, zato si ne morem predstavljati, da bi se nas še vedno lahko obravnavalo (le) kot »tehnični problem«.

Ljudje imamo različne interese in cilje, ki jih želimo doseči v (svojem) življenju. V organizacijah je ta raznolikost le delno zaželeno, v določenih (na primer v vojaških) pa sploh ni. Prevelika »raznolikost« kadrov lahko postane resen problem za organizacijo, treba »jo« je do neke mere obvladati. Po drugi strani pa je prav ta »različnost« članov, mišljenj, »čudnih« idej, predlaganih nevsakdanjih (izjemnih) rešitev ipd., njena največja konkurenčna prednost.

Podrejanje ljudi v organizaciji ali družbi je posledica vplivanja te iste družbe na posameznike. Razni diktatorski režimi, ideologije in institucije želijo nadzorovati posameznike v družbi; podobno je tudi v organizacijah. Na srečo niso vsi ljudje takšni,

da bi se uklonili in podredili negativnim pritiskom (družbe). Človek je lahko resnično ustvarjalen le takrat, ko je čimmanj omejen in kadar lahko išče (izbira) med več možnostmi. Problem posameznika je včasih tudi v tem, da ima relativno veliko svobodne »izbire«. V svobodni ureditvi ima/mo toliko možnosti in priložnosti, da ne ve/mo, kaj bi izbral/i. Izmed teh številnih »priložnosti« je težje prepoznati takšen način življenja, ki najbolj ustreza (naši) identiteti.

Smisel človeka je (tudi) življenje. Drugi temeljni aksiom pravi, da je »stvarnost smiselna celota, torej ima vrednost sama po sebi« (Musek ZD 1998, 25). Smisel življenja naj bi bil za človeka v življenju samem. Tretji logoterapevtski aksiom pravi, da je človekova temeljna potreba »potreba po smiselnosti«. Človek je edinstven in enkraten, nenadomestljiv. Življenje je izziv, smiselnost je v odkrivanju življenjskih nalog, spoznavanju ustvarjalnih odgovorov in vrednotah (prav tam). V organizaciji smisel, ustvarjalnost in vrednote niso (nujno) vedno prisotne.

Človek je (velik) potencial. Za ustvarjanje in/ali uničevanje. Za ustvarjanje je še vedno neizkoriščen – menim, da je veliko bolj izkoriščen. Iz »nebogljene« bitja se lahko razvije v povsem samostojnega človeka; postane lahko Človek (slednji se, v primerjavi s prvim, že loči od živali!). Tega (svojega) potenciala marsikdo ne spozna in ga ne (iz)koristi. Za njegov razvoj sta v veliki meri zaslužna tudi kultura in jezik. Ljudje veliko svojih pozitivnih lastnosti ne koristimo ali pa jih (skupaj z »negativnimi«!) zlorablamo. Dosežen razvoj, nivo posameznika, je odvisen od predispozicij (genske zasnove), okolja, v katerem živi (ta odloča v največji meri), in od človeka samega (motivacija, talent, osebnost, aktivnost). Brez svojega »vložka« ne more biti nihče boljši od sivega povprečja (množice) v katerikoli družbi, kaj šele »biti Človek«. Menim, da se lahko v nekaterih situacijah ljudje tudi sami dobro »spoznamo« in da še kako drži rek: človeka spoznaš (še)le v nesreči – člana organizacije pa (podobno) v krizi.

3 ORGANIZACIJA

S pojmom *organizacije* se srečujemo ljudje tako pogosto, da se tega sploh ne zavedamo. Z njimi se soočamo vsakodnevno, v njenih različnih pomenih in oblikah. Verjetno tudi zato ne razmišljamo o njihovem vplivu na nas in o posledicah, ki ga imajo organizacije za nas. Ljudje se tudi sami organiziramo, praktično vsak dan. Živimo v družbi organizacij, po Druckerju »[...] a society of organizations« (Drucker 1995, 44). V veliki meri smo odvisni od njih! Lahko bi dejali, da smo postali nekakšni »sužnji organizacije«. O organizacijah imamo različna mnenja in »predstave«, z njimi imamo različne izkušnje. O široki tematiki organizacij(e) in organiziranja obstaja obsežna literatura – zasledimo lahko številne (različne) opredelitve, definicije in poglede nanjo.

Pojem organizacija je izpeljan iz starogrške besede »*organon*«, ki pomeni orodje in ima več pomenov. Po Verbincu je to urejanje, sestava česa glede na določen smoter. Je skladna celota, združba ljudi, ki jih povezuje delo. Organon je tudi naslov Aristotelove logike (»kompandija«), kot orodja za spoznavanje resnice (Verbinc 1982, 509). Organizacija je zavestno ustvarjena človekova tvorba za doseganje določenih ciljev. Kot združba ljudi je »pojav«, ki si ga je izmislil človek. Organizacija je človekov konstrukt in (tudi) družben pojav. Nekateri avtorji ta pojem opredeljujejo bolj na splošno, organizacij(e) ne ločijo po svojem smotru oz. namenu ustanovitve. Organizacija, ki je predmet naše raziskave, je pridobitne narave.

Z organiziranjem se pravzaprav srečamo že v otroštvu, preden se njenega pomena sploh zave(da)mo; pri igri in raznih drugih aktivnostih z vrstniki. Kadar namerava človek izpeljati zahtevnejše opravilo, mu pri tem pomaga dobra organizacija dela. Večje in najbolj zahtevne projekte lahko uresničujemo (le) v organizacijah. Z organiziranjem potrebnih aktivnosti, njihovim časovnim usklajevanjem in z uporabo ustreznih sredstev, smo lahko neprimerno bolj uspešni. Z organizacijo dela in z organizacijo kot združbo se ukvarjamo že stoletja.

Med številnimi in različnimi pogledi na organizacijo se bom omejil na nekatere prispodobe (metafore), ki jih za organizacijo pogosto uporabljamo. Morgan ugotavlja, da *metafora* ni samo sredstvo za olepšavo diskurza. Dejansko je pomen metafor veliko večji. Raziskave so na raznih področjih pokazale, da metafora izraža vpliv na znanost, način razmišljanja in našega videnja sveta na splošno. Tudi v vsakdanjem življenju je pogost način izražanja. Z metaforo izražamo naše razumevanje razločno, vendar je to spoznanje enostransko. Metafora ustvari izkrivljeno sliko (konstruktivno laž), zato je ne smemo razumeti dobesedno (Morgan 2004, 10). Pri tej nalogi želimo (zaradi mojih »primerjav«) na to (razumevanje) še posebej opozoriti!

Koncept organizacije si (lahko) v prisposodobah predstavljamo na različne načine. Kot mehanizem je predvsem orodje za doseg določenih ciljev. V obliki organizma si lahko organizacijo predstavljamo kot nek(akšn)o celoto z *organi* (sektorji, oddelki), ki

opravljajo zanjo določene *funkcije* (proizvodna, finančna, razvojna). Podoben je življenjski cikel človeka in organizacije, od rojstva (ustanovitve), razvoja, do smrti (ukinitve, propada). Bolj ali manj sta oba vezana na okolje. Človeške možgane lahko primerjam z vodenjem organizacije (učenje, izboljšave, upravljanje). Oba imata svojo kulturo (običaji, razmerja med člani, prepričanja, vrednote). Lahko si ju predstavljam kot psihično kletko (ujetost v lastna prepričanja, nezmožnost obvladovanja raznih ovir in omejitev, strah pred spremembami ipd.). Mojemu pogledu (predvsem izkušnjam!) na organizacijo in človeka bi ustrezali dve metafori. Za organizacijo kot »živo« človekovo tvorbo, ki se spreminja, prilagaja in ima svoj življenjski cikel, bi uporabil prisposodbo organizma – »organizacija kot *organizem*«. Tudi človek je organizem, izvira iz živalskega sveta in se včasih obnaša podobno kot žival (zver, ovca idr.). Zato se mi zdi žival za človeka primerna prisposoba – »človek kot *žival*«. Še vedno nam ni uspelo preseči nekaterih živalskih lastnosti! Primerjava pa izhaja tudi iz same teme naloge (organizacija in naše delovanje v njej, uspešnost, etika, svoboda). Izbrani metafori izražata, v konkretnem primeru, moj *subjektivni* pogled na izbrano temo raziskave. Menim tudi, da imamo ljudje še vedno preveč prvinskih lastnosti in veliko premalo človečnih. Zavedam se poenostavljanja, enostranskosti in možnosti *izkrivljanja* uporabe metafor v »mojem« tolmačenju organizacije in človeka.

Podobno kot človeka obravnavam tukaj tudi organizacijo – kot »organizem«. Organizacija je v odnosu z okoljem odprt sistem. Vendar so jo v preteklosti pogosto, nekateri pa jo še danes obravnavajo kot zaprt sistem. Je fleksibilna celota iz posameznih delov (organov, oddelkov, članov), ki opravljajo določene funkcije. Je dinamična, živa, se razvija, spreminja. Osnovni dolgoročni cilj organizacije je preživetje, zadovoljiti mora določenim (notranjim in zunanjim) zahtevam. V njej potekajo usklajeni procesi, ustvarjajo se novi *odnosi*. S svojim okoljem je bolj ali manj v ravnovesju, ekološka osveščenost je vse bolj vprašljiva in postaja pereč problem. Konfliktne situacije in krizna obdobja so izzivi, ki lahko pospešijo njen razvoj.

Človeka in organizacijo obravnavamo v nalogi predvsem iz koncepta organizma in *odprtega* sistema. Morgan pojasni koncept odprtega sistema z nenehno izmenjavo organskih sistemov (celice, organizmi) s svojim okoljem. Odprti sistemi so živi sistemi, ponavljajoč cikel inputa, notranje transformacije in outputa. Za odprtost je ključen odnos med notranjim delovanjem sistema in okoljem, ki sta medsebojno odvisna (Morgan 2004, 40). Organizacije se med seboj razlikujejo; različna okolja te razlike le še povečajo. Mnogokrat je prav iskanje drugačnih pristopov in vpeljava novih, izvirnih rešitev, ne glede na pogosto ovirajoče družbeno okolje, največja prednost organizacije.

3.1 Pojmovanje, pomen in vloga organizacije

Sam pojem »organizacija« uporabljamo v trojnem pomenu. Kot *naziv* je oznaka podjetja, ustanove, bolnišnice, urada, društva, vojske, stranke ipd. V smislu *organizacije*

neke združbe ga uporabljamo za organizacijo podjetja, organizacijo ustanove. V smislu *organiziranja* organizacije pa nam pomeni proces organiziranja podjetja, organiziranja ustanove (Lipovec 1974, 29-30). Avtor v tem pojmovanju organizacije ne opredeli kot (neke) znanstvene discipline. Ivanko opredeli organizacijo s temeljnimi pojmovanji. Organizacija je zavestna človekova dejavnost, tvorba, sistem ali združba. Je sestav razmerij. Opredeli jo tudi kot znanstveno disciplino (Ivanko 2007, 16). Rozman omenja tri temeljne opredelitve organizacije: kot združbo (ali sistem), organizacijo v tehničnem smislu in kot množico medsebojnih razmerij. Združbo v organizacijskem smislu opredeli kot zavestno urejeno družbeno enoto, skupino ljudi ali skupin – njen temeljni element je človek. Združba ima temeljni cilj in je razmejena od okolja. Slabost te opredelitve je nedoločenost razmerij v njej (Rozman 2000, 15-17). Ne glede na vrsto opredelitve se mi zdi pomembno poudariti to, da je človek osrednji člen organizacije, pravzaprav je njen najpomembnejši, ključni »element« ...

3.1.1 Pojmovanje organizacije

Nekateri avtorji so pojmovali organizacijo predvsem kot formalen proces oziroma tehniko kombiniranja procesov. Za Maxa Webra je organizacija tehnična kategorija, kontinuiran način kombiniranja storitev z ne človeškimi sredstvi za proizvodnjo. Poudarek je na človeških storitvah in sredstvih za proizvodnjo ter kontinuiranosti. Weber je poznan po konceptu »idealnega tipa«. Morgan ugotavlja, da so Webrov koncept »idealnega« pogosto napačno razumeli in enačili z najboljšim. Tudi njegovo (pozitivno) stališče o birokraciji so napačno interpretirali. Sam je bil namreč skeptičen glede prednosti birokracije (Morgan 2004, 337). Menim, da sta človek in organizacija pogosto »sredstvi« – in to ne zgolj za proizvodnjo!

Heinrich Niklisch meni, da je organizacija organska tvornost, organsko ustvarjalno delovanje kot nastajanje, tvorjenje in razširjanje organizma. F. Nordsieck pojmuje organizacijo kot sistem organizacijskih ureditev in tudi kot strukturo. Organizacijsko pa smatra združevanje in včlenjevanje delovnih storitev, s pomožnimi storitvami nečloveških virov v skupni proces dela, zaradi izpolnjevanja nalog in ciljev. Konrad Mellerovicz meni, da je organizacija planski okvir za izpolnjevanje nalog. Je načrtna izbira sredstev (sistem) za izvedbo neke naloge. Pravi, da je organizacija načrtno in sistematično prirejanje ljudi in stvari z namenom urejenega delovnega procesa. Poudarek pri tem je na učinkovitosti in največji smotrnosti. Ulrich meni, da je potrebno ločevati organizacijo od ekonomije. Pojmu organizacija podredi pojem organizacija podjetja. Vsebinski poudarek je na nosilcih nalog, na storitvah in izpolnitvi glavne naloge. Mooney in Raily menita, da pomeni organizacija v formalnem smislu urejen in organiziran proces. Poudarjata red, delno sta prešla tudi začetno (procesno) opredelitev organizacije. Alford vnaša v razumevanje organizacije poleg kombiniranja aktivnosti, tudi proces koordiniranja aktivnosti ljudi. Ulrich imenuje to kombiniranje usmerjanje.

Glavni namen teh aktivnosti je doseganje skupnega cilja. Po Chatelierju ima vsaka organizacija pet zaporednih faz; od definiranja cilja, proučevanja sredstev, priprave sredstev, do izvedbe ter kontrole. Povzeto po (Lipovec 1974, 17-21).

Drugi jo pojmujejo kot človekovo tvorbo, socialno enoto in družbeni organizem. Goetz-Briefs pravi, da je organizacija združba, zveza volj ljudi z uporabo sredstev, zaradi uresničitve določenih namenov. Sombart razume organizacijo kot zavestne in načrtno postopke, s katerimi se ljudje povezujejo zaradi skupnega delovanja. Organizacija je lahko pri tem sam proces organiziranja ali njegov rezultat. Fayol meni, da je organizirati enako dvojnemu organizmu podjetja – materialnemu in socialnemu. Omeji se na družbeni organizem (imenuje ga »corps social«). Mooney pravi, da je organizacija oblika človeške združbe zaradi uresničevanja skupnih ciljev. Za Littererja je organizacija socialna enota (zveza, skupina, združba ljudi) (Lipovec 1974, 17-21).

Tretji upoštevajo predvsem medsebojna razmerja med udeleženci organizacije. Erdmann pravi, da je organizacija skupni pojem za k cilju usmerjene ukrepe. Z njimi urejamo razmerje človek – človek in razmerje človek – predmet. Za A. Browna je organizacija neko stanje, ureditev ali zgradba medsebojno odvisnih delov, s svojimi funkcijami v razmerju do celote. Organizacija ima opravka le z medsebojnimi razmerji med ljudmi. Litterer opredeli organizacijo kot socialno enoto s stabilnimi medsebojnimi razmerji, ki olajšajo uresničitev ciljev. Argyris jo opredeli kot množico med seboj soodvisnih delov. S prilagajanjem zunanjemu okolju ohranja svojo soodvisnost. Pfiffner in Sherwood menita, da je organizacija način vstopa ljudi v razmerja z ljudmi. Povezujejo jih naloge v zavestnem in sistematičnem procesu sporazumnega določanja in izvajanja skupnih ciljev (Lipovec 1974, 24-30).

Avtorji, ki so pred več desetletji snovali in analizirali organizacije na tehokratski način, so enačili organizacijo z instrumentom za doseganje določenih ciljev. Vendar so se industrijski organizator Frederick Taylor, rudarski inženir Henri Fayol in »veliki administrator« Max Weber zavedali tudi pomembnosti sodelavcev organizacije (Tavčar 2006, 22). F. W. Taylor, ki velja za utemeljitelja znanstvene organizacijske vede, je razumel organizacijo kot razmerje – med delavci in vodstvom. V svojem znanem delu »Scientific management« se je zavzemal za dobre odnose med obema stranema. Prav v »neustreznih« razmerjih med vodstvom in delavci je videl enega od pomembnih vzrokov za morebitne slabše rezultate organizacije (Lipovec 1974, 26).

3.1.2 Pomen in vloga organizacije

Organizacije imajo pomembno vlogo v našem življenju. Menim, da imajo vedno večji vpliv na ljudi. Mnogo jih v njih preživi tretjino svojega življenja, za organizacijo nekateri celo »živijo«. V njih se vzpostavljajo različni odnosi med njenimi člani, prav tako pa tudi z njenim okoljem. Na človeka imajo močan vpliv v razvojnem, socialnem, ekonomskem, psihološkem, moralnem, političnem smislu. Organizacije imajo določen

vpliv na ljudi v ožjem družbenem okolju pa tudi širše; med njimi so nekatere vplivne na mednarodni ravni.

Poznavanje pomena in vloge organizacije, še posebej pa njeno razumevanje, je kompleksen problem. Razumevanje organizacije je pomembno predvsem zato, da bi jo lahko človek tudi spreminjal (Lipovec 1974, 14). Prav v tem večinoma nismo uspešni! Človek spreminja organizacijo po svoji »meri« (?). Vprašanje je predvsem, s kakšnim namenom – ali so v ozadju interesi in koristi ozkega ali širšega kroga ljudi. Organizacije naj bi koristile širokemu krogu ljudi, tudi okolja naj ne bi pretirano uničevale. Od tega »cilja« se danes vedno bolj oddaljujemo ... Pomen organizacije je omogočanje izvedbe zahtevnejših nalog, ki jih človek kot posameznik ne bi zmoget. Le z njo je mogoče doseči tehnični napredek, ekonomsko učinkovitost in povečati življenjski standard (Lipovec 1974, 11). Brez organizacij praktično ne moremo. Problem, ki tukaj dejansko obstaja, so veliki vplivi »slabih« organizacij in vedno večji pritiski na ljudi, ki jih že težko prenašajo. Kljub temu se jim vse manj upirajo ...

3.2 Zgodovinski razvoj organizacijskih teorij

V zahodni civilizaciji se je zgodovina organizacij pričela v stari Grčiji in Rimu. Po propadu rimske države in stoletjih bede, sta družbo obvladovali dve organizaciji – država in cerkev. V tistem času zasebne organizacije niso bile zaželjene (Tavčar 2006, 225). Prvo sistematično delo na temo vodenja ljudi Kyropedija je delo grškega filozofa Ksenofona. Platon poudarja potrebo po delitvi na poljedelce, obrtnike, vojake in upravljavce. Zagovarja delitev dela, v družbi kot celoti. Za vojsko je bila proizvodnja obutve organizirana na tekočem traku že v stari Grčiji (Ivanko 2005, 36).

Tudi Leonardo da Vinci je razmišljal o racionalizaciji dela. Probleme o organizaciji dela je proučeval Rene Descartes (1596 do 1650). Pravila racionalne jasnosti, analize, sinteze in klasifikacije (popolnosti podatkov) so bila temelj za nadaljnji razvoj organizacije dela (Domainko 1956, 5). Z razvojem držav, urbanizacijo in kolonializacijo (zlasti v Angliji, Franciji, Nizozemski, Portugalski, Španiji) so se v 16. stoletju zgodile prve večje spremembe v organizaciji (Tavčar 2006, 226).

V znanosti je bil prisoten mehanicistični pristop vse do 20. stoletja. Proučevanje strojev je bil način razumevanja zakonov narave. Arhimed in Galileo sta s takšnim pristopom prispevala k novim spoznanjem v matematiki in fiziki. Descartes je videl živali kot višjo obliko strojev. Julien de LaMettrie je (leta 1748) v knjigi »Človeški stroj« trdil, da sta telo in duša proizvoda mehničnega procesa. Po njem je bilo delovanje človeka v skladu z determinističnimi zakoni, brez kakršnega koli subjektivnega vpliva (Morgan 2004, 335).

Ideja, da je človek stroj, je imela vpliv tudi na ideje filozofov. Na področju moderne psihologije so te ideje vplivale na Humeja, Lockeja, Banthama in Skinnerja. Takšni pogledi so bili in so lahko tudi danes deležni predvsem upravičenih kritik.

Vendar ravna človek s svojim telesom podobno kot z mehanizmom tudi danes pri športni aktivnosti. Socialni teoretik Vilfred Pareto je prikazal uporabo mehanicističnih principov pri razumevanju ekonomije, politike in družbe. V idejah Taylorja in Gantta najdemo mehanicistično vizijo družbenega življenja. Inženirji naj bi z mehansko učinkovitostjo upravljali organizacije (Morgan 2004, 336). Osebo se s takim, zgolj »učinkovitim upravljanjem organizacije«, tudi kot inženir – nikakor ne strinjam!

Podobno kot Černetič (1997) členi organizacijske teorije tudi Ivanko, s svojimi izbranimi merili. Do Taylorja smatrajo vsa razglabljanja o organizaciji za predhodno preučevanje. Nato so se razvile klasične teorije organizacije. Obstajali sta dve šoli. V ZDA upravna organizacija, v Evropi Webrova ter Michelsova proučevanja organizacije. Tem proučevanjem sledijo neoklasične teorije organizacije. V tem obdobju razlikuje Ivanko štiri usmeritve. To so vodstveni proces in človeško-vedenjsko lotevanje, teorije o medčloveških odnosih, primerjalno lotevanje, izzivanje in odzivanje. Neoklasični teoriji sledi moderna teorija organizacije. Za moderno teorijo so značilna sistemska lotevanja proučevanja organizacije, teorije o človeških virih in evropski prispevki k teoriji organizacije. Danes govorimo o postmodernih teorijah organizacije. Obdobje postmodernizma vključuje številne teorije. Ivanko navaja med njimi teorije procesne organiziranosti, teorije učeče se organizacije, kakovosti, organizacijskega razvoja, organizacijske odličnosti, sistem dvajsetih ključev (Ivanko 2005, 30-32).

Za predhodno proučevanje organizacije smatramo organizacijska proučevanja do leta 1903. S problemom organizacije se je človek srečal takrat, ko sam ni bil sposoben ali ni zmožal opraviti kakšnega dela in je bilo treba delo razdeliti (Ivanko 2005, 35-38). Pred več kot 4000 leti so lahko zgradili piramide v Egiptu samo z dobro organizacijo dela velikega števila ljudi. Iz tistega obdobja izvirajo prvi zapisi o tej problematiki. Kitajski zid je velik dosežek organiziranega dela množice posameznikov. Z organiziranjem so se ukvarjale tudi verske organizacije. Tak primer je Mojzesovo organiziranje pohodov na Sinajsko goro (Ivanko 2005, 35). V 17. stoletju so proučevali trajanje potrebnega delovnega časa za določena dela. Maršal Vauban je uporabljal normative delovnega časa za določanje plač delavcem. Francoski inženir Peronnet je leta 1739 razčlenil proizvodni proces šivank na 18 delovnih operacij in tako 240-krat povečal učinek enega delavca. V Franciji je v 17. stoletju Colbert izdal predpise o dolžini, širini in kakovosti tkanin. Predpis za format papirja A4 je bil prvi poskus standardizacije (Domainko 1956, 5).

V 18. stoletju sta Jean in Jacques Bernoulli matematično izrazila delo kot zmnožek napora, hitrosti in dolžine trajanja delovnega časa. Francoski fizik Coulumb (1736 do 1806) je delo izrazil kot zmnožek lastne teže in višine oz. poti, ki jo pri delu opravi človek. Lavoisier (1743 do 1794) je menil, da je kvocient med vdihnjenim in izdihnjenim zrakom fiziološko merilo za količino dela. Med predhodniki znanstvene organizacije dela je tudi Anglež Adam Smith (1723 do 1790), ki opisuje probleme

manufakturne proizvodnje in poudarja delitev dela. Protestantska etika je ustvarila pogoje za nastanek kapitalizma. Druga polovica 18. stoletja je prinesla usihanje merkantilizma, ki je terjal podrejanje vseh gospodarskih in poslovnih dejavnosti interesom države. Adam Smith je utemeljil etiko zgodnjega kapitalizma. Po Smithovem prepričanju zagotavlja t. i. nevidna roka tržišča in konkurence, da posameznik, ki maksimira lastne interese koristi tudi družbi (Tavčar 2006, 226). Karl Marx (1818 do 1883) je v svojem delu Kapital analiziral razne oblike in intenziteto dela, od najstarejših časov, do industrijske proizvodnje. Proučeval je izkoriščanje delovne sile in problem presežne vrednosti (Ivanko 2005, 37).

Šele v 19. stoletju so se pojavila urejena znanja o organizacijah (Tavčar 2006, 226). Leto 1903 je prelomnica v proučevanju organizacije dela. Za utemeljitelja znanstvene organizacije dela štejejo F. W. Taylorja. Objavil je Shop Management, prvo večje samostojno delo s področja znanstvene organizacije dela (Ivanko 2005, 37). Znanstvena revolucija je vplivala na razvoj konceptov organizacij. V 20. stoletju so nastajale velike organizacije. V drugi polovici 20. stoletja se je ta trend obrnil. Manjša podjetja so postajala vse bolj avtonomna, inovativna in prožna. Razmerje med delom, kapitalom in znanjem se je spremenilo. Znanje je dobilo največjo težo in z nenehnim razvojem znanosti postaja vse bolj pomembno (Tavčar 2006, 225-226). Klasični teoretiki organizacije so se osredotočili na formalne vidike organizacije. Predlagali so organizacijska načela in predpisovali navodila, katere naj bi upoštevali. Organizacijskih načel je bilo več kot sto. Preizkusov in opazovanj, s katerimi bi preverjali njihovo uporabnost, ni bilo veliko. Vodstvenemu procesu niso posvečali pozornost (Ivanko 2005, 39). Prepričan sem, da ga pri nas še vedno premalo.

V drugi polovici 19. stoletja je na razvoj organizacije dela v ZDA vplival hitrejši industrijski razvoj. Metode vodenja, ki so jih razvili v tem obdobju, označujejo za znanstveni management (scientific management), pri nas tudi taylorizem. J. W. Taylor (1856-1915) je bil, z deli »Shop Management« in »The Principles of Scientific Management«, najpomembnejši predstavnik znanstvenega vodenja. Z določenimi problemi se je srečal pri svojem delu. Spoznal je, da se človeška energija porablja neracionalno. Delo je delil na pripravo, izvedbo in kontrolo. Rešitve je iskal v novih metodah dela in v specializaciji dela na funkcionalnih osnovah (Ivanko 2005, 41-47). F. B. Gilbreth je prispeval k zmanjšani utrujenosti delavcev in povečani proizvodnji. H. Ford (1863-1947) je s tipizacijo in standardizacijo začel leta 1899 serijsko proizvajati avtomobile. Gantt je proučeval načrtovanje in terminiranje dela; po njem se imenujejo »Ganttove karte«, ki jih uporabljamo še danes (Ivanko 2005, 47-50). H. Hoover je leta 1921 naročil raziskavo o vzrokih izgub v ameriškem gospodarstvu. Pokazalo se je, da so največji krivci za izgube vodje (50 %) in direktorji podjetij, delavci pa pol manj (25 %). Ostalih vzrokov takrat niso ugotovili. Podobno raziskavo bi bilo danes dobro opraviti tudi v naših organizacijah. Rezultati bi bili lahko zanje koristni; gotovo pa bi bili tudi

»zanimivi«! Poznavalce dejanskih razmer verjetno sploh ne bi presenetili. Ker pa bi s tem odkrili tudi (ali predvsem!) veliko lastnih napak, slabosti in še marsičesa drugega, se tega najverjetneje ne bomo lotili ...

Znanstveno vodenje je povečalo proizvodnost, pospešilo mehanizacijo in avtomatizacijo. Povečalo se je merjenje fizioloških sposobnosti, gospodarnost in učinkovitost človeškega dela. Bistvenega vprašanja, miselnega procesa pri razreševanju problemov, pa takrat sploh niso obravnavali. To je bila pomembna pomanjkljivost. Za povprečno normo so upoštevali učinek najboljšega delavca. Zato je upravičeno prihajalo do nezadovoljstva delavcev. Kmalu po uporabi skladiščnih delavcev leta 1909, so se začele pojavljati resnejše kritike Taylorovih metod. Mišljenje, da je človek »homo-economicus«, je bilo napačno (Ivanko 2005, 51-55). Človeka so takrat obravnavali kot nekakšen stroj. Njegova naloga je bila predvsem čim večja učinkovitost opravljenega dela. Poudarek je bil na relativno skromnih fizičnih zmožnostih delavca, njegove (neprimerno večje) umske sposobnosti pa so zapostavljali. Jih danes že (iz)koristimo?

V Evropi je razvoj potekal drugače kot v ZDA. Za staro celino je bilo značilno makroorganizacijsko, deduktivno proučevanje organizacije. V ZDA pa so uporabljali bolj induktivni pristop. Obstajali sta dve usmeritvi. To sta bili Fayolova upravna in Webrova birokratska organizacija. V Evropi je prvi proučeval organizacijo dela rudarski inženir Henri Fayol (1841-1925). Njegov namen je bil zgraditi organizacijsko filozofijo in oblikovati njena splošna načela. Celotno poslovanje podjetja je razčlenil na šest poslovnih funkcij. Prispeval je k nadaljnjemu razvoju klasične teorije organizacije (Ivanko 2005, 55-56). Fayol je opredelil načela za uspešno obvladovanje organizacij, ki jih lahko razporedimo v tri osnovne skupine. Prva je bila delitev dela in nalog za učinkovito delo in specializacijo. Druga so načela tradicionalne strukture avtoritete (disciplina, enotnost ukazovanja, hierarhija). Tretja pa so bila načela vodenja za učinkovito doseganje skupnih ciljev (Ivanko 2005, 13). Ob teoretičnih in praktičnih prispevkih, ima klasična teorija tudi slabosti. Organizacije ne obravnava celovito, v vsej njeni problematiki. Obravnava jo kot zaprt sistem, človeka pa kot strojni privesek. Ni upoštevala sociološkega in psihološkega vidika. Premalo je bila podprta s preverjanji in dokazi (Ivanko 2005, 73-74). Človeka je obravnavala kot orodje, podobno kot vsa druga sredstva organizacije. Marsikje še vedno ni bistveno drugačnega obravnavanja.

Max Weber je proučeval socialne strukture družbe. Razlikoval je tri oblike avtoritete – zakonito, tradicionalno in karizmatično. Na podlagi zakonite avtoritete je razvil svoj birokratski model organizacije (idealni tip). Weber je imel na organizacijsko teorijo močan vpliv, v zadnjem času pa je bila njegova teorija deležna raznih kritik (Ivanko 2005, 78). Po mojem razumevanju (danes je o tem veliko lažje soditi in kritizirati) je (pre)močno poudarjal racionalnost. Ta je bila pri njem odločilna, ključna, v ospredju. Weber ni videl kakšne pomembnejše vloge v duhovni plati človeka. Premalo je upošteval človekovo duševnost in njegove psihološke značilnosti.

Teoretiki neoklasične šole so upoštevali načela klasične teorije. Proučevanje so razširili in povezali tudi z drugimi znanstvenimi disciplinami. Večji pomen je dobila *človeška* razsežnost organizacije (Ivanko 2005, 104). Vprašanje je le, za katere in za koliko ljudi? Obdobje, v katerem živimo, imenujejo nekateri *postmodernizem*. Gephart ugotavlja, da vključuje postmoderna teorija managementa postmanagersko teorijo organizacije in »postorganizacijsko« teorijo managementa (Boje 1996, 44). Očitno je tudi organizacijska teorija naš večni problem, ki (si) ga največkrat sami zapletamo ...

3.3 Problem »sistema«

S konceptom *sistema* si človek lažje predstavlja, razlaga in razume stvari ter probleme v svojem okolju. V osnovi ločimo naravne, umetne ter zaprte in odprte sisteme. Nekateri avtorji zagovarjajo odprte sisteme, drugi (redkeje) zaprte; glede tega si niso enotni. Največji problem sistema je morda v »določitvi« meja obravnavanega sistema z njegovimi podsistemi – glede na njemu višje (nadsisteme).

V sodobni teoriji sta se razvili dve usmeritvi, sistemska teorija in teorija o človeških virih. Pojem »sistema« poznamo že dolgo. Kukoleča razlikuje tri temeljne skupine sistemov. Loči jih na *naravne*, *tehnične* in *organizacijske* (Kukoleča 1974, 39). V sistemske teoriji je sistem sestav medsebojno povezanih in odvisnih sestavin (naravnih, tehničnih in organizacijskih). Naravne so mrtvo in živo okolje človeka. Med tehnične štejejo stvaritve človeške ustvarjalnosti, ki so delno napovedljive. Organizacijske pa so materialne, umske in moralne pridobitve človeške ustvarjalnosti (Ivanko 2005, 110-111). V tehničnih stvaritvah smo neprimerno bolj uspešni kot v organizacijskih. Primer slabega (neuspešnega!) sistema je danes tudi naš prevladujoč moralni »sistem« ...

Na organizacijo lahko gledamo kot na odprt ali kot na zaprt sistem. Kot zaprte sisteme je organizacije obravnavala klasična organizacijska teorija. Takšni pogledi na organizacijo niso vključevali niti okolja, v katerem je delovala niti njune medsebojne odvisnosti. Proučevali so notranje delovanje organizacij. Pogled na organizacijo kot na odprt sistem vključuje tudi okolje, v katerem deluje. Značilnosti odprtih sistemov sta proučevala znanstvenika Kahn in Katz (Ivanko 2005, 9-12). Izhodiščna točka sistemske teorije, ki je skupna vsem znanstvenim disciplinam, je, da so vse stvari in pojavi (od mrtve narave do družbenih skupnosti) v svetu sistemi. Sistem je sestav medsebojno odvisnih in povezanih delov. V odnosu do okolja ločimo zaprte in odprte sisteme (Bučar 1974, 2). Kakšen pa je naš odnos do (naravnega in družbenega) okolja danes?

Glede na odnos do okolja lahko sisteme razvrstimo na zaprte (neodvisne od okolja) in odprte. Slednji vsebujejo veliko spremenljivk, vseh ne poznamo in jih (vseh) tudi ne moremo predvideti in obvladovati. Takšni so na primer tudi družbeni sistemi. Vsi organizacijski sistemi so odprti. Človek lahko ustvari umetne sisteme (Ivanko 2005, 112). Tudi mi obravnavamo organizacijo v nalogi kot odprt, umetno ustvarjen sistem; s

fazami od ustanovitve, razvoja do ukinitve. Človeka obravnavamo kot spreminjajoč se, še vedno naravni organizem – čeprav sploh ni več tako »naraven« ...

Nasproti zagovornikom odprtega sistema lahko postavimo izviren koncept zaprtega sistema. Čilska biologa, Maturana (Humberto) in Varela (Francisco) sta odkrila obstoj krožnostno zaprte organizacije, značilne za žive organizme. Imenujejo jo avtopoiesis (avtopoieza, samoproizvodnja) (Ovsenik 1999, 13). Maturana in Varela sta razvila nov pristop k sistemski teoriji. Trdita, da so živi sistemi organizacijsko zaprti in neodvisni ter da se sklicujejo le sami nase. Pravita, da so osnovne značilnosti živih sistemov neodvisnost, krožnost in samonanašanje (samoreferenca). Sposobnost, da se živi sistemi samostojno ustvarjajo in obnavljajo preko zaprtega sistema razmerij, imenujeta samoprodukcija (avtopoiesis). Trdita, da spremembe nastanejo kot rezultat variacij znotraj sistema in ne zaradi zunanjih vplivov. Teorija avtopoiesis vztraja na internem določanju odnosov z okoljem. Sprememba enega elementa v sistemu je povezana s spremembami drugje. Interakcija sistema z okoljem je dejansko del lastne organizacije. Zaprtost in neodvisnost sistemov pri tem ne pomeni tudi njihovo izoliranost. Pri takšni (samoprodukcijski) naravi sistemov je potrebno razumeti, »kako vsak posamezen element simultano povezuje ohranjanje samega sebe z ohranjanjem drugih« (Morgan 2004, 222-225). Eden največjih problemov (vsakega) družbenega »sistema« smo ljudje. To je naše okolje, sistem, ki ga »oblikujemo« sami. Še tako »zaprte« družbene sisteme bi »pravi« ljudje lahko spremenili v »odprte« – za vse tisto, kar je pozitivnega.

Med nami so redki tisti, ki z omejevanjem in z mejami nasploh, nimajo problemov. Za Wittgensteina so meje našega znanja hkrati tudi meje našega sveta. Potemtakem vsak od nas, z omejevanjem svojega sveta, omejuje svoje znanje (po drugi strani pa ga tudi precejšujemo). Ne glede na to, s kakšnimi sistemi imamo »opravka«, jih veliko preveč poenostavljamo. To so matematiki teoretično dokazali, v praksi pa smo to že mnogokrat »izkusili«. Sprva še tako male in neznatne spremembe lahko na koncu »porušijo« vsak sistem. Tega se mi še premalo zavedamo. Danes namreč nespametno, vztrajno in učinkovito »rušimo« napačne (dobre in »zdrave«) sisteme ...

3.4 Organizacija kot organizem

Organizem je živo bitje, sestavljeno iz skladno delujočih organov, organska celota ali telo (Verbinc 1982, 509). Za Tavčarja je organizacija na eni strani *instrument* – kot mehanizem in na drugi strani *organizem* – kot interesni vidik skupine ljudi. Oba se v organizaciji neločljivo prepletata in prežemata (Tavčar 2006, 23). V nalogi obravnavamo človeka in organizacijo kot »organizem« – ne glede na to, da je človek, takrat ko se rodi, (še) *naravno bitje*, organizacija pa je vseskozi povsem *umetna tvorba*. A ta razlika postaja žal, v škodo naravnega, vse manjša. Vredno razmisleka.

Organizacijskim teoretikom je prisposoda organizma pomagala razmišljati o organizacijah na načine (podobno, op. avt.), kot si jih predstavljamo danes. V ospredju

so problemi biološke narave, odnosi med organizacijo in okoljem, preživetje organizacije in njena uspešnost (Morgan 2004, 35-36). Takšne »vrste« teorije proučujejo organizacije kot odprt sistem. Obravnavajo dejavnike, ki vplivajo na življenjski cikel in razvoj organizacije ter njen proces prilagajanja različnemu okolju.

Kot človek je tudi organizacija neke vrste organizem – je sestav, skupina ljudi – predstavljamo si jo lahko kot skupek organizmov. Ti organizmi (ljudje) so samostojni in hkrati tudi različni. Lahko torej rečemo, da je organizacija velik umetni organizem, sestavljen iz organov (služb, sektorjev, oddelkov) – »skupka« živih organizmov, ljudi. Vsak »organ« ima svojo specifično funkcijo, ki je običajno skladna z drugimi. Funkcije so lahko popolnoma različne, samostojne (avtonomne), lahko se dopolnjujejo. Razvojna funkcija je lahko usmerjena tudi v kakšno drugo (novo) smer – celo na povsem druga področja, ki v danem času nimajo nobene veze z dotedanjam delovanjem organizacije. Ta raznovrstnost je lahko osnova za izboljšave (razvoj), drugačne usmeritve in za popolnoma nove rešitve. Na začetku so lahko videti nesmiselne, rezultati so mnogokrat nepredvidljivi, slabi ali pa jih dolgo sploh ni. Do neke mere je treba spodbujati drug(ačn)e pristope in/ali (vsaj) poskušati. Pomembno je, da se funkcije organov ne izničujejo, si ne nasprotujejo in ne ovirajo druga druge. V organizaciji delujejo organi (službe) vzajemno. Usmerjeni so k nekemu cilju, razvoju ali zgolj – preživetju ...

V 20. stoletju so v naravoslovnih vedah začeli na organizacijo gledati tudi kot na naraven pojav. Fizik R. Clausius je leta 1865, v okviru proučevanja termodinamike, odkril pojav entropija. Zaradi izravnavanja temperaturnih razlik ta nenehno narašča. Po najbolj črnem scenariju bi dosežena maksimalna entropija lahko pomenila tudi konec sveta. Podrobnejša raziskovanja entropije so leta 1955 s Prigogineovim teoremom pripeljala do odkritja naravne organizacije, ki je značilna za vse žive organizme, sisteme in celo vesolje. Danes ugotavljajo, da se vesolje obnaša kot celota, kot živo bitje z naraščajočo stopnjo svoje kompleksnosti. Z večanjem kompleksnosti v svetu se hkrati povečuje tudi stopnja samoorganiziranosti. V sebi ima potenciala za reagiranje na vse številnejše kompleksne situacije. Vzporedno s tem bo predvidoma lahko tudi človeštvo pridobilo evolutivne samoorganizacijske izkušnje in znanja (Ovsenik 1999, 10-13). Prav iz narave bi se lahko največ (na)učili. Med drugim bi spoznali, da je lahko (naravna) samoorganizacija pogosto celo boljša od naše (umetne) organizacije.

Organizacijo so najprej obravnavali v okviru mehanicistične paradigme. Potem je sledilo obdobje socialnih organizacij, z vidnejšo vlogo človeka. Glavna pozornost je bila posvečena ekonomskemu vidiku, ekonomski uspešnosti. Zanimarjalo se je naravno okolje. Morda bomo končno le ustvarili pogoje za bolj »naravne«, fleksibilne (manj toge), bolj koristne in predvsem bolj vodene organizacije (z etično osveščenimi vodji), s poudarkom na človeku (razvoju njegovih potencialov), naravi (okolju), znanju in moralni. Človeku je to pravzaprav relativno enostavno izvesti. S tem bi lahko že danes zagotovili vsem organizmom boljše življenje, zanamcem pa omogočili prihodnost ...

3.5 Obvladovanje organizacije

Za zares uspešno obvladovanje organizacije so potrebna multidisciplinarna znanja (organizacijska, ekonomska, socialna, tehniška, psihološka, politična ipd.). Glede na to je presenetljivo, koliko kandidatov si želi voditi oz. obvladovati organizacije. Tem ambicioznim povzpetnikom pa manjka prav to – znanje. Ne vedo, kaj pomeni dobro voditi. Vidijo le visok položaj, naziv in dobro plačo. Danes »vodijo« organizacije t. i. managerji. Peter Drucker (učitelj, duhovni vodja, guru), ki velja za »očeta« managerske teorije in sodobnega managementa, si je zamislil ustvarjanje novih znanj v družbi znanja. Do avtoritete Druckerja na področju managementa in »nove družbe« so kritični avtorji (raziskovalci) v »zahtevnejšem« zborniku, ki ga je uredil Kuzmanić (Kuzmanić 2008). Od družbe znanja smo pri nas (po moje) še zelo »oddaljeni«. Prvi (velik) korak lahko naredijo dobri managerji, ki se od mnogih aktualnih tudi bistveno razlikujejo. Sedanji najemajo zunanje svetovalce celo za delo, ki bi ga morali sami opraviti. Številne (tudi nepotrebne) reorganizacije si zamislijo in izvajajo predvsem zaradi nameščanja (svojih!) ljudi in ne zaradi potreb same organizacije, optimizacije, racionalizacije poslovanja, spremenjenih razmer na trgu ipd.

Po Tavčarju je manager vsak, kdor »načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delovanje vsaj enega sodelavca« [...] Managerji imajo dvojno vlogo, ker »kot poslovodniki obvladujejo organizacijo in kot vodje vodijo ljudi« (Tavčar 2002, 69). Manager obvladuje poleg organizacije tudi svoje sodelavce. Čeprav vemo, da so ljudje različni, jih nehote ocenjujemo po svojih merilih in predstavah; največkrat zmotno. Koncepti obvladovanja ljudi so stari toliko, kot so stari pogledi na »dobre« in »slabe« ljudi. Od teh skrajno optimističnih (dobrota) in pesimističnih (zloba) pogledov na ljudi, je za obvladovanje (vodenje) ljudi bolj primeren realističen pristop oz. koncept vodenja. Običajno ločimo funkcije izvajanja, poslovodenja, vodenja, upravljanja in nadziranja. »Delovanje vršnega managementa v organizaciji nadzirajo lastniki ali v njihovem imenu upravljalci. Upravljanje, management (poslovodenje) in izvajanje so tri temeljne in jasno razmejene vloge v organizaciji« (Tavčar 2002, 69). Menim, da večina naših »managerjev« ne zmore obvladovati niti samega sebe, kaj šele organizacije ...

3.6 Politika in moč organizacije

Politika organizacije je, če poenostavimo, odločanje in urejanje (pomembnejših) zadev. Po Tavčarju je odločanje rutinsko, analizno ali intuitivno. Manager se odloča v bolj ali manj kompleksnih okoliščinah na podlagi informacij, lastnega znanja, izkušenj, nasvetov, intuicije, analiz, matematičnih modelov ipd. (Tavčar 2002, 9). Politika in moč sta pojma, ki si ju pogosto napačno tolmačimo kot samostojna in kot takrat, ko sta v nekem odnosu. Mnogo ljudi gleda na politiko (napačno) kot nekaj slabega; verjetno zato, ker v našem okolju skoraj ni prave (dobre) politike. O ključnih zadevah se pri nas

pogosto odloča na podlagi takšnih kriterijev, ki s politiko nimajo zveze. Na oblasti imamo politikante, ki odločajo tudi o zadevah, ki naj bi bile le v pristojnosti managerjev v organizacijah. Vpliv na organizacije jim le še povečuje vpliv na družbo; oblastniško (delegirano) moč izkoriščajo v svojo, zasebno korist – namesto v javno.

Pod pojmom politike (in »političnega«) si predstavljam umetno (svobodno in odgovorno) *delovanje* ljudi, ki ne dopuščajo, da gredo javne »zadeve«, ki se tičejo tudi njih samih, v neželjeno (negativno) smer. V tem (političnem) procesu skušajo razreševati probleme in premagovati ovire, ki si jih ljudje postavljajo ali jih sami celo predstavljajo (skorumpirana oblast, nasilne skupine, številne »ovce« ipd.) na poti k izboljšanju družbenih razmer, k splošni uspešnosti. Politični človek (politik) pa je tisti subjekt, ki s političnim (javnim!) delovanjem politiko omogoča, udejanja in jo ohranja – s tem jo/se tudi stalno razvija. Z odgovornim (svobodnim) delovanjem lahko probleme bolje razrešuje in »zadeve« nenehno izboljšuje. Glede splošnega stanja v »naši« deželici najbrž ne zgrešimo, če ocenimo, da je status tukajšnje politike odraz stanja ljudi (človeka). Zame je »nikakršen« ... Politika ni oz. ne more biti predvsem ohranjanje stanja ali položaja (kar mi tukaj počnemo!), ampak je neprekinjeno ustvarjanje nečesa boljšega ali vsaj pogojev za kaj takega – za boljše življenje vseh, vsega. Za človeka je verjetno najbolj zahtevno delovanje ravno politično ...

Največji del odgovornosti za doseg ciljev organizacije bi morali prevzeti managerji in nadzorniki. Pri nas je praksa povsem drugačna. Odgovornosti ni! Naši kvazimanagerji slabo »vodijo« organizacije. Nimajo ustreznih strokovnih znanj, še manj potrebnih oseb(nost)nih lastnosti za vodenje; o etičnih pri mnogih sploh ni sledu. Sprejmejo veliko napačnih in škodljivih odločitev. Organizacijo pogosto (stihijsko) »vodijo« v nepotrebne krizne situacije. Menim, da o politiki v »naši« organizaciji in še zlasti v družbi praktično ni sledu. K takšnemu stanju pa veliko pripomore-mo/jo tudi člani organizacije in družbe, ki to »eliti« dopušča-mo/jo.

3.7 Človek in organizacija (skupno, razlike)

Organizacija je nedvomno človekova tvorba. Človek je z organizacijo v nekem *razmerju*, je njen člen. Z ostalimi udeleženci je v medsebojnih odnosih. V nekem smislu si lahko predstavljamo človeka in organizacijo (njegovo tvorbo) kot »subjekta«, ki vplivata drug na drugega. Ali lahko človeka »enačimo« z organizacijo? V kakšnem primeru je to »upravičeno«, do kakšne mere je to sploh možno? Sta res (oba) subjekta? Morda sta le sredstvo za doseg določenih ciljev? Čigavih?

Pri človeku in organizaciji zlahka najdemo skupne točke. Ne samo v prisposodobah. Podobno kot človek ima (lahko) tudi organizacija svojo osebnost, identiteto, podobo (image). Za Korelca je organizacijska identiteta »otipljiv odraz osebnosti organizacije, je osebnost, duša organizacije, ki se odraža jasno in razumljivo« [...] »predstavlja vse načine, na katere se organizacija predstavlja skozi izkustva in zaznave vsemu njenemu

okolju«. Avtor definira tudi image. »Celoto načinov, s katerimi se organizacija predstavlja lahko imenujemo njena identiteta. Tisto, kar različne javnosti dejansko zaznajo, pa imenujemo image oziroma podoba organizacije« (Korelc 2001, 161). Menim, da se lahko identiteta in image organizacije močno razlikujeta. To se lahko (podobno kot v »naši« organizaciji) pokaže šele po daljšem obdobju.

Človeka in organizacijo je mogoče preučevati iz raz(lič)nih perspektiv. Tega problema se lahko lotimo s pristopom, značilnim za funkcionalizem. Njena pomembna predstavnik sta Comte in Durkheim. Na razvoj modernega funkcionalizma so v veliki meri vplivala dela antropologov. Durkheim je imel na delo Radcliffe-Browna in Malinowskega velik vpliv. Oba antropologa sta zagovarjala celosten študij družbe (kot celoto) – v kolikor želimo razumeti njene glavne institucije in obnašanje posameznikov (Giddens 1997, 561). Resnega preučevanja posameznika ne moremo (povsem) ločiti od preučevanja družbe. Prepričan sem, da podobno tudi pojavov v organizaciji ne moremo raziskovati brez, vsaj delnega, upoštevanja okolja, v katerem deluje – družbe. Menim, da na razmere v »naši« organizaciji močno vpliva predvsem stanje v naši družbi – splošne (boljše ali slabše) razmere v »naši« družbi se odražajo tudi v »naši« organizaciji.

Človek je po eni svoji plati gotovo tudi *naravno bitje*; organizacija je človekova *umetna tvorba*. Pri obeh obstajajo neka naravna ali umetna »pravila«; slednja določa človek namensko. Za njuno primerjavo lahko zadovoljivo uporabim prisposodbo živega »organizma«. Za človeka lahko rečemo, da je nastal slučajno, zaradi spleta srečnih naključij (od nastanka Zemlje, Lune, »pravšnje« oddaljenosti od Sonca, pogojev, ki življenje sploh omogočajo ipd.). Organizacija pa ni slučajnost, ni naključje! Človek je organizem. Ima organe z različnimi funkcijami, ki omogočajo, da človek sploh deluje in (pre)živi. Podobno velja za organizacijo, ki je kot neka celota, sestavljena iz organov (ljudi). Človeka in organizacijo si torej lahko predstavljam kot »organizem« (organizem organizmov!). Zaradi številnih organov in različnih funkcij, ki jih v obeh opravljajo, bi se omejil le na dva pomembna in *vitalna* organa (možgane in srce) ter (pogojno) nujno potrebna (management in človeka). V obeh primerih so (za našo primerjavo) funkcije teh organov dovolj podobne.

Kot pri človeku si lahko predstavljam dva »organa«, s podobnimi funkcijami, tudi v organizaciji – management za možgane in človeka za srce. Človek je osrednji člen (*»organ«*) organizacije, v najbolj razvitih okoljih je tudi njen najpomembnejši. Človek mi predstavlja vitalni organ (funkcijo) organizacije, podobno kot ga srce pri ljudeh. Management predstavlja tisti organ, ki nadzira delovanje (poslovanje) organizacije, jo vodi, usmerja in skrbi predvsem za njen razvoj. Pri ljudeh opravljajo podobno funkcijo možgani. Vlogo managerjev organizacije prevzamejo zdaj naši kvazimanergerji. Ker pa kvazi-managerji za vodenje niso usposobljeni, jih z možgani težko primerjamo; pri razreševanju problemov je to seveda še veliko težje. O kakšni odgovornosti naših

managerjev, tudi v skrajnem primeru uničenja organizacije, pa tukaj sploh ne moremo govoriti. Naš management (še vedno) opravlja predvsem funkciji nadziranja in kontroliranja (članov). Glede na izkušnje, ki sem jih imel z nekaterimi našimi »managerji«, bi jih lahko najbolje opredelil kot večinoma neetične *izvrševalce*.

Ljudje ustanavljajo organizacije z določenimi nameni. Organizacije jim postanejo orodje za doseg ciljev. Vendar je lahko tudi obratno in se vse skupaj obrne na glavo. Organizacija se namreč tudi sama »ukvarja« z ljudmi, z njenimi udeleženci. V nekaterih primerih preveč posega v njihovo življenje. Ljudje lahko postanemo orodje organizacije (njenih vplivnih članov), pa se tega »opredmetenja« ne zavedamo. Organizacije tudi v tem primeru nikakor ne moremo »enačiti« s človekom. Razlike med njima se nekje celo zmanjšujejo, pa tudi (redkeje) povečujejo.

Človek je (še) naravno bitje, organizacija je umetna tvorba. Življenjska doba človeka je v povprečju daljša, ki pa jo lahko pri obeh »umetno« nekoliko podaljšamo. Prav v tem (*naravno – umetno*) je med njima morda tudi največja razlika. Seveda pa to samo po sebi še ne pomeni, kaj je pri njiju npr. »boljše« – tisto, kar je »naravno« ali »umetno«? Lahko bi navedel primer, kjer lahko npr. človek kot naravno bitje doseže več svobode le z »umetnim« delovanjem. Samo po »naravni poti« tega, brez svojega »umetnega posega« (tj. svojih dejanj), ne more doseči. Človek ni vedno podrejen samo »naravnim« zakonom; vpliva lahko na odnos umetno – naravno.

Človek *ni* organizacija. V to sploh ne dvomim! V njej pa se »odražajo« človeške lastnosti. Bistvo, smisel, smotri in cilji so pri obeh preveč različni. Lahko ju »enačimo« šele takrat, ko (v reifikacijskem procesu) postane človek »objekt« organizacije, številka, ko postane »predmet« izrabljanja in manipuliranja. Človek, četudi organiziran, prav tako (še) ni organizacija! Človek je (še?) naravno bitje, organizacija je umetna tvorba. Organizacija lahko postane nekakšno sredstvo (posredna človekova tvorba) za obvladovanje udeležencev. Je tudi sredstvo določenih struktur (privilegiranih skupin) za doseg različnih (ekonomskih, prikritih, politikantskih idr.) ciljev. Zelo »primerna« je za prevlado, za oblast nad ljudmi. Z ustrezno obvladovanimi organizacijami (njenimi udeleženci) lahko oblastniki »manipulirajo« tudi z vso družbo. Danes je to mogoče doseči že samo z gospodarskimi – včasih pa so za takšne »zadeve« obstajale posebne organizacije. Metode iz teh časov so ostale podobne, le bolj prefinjene so ...

Morda lahko v parih »človek – organizacija« prikažem njune značilnosti oz. *razlike*, kot jih sam vidim. Torej: naravno bitje – umetna tvorba; posameznik, osebnost – skupina, družba; fizična oseba – pravna oseba; različnost – enotnost; dinamičnost – statičnost; mišljenje, delovanje – poslovanje, delo; različne zmožnosti, enake možnosti – podobne zmožnosti, neenake možnosti; osebni razvoj, kvaliteta – tehnološki razvoj, kvantiteta; fizična šibkost, psihična moč – šibko obvladovanje, material(istič)na sila; razdajanje – prodajanje; redko izjemno delovanje – pogosto povprečno delo; svobodno delovanje, spreminjanje razmer in lokacij – podrejanje ciljem in strukturam, ohranjanje

stanja in položajev; osebn(ostn)a rast – oviranje osebn(ostn)ega razvoja; življenjske funkcije – nadvladajoči položaji; subjekt, čustva – »subjekt«, predmeti; konstruktivne delitve zdravih (neškodljivih) celic v organizmu človeka – destruktivne razdelitve med »nezdravimi« (škodljivimi) udeleženci v organizaciji; moralno/politično delovanje – organizacijsko/družbeno delo(vanje) ipd. Tudi njun začetek in konec nista enaka: rojstvo, smrt – ustanovitev, ukinitvev ...

Izgubljanje (spreminjanje) človekovega karakterja v organizaciji nazorno opisuje Sennett v delu »The Corrosion of Character« (2002). V pogojih novega »fleksibilnega« kapitalizma se je res vredno zamisliti nad možnimi posledicami dela za človeka. To velja za katerikoli drug sistem, tudi za »naš« tranzicijski. Iz lastnih izkušenj lahko presojava in ugotavljamo vpliv organizacij(e) na nas. Danes sami spoznavamo, da »organizacija« človeka bolj ali manj spreminja, tudi v negativnem smislu. Za to smo odgovorni sami. Vsi tisti pa, ki bi lahko na to vplivali, proti »preoblikovanju«, ki si ga sami sploh ne želimo, ne storimo nič. Ljudje pogosto »ukrepamo«, ko je že (pre)pozno.

Človeka *ne* »enačim« z organizacijo – človek je nekaj povsem drug(ačn)ega; lahko pa je človek tudi »organiziran«. Naše organizacije in »našo« družbo pa enačim. Zakaj? Organizacije so združbe ljudi in (tudi) družbe kot npr. d. d., d. o. o., k. d. idr. Družba ima na organizacije velik vpliv; one ga imajo na družbo! Slabih vplivov je danes več kot dobrih. Dobre organizacije, sicer redke, bi lahko spremenile; izboljšale »našo« družbo. Vendar »naša« družba, takšna kot je danes, ne more imeti (veliko) »dobrih« organizacij. Seveda premoremo tudi svetle izjeme – organizacije, ki jih vodijo redki, zares *sposobni (etični) managerji* in »pravi« odgovorni (legalni) lastniki.

Številne organizacije danes ohranjajo obstoječe stanje in privilegije v naši družbi. S kvazimanagerji (izvrševalci) ne iščejo novih poti. To bi ogrozilo njihove položaje. Prepričan sem, da mnogi drug(ačn)ih »poti« niso sposobni najti. Organizacija ni v službi in interesu človeka – je (dobesedno) »v rokah« vplivnih posameznikov in »njihovih« interesnih skupin. Managerji so danes večinoma izvrševalci, »sredstvo« za dosego (tudi svojih) ciljev (ozkih interesov določenih skupin) – v »naši« družbi ne skrbijo za interese in prihodnost večine članov.

Človek je organizem. Deluje, skoraj »popolno«. Ko pa si predstavljamo delovanje organizacije kot organizma, naletimo na probleme. Prvi in morda največji problem so zelo različni »organizmi« v njej; ljudje z raz(lič)nimi interesi. Kako pripraviti toliko različnih (samostojnih?) organizmov, da bi v organizaciji delovali skladno? Pri človeku so vitalne funkcije samodejne, na njih (na srečo) nima velikega vpliva. To opravljajo bolje, brez naših posegov, brez naše volje. Kateri od teh organizmov naj obvladuje organizacijo in zanjo tudi odgovarja? Pri nas to pogosto niso najbolj sposobni, včasih tudi ne najvišji po položaju. Organizacijo lahko obvladujejo razne politikantske skupine (strukture), tudi izven organizacije. Pri nas je to že dolgoletna praksa, stalnica.

Živim(o) v družbi, ki ni naravna, še manj je (zame) logična. Gotovo pa ni človečna. Podobno velja tudi za številne organizacije v njej. Menim, da je glede na naše aktualno ravnanje večine, uporaba prisprodebe *žival* – »*ovca*« kar ustrezna. Za našo elito, ki se je povzpela nad večino (nad nas!), bi vključil(i) samo še pojem »korita« in bi tudi zanje zlahka našli neko drugo, bolj primerno »žival«. Človeka »povezujem« s posameznim, samostojnim; morda si ga zato predstavljam bolj svobodnega, kot dejansko je. Med drugim mu svobodo omejujejo razne organizacije. Številni si (napačno) predstavljajo, da so (bili?) svobodni od konca vojne leta 1945 ali od leta 1991. Tukajšnje ljudi vidim (večinoma) kot »neme« in pasivne opazovalce splošnega nejavnega (ne)dogajanja, kot odraz (rezultat) bivše avtoritarne in njej podobne sedanje tranzicijske morale.

V organizaciji je svoboda omejena. V obstoječih razmerah, ki prevladujejo tukaj, je ni veliko – tiste *ustvarjalne* »svobode« je odločno premalo. Za uresničitev večine ciljev organizacije so potrebni red, disciplina. Funkcije članov so omejene, bolj ali manj toga in »jasna« je usmeritev organizacije ipd. Nekateri pa imajo v njej (pre)velik vpliv.

Mnogi še vedno malikujejo zame skrajno neetičen lik »materialista« Tita¹, ki je (po mojem mnenju) skrajno *neetično* živel in tako tudi »delal«. Kar je dobrega naredil, je izničil že s pokončanjem enega samega »drugačnega« (*mislečega!*) človeka. Teh je bilo na tisoče ... Ampak mi smo živeli »dobro«, zakaj bi nas brigalo zanje? Če le imamo od česa kakšno korist, bomo »podprli« vse in vsakogar, tudi zločin(c)e. Tudi zato, ker nas je (še vedno) neizmerno strah! Največji strahopetci pa so (bili) pogosto tisti »naši« veliki »vodje«, ki so nas oz. nas še vedno »vodijo«. Vsaj dokler se počutijo varne, sicer (z)bežijo. Verjetno bo tudi to potrdil čas. Uklonimo se pred vsem in vsakim, kot da bi bili brez hrbtenice. Pri opazovanju ljudi (družbe) se mi včasih zdi, da smo ljudje še vedno predvsem živali – v vseh mogočih »organiziranih« oblikah tropov. V njih nas je (po moje) največ »*ovac*«. Ne obsojamo tistih, ki že lep čas uničujejo in ropajo »našo« družbo – morda smo jim le nevoščljivi, ker sami nimamo te možnosti. Najbolj neumni celo modrujemo, da »mali tatini« niso nič krivi, ampak da je kriv »sistem«, ki jim to dopušča. Kot da mi vsi nismo del t(ak)ega »sistema« ...? No, vsaj pri zlorabah tega »sistema« smo izvirni. Zares bi se morali temeljito zamisliti! V takšnem nekritičnem, celo zaplankanem družbenem okolju, je zato posamezniku težko postati, biti in ostati »drugačen«, tj. pokončen in etičen. V naši družbi in organizacijah je danes, kot verjetno tudi drugod po svetu, težko – *biti Človek!*

¹ Šele v zadnjem času spoznavamo »pravi« lik Tita in njegovo izredno sistematično ter organizirano (ne)delo(vanje). Lik (osebek!) Tita »vključujem« v nalogo zato ker menim, da je zaradi obravnavanih poglavij o »uspešnosti«, (ne)morali ter o (ne)svobodi izjemno primeren in si, še posebej v tem kontekstu (tj. nesvobode!), to nedvomno »zasluži«. Boljše razumevanje tega »zamegljenega« lika in njegove vloge je za mlajše generacije nujno in bo izredno pomembno za prihodnje rodove – v opomin(janje)! Bivšega šefa »komunistov« sem označil za »materialista«, glede na njegova (ne)delo bi ga lahko tudi drugače, bolj specifično, a zato manj nevtrarno.

Zakaj vztrajno enačim »našo« organizacijo in našo družbo, njuno organiziranost? Ker se ljudje v obeh podobno vedemo (pogosto celo enako). Drugače se (lahko) obnaša samo tisti posameznik, ki je avtonomen; ki hoče in ima tudi voljo biti »pravi« Človek. »Človečnost« v obeh – v organizaciji in/ali v družbi vedno tudi udejanja. V vsaki večji organizaciji »prevladujejo« podobna razmerja kot v družbi. Ljudje smo lahko v obeh pristni, takšni kot smo. Človek ni niti organizacija niti družba. Menim, da je »naša²« organizacija *preslikava* »naše« družbe. Za takšno primerjavo je v obeh dovolj skupnega (majhnost, poslovne in druge »povezave«, prikrita zaveznitva, raznolika omrežja, politikantstvo ...). »Naša« organizacija se v tem pogledu bistveno ne razlikuje. Človeka ne morem(o) »enačiti« s skupino ljudi niti z »našo« organizacijo, še manj z »našo« družbo. Navednici sta pri »naša« uporabljeni namenoma – kar pomeni, da pravzaprav *ni* naša, ampak si jo podrejajo in izkoriščajo stare in/ali nove vplivne strukture.

Organizacija je podsistem družbe, ki ju (obe) obvladujejo enaki (»isti«) ljudje. V naši družbi so to »trgovci« z materialnimi dobrinami in s povprečnimi ljudmi – ti pa so še najbolj podobni »ovcam«. Že desetletja jim uspešno »prodajajo meglo«. V »vrhu« družbe imamo tudi t. i. »intelektualce«, ki obvladajo zgolj povzemanja (prepisovanja) del drug(ačn)ih, izjemnih avtorjev. S tem zlahka preslepijo neuko množico; prikrijejo svojo povprečnost in *slabe* namene, ki so v ozadju ...

Postajamo vse bolj »skladni« s takšno organizacijo/družbo, ki (nas) večino – »uspešno« *razčloveči, odtuji in zaslužni*. Če se seveda ne že kar sami. Ne znamo voditi organizacij – uspešno in dobro zagotovo ne! Neverjetno pa smo »uspešni« v izjemno »organiziranem« uničevanju narave, organizmov (tudi ljudi), izčrpavanju vseh človeku dosegljivih virov, onesnaževanju, pospeševanju podnebnih sprememb ipd. Ljudje bi verjetno lahko (pre)živelih brez organizacij/e – te/h pa brez človeka sploh ni.

² V nalogi je pod »naša« organizacija mišljena organizacija v raziskavi.

4 USPEŠNOST

Skorajda ne mine dan brez omemb, pogovorov, želja in razno raznih »vročih« razprav o številnih, seveda »naših« uspehih – sadovih našega »del(ovanj)a«. Nekateri o uspehih sploh ne dvomijo več; bržkone smo tudi žrtve medijskega »prepričevanja« o njih. Vodilni nas nenehno spominjajo na velike uspehe, ki smo jih že dosegli, in tiste, ki jih – če bomo le ostali na tej (sedaj vemo, da na pravi?) poti – še(le) bomo. Saj smo to »uspešno« družbo vendarle (predvsem mi!) sami ustvarili. Zakaj bi torej o tem sploh dvomili? Izjeme so seveda tisti dnevi, ki jih zaznamujejo kakšne nesreče; še zlasti če so morebiti prizadele prav nas, osebno. Dejansko se šele ob raznih negativnih »dogodkih« globlje zamislimo in začnemo resneje »premljevati«; morda celo dvomiti o sedanjem, za nekatere nedvomno zelo »uspešnem« obdobju, v katerem živimo. Uspešnost dojemamo kot nekaj, kar je vezano predvsem na družbo, njena »pravila« in morda še najbolj – na kapital, finančna sredstva. Smo tu pri nas, v zadnjem času, dosegli kakšne velike uspehe in ustvarili res uspešno skupnost? V čem je to moč videti, zaznati?

Osebno v dolgoročnejšo uspešnost »naše« družbe močno dvomim. Zasnovana sta (tako uspešnost kot družba) na vprašljivih; če ne že majavih, trhlih (slabih) temeljih. Vase zagledani (vedno eni in isti) »politiki«, njihova ideološka trobila, t. i. managerji (izvrševalci) in še kdo, nam iz svojih trdno zasidranih položajev »nakladajo« o naših uspehih. O njih nas prepričujejo celo na tistih področjih, kjer (vsaj zame) o »pravi« uspešnosti pravzaprav sploh ni sledu – prej nasprotno. Verjetno smo kdaj bili že bolj uspešni, kot smo danes. Smo (mi vsi) sploh lahko uspešni ali pa so uspehi že »rezervirani«, namenjeni le določenim privilegiranim posameznikom in skupinam (oz. organizacijam)? Stranskih učinkov kratkotrajnih, običajno le navideznih »uspehov«, pogosto sploh ne upoštevamo. Smo danes res tako dobri v obvladovanju samega sebe, organizacij, okolja – kratka; smo res uspešni? Kako je z uspešnostjo »naše« celotne družbe v dolgoročnem smislu? Je ta, s sedanjim načinom del(ovanj)a, sploh možna – bodo lahko na tak način uspešni tudi zanamci – smo vsaj na pravi (dobri) poti k temu? Močno dvomim! Kakorkoli – menim, da nam (razen kopičenja dobrin) verjetno še ni povsem jasno, kaj naj bi »prava« uspešnost sploh bila. Poglejmo na to »uspešnost« z ne tako razširjenega (običajnega), ampak z malce drugačnega (osebnega) – za marsikoga najbrž »čudnega« zornega kota.

Ljudje že dolgo živimo v dobi (času »prevlade«) organizacij. Snujemo jih, ustanavljamo, spreminjamo – v organizaciji (so)delujemo v različnih vlogah. Prizadevamo si za »uspešne« organizacije. Spoznali smo, da smo lahko v njih bolj uspešni kot npr., če smo odvisni izključno od lastnih sposobnosti. Vsi želimo biti uspešni, na vse mogoče načine – o uspehih pa imamo dokaj različne predstave. Vsakodnevno smo »obremenjeni« z uspehi. Eno od ključnih vprašanj, ki se pri tem

pojavlja, je – po kakšnih merilih (si) nek uspeh (kot rezultat nekega prizadevanja) vnaprej sploh postavimo, »določimo«. Pomembna so *merila*.

Ali res lahko enostavno presojava uspešnost? Lahko npr. človeka, organizacijo, družbo objektivno presodimo po preteklih »uspehih«? Jih lahko »ocenjujemo« po njih ali jim celo »normiramo« uspešnost? Problem je že v *kriterijih* presoje uspešnosti, kako mi »uspešnost« danes sploh dojemamo. Pri vseh treh obstajajo določene specifičnosti, povezave in odvisnosti. Ali sploh lahko primerjamo uspehe na teh različnih področjih? Kdaj lahko rečemo, da smo dosegli kakšne velike, izredne uspehe? Kdo je uspeh dosegel, za koga in/ali za kaj? Vprašanja so enostavna, nimajo pa enostavnih odgovorov. Ločnice med uspehi in neuspehi so lahko zamegljene, zelo »elastične«. Merila za ocenjevanje uspešnosti so različna, lahko si celo nasprotujejo. Pokazatelje (kriterije) uspešnosti (si) lahko »priređimo« in si jo tudi na ta način pove(li)čamo. Ljudje smo tako različni, da je lahko uspeh osebe A neuspeh za osebo B. Vsi si uspehov želimo, jih cenimo, se z njimi (po)hvalimo, neuspehe pa skušamo prikriti – še posebej, če smo tudi sami »prispevali« svoj delež. Ljudje pogosto povezujemo uspešnost z dobrinami (že pridobljenimi ali tistimi, ki so še na razpolago), s tistim, kar je vidno (očitno), in zunanjim izgledom (vtisom), ki ga dobimo v danem času o nekem »uspešnem« človeku, o organizaciji ali o nekem družbenem okolju. Za tem bliščem pa je lahko še marsikaj »drugega« ...

Uspeh je definiran kot »dejstvo, da kdo s svojim delom, prizadevanjem doseže, kar želi, pričakuje« oziroma je »pozitiven rezultat kakega dela, prizadevanja«. Uspešnost je tudi »lastnost, značilnost uspešnega« (SSKJ 1998). Ob tem pa se lahko vprašamo tudi, za kakšna pričakovanja in cilje gre pri tem, kdo postavlja merila in za kakšen (čigav) uspeh si ljudje sploh prizadevamo. Pri presojanju uspeha uporabljamo različna merila in dobimo drug(ačn)e, tudi dokaj nasprotujoče si rezultate. Za človeka je uspešnost pozitivna kategorija, a je hkrati tudi zelo relativna. Tako kot smo ljudje med seboj različni, tudi uspešnost različno pojmuje. Razlike so najbolj opazne med različnimi kulturami. V zahodni civilizaciji se uspešnost v veliki meri navezuje na materialne dobrine (imetje, finančno stanje) in na zunanji videz. To je samo eden, sicer očitni, ni pa edini pokazatelj. Gotovo pa ni ključni ali odločilni kriterij presoje uspešnosti. Pri »ocenjevanju« uspešnosti je pomembno presojeva(l)no obdobje, časovna dimenzija (dolgoročnost) in tudi vidik, s katerega gledamo na uspešnost.

4.1 Uspeh – glede na kaj?

Človek se loči od drugih tudi po tem, kaj želi v svojem življenju doseči. Ali si želi *imeti* (materialni vidik) – ali si morda bolj želi *biti* (duševni, psihološki vidik). To vprašanje je »obdelal« Fromm (2004) v delu »Imeti ali biti«. Večina izmed nas bi se verjetno »našla« bolj na levi strani; tj. – imeti. Po mojem mnenju je sestava »naše« družbe tudi sicer bolj »leva« in materialistična – z zakoreninjenimi ostanki iz časov

socializma, a tudi močno povezana z »nezavednim« katolicizmom. Večina si želi nekaj (čimveč) imeti, bolj redki posamezniki pa bi (ob tem) radi tudi nekaj postali. Na vprašanje »Kaj je uspeh?« so študenti izbranih višjih šol najpogosteje odgovorili: denar, velika hiša, velik in hiter avto ter dobro plačana služba (Wright 1997, 6). Vsi odgovori so se nanašali na materialne dobrine. Želijo si najboljše in imeti čim več. Seveda ni nič slabega v teh željah; problem je predvsem v tem, ker jim največ (skoraj vse?) pomeni materialno premoženje.

Za vsak uspeh moramo nekaj narediti; ne pride sam od sebe, zanj se moramo potruditi. Uspešnost ima veliko pomenov – prav tako ni (le) trenutek, traja nekaj časa. Vmes pa se običajno »pojavi« tudi neuspešna obdobja (*krize*). Krize nas streznijo, lahko pospešijo prehod na nek višji nivo »uspešnosti«. Pogosto moramo premagati številne težave, krize in tudi padce, preden sploh dosežemo kakšen velik uspeh. Potem ga tudi bolj cenimo.

Kako gledamo na uspehe drugih ljudi, vrstnikov, sodelavcev, znancev, nam bližjih? Sprejemamo jih različno, včasih si jih z njimi delimo in smo njihovega uspeha nekoliko (čeprav se tega morda ne zavedamo) tudi mi deležni. Nemalokrat pa smo (lahko) ljudje drugim nevoščljivi, še posebno, če so bolj uspešni kot mi. Najbolj očitno je to takrat, ko je kdo uspešnejši na kakšnem »našem« področju, za katerega sami menimo, da ga ravno mi najbolje obvladamo. Neupravičeno in delno nerazumno, a zelo »človeško« ravnanje. Vsi želimo biti uspešni. Sama želja pa za uspeh seveda še ni dovolj. Vseeno želimo uspeli na čim lažji način, četudi drugim škodljiv. Taylor omeni med vplivnimi zarotami oz. lažmi o uspehu: »Če želim biti uspešen, mora nekemu drugemu spodleteti – za vse ni dovolj uspeha« (Taylor 2003, 195). Takšno prepričanje je seveda najmanj vprašljivo (napačno) in destruktivno. S tem primerjamo svoj »uspeh« z *neuspehom* drugih ...(?). Na podlagi tujega neuspeha ne moremo (zares) uspeli niti ga ne moremo na ta način (z)graditi. Ali pa?

4.2 Presojanje (ocenjevanje) uspešnosti

Celovito opredeliti uspešnost in določiti kriterije za njeno ugotavljanje je težko. Dober »zglede« bi nam lahko bila morda narava, življenje na našem planetu. Nekaj tako popolnega, raznolikega, spreminjajočega, razvijajočega in trajnega (še) ne moremo najti nikjer drugje. Še zamislim(o) si težko ... Narava je že sama po sebi, vključno s svojo »samoorganizacijo«, takšen »uspeh«, ki ga človek ne more doseči! Narava bi nam lahko bila vsem nekakšen vzorec za naše delovanje, kar bi nam med drugim omogočalo tudi večjo uspešnost. Prav gotovo pa bi jo morali bolj ceniti, kot jo. Morda jo bomo kdaj bolj upoštevali in je ne bomo več tako uničevali. Za to bo treba temeljito spremeniti vzorce sedanjega vedenja in ravnanja. Ti čedalje bolj nasprotujejo naravnim – so umet(el)ni, nenaravni in tudi nečlovečni.

Ponavadi gledamo na uspeh kot na neko osebno (veliko redkeje na našo *osebnostno!*), organizacijsko, družbeno ipd. kategorijo. Bolj redko nam »gre« za *splošno* uspešnost. Redki so ljudje, ki tako razmišljajo, še manj jih tako *deluje*. Za mnoge posameznike je to nekaj, kar so dosegli ali so si pridobili v svojem življenju. S tem se (po)hvalijo in radi to tudi (po)kažejo. Največkrat je v materialni obliki, je otipljivo, obstaja zunaj njih. Človek pa je (po mojem mnenju) lahko uspešen tudi v sebi, kot bitje se lahko počuti uspešnega znotraj sebe. Običajno pa tudi ta »osebni« uspeh ne doseže sam, to ni izključno njegov lasten »uspeh«. Ne more ga pripisovati le sebi. Da bi ga zares, v kar največji meri občutil, ga mora nekako deliti z drugimi, s svojim okoljem. V svetu (kot tudi pri nas) se poudarja in ceni predvsem ekonomska uspešnost (produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost, dobičkonosnost ...). Po moje je »prava« uspešnost neprimerno bolj *splošna, večstranska* in predvsem bolj *dolgoročna*. Takšna, ki jo lahko širše opredelimo, tako da »velja« za ljudi, vsa druga *bitja* in najširše *okolje* (naravo).

Uspeh je *drugačnost!* Vsak pomembnejši uspeh se med drugim kaže tudi v drugačnosti (netipičnem delovanju, drugačnem pristopu, izvirnih rešitvah). Je lahko zgolj oseben ali bolj splošen, ki je prav zato tudi – večji! Večji (splošni, večstranski) uspeh je ljudem sprva težje prepoznati, ker gledamo na uspeh s »svojimi očmi« in predvsem nase. Če od tega »uspeha« nimamo nekaj tudi sami, nas običajno sploh ne »zanima«. Je preseganje zakoreninjenih vzorcev mišljenja, delovanja, obnašanja večine v nekem (prav vsakem) okolju. Je tudi »*odprtost!*« Je nasprotovanje (pri)sili – pri tem pa intenzivnejše in bolj odkrito nasprotovanje pomeni še večji uspeh! Uspeh je vztrajanje posameznika pri tistih splošnih (lahko tudi lastnih!) načelih in njim skladnih dejanjih, katerim ni mogoče etično in razumsko upravičeno (argumentirano) oporekati.

Uspeh je doseganje nekega cilja – pa ne prav vsakega. Običajno to pomeni spoznati oz. naučiti se kaj (povsem) novega ali izboljšati kaj že obstoječega. Uspeh je sprememba lastnega »odzivanja« in reagiranja v določenih razmerah. Lahko je tudi prav nasprotno – to, da upravičenega odzivanja ne spremeniš, temveč ga še okrepiš! Uspeh je sposobnost ločevanja vzrokov od posledic in iskanje primernih načinov pri razreševanju problemov. Uspeh je lahko za enega človeka to, kar je za drugega neuspeh. Uspeh je tudi, če človek ne dozori (prehitro, nenaravno, na silo) in se osebno (nikoli) ne razvije do »konca«. Razvoj (prav vsak, tudi naš osebni) je neskončen proces, zato tudi nikoli ni končan (sicer ne bi bil več razvoj!). Resnična, »prava« uspešnost ni dokončna niti ni dokončana, ne moremo je zamejiti. Presojanje kategorije uspešnosti je zahtevno in problematično, tudi za organizacije in management. Za dobro presojo uspešnosti so ključnega pomena *kriteriji, vidiki* presoje in (predvsem!) subjekt *presojevalec*.

4.3 Uspeh organizacije in uspeh človeka

4.3.1 Uspeh organizacije

Uspešnost organizacije ugotavljamo z različnimi pristopi. Pennings in Goodman razlikujeta sistemski (sposobnost pridobivanja virov) in ciljni pristop (stopnja doseganja končnega stanja). Hodge dodaja še interno procesni (presoja odnosov) in model strateških konstituant (ugotavlja zadovoljstvo tistih, ki so vložili sredstva). Peppers loči med tehnično in ekonomsko učinkovitostjo, Maddala in Miller pa med učinkovitostjo proizvodnje in potrošnje. Palat poudarja managersko učinkovitost. Krasulja pravi, da lahko obravnavamo rezultate organizacije z družbenoekonomskega in finančno računovodskega vidika (Kavčič 1990, 59-60). Pri nas obstaja tudi drugačno ugotavljanje uspešnosti in drugi »kriteriji«, ki so skrbno prikriti; cilji niso v javnem interesu. Njihovi dejanski nameni so slabi, rezultati pa negativne narave. Nekatere Organizacije je težko nadzorovati, imajo pa velik vpliv na »naše« organizacije. Menim, da bi jih morali nevtralizirati (razpustiti), saj ovirajo splošen razvoj celotne družbe.

Na splošno je najbolj razširjeno presojanje uspešnosti iz razmerij med določenimi pokazatelji. Po Černetiču lahko definiramo organizacijsko uspešnost kot maksimalno povrnitev vseh vloženih sredstev. Z izboljšanjem razmerja »input«/»output« lahko pričakujemo večjo notranjo učinkovitost. Tiste organizacije, ki dajejo poudarek na sedanje funkcioniranje, so lahko kratkoročno bolj učinkovite. Tiste, ki že upoštevajo prihodnje funkcioniranje, so trenutno manj učinkovite, vendar so lahko dolgoročno bolj uspešne (Černetič 1997, 196). Kavčič opredeli tri ključne skupine kriterijev za ocenjevanje uspešnosti organizacije: gospodarsko uspešnost, zadovoljstvo zaposlenih in razvojno sposobnost (Kavčič 1990, 74). Prav ta razvojna sposobnost je zame ključno področje vsake organizacije! Razvoj organizacije pa nikakor ni mogoč brez hkratnega razvoja človeka, udeležencev. Zato »mora« organizacija posvetiti razvoju kadrov posebno (večjo) pozornost. Nekateri t. i. »managerji« njihov razvoj (posledično pa tudi razvoj organizacije) celo zavestno in namerno ovirajo ...

Tipični kazalci gospodarske (ekonomske) uspešnosti so produktivnost, ekonomičnost in rentabilnost (donosnost). Produktivnost izražamo z razmerjem med proizvedenimi izdelki in vloženim delom. Ekonomičnost opredelimo kot razmerje med cenovno vrednostjo proizvodov in vloženimi stroški za njihovo izdelavo. Rentabilnost je odnos med vrednostno izraženim čistim rezultatom dela in sredstvi, porabljenimi za njegovo proizvodnjo (Kavčič 1990, 77-78).

Ali lahko ocenimo dejansko uspešnost organizacije le na podlagi ekonomskih kazalcev, kot so produktivnost, ekonomičnost, rentabilnost ipd.? Menim, da nikakor ne, čeprav je to običajna praksa. Ekonomske uspešnosti ni težko ugotoviti. Obstaja dvom o njeni ustreznosti! Vprašati se moramo namreč tudi o morebitnem (ne)realnem planiranju ali pre nizko postavljenih ciljih. Nizek plan si lahko postavimo po pomoti ali pa

namerno; zaradi kasnejšega prikaza boljših rezultatov (večjega uspeha). Vemo, da so tudi v najbolj uspešnih organizacijah rezerve, ki jih ne znamo (ali pa nočemo) izkoristiti. Več prikazanega izplena kot vložka, še ne pomeni uspešnega dela. V vsaki organizaciji je vedno tudi nekaj interne neorganiziranosti. Marsikdaj je uspeh že samo »preživetje« organizacije. Vprašamo se lahko tudi drugače, malo širše; npr.: ali so organizacije, zaradi katerih propadejo druge, uspešne z vidika širšega družbenega okolja, ki v takih primerih rešuje socialne probleme (brezposelnost idr.) propadlih organizacij? Pri tej dilemi nikakor ne zagovarjam slabih.

Problem ocenjevanja uspešnosti je torej v različnih pristopih. Menim, da danes še vedno ne upoštevamo dovolj vseh (spremenljivih) kriterijev – kaj šele tistih, ki so potrebni za realnejše ugotavljanje uspešnosti človeka, organizacije ali neke družbe. Uspeh ima pogosto stranske, negativne učinke; npr. na okolje, naravo – pa tudi na nas same. Na (našo) srečo se ekološka ozaveščenost (predvsem zaradi našega strahu!) povečuje; vendar prepočasi in nedosledno.

Večina avtorjev loči *uspešnost* od *učinkovitosti*. Po Tavčarju nam »učinkovitost pove, ali organizacija svojo dejavnost opravlja prav, uspešnost pa, ali opravlja pravo dejavnost za doseganje ciljev« (Tavčar 2002, 69). Menim, da v preteklosti nismo izbrali pravih dejavnosti, v kar pa dvomim tudi danes! Kavčič uporabi Hodgejevo opredelitev, da »učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, uspešnost pa delati prave stvari« (Kavčič 1990, 61). Navaja tudi, da nekateri avtorji ta dva pojma mešajo. Menim, da jih ne bi smeli. V skrajnem primeru smo lahko učinkovito neuspešni. Takšni primeri pri nas sploh niso tako redki, največkrat so posledica neznanja. Mislim, da bi morala biti učinkovitost »podrejena« uspešnosti (v širšem smislu). V praksi pa dajejo nekateri naši (ne)odgovorni, nasprotno; učinkovitost na prvo mesto, pred vse. Vztrajajo pri (lastnih) zgrešenih odločitvah in nadaljujejo z učinkovitim proizvajanjem »napak«, ne glede na negativne učinke in posledice. Politikanti in kvazimanagerji se na vse mogoče načine (zelo uspešno) prilagajajo sistemskim spremembam in (učinkovito!) ohranjajo svoje položaje; močno omejene »miselnosti« pa jim ne uspe (niso je zmožni) spremeniti.

Učinkovitost se nanaša na razmerje med viri in rezultati v organizaciji, uspešnost pa je usmerjena na cilje organizacije (tudi socialne), odnose v organizaciji in z okoljem, ipd. »Tako je organizacija lahko uspešna, ker dosega svoje cilje, hkrati pa neučinkovita, ker ob doseganju teh ciljev proizvaja izgubo. Uspešnost je navadno naravnana na presojanje dolgoročnih, učinkovitost pa na presojanje kratkoročnih rezultatov« (Kavčič 1990, 61). Organizacija lahko dosega v krajšem obdobju negativne rezultate, a je lahko vseeno relativno »uspešna«. Nasprotno pa lahko prikazuje pozitivne rezultate in je kljub temu neuspešna. Taki primeri niso tako redki. »Naša« organizacija bi lahko bila, glede na svoje interne vire (člane), veliko bolj uspešna! Enostavno, lastnih sposobnih kadrov in njihovega potenciala ne znamo (dobro) izkoristiti.

Nekateri avtorji poudarjajo pomembnost *dolgoročnejšega* obstoja. Organizacija z vidika širšega družbenega pojmovanja, ki izhaja iz skupnosti interesov večine vplivnih udeležencev (ne le lastnikov in ustanoviteljev), je lahko bolj dolgoročno uspešna (Tavčar 2008b, 21). »Naša« organizacija uresničuje danes predvsem interese določenih vplivnih struktur. Eden od glavnih problemov je pomanjkanje dolgoročno naravnane politike v organizaciji. Lahko ugotovimo, da je pravzaprav ni, vsaj tiste ustrezne ne. V spremenljivih razmerah jo je zelo težko snovati; zahteva namreč veliko znanja. Slabo in pomanjkljivo splošno znanje »naših« (ponavadi tudi neetičnih) kvazimanagerjev, ki so pod vplivom politikantov, je glavni razlog čedalje slabših rezultatov in razmer v njej.

Za presojanje uspešnosti organizacije uporabljamo različne modele in metode. Za Kavčiča je primeren ciljni model. V osnovi razlikuje primarne in sekundarne ter kratkoročne in dolgoročne cilje. Poleg teh imamo še uravnotežene in neuravnotežene, vzdrževalne in izboljševalne, eksplicitne in implicitne cilje ipd. (Kavčič 1990, 61). Cilje organizacije določajo njeni vplivni posamezniki ali skupine. Poleg formalnih ciljev se lahko določijo tudi prikriti. Prilagojeni so prikritim interesom neformalnih in tudi formalnih skupin! Formalne skupine (lastniki, management) si lahko postavijo še dodatne neformalne (prikrite) cilje, v škodo formalnih. V našem tranzicijskem okolju so takšni cilji pogosto določeni. Pomembno (negativno) vplivajo na dolgoročno uspešnost organizacije in širšega okolja (naše družbe). Organizacije so lahko (škodljivi ali celo nevarni) »instrumenti« v rokah določenih vplivnih skupin.

Na uspešnost organizacije je treba gledati *celostno*, v širšem kontekstu. Upoštevati moramo aktualno *interno stanje* v organizaciji, *kakovost razmerij* z njenim okoljem, trenutne *okolščine*, v katerih se organizacija nahaja in deluje, ter *obdobje*, ki ga presojamo.

4.3.2 Uspeh človeka – osebni pogled

Koliko, v kakšni meri in kako smo uspešni? To lahko »ocenijo« drugi, sami ne moremo. Za to je potreben tudi določen čas, pogosto daljše obdobje. Številnih izrednih posameznikov (mislecev, izumiteljev, ustvarjalcev, umetnikov), njihovih aktivnosti in delovanja niso razumeli v času njihovega življenja. Vrednost izjemnih (drugačnih) del so spoznali kasneje; »uspeh« so jim priznali šele posmrtno. Pojmovanje uspešnosti je subjektivno, pri vsakem posamezniku drugačno. Nekega univerzalnega uspeha, ki bi ga vsi enako dojemali, ni. Menim, da ima kljub temu »prava uspešnost« v sebi nekaj skupnega, splošnega – neko splošno »naravo«. Človek z zadovoljenimi potrebami je družbeno bolj koristen in tudi v socialnem smislu bolj uspešen. Nakopičeno imetje je danes za mnoge prevladujoč (vprašljiv, po moje tudi napačen) kriterij presoje uspešnosti nekega posameznika.

Živim v okolju, v katerem so ljudje večinoma zadovoljni z obstoječim stanjem v družbi, s svojim življenjskim standardom in s svojim statusom v njej nasploh. Branijo se

sprememb! Ker želijo ohraniti svoj (ugoden) položaj, spremembe ovirajo. Ne izstopajo, počnejo vse, kar počne večina – v množici so »varni«. Osebnostno poskušam ravnati ravno nasprotno! V svojem (praktičnem) delovanju sem »spoznal« večinskimi pogledom drug(a)čn(o), nasprotujočo presojo uspeha. Pogosto (pre)glasno nasprotujem aktualnim razmeram; (ne)dogajanju, neustreznemu in zakasnelemu (ne)ukrepanju – predvsem pa nekritičnim, hlapčevskim stališčem privrženecv preteklega (in tudi sedanjega) režima – »slaboumnega« sistema. Še posebej sem kritičen do preštevilnih kvazimanagerjev, »naše« nesposobne vladajoče »elite«, politikantov v tej »državi«. Moje neobičajno vedenje se zdi marsikomu neprimereno, za nekatere je to celo »noro« obnašanje. Zaradi reakcij/e okolja je zame prav zabavno. Reakcije ljudi, ki se (javno) sploh *ne* odzivajo, vsaj aktivno ne (pogled v stran, začudenje, umik), so mi še dodatna spodbuda in razlog za moje nadaljevanje »drugačnosti«. Tudi to je neke vrste »uspeh«, ne tako zanemarljiv. Dokler bomo ljudje (posamezniki) sprejemali različnost in drug(a)čn(o) mišljenje ter ga ustrezno »ovrednotili«, bomo (lahko) »uspešni« – kot celotna skupnost. Seveda le v primerih, kjer nam bo uspelo ločiti zrno od plevela, *dobro* od *slabega* – kar je (zame) osnovno merilo uspeha. Menim, da se od tega (spet) oddaljujemo. Bili pa smo že blizu (pred dvema desetletjema). Priložnost smo (spet) zamudili. Vse naslednje »priložnosti« bodo terjale več napora in (zahtevnejše) bolj radikalne ukrepe.

Uspeh je med drugim tudi:

- dvom v vsako »uspešnost«, še posebej v to »našo« aktualno – pa tudi v vsako drugo, s katero se kje pretirano ponašajo ali jo poudarjajo – seveda tudi v mojo lastn(i)šk(o), namišljeno ipd.;
- doseganje drugačnega stanja (nivoja), kot je danes v »naši« družbi in razmer/ij, ki bi omogočale vsem članom (tudi vsakemu posebej) enakopraven in neoviran razvoj človekovih (pozitivnih) individualnih psihofizičnih zmožnosti;
- posameznikova zmožnost kritičnega izražanja in nestrinjanja z večino – jasno in glasno distanciranje od splošnega (t. i. »javnega«) ravnanja oz. mnenj, ki se (kasneje) izkaže z rezultati kot utemeljeno in upravičeno;
- *spoznanje*, ki ima za svojo logično (in etično) posledico nasprotovanje naši današnji družbeni praksi (nekritičnost, vsesplošna korupcija, uničevanje narave in organizmov, sprenevedanje, kolobarjenje kvazimanagerjev in politikantov, lakomnost, zavajanje, nerazumno podrejanje, nestrpnost, laganje, zahrbtnost, potuhnenost, egoizem, hlapčevstvo, strahopetnost ipd.);
- *kljubovanje* številnim avtoritarnim »osebkom« in izkoriščevalskim sistemom, upiranje vsem oblikam nasilja;
- *delovanje* po svojih najboljših močeh, kar v praksi pogosto pomeni ravnati drugače kot večina – predvsem v »naši« družbi/organizaciji – menim, da je to

- pravo, resnično znamenje osebnega, zlasti še osebnostnega razvoja nekega posameznika;
- sprejeti poraz, tvegano odločitev ali izvesti nevsakdanje (pogumno) dejanje;
 - *premagovanje* strahu, (človeku prirojene) bojazni – posebno pred neznanim, drugačnim;
 - *življenje*, neokrnjena narava, družina, kakršnakoli neomejena (neškodljiva) miselna in omejena zdrava telesna aktivnost (brez psihofizičnega nasilja, fizične prisile, podrejanja);
 - sprejetje težje odločitve, katere morebitne (negativne) posledice tudi sami nosimo;
 - ohranjanje lastne identitete, tudi v krizni situaciji in drugačnem okolju ostati zvest »jaz«, ali še bolje – spremeniti pri sebi kakšno slabo lastnost, ustaljeno navado;
 - doseganje kakšnega večjega (tudi osebnega) uspeha v šoli (znanje), v službi (strokovnost, skromnost), pri športu, vzgoji mladih, splošnem razvoju ipd.;
 - osebna *neodvisnost* (razumska, psihična, fizična, materialno-finančna, razvojna idr.);
 - *razvijanje* samokritičnosti, priznanje lastnih napak, premagovanje, *preseganje* »sebe« ali česa drugega;
 - enostavno, odkritosrčno se veseliti tudi uspehov drugih, kar pomeni premagati »našo« pregovorno znano (slovensko) zavist;
 - »*ozdravitev*«, premag(ov)anje bolezni, preprečitev škode ali nesreče, *rešitev* življenj(a);
 - *dobro* živeti (naravno), pustiti živeti drugim organizmom (živalim, rastlinam), ohranjanje narave;
 - intuitivno *predvidevanje* prihodnjih dogodkov oz. razmer na osnovi izjemnega znanja (ne na podlagi sreče ali ugibanja!), s kasnejšo dejansko »uresničitvijo« dogodkov (dejanski razvoj, splošno stanje in razmerja v »naši« organizaciji);
 - *drugačnost* – posebej takšna, ki jo nekdo (ponosno) tudi (po)kaže;
 - spreminjanje sebe v skupini ali spreminjanje te skupine (ključna je kakovost spremembe);
 - *odprtost* – in preprosto, »čudenje« ter nenehno *spoznavanje* vsega neznanega, česarkoli, kadarkoli, kjerkoli (še posebej v »zaprtih« sistemih; tj. tudi tukaj ...);
 - *dvom* v prav vsako Teorijo – tudi v še tako veljavno! – kot za(m)četek uspeha na filozofskem, znanstvenem, razvojnem in raziskovalnem področju ...;
 - doseganje pozitivnega (neškodljivega!), še posebno težje dosegljivega cilja.

5 VPRAŠANJE SVOBODE

Svoboda je oznaka in pojem, ki si (po moje) zasluži posebno mesto v človekovi zgodovini. Morda celo najpomembnejše! Zakaj? Še danes nam ni povsem jasno, kaj oz. kakšna je; niti v teoriji, še manj pa v praksi – kjer jo dejansko le redki »spoznajo«. Verjetno bo tudi potem, ko jo bodo teoretično povsem nedvoumno »opredelili«, za večino nedosegljiva. Na tematiko svobode so možni različni (državljanski, ekonomski, finančni, podjetniški, osebni, duševni, politični idr.) pogledi ter razprave. Če karkoli v naravi sploh lahko povezujemo s svobodo, je to verjetno *človek* – posameznik prej kot skupina ljudi! Pokaže jo lahko že s svojim odnosom do narave. Po drugi strani (izven narave) je lahko svoboda nekak prehod od »naših« ideologij k morali. Vendar, morala je obvezujoča, svoboda pa tega ne »prenese«. Svoboda je zlasti in predvsem veliko več delovanja, kot (praznega) govoričenja; svobodno lahko (delno) tudi »živimo«. Za nas je zares velik problem! Je morda za koga izmed nas (deloma) tudi razrešljiv?

Ko se človek rodi, ni svoboden; povsem je odvisen od drugih. Šele kasneje jo začne zaznavati in (predvsem preko omejitev) tudi spoznavati; toda – večinoma njen nasprotni pol (nesvobodo). Človek si mora svobodo sam, »umetno« *priboriti!* Kar je naravno, ni »svobodno« – je del narave in podvrženo naravnim zakonitostim – večine jih ni mogoče poljubno (svobodno) spreminjati. O svobodi lahko razpravljamo na vseh človekovih (praktičnih) področjih. Nas bo tu zanimala predvsem individualna, *osebna* (osnovna) svoboda mišljenja ter predvsem – *delovanja* človeka; kot ga vidim(o) v »naši« organizaciji oz. družbi. Višjih oblik svobode, npr. politične, se tu ne morem(o) dotakniti – že zaradi našega *nedelovanja*. Ustavilo pa bi se tudi pri naši *neenakosti!* Ali je enakost – ob tolikih različnih (zasebnih, prikritih) interesih – sploh mogoča? Svoboda je zame nekakšen »prostor«; v katerem lahko, glede na delovanje, »dosežem« večji ali manjši del tega prostora. Osebna svoboda ni to, da počnem, kar hočem – ampak je bolj to, da *ne* počnem tega, kar hočejo od mene nekateri drugi, oz. – ne počnem tega, kar običajno »dela« večina (povprečneži)! Ljudje smo ponavadi premalo aktivni – v »smeri svobode« še posebej! Čakamo, da se nam nekaj *spontano*, samo od sebe pojavi ali pa zgodi. Menim, da se ljudem (kljub teoriji spontanosti) malo zgodi »samo po sebi«, spontano. Zato tudi dvomim, da se (nam!) bodo npr. pozitivne družbene spremembe, spontano »zgodile« ... *Svoboda se zagotovo – ne bo!*

5.1 Vrednote

Eden od pomembnejših sistemov (prepričanj) pri ljudeh so *vrednote*. So zapleteni pojmi, ki jih dokaj različno pojmuje; sčasoma (si) »razvijemo« druge. Na nekatere »pozabimo«, druge (žal) ne upoštevamo, tretje pa lahko začasno – kot npr. danes – tudi »izginejo«. Lahko so naša načela, cilji, nekakšne norme za našo (pokončno?) držo. Na področju vrednot in etike se ljudje večkrat soočamo z dilemami. Danes zelo pogosto, a

povsem neplodno razpravljamo o t. i. krizi »vrednot«! Spoznali smo, da nam manjkajo nekatere (stare, že preizkušene) vrednote. Nadomestile so jih »moderne«, drugačne, verjetno tudičasne, zavajajoče, ideološke (lažne), skratka – negativne (škodljive) vrednote. Za nekatere pa so prav te »pozitivne«! Zato želimo nanje predvsem opozoriti; ne nameravamo jih »ovrednotiti« za druge ali povečevati svojih.

Zaradi raznolikosti človeških kultur je vrednote težko definirati; še težje jih je verjetno klasificirati na splošno, da bi »veljale« za vse. Objektivni problem je subjektivni vidik našega pojmovanja in doživljanja vrednot. Vrednote so lahko v nekaterih (ideoloških) družbah celo usmerjene proti »drugačnim«. Naša tranzicijska, postsocialistična in še kakšna družba, pri tem ni nikakršna izjema. Menim, da je veliko nekdanjih »vrednot« izgubilo smisel; čeprav jih vplivneži tu, zaradi zasebnih interesov, še vedno poskušajo uveljaviti! Definiranje vrednot otežujeta dve dejstvi – univerzalnost in dispozicijske značilnosti socialnega vedenja. Vrednote so prisotne v vseh disciplinah, ki proučujejo in skušajo razumeti človeka (Rus 2004, 196). Rad bi spoznal disciplino, ki bi poskušala »razumeti« človeka in bi hkrati zagovarjala naše aktualne vrednote!

Krech, Crutchfield in Ballanchey definirajo vrednote za posebno vrsto prepričanja, ki se nanaša na dobre in slabe oz. nezaželene objekte – s poudarkom na družbeni in kulturni pogojenosti vrednot. Podobno meni Rokeach, ki pravi, da je vrednota »trajno prepričanje, specifična oblika vedenja ali končnega stanja eksistence, osebno ali družbeno bolj zaželena od nasprotne oblike vedenja oz. končnega stanja eksistence« (Rus 2004, 196). Avtor definira hkrati tudi pojem vrednostnega sistema kot »relativno trajna organizacija in struktura prepričanj, ki se na kontinuumu relativne pomembnosti nanaša na osebno in socialno bolj zaželene oblike vedenja in končnega stanja eksistence« (prav tam). Rokeach loči tri vrste prepričanj. Ena so deskriptivna, ki so lahko resnična ali napačna, druga evaluativna (dober ali slab objekt prepričanja) ter preskriptivna (zaželeno oz. nezaželeno dejanje) prepričanja (Rus 2004, 198). Naša prepričanja imajo večjo vlogo v našem življenju, kot mislimo. Menim, da veliko tistih, ki zvesto obiskujejo »demokratske« volitve, o delovanju in rezultatih svojih večnih »izbrancev«, nima z razmisleki pridobljenega osebnega prepričanja, zasnovanega na argumentih. Če volivci ne bi slepo verovali vanje (v svoje »svete« vole), potem na oblasti ne bi imeli toliko nemoralnih osebkov, ki so brez kakršnihkoli nematerialnih (pozitivnih) vrednot.

Musek si zamišlja vrednote kot »vrednostne kategorije, h katerim si prizadevamo in ki nam predstavljajo zelo posplošene in kompleksne cilje oziroma ideale« (Musek ZD 1998, 13). Vrednote lahko po njegovem opišemo kot »motivacijske cilje najvišjega hierarhičnega reda. V vrednotah in vrednotnih kategorijah se tako dejansko zrcalijo vse osebne razsežnosti: biološka (hedonske in čutne vrednote), socialna (zlasti potence, statusne in delno moralne vrednote) kontinuum, ki se razteza med biološko motivacijo osebnosti, prek socialne k duhovni, se zrcali v vrednotah, vrednotnih

kategorijah, tipih in superkategorijah: od dionizičnih do apolonskih, od hedonskih do izpolnitvenih« (Musek ZD 1998, 13-14).

»Pojem vrednot se nanaša na vse, kar izraža odnose spoštovanja, cenjenja, zaželenosti ali čustvene naklonjenosti do določenih stanj stvari, ciljev delovanja, alternativ v odločitvah, duševnih ali telesnih stanj. Veda o vrednotah in vrednotenju se imenuje aksiologija« (Ule 2006, 290). Intrinzične vrednote, ki veljajo same po sebi, so samosmoter (resnica v znanosti, dobrotu v etiki, lepota v estetiki). Ekstrinzične pa so vrednote le na kaj drugega, glede na kak smoter delovanja (take so instrumentalne vrednote). Za aksiologijo so najpomembnejše etične in estetske vrednote (dobro, pravično, lepo, harmonično...). Za znanost pomembne spoznavne vrednote so resnica, znanje, objektivnost, utemeljenost, preverljivost izjav. Instrumentalne vrednote so učinkovitost v reševanju problemov, uspešnost delovanja, koristnost (Ule 2006, 290). Uspešnost štejem med instrumentalne »vrednote«, bolj pa cenim etične in intrinzične.

Avtorji M. Rokeach, S. Schwartz in J. Musek skušajo meriti vrednote z lestvicami vrednot. Vsem avtorjem je skupno to, da imajo v svojih lestvicah določeno število besed oz. kategorij, ki človeku veliko pomenijo (Rus 2004, 198-199). S psihološko antropološkega vidika je pojem osebnosti neločljiv od pojma vrednot. V »naši« družbi ta neločljivost sicer ne drži povsem, delno pa vendarle. Zakaj menim, da velja le delno (v smislu necelovitosti)? Za osebnosti pri nas razglašajo celo ničvredne politikante brez kakršnihkoli (pozitivnih) vrednot, od katerih jih zlahka »razločimo« – delno pa so tudi sami »razdeljene osebnosti«.

Vrednote dobivajo vse večji pomen tudi v znanostih. Znanosti poznajo svoje interne vrednote, od katerih znanstveniki ne morejo odstopati. Objektivnost pri raziskovanju, iskanje resnice in kritičnost do doseženih spoznanj so takšne vrednote. Vendar se tudi znanstveniki lahko obnašajo »ideološko« in branijo kakšno teorijo dlje, kot je potrebno. Tudi znanstveniki niso osvobojeni od zunaj-znanstvenih kognitivnih sistemov, na primer od religij ali političnih ideologij. Sestavine teh sistemov vnašajo v znanost (Ule 2006, 43-44). V zgodovini znanost ni bila vedno avtonomna, objektivna in nevtralna. Ni se mogla izogniti vplivom pomembnih ljudi, skupin v njej ali izven nje. Močan vpliv so imele ideologije in politična prepričanja (nacistična Nemčija, komunistična Sovjetska zveza). Posledice smo »spoznali« ob razpadu teh režimov. Komunistična ideologija je »onemogočila« tudi številne intelektualce pri nas. Nekateri (običajno najboljši) so odšli v tujino.

Po Aristotelu večina ljudi sledi in služi nerazumskemu delu duše (poželenju, strasti, lakomnosti ipd.); povprečni ljudje so pač slabi (Aristotel 2002, 286). Verjetno niso vsi. Sam se »uvrščam« med navadne, nikakor pa ne med povprečne ljudi! Toda sploh ne toliko zaradi te filozofove ugotovitve. Že od otroštva skušam odstopati od povprečja; danes verjetno bolj v negativno, »čudno« smer. Menim, da naši povprečni ljudje nimajo interesa ali pa ne zmorejo ločevati dobro od slabega, plemenitih od nizkotnih dejanj, in

da ta večina ni samostojna; še manj avtonomna! Pri avtonomiji mislim na tisto »samo zase!« in ne v smislu predpisovanja česarkoli drugim. Povprečni ljudje (množica, ovce) potrebujejo nekakšno vodilo, usmeritev; nekega »zaščitnika« (pastirja) ali »nekaj« (ideologijo) v kar verujejo in kar jih »vodi«. Vedno! Brez tega ne (z)morejo »(pre)živeti«. Slepо sledijo vsakemu maliku, ki lahko bolj poskrbi za njihove, največkrat le osnovne potrebe. Res se vedejo »ovcam« podobno, a zato verjetno še niso (vsi) slabi. T(akšn)i ljudje (po moje ravno zato!) nimajo vrednosti.

Vrednotni sistem se je spremenil v našem tranzicijskem okolju v izredno kratkem času. »Religije in ideologije so vrednotno in večinoma tudi emocionalno podprti kognitivni sistemi, ki se praviloma držijo praktičnih interesov posameznikov in raznih družbenih skupin. Odvisne so od vsakokratnega kulturnega okolja« (Ule 2006, 43). Ozki interesi vplivnih skupin (bivših partijcev) iz obdobja socializma so ostali enaki. Njihov cilj je tudi v novih »demokratičnih« razmerah popolno obvladovanje vseh vej oblasti in posledično celotne družbe.

Kot pri nekaterih drugih pojmih v nalogi je moje razumevanje vrednot povezano tudi z (mojo) *osebnostjo*. Verjetno je res preveč pomešano ali »nabito« s čustvi. Morda je moj (aksiološki) pogled na vrednote, ki se razlikuje od množičnega, za večino »čuden«. Toda, zato ni nič manj »objektiven«, ali manj »znanstveno veljaven«, kot tisti »množični«! Seveda je vedno, še posebej ko gre za (moje) pojmovanje »pozitivnih« vrednot, dopustno (zaželeno) vsako zavračanje. Še posebno je zaželena in kot vedno – potrebna kritika! Vrednote se bolj ali manj zrcalijo v našem ravnanju. V našem (odkritem) ravnanju se odraža tudi naša osebnost! Osebnost nekega člana je lahko v skupnosti (povsem!) neskladna s splošnimi »vrednotami« skupine, ki ji (nikakor *ne* po svoji volji!) na nek način »pripadam« tudi sam. Z nekaterimi vplivnimi »interesnimi« skupinami sem povsem »neskladen«! To »neskladje« z njimi lahko izražam(o) na raz(lič)ne načine – ali pa tudi ne. Zaradi različnih »vrednot« so mogoči tudi *konflikti*. Do določene mere se zato včasih »zadržujem(o)«. Do neke še sprejemljive mere lahko te skupine kljub temu (tudi namerno) izzivam(o). Za svojo »dušo«! Z dobrimi nameni, a kljub temu brez pravega učinka. Za krajši čas pa (mi) je to le nekakšen nadomestek hormonske »terapije«. Tudi ta(kšen) primer kaže na izredno zapleten problem (naše) osebnosti. Nekateri, maloštevilni posamezniki, pa »svoje« (pozitivne!) vrednote tudi dejansko uresničujejo; zares jih udejanjajo v življenju, v praksi – z dejanji! V dobro nas vseh ... A so žal izredno redki.

5.2 Vprašanje svobode

Kaj je »svoboda«? »Beseda svoboda menda nastopa v več kot dvesto pomenih« (Šuster 2007, 9). Svoboda je »ena najvišjih moralnih vrednot in središčna etična kategorija« (Sruk 1999, 483). Za mnoge je (bila) neuresničen ideal, nekateri je ne znajo (dovolj) ceniti, spet drugi so jo od že nekdanj omejevali, tretji jo zlorabljajo. Kaj torej je

svoboda? Je to za nas nekaj samoumevnega, naravnega, realnega? Je to izključno naša, osebna »stvar«? Je začasno ali trajno stanje, ali pa je svoboda samo naš (občasni) občutek? Svoboda ni neko trenutno stanje, temveč proces! Je morda privilegij? Nam je »dana« od oblasti ali od Boga? Prepričan sem, da ni. Za večino (povprečnih) ljudi pri nas je svoboda verjetno nekaj povsem »normalnega« ...(?) Pomeni tudi neodvisnost, je državni praznik. Je res, kot nekateri pravijo; neodtujljiva pravica, ki pripada vsem? Nekateri »svobodo« drugim (drugačnim!) kratijo, celo odvzemajo jim jo. Takšni so še daleč od »svobode«; sami si zgolj mislijo, da so »svobodni«. Svobodo si dokaj različno in mnogi verjetno tudi napačno predstavljamo ...

Vprašanje človekove svobode je izjemno zahtevno, zajema številna področja. Frankl na primer »razdeli svobodno področje v tri veje, kjer se človek lahko osebno uresničuje ali pa zavrača vrednote v svojem življenju; prve so ustvarjalne vrednote, druge so doživljajske vrednote in tretje so vrednote stališč« (Musek ZD 1998, 25). Sam se lahko vprašanja svobode teoretično le »dotaknem«, več pa lahko izrazim na osnovi svojih izkušenj. Še bolj omejeno (empirično) bodo svoj odnos do svobode »predstavili« ostali udeleženci v raziskavi.

V deklaracijah mnogih držav je zapisana tudi svoboda. Drugačni po barvi kože so nekdam o svobodi le sanjali. Namesto nje je dolgo vladalo suženjstvo. Pojem svobode je formalno »omenjen« tudi v naši ustavi. Verjetno bolj utemeljeno kot pojem »socialna« – zagotovo pa je »tam« bolj upravičeno kot »pravna država«. Kako lahko je »zaiti« na drugo temo – čeprav na, tudi za svobodo, še kako pomembno. Na tisto (tukaj po moje povsem upravičeno omenjeno) »pravno« v ustavi in na »nepravno« v naši t. i. »državi« – nimam nobenega vpliva. Zato pa ga imam veliko (morda že celo preveč?) na svojo »osebno svobodo«. Tudi v takšni – naši »državi«! Poznamo različne oblike svobode, od osebne, antične, politične, socialne, pravne, ekonomske, pozitivne, negativne idr., do družbene. Nekatero oblike svobode pa (lahko) celo »merimo«; na primer IES (indeks ekonomske svobode). Svoboda je kompleksen (večplasten) pojem, ki zahteva obravnavo iz več vidikov. Ker danes v »naši« (sicer že polnoletni) tranzicijski družbi (še) ni »politike« (to je politikantstvo!), bi se v nalogi omejili na osebno svobodo. Ta je izredno pomembna za (osebni) razvoj posameznika. Od nje so, tako vsaj menim(o), v veliki meri »odvisne« ostale vrste »svobode« – seveda povsod tam, kjer je »prisoten« (tudi) človek. Pri tem ne mislim(o), da je treba dati večji pomen zgolj posamezniku in »zanemariti« skupine, skupnosti, družbo. Od splošne družbene svobode smo danes tukaj še zelo oddaljeni (od politične pa svetlobna leta). Morda je »osebna svoboda« v nalogi nekakšna »rdeča nit« tega pisarjenja oz. vsaj poskus ...

Za Veبرا bi brez svobode in odgovornosti ne bilo nobene bistvene razlike med človekom in živaljo (Veber 2000, 216). Še kakšna human(ističn)a etična načela in nekatere vrednote bi lahko upoštevali, a jih lahko pustimo ob strani. Menim, da se tudi

brez njih, »naši« povprečni ljudje po določenih lastnostih od nekaterih živali – npr. od »ovac« – bistveno (še) ne ločijo.

Ko začnemo razmišljati o svobodi, se pojavi nešteto vprašanj o njej. Nепrestano se nam porajajo nova, še težje razumljiva, kaj šele dosegljiva. Kdo (kaj) je v ospredju oz. središču problematike svobode? Je to posameznik, skupina, organizacija, družba, svet, veselje? Ali s(m)o lahko svobodni vsi in vsak posebej hkrati? Kaj (kdo) mi daje (jemlje) občutek svobode – sem to jaz sam in moje »delovanje« ali morda vzgoja, kultura, družbeno okolje, narava? V naši družbi je še vedno močno prisotna kolektivna zavest; le redki posamezniki so si izoblikovali svoje osebnosti v takšni meri, da jo lahko kjerkoli drugje uspešno uveljavljajo. Človek si želi pogosto sam odločati, »svobodno« izbirati med več možnostmi. Nekaj lahko (»svobodno«) naredi, »počne« sam s sabo ali z nekim objektom. Ali lahko človek nekaj podobnega »počne« z drugim subjektom, ki si tega »svobodnega« početja sam ne želi, ter si kljub temu »ohrani« svojo (že pridobljeno) stopnjo svobode? Prepričan sem, da ne!

Svoboda je nekaj težko doumljivega in nam danes verjetno tudi (ne)dosegljiva. Različna izhodišča in drugi pogledi mi dajejo mešane predstave. Predstavljam si jo kot nekaj, kar se pojavlja in izginja, nekaj *spremenljivega*, kar je nekje med skrajnostmi popolne svobode in nesvobode. V tej razsežnosti se je zelo težko »umestiti«, nemogoče se je natančno; sploh pa ne fiksno, za vedno. Za ljudi bi lahko bila eno od glavnih – morda celo najpomembnejše merilo za kakovost življenja. Pa ne samo našega! Sicer pa menim, da si ljudje sami (še) ne znamo »določiti« ustrezne stopnje svobode.

Za Muska je svoboda vrednota; pa tudi motivacijski cilj najvišjega hierarhičnega reda. Mused ugotavlja:

Svoboda je npr. taka posplošena zaželena ciljna kategorija (ideal), ki mu pripada niz bolj specifičnih ciljev – denimo svobodno gibanje, svoboda govora, nacionalna neodvisnost, svobodno izbiranje življenjskih dejavnosti; ti cilji pa spet združujejo še bolj specifične. Svobodno izbiranje dejavnosti zajema npr. prostost pri odločanju za dnevne aktivnosti, za šolanje, poklic, konjičke itd. tudi posamezne vrednote lahko združujemo v širše vrednotne kategorije, v vrednotne tipe (npr. hedonski, potenčni, moralni, izpolnitveni) in nazadnje v dve velekategorijski vrednoti, dionizične in apolonske vrednote. (1998, 13)

Ob rojstvu in v začetnem obdobju življenja smo ljudje nebogljeni. Povsem smo odvisni od staršev. Vendar smo (v ravnanju) tudi relativno »svobodni«; takrat nam okolje (starši) postavlja tudi najmanj omejitev. Sami pa se jih sploh še ne zavedamo. Prvi, ki nam začnejo naše »svobodno« obnašanje omejevati, so običajno starši; sledijo jim prijatelji/ce, vzgojne in izobraževalne ustanove, razne organizacije (delovne in druge), družba. Nekje »vmes« pa se bolj ali manj »razvija« naša največja omejitev in ovira hkrati – človek, mi sami, ljudje ...

Svoboda je »pojmem«, ki ga je težko opisati. Je eno od najbolj zahtevnih filozofskih vprašanj. Za človeka je svoboda dejanski, fizični (realni!) in »globok« miselni problem.

Gotovo ni napačno reči, da pomeni svoboda za ljudi nekaj pozitivnega, nekaj, kar si (vsi) želimo. A jo kljub temu odrekamo drugim (bitjem), pa se tega morda sploh ne zavedamo. Vprašanje svobode človeka je celovito in kompleksno, vključuje tudi (njegovo) okolje. Filozofi nanj še nimajo »pravega« odgovora. Zato mora vsak človek problem svobode vedno poskušati razreševati najprej (in predvsem!) pri sebi. Že samo »zaznavanje« tega problema je nekaj, pravzaprav kar veliko! Ljudje v »naši« družbi verjetno večinoma menijo, da so »svobodni«. O tej »svobodi« pa (podobno kot o svoji), glede na njihovo delovanje, dvomim.

Za Muska je osebna odgovornost odločilna posledica osebne svobode. »Človekova avtonomija leži v njegovi duhovni razsežnosti [...]«, ogrožajo jo lahko »[...] miselni in vedenjski avtomatizmi v nas« (Musek ZD 1998, 23). S svojimi predsodki opravičujemo lastni neuspeh ipd. ... (?) Človek je avtonomen glede na svoja dejanja in vedenje, izbiro meril in odločanje. »Svoboda posameznika je torej vedno zaobjeta z odgovornostjo lastnega ravnanja. Če prisegamo na individualnost osebnosti in njen demokratičen razvoj, je torej potrebno prisegati tudi na njena odgovorna ravnanja« (Musek ZD 1998, 23). V naši organizaciji in družbi je stalna praksa individualna neodgovornost. Postaja velik problem. Trdim, da smo neodgovorna družba. Osebno odgovornost »zasledimo« redko, pa še to največkrat na nižjih nivojih. Za številne napačne odločitve in družbeno škodljiva ravnanja, razen tatičev drobnarij, pri nas nihče ne odgovarja. Odgovornost za napake je še vedno kolektivna – kot eden od »ostankov« iz obdobja socializma, je tudi danes nadvse »uporabna« za sedanjo elito (vplivne posameznike in skupine).

Ne poznam nikogar, ki ne bi želel vsaj nekaj »urediti« po svoje. Morda nekoliko drugače kot drugi, čisto sam, kot moralen individuum. Vredno je opazovati otroka od treh do petih let starosti. Težko dojamemo česa vsega (izvirnega) se domisli. Začuden opazujemo, kaj vse mu ne »pade na pamet«, kaj vse počne in kam vse se »odpravi«. Menim, da se »vse« v smislu samostojnosti in želje po samosvojesti začne (ali pa se sploh ne) že nekje pri petih letih našega razvoja. Individualizacija je »v individualnem življenjskem stilu, po tem, da odločamo o svoji izobrazbi, poklicu, delovnem mestu, kraju in načinu življenja, o zakonskem partnerju, številu otrok itd.« (Nastran Ule 2004, 430). Človekova svoboda ne more spremeniti človekove zmožnosti, dobre ali slabe lastnosti, okoliščine, v katerih je. Sam odloča o sebi (Musek ZD 1998, 25). Ali res sami odločamo o sebi? To si verjetno (vsi?) želimo. Pogoj, potreben za dosego naše svobode, so gotovo tudi naše zmožnosti. O lastnostih in okoliščinah pa imam drug(ačen) pogled. Menim, da lahko vsak »svoboden« človek spreminja svoje dobre in slabe lastnosti! Podobno lahko spreminjamo in vplivamo tudi na okoliščine, v katerih smo. Ne povsem; nekoliko pa vendarle lahko. Določeni celo preveč ...

Kot navaja Fromm, za nekatere trditev, da je »svoboda boljša kot suženjstvo«, nima objektivne veljave. Fromm je prepričan, da je mogoče oblikovati takšna vedenjska načela in sprejemati vrednostne sodbe, ki so objektivno veljavne za vse ljudi (Fromm

2002, 23). Takšne in podobne vrednostne sodbe res niso objektivne, tovrstni problem vedno obstaja. Tistemu, ki bi rad proučeval človeka (subjekt) na podlagi »objektivnosti« njegovega vedenja, pa res ni več »pomoči«! Razen če sta oba, tako raziskovalec kot raziskovanec, že postala objekt. Menim, da objektivnost ni najpomembnejša, ko gre za subjekt, človeka – vsaj tista »trda« ne. Ljudje potrebujemo za normalno življenje v skupnosti, neka splošno veljavna pravila (subjektivne narave), katerih naj bi se (vsi) držali. Problem je v tem, da jih pogosto ne upoštevamo; nekatere pa bi morali tudi »prenoviti«. Namesto njih se raje držimo »naših«, največkrat neetičnih, ne upoštevamo pa dobrih »starih«, že preizkušenih etičnih načel.

Pritiski organizacije na človeka so veliki, v skrajnem primeru lahko postane njen suženj. »Človek se lahko prilagodi suženjstvu, toda pri tem se odzove tako, da okrni svoje umske in moralne lastnosti« (Fromm 2002, 29). Prilagodi se lahko skoraj vsakemu kulturnemu okolju v organizaciji. Če kultura preveč nasprotuje njegovi naravi, se lahko pojavijo »motnje«, ki ga silijo, da te razmere spremeni. Sam jih največkrat ne more spremeniti. Lahko pa iz nje odide. Najslabše zanj je, če se razmeram preveč »prilagodi«. V organizaciji ima večina verjetno bolj »okrnjene« moralne kot umske lastnosti. To pa še ne pomeni, da so se »suženjstvu« tudi prilagodili. Temu se lahko večina izogne; izboljšajo lahko slabe razmere, odidejo ipd.

Weber je razpravljal tudi o vprašanju svobode. »Dvomil je, da človekova svobodna volja individualne akterje v posameznih situacijah vodi v iracionalne oblike obnašanja« (Mali 2006, 129-130). Tukaj je moje mnenje (glede na izkušnje!) povsem drugačno. Menim, da nas lahko »izražanje« večje svobode (svobodne volje) v nekaterih situacijah privede (v našem aktualnem okolju!) do drugačnih (*iracionalnih*) – vendar zavestnih, *namernih* oblik obnašanja! Subjekt, ki postane in se dejansko počuti bolj svobodnega, se (lahko) v okolju z nizko (nespremenjeno) stopnjo svobode, obnaša drugače kot se sicer (iracionalno) – še posebno do drugih subjektov. Na specifičen način jim »kaže«, da je bolj svoboden od njih. Včasih jih tudi odkrito izziva. Morda njihovo »nesvobodo« celo omalovažuje. S tem pa jih ne žali – želi jih spodbuditi k razmišljanju in bolj trezni (etični) presoji! Zanj(o) je to neka vrsta *javnega* protesta, *kritika* sedanjih razmer v naši sprevrženi družbi ... Občutek svobode je racionalen, vendar ljudje težko zavestno svobodno delujemo brez lastnih, notranjih (psihičnih) »prisil«. Vse to se (npr. pri meni) včasih kaže navzven – občutek svobode pa spremlja prav to (moje) specifično izražanje mnenj in »čudno« obnašanje ...

Tudi Steinerja zanima, ali je svoboda človeka zares svoboda ali samo iluzija? (Steiner 1993, 152). Ali je to samo občutek svobode, ker ne poznamo motivov, ki nas v nekaj silijo? Pravijo, da je človek svoboden, ko je pod »gospostvom« svojega razuma, ne pod nagoni ali strastmi. Biti svoboden ne pomeni samo želeti, kar hočeš, ampak da to lahko tudi narediš. Človekova volja (hotenje) je določena z motivi. Pravi, da bi svoboda morala biti v tem, da bi hotel nekaj brez razloga ali motiva. Brez določenega motiva je

volja prazna moč, šele z motivom postane dejavna in realna. Avtor se sprašuje, koliko je potem človek sploh svoboden, če nanj deluje nek močan motiv in mu ta sledi? (Steiner 1993, 17-18). Veliko je podobnih dilem, ki zanikajo človekovo svobodo. Deterministi imajo do svobode odklonilen odnos, za marsikoga je ni. Kljub temu menim, da lahko postane vsak človek bolj »svoboden«, kot je.

Svobodo začnemo bolj dojemati šele potem, ko (lahko) kot posamezniki mislimo in uresničujemo (počnemo), kar si želimo. Ob tem ne smemo omejevati svobode drugim. Vsako takšno omejevanje ali podrejanje drugega človeka je tudi omejevanje lastne svobode. Ali je lahko vsak človek svoboden? Menim, da si lahko »izbori« določeno stopnjo svobode vsak, a le malokdo se približa »pravi« svobodi. Podobno (dojemanje svobode) bi lahko veljalo za skupino ljudi, organizacijo, družbo. Problem je v tem, da potrebuje skupina za vzdržno (normalno) življenje pravila. Vsako omejevanje pa hkrati zmanjšuje tudi stopnjo svobode. Iz tega sledi, da lahko posameznik lažje in tudi prej doseže višjo stopnjo svobode kot skupina. Brez svobodnih posameznikov »svobodne« skupine sploh ni, kaj šele družbe!

Podobno, kot se razvije rastlina (iz semena), se razvijejo številna živa bitja; tudi človek. Ob upoštevanju genov posameznika, psihofizičnih sposobnosti, vzgoje, družbe, kulture (v večji meri okolja) je v največji meri odvisno od njega samega, v »kaj« se bo razvil. Človek ima »izvor« svobode že v sebi. Stopnja svobode, ki jo bo dosegel, pa je odvisna od njega samega. V vsaj delno »svobodno« bitje se lahko vsak človek posebej razvije le sam, izključno s svojim delovanjem. Menim, da svoboda sploh ne more biti nekaj, kar bi nam bilo lahko kakorkoli vnaprej določeno – prej bi sklepal, da je to nekakšna naša spontanost. Nič kaj »spontani« poskusi vsiljevanja mišljenja, del(ovanj) in celo »svobodnega« življenja, so bili poznani tudi tukajšnjim ljudem. Svobodo iz takšne »spontanosti« izključujem. Kako je s svobodo v organizaciji? V njej »delamo« nekaj določenega – ponavadi ne »ustvarjamo« nekaj povsem novega, še neznanega. Naše delo v njej ni »spontano«, torej tudi zato ne moremo »govoriti« o kakšni večji svobodi v organizaciji. Naše delovanje je v njej omejeno.

Za člane organizacije veljajo določena pravila in različne omejitve »svobodnega« delovanja. Oviranje svobodne kreativnosti sposobnih članov ima zanj negativne; včasih tudi nepopravljive posledice. Posledice »oviranja« posameznikov razberemo iz naslednje Millove misli: država, ki svoje člane »[...] ovira v rasti zato, da bi bili bolj ubogljivo orodje v njenih rokah – četudi v tem zasleduje koristne cilje – bo prej ko slej spoznala, da ni mogoče s pritlikavci dovršiti ničesar velikega« (Mill 2003, 252). Iz tega »pomenljivega« stavka z veliko vsebine (pa tudi opisa naših aktualnih razmer) lahko izluščimo kaj koristnega. Omenjen je proces, ki poteka sedaj, tu pri nas – v družbi in v »naši« organizaciji. Tudi zato enačim organizacijo z družbo in obratno! Sedanje stanje v obeh vzdržujejo povprečni ljudje (množica), za katere si lahko »sposodim« termin »pritikavci«. Zaradi svoje številčnosti so (kljub svoji »majhnosti«) odločilni (vplivni)

»akterji« tematike naše naloge – človeka, organizacije, morale – pravzaprav tudi našega življenja. V poglavjih etike in svobode pa jih, v tistem pozitivnem smislu, sploh ni ...

Svoboda je danes za mnoge nekaj samoumevnega. Toda svoboda ni niti »stalnica« niti sedanje stanje – sploh pa ni nekaj večnega, nespremenljivega! Menim, da lahko doseže »večjo« (osebno) svobodo samo tisti posameznik, ki se svobode (sploh) zaveda, si jo (z močno voljo) na vsak način želi doseči, »svobodno« deluje in nenehno vlaga v to svojo (pozitivno) energijo. Zato dvomim, da bi lahko bila tudi množica (povprečni ljudje) sploh kdaj »zares« svobodna.

Za osnovno »svobodo« si predstavljam neomejeno *razmišljanje* in *izražanje* – še posebej tistih mnenj (pogledov), ki so drugačna in/ali nasprotujoča od večinskih mnenj. Nujno (naj) jih spremlja utemeljevanje (argumentiranje) teh mnenj. V enaki meri mora biti dopustno tudi (nenehno) nasprotovanje tem pogledom. Drugačnim prepričanjem in stališčem mora biti vedno omogočeno svobodno izražanje. V socializmu nismo imeli niti svobode govora niti mišljenja. Marsikatera »prava« resnica je bila pretvorjena ali prikrita. Obstajala je samo ena in še ta za »vse«. Dejansko nismo bili svobodni, celo na osnovni ravni izražanja mišljenj ne! Takratni oblastniki so nas silili, da bi se branili pred sovražniki, ki jih sploh ni bilo. Pod to krinko so branili le svoje oblastništvo. Še vedno jim to uspeva. Začasno, a »uspešno« pa so se, tedaj še partijci, ubranili pred mislečimi »sovražniki« – s preganjanjem intelektualcev in tudi z likvidacijami najbolj »nevarnih« – drugače (sploh!) mislečih. To ni nič novega; »skladno« je z naravo »povprečnih« oblastnih ljudi. Vedno je (bilo) tako. V zgodovini so pogosto zatirali in uničevali prav največje ljudi, zlasti mislece. Zdravo kritično razmišljanje je bila vedno največja »nevarnost«, ki je sploh lahko pretela oblastnikom – povesod! Zato so ga skoraj vedno onemogočali in zatirali. V vseh »sistemih« – brez izjeme; kadarkoli in kjerkoli. Tudi danes je – le veliko bolj je prefinjeno. Ta »nevarnost« kritičnega razmišljanja pa je pravzaprav (kar je tudi vedno bilo!) »zdravilo« za človeka! To »zdravilo« pa bo (danes in tudi v prihodnje) učinkovalo le, če ga bomo v zadostni (pravi) meri in »osvobojeni« tudi redno »uživali« ...

5.3 Etika, morala

Ima *etika* oz. *morala* kaj »skupnega« z odhodi iz organizacije? Je morala sploh vredna omembe ali kakšnega poglavja v tej nalogi (raziskavi)? Menim, da je; že zaradi poglavij v njej, zaradi zaključene celote. V naših aktualnih razmerah pa je (še kako) tudi potrebna! Neetičnost postaja nasploh eden največjih problemov naše družbe. Področje etike velja danes za nekaj obrobnega, neželenega, nepomembnega, nerealnega – tudi neuporab(lje)nega. Za nekatere je neznanstvena disciplina. S tem se ne strinjam! Počasi že spoznavamo, da bo treba na tem, za mnoge nezaželenem, področju nekaj storiti; temeljito spremeniti. Veliko napornega dela čaka izobraževalne ustanove, ki lahko pri

tem veliko prispevajo – tudi (ali predvsem) pri usposabljanju managerjev in še posebej bodočih politikov.

Po Rusu je etika teoretična filozofska refleksija o npravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni. Etika je torej nekakšna filozofija morale. Etiko in moralo »ločujejo« na teoretično (etiko) in praktično (moralo), kot je to na splošno veljalo lep čas. Po Habermasu bi ju morali od leta 1988 dalje ločevati. Aristotel je predstavnik klasične etike, z metafizičnim konceptom. Kant je predstavnik moderne etike. Spraševal se je: »Kaj je dobro?« in »Kaj naj storim?«. Tako je ločil dobro od pravilnega in vrednote od norm. V moralni nastopi pravičnost in dolžnost (Rus 1997, 99-101). Aristotel pravi, da je pravičen tisti, ki spoštuje zakone in upošteva načela enakosti – pravično pa to, »kar ustvarja in ohranja blaginjo in sestavine blaginje v državljanski skupnosti« (Aristotel 2002, 154-155). Za Aristotela je etika vrsta praktične znanosti, kamor je sistemsko razvrstil tudi politiko (Barnes 1999, 36). Za nekatere je med etiko in moralo ključna razlika. Razlika je v tem, da se etika ukvarja z dobrim (vrednotami), kar je evaluativni problem – nekaj, kar je obstoječe. Morala pa se ukvarja z normativnim vprašanjem (kar je pravično) – nekaj, kar naj bi bilo (Rus 1997, 101-102). Kot drugod, prevladuje tudi pri nas neka (specifična) morala. Po moji presoji imamo »moralni sistem«, ki ni dober, še manj pravičen – je enostavno slab, potreben resne »obrnave« in temeljite prenove. Pri tem pa seveda nikomur ne »vsiljujem(o)« druge morale, še najmanj svojo. Vsak naj si, sam pri sebi, pogosteje presoja lastna hotenja in predvsem ravnanja (dejanja) ...

Aristotel ima etiko za del politične znanosti, ki določa, katere znanosti gojiti v družbi in katere spretnosti naj se državljanji (na)učijo. Po njegovem razmišljanju pri tem ne gre le za »najvišje dobro« človeka kot posameznika, temveč vse skupnosti, družbe. Na etične norme gleda kot na rezultat človekovega medsebojnega dogovora (konvencije) – ne pa za naravno nujnost (Aristotel 2002, 48-49). Tudi zanj je bila najboljša takšna oblika družbene ureditve, ki upošteva tako posameznika kot skupnost. Naša sedanja *politikantska* ureditev upošteva vse kaj drugega – zagotovo pa ne enako ljudi (vseh posameznikov) in celotne družbe.

Etika je panoga, ki se ukvarja s »tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega«. Je filozofska refleksija o »npravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni«. Teoretična etika nam pojasnjuje, kaj je moralna opredelitev in moralna sodba. Na drugi strani pa praktična normativna etika moralno opredeljuje in moralno sodi (Sruk 1999, 138). Razmišljanja o raznih etičnih vprašanjih in o kriterijih, po katerih se je treba ravnati, so stara kot človek. V grškem svetu so se teoretično »razvila« in tudi prakticirala. Nekateri avtorji ločujejo etiko od morale. Na moralo gledajo bolj kot na sistem praktično utrjenih pravil, vrednot in norm v družbi, na etiko pa kot na teoretično obravnavano utemeljevanje teh sistemov. Obstaja nekaj klasifikacij oblik (Gurvitch jo definira kot »svojevrstno reflektiranje med moralno

avtoriteto in moralno opredelitvijo») in vrst moralnega življenja. Oblike morale so nestalne, spremenljive; odvisne so od vrst morale in od družbenih razmerij ter pogojev (Sruk 1999, 346). Naša morala je že desetletja skoraj nespremenjena.

Osebnostno se v odnosih z drugimi poskušam ravnati po enostavnem (Kantovem) pravilu »stori drugemu samo to, kar bi sam želel, da on stori tebi«. Upoštevati je treba dobro, pošteno, pravično ter vse tisto, kar naj bi bila dolžnost (vsakogar). Dopustni so subjektivni »odtenki« glede dobrega, pri ostalih treh pa zame ni odstopanj. Pošteno in pravično je to, kar pač je! Dolžnost je najbolj pomembna v kritičnih situacijah (naravne katastrofe, nevarne situacije, spopadi). Običajno gre za višje smotre. Marsikdo (takrat) svoje dolžnosti ne opravi; ne »upoštevajo« je. Če je le možno, se ji »povprečni« ljudje izognejo. Takrat celo naša »elita« pokaže svoj pravi »obraz«, ki ga v krizi težje prikrije. Med drugim se izkaže tudi njihova »povprečnost«.

Morda se nam zdi, na prvi pogled, morala marsikaterega netipičnega posameznika protislovna z univerzalno človeško moralno. Menim, da to sploh ni nujno. Zares moralni posameznik namreč (nikoli) ne krši splošnih moralnih (etičnih) načel. V različnih okoljih je morala drugačna in se tudi spreminja, a le do neke mere. Vse tisto, kar je izrazito slabega in zlega, ne more biti, ne glede na vse kulturne, časovne, krajevne idr. razlike, nikjer »dobro«.

Za humanistično etiko je poznavanje človeka temelj, na katerem lahko določamo načela in vrednote. Aristotel je gradil etiko na znanosti o človeku. Njegove vrednostne sodbe so izpeljane iz razumevanja človekove vloge in njegove narave. Za Spinozo je vrlina razvijanje človekove zmožnosti do stanja, v katerem je najbolj človeški. Spinoza nasprotuje avtoritarni etiki. Človek je zanj cilj, nikakor ne sredstvo oblasti. Dewey je poudarjal razmerje med cilji in sredstvi, ki sta zanj le razlika v presoji in ne razdelitev v stvarnosti. Cilj je zanj zadnje predvideno dejanje, sredstva pa dejanja pred tem. Vendar pa lahko ugotovimo in vrednotimo cilj tudi, če še ne poznamo sredstev za doseg tega cilja (Fromm 2002, 30-34). Tiste cilje, kjer človek ni zgolj sredstvo, lahko s stališča humanistične etike vrednotimo pozitivno. Menim, da postajamo ljudje vse bolj sredstvo kot pa cilj. Zdrav (svoboden) človek bo še vedno zmoževal ločevati cilje od sredstev in jih tudi etično (o)vrednotiti.

Derek Wright (v knjigi *The psychology of moral behaviour*, 1971) omenja pet sklopov spremenljivk, ki predstavljajo moralno vedenje: moralna ideologija, moralni vpogled, altruizem, reakcije po določenem nedovoljenem ravnanju in odpornost do skušnjav. Po Rusu skuša Wright nakazati zveze med moralno, vrednotami, vlogami in statusom (Rus 2004, 197). Morda bi bila »zanimiva« (verjetno pa ne tudi presenetljiva) raziskava o zvezi (povezavah) med moralno in (v oblastniškem smislu) metuzalemskim statusom »svetih krav«, ki že tako dolgo »nadvladujejo« našo družbo ...

S problematiko vrednot in vrednotenja se ukvarja timologija, nauk o vrednotah (Sruk 1999, 498). Govoriti o morali (moralizirati) ni težko – govoričenja na to temo je

pri nas veliko (preveč). Povsem drugačno je upoštevanje njenih načel! Imamo preveč demagoških politikantov, ki jih nevedna »raja« ni zmožna razkrinkati. Biti moralen, moralno delovati in takšen ostati je izredno težko! Prava redkost je v našem okolju; takšnih ni veliko. Moralen človek je zame tisti, ki priznava splošna (dobra) etična načela nekega (lahko svojega, avtonomnega) »sistema« in se jih (nujno) tudi drži. Njegova dejanja so torej skladna s takšnimi (pozitivnimi) načeli. Vsak ima lahko svoja, nekoliko drugačna načela. V mojem etičnem sistemu so to »problemi« nekaterih vrednot, smisla življenja, načel, osebn(ostn)e drže, norm, resnice, osebnosti ipd. Morala je tudi zunanja (heteronomna), kjer si sami ne moremo »oblikovati« moralnih pravil (zakonov); vendar jih kljub temu sprejmemo.

Danes imamo več moralistov kot moralnih ljudi. »Prave« morale je vse manj. V praksi je, razen v leporečju, skoraj ni več – niti v organizacijah niti v družbi. Ponašamo pa se lahko s specifično poslovno, družbeno, t. i. »politično« in še kakšno moralo, ki je pravzaprav (če smo malo kritični) nekakšna kombinacija *amoralne* in *nemoralne*. Na splošno pa smo prežeti (prepojeni) z nemoralo, ki je pogosto sorazmerna z našim položajem v družbi. Višje ko se v njej povzpne ali prerinemo, bolj smo lahko nemoralni. Ostati moralen in doseči katerega od najvišjih položajev v družbi – je to pri nas sploh mogoče ...?

Ni izključeno, da nekateri v omalovaževanju etike iščejo tudi nekakšno opravičilo za lastno *neetično* delovanje. Menim, da bo etika dobila veljavo najpozneje takrat, ko bo človek spoznal, da ni (več) sposoben obvladovati (nadzirati) svoje tehnologije. Morda bo prav etika rešila človeka pred lastnim (tehnološkim) uničenjem. Metode »nadzora« nad ljudmi so (še vedno) neprimerno bolj učinkovite kot nad tehnologijo. Nenehno se »nadgrajujejo«. Očitno je, da so bile vsaj do danes izredno učinkovite; za nekatere pa tudi »uspešne«. Podobno je v organizacijah. Nekaterim managerjem nikakor ne moremo očitati, da (vsaj) tega »nadzornega« področja, nadvlade nad svojimi podrejenimi, ne obvladajo. Vendar – ne nad vsemi!

Fromm trdi, da je predmet etike značaj (Fromm 2002, 36). V etični teoriji je pomembno razlikovati med *temperamentom* in *značajem*. Temperament je prirojen in nespremenljiv, nanaša se na način odzivanja. Značaj je v določeni meri spremenljiv, oblikujejo ga človekova doživetja. Kako se nekdo odziva (npr. hitro in močno), je odvisno od temperamenta. Na kaj se odziva, pa je odvisno od njegovega značaja, njegove usmeritve (Fromm 2002, 48). »Razlike v temperamentu etično niso pomembne, vprašanja postavljajo razlike v značaju« (Fromm 2002, 47). Freud je razvil dinamično teorijo značaja, ki je skladna in prodorna. Pri njem so temelji značaja v različnih vzorcih organizacije spolnega nagona (libida). Fromm pa jih vidi v različnih oblikah človekovih odnosov s svetom. Človek se lahko poveže s svetom tako, da pridobiva stvari in jih prisvaja (za zadovoljitev svojih potreb), ter tako, da se poveže z ljudmi in s sabo (igra, vzgoja, prenos znanja, spolnost, delo). Z drugimi ljudmi, na primer s skupino, se lahko

poveže na različne načine. Lahko sodeluje v izgradnji družbene ureditve, ki temelji na oblasti ali enakosti oziroma na zatiranju ali svobodi. Oblika te povezanosti izraža človekov značaj in mu omogoča, da deluje dosledno. Z delnim usklajevanjem si uredi življenje tako, da ustreza njegovemu značaju. Človekov značaj izbira tudi njegove vrednote. Okolje je že za dva človeka bolj ali manj različno. Novim družbenim spremembam (vzorom) se lahko prilagodi in spremeni svoje navade le v primeru, ko človekovo vedenje ni zakoreninjeno v njegovem značaju. Sicer je potrebna temeljita sprememba značaja (Fromm 2002, 50-55). Kako je treba ravnati, v primerih sprevrženih dejanj nekaterih članov sedanje »elite« (nenaravne »igrice«, zlorabe živali ipd.), s temi osebkami, z njihovim značajem idr. ... Kako to preprečiti ... npr. z etičnega vidika ...?

Aristotel se sprašuje, kaj je »dobro« v neki dejavnosti ali odločitvi, in pride do zaključka, da je to *smoter*. Smotrov je lahko več ali pa je en sam. Če je nek smoter le sredstvo za dosego drugega, potem je popolnejši drugi. Če pa je smoter, ki ga želimo doseči, hkrati tudi sredstvo za dosego drugega smotra, je popolnejši tisti, ki ga ne želimo doseči kot sredstvo za dosego drugega. Popoln je tisti smoter, ki ga vedno izberemo zaradi njega samega. Za Aristotela je najvišje dobro neki končen smoter, najvišji – tisti, ki ga iščemo. Srečnost je zanj tak smoter – ker si srečnosti želimo zaradi nje same in ne zaradi česa drugega (Aristotel 2002, 57). Bojda smo »uspešna« družba. Z jasnimi smotri ... (?) Prepričati nas morajo torej le še v to, da smo tudi srečna.

Aristotel deli vrline na razumske (modrost, bistrost, pametnost) in npravstvene (plemenitost, umerjenost). Popolna vrлина sestoji iz namena in dejanja – za slednje je potrebno vedno nekaj več, npr. moč za hrabro dejanje (Aristotel 2002, 319). V »naši« družbi so te vrline danes zelo redke (npr. hrabrost), zato so še toliko bolj »potrebne«. Za večje spremembe so celo nujne!

Poudarjam, da strogo ločim *osebno* od *družbene* morale. Slednja je zame »naša« (*ne*)*moral*a. V družbenem okolju z »našo« moralo smo vsi nekoliko drugače vključeni. Vsak od nas ima neko svojo specifično, osebno moralo, ki je takšna, kot pri vsakem posamezniku pač je. Nekateri imajo dvolično moralo, mnogi pa takšno, ki je izredno podobna, če ne že enaka družbeni. Osebno se trudim, da bi se (moja) osebna moral, kolikor je v moji moči, razhajala od sedanje družbene (»naše«) morale. Takšni družbi, v kakršni živim danes, odločno (pogosto tudi *javno!*) nasprotujem.

Etika je (tudi) *oblika svobode*. Grki so razumeli etiko kot *ethos* – način bivanja in vedenja. Posameznikov *ethos* je bil viden v njegovi držbi, hoji, odzivanju na dogodke ipd. Za Grke je bila to konkretna oblika svobode. Nekdo, ki ga občudujejo, je lahko drugim za zgled, je cenjen; je posameznik, ki na določen način prakticira svobodo. Za to pa se mora ukvarjati sam s sabo. Skrbeti mora zase, ne sme pa postati suženj svojih želja (Foucault 2007, 245). Mnogi vplivni posamezniki v »naši« družbi so (pa ne samo po tej plati) »pravi« sužnji, saj skrbijo dobesedno (samo) zase. Bolj ali manj smo ljudje tudi sicer sužnji lastnih (dobrih in/ali slabih) želja. Doseči (imeti) svoj »ethos« in

practicirati ga, je danes vsem, še posebej pa posameznikom v kolektivistični družbi, nekaj težko dosegljivega. Le redkim to uspe.

Fromm razlikuje po obliki ter vsebini humanistično in oblastniško (avtoritarno) etiko. Loči razumsko oblast, ki izvira iz sposobnosti, in nerazumsko oblast, ki izvira iz moči nad ljudmi. Nerazumska oblast se opira na strah in moč, ki je sorazmerna s prestrašenostjo in nebogljenostjo osebe, ki se tej oblasti podreja. Avtoritarna oblast postavlja pravila, ki presegajo posameznika in zanikajo njegove zmožnosti spoznavanja ter ločevanja dobrega od slabega. Ljudi obvladujejo s podrejanjem in s pomočjo strahu. V takšnih razmerah nastajajo pri otrocih »prisilne« etične sodbe, povprečni odrasli ljudje pa postanejo v etičnih presojah nerazsodni. Ubogljivost je glavna vrлина. Oblastniška etika je izkoriščevalska, nekateri si v njej kljub temu pridobijo velike materialne koristi. Po humanističnem prepričanju je človek najvišje in dostojanstveno bitje (Fromm 2002, 19-23). Negativne posledice avtoritarne etike se še vedno kažejo pri številnih pripadnikih v »naši« družbi. Nekritičnost in verjetno tudi nezmožnost (lastne, osebne) razumske presoje je pri nas močno prisotna. Tudi nerazsodnosti (naši vladajoči in kvazimanagerski »eliti«) nikoli ne (z)manjka – zlasti zaradi prevladujočega članstva »povprečnežev«, ki spregledajo in tolerirajo celo njihove največje norosti. Tem (svojim) avtoritetam se vedno podrejšo. Naša »elita« pa lahko »razsoja« brez trezne presoje ...

Foucault ugotavlja, da v nasprotju z vzhodom (zlasti Kitajska in Japonska):

Na zahodu ni bilo filozofije, vsaj dolgo časa ne, ki bi bila zmožna biti eno s politično prakso, moralno prakso kake celotne družbe. Zahod ni nikoli poznal ustreznika konfucianizmu, tj. oblike misli, ki bi hkrati s premišljevanjem o svetovnem redu ali njegovim uvajanjem predpisovala tudi državni ustroj, obliko družbenih razmerij, posameznikovo vedenje in jih predpisovala dejansko v sami zgodovinski resničnosti. Naj je imela aristotelska misel še tolikšen pomen, naj je imel aristotelizem zaradi srednjeveškega dogmatizma še tolikšen vpliv, ni Aristotel nikoli igral podobne vloge, kot jo je na vzhodu igral Konfucij. Na zahodu ni bilo filozofske države. (2007, 32)

Kaj pa pri nas; kakšna je (politična, moralna ...) praksa tukaj? Po mojem mnenju danes (še vedno) nimamo niti dobrih družbenih razmer/ij niti prav(n)e države – kaj šele filozofske!

Nastanek filozofskih držav nam isti avtor »pojasni«:

V 19. stoletju so nastale prvič filozofske države, državne filozofije, ki so hkrati države, ki »svoje temeljne odločitve pripravljajo in opredeljujejo na filozofskih predpostavkah, v okviru filozofskih sistemov in kot filozofsko resnico zgodovine [...] Te filozofije svobode pa so vsakokrat utemeljile oblike oblasti, ki so bile bodisi zaradi terorja bodisi birokracije bodisi birokratskega terorja popolno nasprotje svobodnega režima, popolno nasprotje svobode, ki je postala zgodovinska. (Foucault 2007, 33)

Verjetno je za marsikoga v tej družbi vprašanje »v kakšni državi sploh živimo?« nepomembno – iskanje odgovora nanj pa nesmiselno »početje« ...

Zametki svobode so tudi v tem, da o vsem navedenem v nalogi dvomimo, preudarimo, kritično presodimo (ocenimo) in kot »svobodni«, glede na okoliščine, tudi kaj spremenimo! Vsekakor bi bilo dobro premešati »našo« mlako, da se ne usmradi preveč; postano in motno vodo zamenjati s svežo, jo obnoviti z zdravimi organizmi ter s tem ohraniti življenje v njej in ga izboljšati. Morebitno delovanje v bližnji prihodnosti, v tem »svobodnem« smislu, torej v pozitivni smeri *dobrega*, izboljševanja življenjskih razmer ipd. – bi bilo, glede na tukajšnja razmerja in prakso, presenečenje. Tisti, ki bodo to poskušali, se bodo dejansko razvijali, razumevali sebe in ostale, spoznavali skrivnosti življenja in za to nujno potrebno naravo. Nenazadnje, spet se bodo lahko »čudili« ...

Koliko pa smo svobodni v širšem (družbenem) smislu? Kako »država« obravnava posameznika, nam slikovito razloži Foucault. Izredno podobno, če ne že kar enako »obravnavanje«, lahko preslikamo v »našo« organizacijo in v našo družbo. Prav(n)e države (npr. take v pomenu »polis – mesto/država«), pa mi (sploh) še nismo ustvarili! Grške izraze še vedno uporabljamo dokaj pogosto. Kuzmanić o njihovih, marsikdaj napačnih, predstavah pravi: »Kdo in zakaj sploh ima potrebo, da bi nekaj »negrškega« izgovarjal v »grških« terminih? Ali gre morebiti za to, da se v »grški embalaži« skriva ali lažje »prodaja« neka druga vsebina?« (Kuzmanić 1996, 178-179). Kakorkoli, mi (še vedno!) nimamo niti pravne ureditve niti »prostorsko-mejno« določenega ozemlja. Za obe sosednji »državi« so točno določene meje očitno največji problem; sam pa menim, da so (lahko) meje obrobni problem »prave« države ... Prav tako danes nismo dobro organizirani – sploh pa (še) nismo »politična« skupnost! Menim, da smo ohromljena, koruptna, razkrajajoča, *demoralizirana*, nesvobodna *družba*, ki ni niti pravna niti socialna – pravzaprav sploh *ni* naša skupna! Takšne »države«, na katero bi lahko bili vsi ponosni, še ni(mamo) – glede na »našo *elito*« (in *množico* »ovac«) je verjetno tudi še dolgo ne bo(mo) ...

Foucault (2007) nam pojasni:

Pogosto pravimo, da državam in modernim družbam ni za posameznika. Ko pa pogledamo malo bolj od blizu, smo, narobe, osupli nad pozornostjo, ki jo država posveča posameznikom; osupli smo nad vsemi tehnikami, ki jih je uvedla in razvila da se posameznik nikakor ne bi izmuznil oblasti, nadzorovanju, preverjanju, uboganju, poboljševanju, kazni. Vsi veliki disciplinski sistemi, kasarne, šole, proizvodni obrati in zapori, so orodje, ki omogoča omejevanje posameznika, ugotavljanje, kaj je, kaj dela, kaj se da narediti z njim, kam ga postaviti, kako ga umestiti med druge. Tudi humanistične vede so znanje, ki omogoča spoznavanje, kaj so posamezniki, kdo je normalen in kdo ni, kdo je sposoben in zakaj, kakšno je predvidljivo vedenje posameznikov, katere je treba odstraniti. Statistika je pomembna ravno zato, ker lahko z njo kvantitativno merimo množične posledice vedenja posameznikov. (43)

Avtor k temu doda, da:

[...] imajo skrbstveni in zavarovalni mehanizmi za cilj poleg ekonomske smotrnosti tudi individualizacijsko delovanje: iz posameznika, njegovega bivanja in vedenja, življenja, ne samo iz bivanja vseh, marveč vsakogar posebej delajo za izvajanje oblasti v modernih družbah pomemben, celo nujen, nepogrešljiv dogodek. (Foucault 2007, 43-44)

V nekaj stavkih je uspelo avtorju izraziti verjetno več »vsebine«, kot je, v zadnjega pol stoletja, to uspelo vsem »našim« avantgardistom ... Zato pa jim je »uspelo« v tem obdobju odstraniti veliko *mislečih* posameznikov in (začasno) skoraj povsem omejiti kreativnost ter ustvarjalnost. Ostali večini so močno zmanjšali željo po konstruktivnem (svobodnem) delovanju – razen redkim izjemnim posameznikom. Uspelo jim je zatreti tudi potrebo (željo) po večji osebni ter splošni svobodi, a ne povsem. Na našo srečo so (tudi med nami) ljudje, ki jim je povsem ni mogoče odvzeti – in jim je nikoli ne bo! Dejansko so ohromili družbeno svobodo. Pravzaprav so zatrli njen večji; morda tudi osrednji del (?). Menim torej, da še zdaleč nismo svobodni! Ne vem(o) le to, ali smo bolj »nesvobodni« kot sužnji: *božjega*, ne(raz)umne *ideologije*, kakšnega živega ali mrtvega »pastirja« ali samih *sebe* ...?

6 RAZISKAVA, REZULTATI IN INTERPRETACIJA

V praktičnem delu raziskave smo sestavili vprašalnik in izvedli tri poskusne intervjuje. Ker so udeleženci potrebovali veliko časa za odgovore, smo ostalim razdelili vprašalnike in jim dali na voljo dovolj časa za odgovore. Udeležencem smo predlagali in jim (po potrebi) pojasnili določene pojme iz vprašalnika. Neposrednega dostopa do dokumentov o »odhodih« nismo imeli. O odhodih članov (vzrokih zanje) v organizaciji prav tako nismo dobili podrobnejših podatkov; takšne evidence nimajo.

Osnovni podatki o raziskavi in udeležencih:

- Vrsta organizacije v raziskavi: pridobitna organizacija.
- Število udeležencev raziskave: 15.
- Obdobje izvedbe poizvedovanja (intervju): od 21. 8. 2009 do 29. 10. 2009.
- Struktura »vzorca« (izobrazba udeležencev; poklic): VS – 7, VŠ –3, SS – 2, KV – 3; ekonomist, organizator dela, inženir, komercialist, KV delavec.
- Položaji (DM) udeležencev v bivši in v novi organizaciji – pred odhodom: direktor, vodja, projektant, tehnolog, KV delavec; po odhodu: lastnik, direktor, vodja, tehnolog, KV delavec, brezposeln.
- Vprašanja v raziskavi: gl. prilogo 1.

6.1 Interpretacija odgovorov (anketa, intervju)

1. a) Ali je za vas uspešnost najbolj pomembna »stvar« izmed vseh v vašem življenju?
b) Ali obstaja kaj bolj pomembnega, kar je bolj pomembno od uspešnosti?
c) Če je odgovor »da«, kaj je to?

Na prvi sklop vprašanj o uspešnosti smo prejeli naslednje odgovore:

Na 1. a) uspešnost je za tri (3) udeležence najpomembnejša stvar (za enega absolutno), od teh pa sta dva (2) navedla še zadovoljstvo (1) in odnose (1).

Na 1. b) vprašanje je odgovor večine udeležencev pozitiven (13), negativen za (2).

Pri 1. c) vprašanju so navedli zadovoljstvo pet (5), zdravje tri (3), prosti čas tri (3), družino in srečo po dva (2), ter mirno življenje, odnose, samostojnost odločanja, pomoč sodelavcem.

Iz odgovorov je razvidno, da je uspešnost za tri (3) pomembna, za večino udeležencev pa ni najpomembnejša stvar v življenju. Kar tretjina (1/3) jih »enači« svojo uspešnost z uspešnostjo organizacije. Veliko jim pomeni zadovoljstvo, zdravje, prosti čas, družina, mir, sreča, odnosi.

2. a) V kakšnem razmerju sta po vašem mnenju človek in organizacija?
b) Kaj je za vas bolj pomembno: človek ali organizacija?
c) Zakaj? Utemeljite to, prosim!

Pri vprašanju 2. a) so navedli: povezanost (4), razmerje oz. odnos (2), odvisnost (2), prepletenost in vzajemnost; od štirih (4) pa nismo dobili odgovora.

Pri 2. b) je organizacija enemu (1) pomembnejša od človeka, enako je pomembna trem (3), enajstim (11) pa je pomembnejši človek. Eden pa vidi organizacijo kot »nujno zlo, zagotavljanje varnosti«.

Pri 2. c) večina ugotavlja njuno razliko, in to, da brez človeka ni organizacije. Eden meni: »Če delamo za dobro organizacijo, delamo dobro tudi za posameznika«.

Ugotavljamo, da je organizacija pomembnejša od človeka samo enemu udeležencu. Razmerja si predstavljajo različno; od medsebojno odvisnih, »nevtralnih«, do funkcionalnih. Eden od njih jih vidi v »nekakšnem družinskem odnosu«. Zanimivo! Kar štirje (4) pa o njunem razmerju niso dali svojega mnenja – kar je pomenljiv podatek.

Menimo, da ti podatki kažejo tudi to, da o človekovih razmerjih z organizacijo (pre)malo razmišljamo. Biti (kakorkoli?) udeleženi v organizaciji, se nam zdi že skoraj samoumevno. V delu naloge domnevamo, da nekateri (predvsem vplivni člani, ki so v manjšini) izkoriščajo organizacijo za dosego svojega uspeha – in obratno; organizacija prav tako lahko izkorišča svoje člane. To je skladno s študijem (teoretičnim delom naloge in tudi z osebno prakso).

3. a) Ali je za vas isto »vaša uspešnost« in pa uspešnost organizacije?
- b) Ali to dvoje lahko pride v medsebojni konflikt?
- c) V kakšnih okoliščinah si zmorete predstavljati tovrsten konflikt?

Pri 3. a) pet (5) udeležencev enači uspešnost organizacije s svojo, deset (10) pa ne.

Na 3. b) vseh petnajst (15) meni, da je pri tem možen konflikt (večina je v to prepričana).

Pri 3. c) si predstavljajo konflikt v interpretaciji uspešnosti trije (3) in trije (3) v njunih odnosih; po eden (1) pa v slabi plači, pomanjkanju posluha, različnih pričakovanjih, ciljih, viziji, strategiji, pristopu, razmišljanju, oviranju sprememb in v mešavanju politike. Dva (2) nista odgovorila.

O obstoju konfliktov so, kljub različnim pogledom, vsi enotnega mnenja, o tem ne dvomijo. Najpogosteje jih vidijo v interpretaciji uspešnosti in pri odnosih. Potrebno bi bilo dodatno poizvedovanje o njihovih pogledih na odnose in uspešnost. Različni vzroki so zaradi različnih interesov posameznikov razumljivi. Menimo, da vidi večina uspeh organizacije skozi svojo predstavo uspeha. Uspeh organizacije primerjajo z osebnim pogledom. Na kaj? Verjetno na večji vpliv, večjo pomembnost, višji položaj; na bolj izrazit materialni vidik ...? O določenih stvareh, ki (si) jih želimo, ne govorimo.

Ljudje s(m)o v organizaciji predvsem zaradi materialnih dobrin, napredovanja, vpliva, položaja (s tem običajno povezujemo tudi svoje predstave o uspešnosti); kar je skladno z našim študijem v 4. poglavju. Udeleženci »vidijo« konflikt najpogosteje v odnosu z organizacijo in v pomanjkanju posluha. Nekateri nematerialne razlike, njuno

bistvo, kar je skupnega in bistvene razlike med njima, pri njih niso v ospredju. Ne zdi se jim tako pomembne, kot osebni uspeh, ki ga poskušajo doseči v organizaciji (položaj, vpliv ipd.), čeprav omenjajo tudi – različne cilje, »posluh«, vizijo in celo politiko.

4. a) Ali je za vas mogoče »racionalno« utemeljiti odhod iz uspešne organizacije, ali pa je to za vas neke vrste »norost«?
- b) V kakšnih okoliščinah (pod katerimi pogoji) bi bili vi, prostovoljno in po lastni izbiri, pripravljeni zapustiti uspešno organizacijo?

Pri vprašanju 4. a) meni večina (14 od 15-ih), da je odhod racionalno dejanje. Samo eden (1) meni, da odhoda ni mogoče racionalno utemeljiti, saj pravi: »Racionalno ne, emocionalno da«! S tem se ne strinjam. Eden (1) povezuje odhod z vrednotami; meni, da je »racionalno zaradi vprašanja vrednot in ciljev«. S tem pa se lahko strinjam.

Pri 4. b) bi jih največ zapustilo organizacijo zaradi finančnih in delovnih pogojev. Omenjajo nerazumevanje, odnose, konflikt, oviranje napredovanja, neizkoriščene sposobnosti, osebne ambicije, samostojnost, nezadovoljstvo, razlike v ciljih, proces lastninjenja, počutje, motive, nove izzive, usklajevanje, nestimulativno delovno okolje. En (1) udeleženec ne odgovori.

O odhodu izpostavljam dve mnenji: odhod kot emocionalno dejanje in povezovanje odhoda z vrednotami. Med raznimi dejavniki, ki so »povzročili« odhod, so bile navedene vrednote in emocije. Omenimo lahko primerjanje vrednot in vizije (pa tudi ambicije) tistih udeležencev, ki jih ne »enačijo« z organizacijo; to neskladje je lahko, po mnenju treh (3), vzrok za odhod.

Zaradi raznolikosti udeležencev, osebnosti, različnih ambicij, zmožnosti ipd. so različni vzroki pričakovani. Domnevamo, da so med vzroki odhoda, vsaj pri večini, v večji meri »materialni« (nagrajevanje). Zame sta to (posredno) tudi položaj in status. Vprašanje razvoja, tako članov kot organizacije, je »izrazil« samo en (1) udeleženec – kar lahko delno »utemelji« našo domnevo in pove še marsikaj ...

Sam menim, da je emocionalno dejanje lahko (tudi) racionalno; zame ta pojma nista vnaprej izključujoča! Odhodi so, vsaj pri tistih, kjer so glavni vzroki vrednote, (tudi) etična dejanja – dostojanstvena, redka in vredna (zaradi redkosti so vredna celo v ekonomskem smislu ...?). O samo omenjenih vrednotah ne moremo podati kakšnega veljavnega mnenja. Z naše strani je vprašljivo »razumevanje« nekaterih pojmov, ki ga imajo udeleženci (uspešnost, vrednote, etika ipd.), pa tudi o pogledih udeležencev na to temo, nimamo dovolj podatkov. Za presojo bi bilo treba opraviti dodatne poizvedbe.

5. a) Si sploh predstavljate možnost življenja izven organizacije?
- b) Ali je za vas isto: tisto, kar je »uspešno«, in pa tisto, kar je »dobro«?
- c) Kaj je višje po vrednosti (kot vrednota) za vas: »dobro« ali pa »uspešno« življenje?

Pri vprašanju 5. a) si le eden (1) udeleženec ne predstavlja življenja izven organizacije, ostali (13) si ga (zlahka); eden (1) pa ni odgovoril.

Pri 5. b) vprašanju o razlikovanju »uspešnega« in »dobrega«, kot ju pojmujejo udeleženci, jih trinajst (13) meni, da to ni isto, za enega (1) je to isto; eden (1) pa ni odgovoril.

Pri 5. c) vprašanju vrednoti »dobro« devet (9) udeležencev višje kot »uspešno«; štirje (4) so prepričani o nasprotnem, eden (1) se ni opredelil (omeni odvisnost od »zornega kota«), eden (1) pa ni odgovoril.

Večini udeležencev (14 od 15) se zdi mogoče živeti izven organizacije; v podobnem razmerju ločujejo tudi »dobro – uspešno«. Približno polovica (4 od 9) pa uspešno življenje vrednoti višje kot dobro življenje. Tudi pri tem se (dokaj očitno) postavlja vprašanje o »razumevanju« (ločevanju) obeh pojmov.

Živimo v »materializirani« družbi, v kateri smo pod stalnim (ekonomskim) pritiskom. Postati uspešen (predvsem v ekonomskem smislu!) ni več le želja redkih; je že kar »nuja« – nekakšno merilo kakovosti našega življenja. Materialne dobrine (finančne) nam danes pomenijo veliko. Predvsem zanje se zavzeto »borimo«, ostale (smisel, življenje, razvoj, vrednote ipd.) pa vse bolj zapostavljamo. Predstavljamo si, da je tisto, kar je dobro za nas, dobro tudi za druge ... (?).

6. Zakaj (sploh) zapustiti organizacijo (vaše mnenje)?

Odgovori udeležencev: dohodek, nezadovoljstvo, slabo vzdušje, nesporazumi, konflikti, različni interesi, ne-strinjanje s strategijo in vizijo, vrednotami in cilji, ko si moteč za organizacijo, pomanjkanje motiva, želje po spremembi, boljša ponudba oz. delovni pogoji, odgovornost do organizacije (gl. prilogo 2 – ponazoritev A).

Udeleženci se niso preveč »potrudili« in se vsebinsko niso poglobili na vprašanja; odgovori so bili kratki. Navajajo različne vzroke za odhod, prevladuje pa konflikt različnih interesov. Kljub temu smo verjetno zasledili nekaj »pomenljivega«. Po našem mnenju najbolj izstopata dve mnenji; »o nekoristnosti za organizacijo« in »o odgovornosti do nje«. Izpostavljamo ta (za nas zanimiva!) odgovora.

Prvi navaja odgovornost; odšel naj bi »zaradi odgovornosti do organizacije«. Pri tem si res ne moremo pojasniti, kakšno vlogo ima odgovornost pri tem odhodu. Lahko le domnevamo, da je odgovornost (ne)posredno res (tesneje?) povezana z odhodom. Verjetno ni organizacije, kjer ne bi bilo vsaj neke formalne »odgovornosti«. V našem tranzicijskem okolju smo lahko še vedno manj odgovorni, kot v neki bolj »urejeni« družbi. Bolj redki (ponavadi so to pripadniki elite!) s(m)o lahko v njej tudi skrajno neodgovorni – iz nje lahko, čeprav bolj poredko, celo »(ne)odgovorno« odidemo ...

Drugi pravi: »Ne moreš realizirati svojih ciljev in postaneš moteč za organizacijo«. Zanimivo pri tem je; zakaj/kako lahko nekdo postane moteč za organizacijo. Pri obeh je izražena nekakšna »skrb« do organizacije; kar si spet lahko različno interpretiramo ...

Od drugih bi poudarili še dva, ki sta omenila vrednote. Eden primerja (ali meša?) svoje vrednote z vrednotami in vizijo organizacije; saj meni: »ko vrednote in vizija organizacije niso skladne z osebnimi«. Tudi pri tem se lahko vprašamo o njihovih pogledih na vrednote in morda celo dvomimo o njihovem »razumevanju« tega pojma. Ker ne poznamo njunega pojmovanja (razumevanja) vrednot, tako »usvojenih« kot tistih, ki ju pripisujeta organizaciji, njuna pogleda na razmerja med njimi ipd.; tega podatka (omenjenih vrednot) ne moremo presojati.

Eden je omenil aktualen pojav mobbing; česa podobnega v drugih odgovorih nismo zasledili. Ker ta »fenomen« ni povezan z odhodom, ga bomo tu »zanemarili«.

Odgovori so (po pričakovanju) različni. Menimo, da udeleženci primerjajo svoj uspeh z organizacijo tudi na »neekonomskih« področjih v organizaciji, ki niso vezana zgolj na plačo »kot vir preživljanja«. Tega, zaradi manjkajočih podatkov, ne moremo dobro interpretirati. Menimo tudi, da udeleženci ne razmišljajo pogosto o razmerjih z organizacijo; »ukvarjajo« se z drugimi »problemi«. Kljub temu smo razen njihovega pojmovanja uspešnosti (o katerem pa verjetno vsakodnevno skoraj vsi razmišljamo?), zasledili druge pomembne pojme (vrednote, cilje, odgovornost). Za kakšno »pravo« vsebino, na temo odgovornosti, bi bila potrebna nadaljnja poizvedovanja. Čeprav bi se verjetno »ustavilo« že pri osebni odgovornosti, bi bila raziskava v tej smeri smiselna.

7. Kako je odhod skladen s konceptom (prakso) organizacije?

Na to vprašanje so odgovorili: trije (3) menijo, da so odhodi skladni s konceptom (prakso); od teh eden (1) meni, da koncept ni v redu in eden (1), da se organizacija prilagodi odhodom. Dva (2) menita, da je to stvar »vsake organizacije posebej«. Trije (3) ne vedo kako, eden (1) pa ni odgovoril. Šest (6) jih meni, da odhodi niso skladni s konceptom organizacije. Dva (2) od šestih (6) sta navedla, da ponavadi niso in da je »problem s konceptom in prakso« (gl. prilogo 2 – ponazoritev B).

Domnevamo lahko, da udeleženci ne poznajo koncepta organizacije (verjetno ne povsem), čeprav jih 6 meni, da ni »skladen«, njene kadrovske politike ipd. – njene prikrita »politike« pa še manj. Izkušnje udeležencev so prav tako različne.

Izpostavili bi odgovor, ki se nanaša na »problem s konceptom in prakso«. V organizacijah, kjer se problema koncepta in prakse (ter vseh drugih problemov!) zavedajo in jih razrešujejo, so odprte možnosti za izboljšave in razvoj; sicer niso ...

8. Kdaj (zakaj, kako) in v kakšnih okoliščinah ste se dokončno odločili za odhod iz »uspešne« organizacije?

Na 8. vprašanje so odgovori naslednji: za tri (3) je bil poglobitni razlog za odhod dohodek (plača). To je tudi najpogostejši vzrok za odhod (3, 1/5 oz. 20 %). Ostali so navedli različne vzroke: nezadovoljstvo, konflikte, neumno reorganizacijo, nestrinjanje s politiko podjetja, oddaljenost od doma, različne interese, obdobje tranzicije (privatizacija družbene lastnine), pomanjkanje poslušnosti vodilnih, nerazumevanje vodstva

glede situacije v panogi in industriji nasploh, neupoštevanje osebnih želja (športno udejstvovanje), nezadovoljstvo posameznih skupin z načinom vodenja, boljša ponudba, samostojno delo, spremembe v lastniški strukturi in vedenje managerjev – lastnikov.

Ob najpogostejše omenjenem osebnem dohodku navajajo udeleženci tudi neustrezno politiko, način vodenja organizacije in neprimerno reorganizacijo. Torej so delo vodstva presojali ...

Izpostavljamo dva odgovora, ki bi ju verjetno dobili še v mnogih drugih naših organizacijah. Prvi odgovor: »Ker smatram, da je bila reorganizacija narejena v interesu ozkega kroga ljudi in ne za ljudi v organizaciji« in drugi: »Ko ni bilo poslušna za dobre ideje«. Menimo, da lahko iščemo tu enega od bistvenih problemov, ki ni osamljen. V tranzicijski družbi je postal skoraj splošna praksa in ne velja zgolj za »našo« organizacijo. Dokaz so številna podjetja, ki so po divji privatizaciji propadla. Za podkrepitev mnenja o ozkih interesih vplivnih ljudi navajamo še izjavo o okoliščinah odhoda: »ko uprava niti v najmanjši meri ni akceptirala moje ideje in vizije« (vsebinsko vizije bi veljalo spoznati, morda je res »nerealna«). O možnosti, da uprava ni niti obravnavala, kaj šele, da bi razglabljala o predlaganih »idejah«; pa nimamo razloga za dvom – kaže lahko le na odnos nekaterih managerjev do organizacije ...

Navajamo »zanimiv« odgovor: »ko pride do konflikta interesa posameznika in organizacije se mora v dobro organizacije umakniti posameznik«. Zakaj ga izpostavljamo? Ker menimo, da se kaj takega na najvišjih ravneh v »naših« organizacijah ne dogaja in, ker smo prepričani, da bi v primerih, če in ko bi se tega managerji res držali, bile organizacije bolj uspešne. Zaenkrat pa je to samo »pobožna želja«. Če pa se kdo res »umakne«, se iz povsem drugačnih (tudi znanih) razlogov. Dovolj vplivnim posameznikom se pri nas (ne glede na težo prekrška ali napake), sploh ni treba »umakniti«, razen če si tega sami ne (za)želijo.

Menimo, da večina izmed tistih, ki so zaradi konflikta odšli iz organizacije brez »slabe vesti«, organizaciji ni »škodila«; verjetno so delali dobro. Organizaciji lahko »škodijo« pravzaprav njihovi odhodi – seveda v primerih, ko odidejo dobri (sposobni) kadri. Lahko pa ji škodijo nekateri »drugi« – nesposobni vodilni kadri, ki v njej ostanejo.

9. Vprašanja, ki se nanašajo na obdobje pred odhodom iz organizacije in na čas po njem:

a) Kakšne dileme so se pojavljale pred vašim odhodom?

Pri osmih (8) udeležencih ni bilo nikakršnih dilem. Dva (2) odgovora sta se nanašala na strah pred morebitnim neuspehom, na vprašanje odnosov in na dolgoročnojšo eksistenco; skupaj šest (6). Med temi so se pojavile še dileme o pravi odločitvi, novem okolju, prilagoditvi novi situaciji in financah. En (1) udeleženec na to vprašanje ni odgovoril.

- b) Kako je odhod iz organizacije vplival na vas, na vaše nadaljnje življenje in vaš osebni razvoj (poz. ali neg.)?
Za enega negativno, za enega pozitivno in negativno, za vse ostale pozitivno.
- c) Vam je (bilo kdaj) žal, da ste zapustili organizacijo?
Občasno je žal samo enemu, ostalim udeležencem pa nikoli.
- d) Bi se vrnili vanjo (če da, zakaj in pod kakšnimi pogoji)?
Trije bi se vrnili vanjo le pod določenimi pogoji; ostali pa v nobenem primeru.
- e) Navedite prosim karkoli, kar se vam zdi (najbolj) pomembno v zvezi z vašim odhodom iz organizacije, a (v odgovorih na postavljena vprašanja ...) tega niste mogli izraziti!

Udeleženci so očitno menili, da so izrazili vse tisto, kar bi lahko bilo, po njihovem mnenju, važno (tehtno). Enemu je bilo pomembno navesti svoj odnos po prioritetah: otroci, organizacija, ženska – nazadnje omeni sebe (meni, da je mazohističen). Drugi meni: »Spremembe v življenju in v organizaciji so ključnega pomena za nenehni razvoj tako posameznika kot tudi organizacije«. S tem mnenjem bi se lahko verjetno mnogi strinjali (sam se o potrebi po »ključnih«, razvojnih spremembah povsem!).

6.1.1 Interpretacija raziskave (glede na teorijo, študij, literaturo in tekst)

Katero teorijo, izmed »nešteti«, uporabiti za »utemeljitev« študija, literature³, tekstualnega dela in raziskave (psihološko, sociološko, »fizikalno«, etično ...)? Že sam

³ Kratek pregled morebitne uporabe teorij (predlaganih v dispoziciji):

Abraham Maslow: humanistična teorija je primerna za »naš« pogled na temo, k(j)er dajemo človeku večji pomen kot organizaciji. Hierarhija človeških potreb od konativnih (fizioloških, varnosti) preko kognitivnih (potreba po spoznavanju, redu). Ko so (po lestvici) zadovoljene nižje in višje potrebe, lahko pride do samoaktualizacije – uresničevanja naših potencialov.

Henry A. Murray: personološka teorija, motivacija (pozitivni in negativni pritiski). Menim, da je lahko osebnost eden od glavnih vzrokov za odhod iz organizacije. Različne osebnosti (vendar trdne, določene, z identiteto) nam lahko pojasnijo različne vzroke odhoda. Odhod je »posledica« trdnejše osebnosti – duševnega in fizičnega delovanja takšnega posameznika.

Carl Rogers: fenomenološka teorija (subjektivnost človeka, doživljaji, fenomeni – od tega, kako doživljamo sebe in svet, je odvisno naše ravnanje). Človek mora imeti občutek, da ga okolje (organizacija) sprejema – v nasprotnem primeru lahko to okolje zapusti.

Viktor Frankl: teorija življenjskega smisla; ko posameznik s pomočjo logoterapije odpravi občutek življenjske praznine. Človeka smatra kot svobodno in odgovorno bitje – izvorni motiv človeka je težnja po smislu. Pomembne so vrednote, ki nas usmerjajo v delovanje.

George Kelly: kognitivna teorija socialnih konstruktov (človek si ustvarja, oblikuje, spreminja konstrukte) lahko pojasnimo različne poglede na uspešnost, organizacijo, etična vprašanja in naše vzroke odhodov. Na isti »pojavnost« so lahko naši odzivi zelo različni.

A. Adler – težnja po uveljavljanju ali C. G. Jung – težnja po samouresničevanju.

Sigmund Freud: odhodi so zavestna dejanja, ki pa vključujejo vsaj delček naših nezavednih, prikritih želja oz. motivov. Zavestno sem se vpisal v podiplomski študij, da bi

človek je tako kompleksno in raznoliko bitje, da je težko izbrati »pravo«. Z mnogimi bi našli veliko skupnih točk in tudi razhajanja; prav z vsako bi lahko delno pojasnili odhode. Sam bi »izbral« med odprtimi, ki ne izključujejo drugih teorij. Odločil bi se za tisto, ki se še vedno »razvija« in ki ji morda najbolj nasprotujejo tisti, ki s pozicije moči (pravzaprav sile), uveljavljajo predvsem »svojo« – tisto edino »pravo«. V nalogi obravnavamo odhod iz organizacije, ki deluje v »tranzicijski« družbi. Izbral bi teorijo, ki pojasnjuje (obravnavava) človekov razvoj in svobodo – hkrati pa ga (prednostno) ne postavlja v ospredje, v »središče« sveta. Menim, da bi bila primerna osebna teorija. Zakaj? Ker je danes, v naši konformistični družbi, vedno težje ohraniti osebnost; z njo je mogoče pojasniti odhode. Primerna se mi zdi humanistična teorija, ki ni predvsem antropocentrična. Kakorkoli, z vsako bi imel pri interpretaciji določene »probleme«.

Glede na (moj) pristop k nalogi in na vsebinsko strukturo bi bila primerna temeljna empirična metoda. Menim, da se lahko največ naučimo iz narave. Osebno sta mi najljubši znanosti fizika in astronomija. Wundt si je eksperimentalno metodo v psihologiji »zamislil« ravno zaradi naravoslovnih znanosti. Svoja notranja opazovanja, predstave in (zlasti!) izkušnje na tematiko (človek, organizacija, uspešnost, svoboda, etika, odhod), sem poskušal v nalogi (v kar največji meri) odkrito izražati. V naši interpretaciji je vključena tudi »introspekcija« mojega doživljanja (misli, želja, čustev, zaznav, hotenj ipd.) in opazovanja obravnavane tematike (po SSKJ izraža intra stanje znotraj česa; iz lat. pa spectio pomeni gledanje). Ob tem se nisem mogel »izogniti« določenemu vplivu moje osebnosti. Marsikdo bo verjetno imel, pri določeni tematiki, pripombe na (morda?) preveč »subjektivno« oz. premalo »nevtralno« izražene poglede. Poskušal sem biti objektivni; a sem bil zato verjetno le bolj »mlačen«, kar pa običajno nisem ... Morda so lahko ti, verjetno res bolj redki pogledi, predmet (problem) neke druge introspektivne raziskave.

Izsledki raziskave so, v večji meri, pričakovani. Z mojimi pogledi pa so le delno skladni. Razlike so v razumevanju bistva človeka in v pogledih na njegova razmerja z organizacijo. Večje razlike vidim predvsem v drugačnih pogledih na vrednote, razvoj in odgovornost. Povsem razumljive so razlike v našem razumevanju uspešnosti. Večina udeležencev se strinja, da ni najpomembnejša stvar v življenju. Samo enemu udeležencu je organizacija pomembnejša od človeka. Kar tretjina udeležencev »enači« uspešnost organizacije s svojo. Študij literature, sam odhod iz organizacije, osebne izkušnje, moji pogledi na družbo, naravo, življenje ipd. se z izsledki raziskave razlikujejo predvsem v

(podzavestno) lažje odšel iz organizacije. Znanje je primeren, dober (sam menim, da je celo najboljši) način osvobajanja človeka!

W. Wundt: temeljna empirična metoda introspektivnega raziskovanja. Z »analizo« lahko ugotovimo temeljne enote našega doživljanja in spoznavamo njihove medsebojne odnose. Vse, kar opazamo v zunanjem svetu (predmete, oblike, pojave), je plod (zunanjega) opazovanja. Na nek način je tudi odraz naše (notranje) duševnosti – ni »enostavna preslikava« stvarnosti.

vprašanih razvoja. Razvoj omenja samo eden od udeležencev; vidi ga v »potrebnih spremembah«. Nejasno je vprašanje odgovornosti, omenjene v raziskavi: »odgovornost do organizacije«? Poudarjam, da o odgovornosti (pa še to po možnosti takšni, ki bi veljala le za druge) predvsem govorimo – v naši praksi je (skorajda) ni. Za kakršnokoli »oceno« bi bilo potrebno dodatno poizvedovanje. O odgovornosti ne želimo niti odkrito razpravljati, kaj šele, da bi odgovorno delovali. Težnje po »svobodnem« (povezanem z odgovornostjo), v razvoj usmerjenem delovanju človeka, v organizaciji niso omenjene. V odgovorih smo zasledili razne oblike podrejanja (interesom, ambicijam, organizaciji, sistemu), kar je bilo obravnavano v teoretičnem delu.

Največjo razliko med teoretičnim delom, študijem, literaturo, tekstom in raziskavo vidim v vprašanju osebne svobode. Udeležencem raziskave (odhod iz organizacije), osebna svoboda verjetno ni (bila) problem. Sklepamo lahko, da si predstavljajo, da na tem področju niso omejeni ali kakorkoli drugače »ovirani«. Sam imam o tem drugačno mnenje (in izkušnje).

6.1.2 Primerjava: teorija potreb (Maslow) – izsledki raziskave

Maslowovo »teorijo potreb« (od fizioloških do »samoaktualizacijske«) sem si »zamislil« že pri izbiranju teme naloge; lahko bi ostali kar pri njej. Čeprav se t. i. samoaktualizaciji (končnemu idealu) verjetno nihče od udeležencev ni približal. O tem nimamo podatkov; morda je kdo izmed njih, po odhodu, vsaj bolj »zdrav«. Maslow je (redkim) samoaktualiziranim osebnostim pripisal določene karakteristike. Menim, da lahko vsak, ki si želi več kot zadovoljiti le elementarne potrebe, naredi veliko že s tem, ko poskuša biti in hkrati tudi delovati drugače, kot to počne pri nas večina, množica, povprečneži. Vsak »zdrav« človek si vedno prizadeva k (ne samo svojemu!) razvoju; širi si obzorja in nenazadnje – »osvobaja« tudi svojo osebnost.

Poleg osnovnih (fizioloških) potreb imamo ljudje še številne druge. Udeleženci verjetno niso odšli iz organizacije samo zaradi elementarnih potreb (hrana, varnost, spolnost ipd.) oz. t. i. D potreb pomanjkanja (D – deficiency). Vzroke lahko iščemo v drugačnih potrebah, npr. v želji po višjem položaju, družbenem statusu, večjem ugledu, v pridobivanju materialnih dobrin (delno tudi nematerialnih) ipd.

Ugotovimo lahko, da so organizacijo zapustili delno tudi zaradi t. i. B potreb bivanja oz. rasti (B – being). Mednje štejejo potrebe po rasti, znanju, osebnostnem razvoju, bogatenju izkušenj ipd. Na nek način je bila tistim, ki so iz organizacije odšli, ta »rast« v njej ovirana.

Moji pogledi (in praktične izkušnje), raziskava in študij literature so, vsaj kar se tiče določitve različnih potreb, skladni s teorijo potreb po Maslowu. Težko pa se strinjam s hierarhijo potreb v smislu obstoja nekega fiksne »vrstnega reda« – namreč tega, da »mora« biti pred (vsako) višjo potrebo, zadovoljena nižja ...(?). Gotovo so ljudje, ki so tako motivirani, da se (brezpogojno!) odrečejo nižjim potrebam (npr. dobri službi zaradi

dostojanstva). Ne gre pozabiti tudi na vse tiste, ki so zaradi (zanje) pomembnih »stvari« (potreb, vrednot, dostojanstva, drugačnosti, izzivov, radovednosti, spoznanj ipd.) dali svoja življenja! Razen metodoloških omejitev Maslowove teorije, se v raziskavi (ne samo v tej) soočamo z občutljivimi vprašanji, na katera udeleženci zelo redko odkrito, še manj pa »objektivno« odgovarjajo. Povsem odkriti ljudje verjetno ne bomo nikoli. Zanimivo je, da nihče ni omenil pregorelosti; a le kdo bi zaposlil takšne ...?

Z neko verjetnostjo lahko »sklepamo«, da organizacije niso zapustili »povprečni« člani; kar seveda ne pomeni, da so kakorkoli »boljši« ali »slabši« od tistih, ki so ostali. Enostavno – samo drugačni so!

V sami raziskavi nismo zaznali želja po najvišjih potrebah (samoaktualizaciji). Ne moremo pa izključiti možnosti, da so z odhodom iz organizacije morda napravili kakšen korak naprej v svojem razvoju, osebno rasti ali pri uresničevanju svojih potencialov. S tem bi lahko to teorijo delno »potrdili«. Če se je to »zgodilo«, so svoj odhod več kot upravičili. Če uspe nekomu uresničiti svoje (le pozitivne!) potenciale, je to – ne glede na vse »veljavne« teorije – lahko samo dobro; tudi za ostale. Morda je prav to, pri našem »problem« odhoda, tudi najbolj pomembno ...

6.2 Sinteza interpretacij (povzetek »ključnih« odgovorov)

Udeleženci raziskave imajo, na možnost konfliktnih situacij v organizaciji in na odnose človek-organizacija, podobne poglede. O obstoju konfliktov v njej so enakega mnenja. Konflikt vidijo najpogosteje v interpretaciji uspešnosti in v odnosih. Človek je na prvem mestu; le enemu udeležencu je pomembnejša organizacija. Eden vidi človeka v organizaciji »v nekakšnem družinskem odnosu«. Zanimivo ...! Zaradi heterogenosti in različnih interesov posameznikov, so raznoliki odgovori tudi pričakovani, razumljivi. Menimo, da večina vidi uspeh organizacije skozi svojo predstavo »uspeha«. Eden od udeležencev misli, da ni mogoče racionalno utemeljiti odhoda, emocionalno pa. Tudi različni vzroki odhodov so, zaradi raznolikosti (njihovih osebnosti, ambicij, zmožnosti ipd.), pričakovani. Najpogosteje bi iz organizacije odšli zaradi finančnih in delovnih pogojev. Problem vidijo tudi v reorganizaciji, procesu spreminjanja lastništva in v njenem vodenju. Večina udeležencev si predstavlja, da je življenje izven organizacije mogoče. V enakem razmerju »ločujejo« dobro od uspešnega. Vprašanje je, kako ta dva pojma »razumejo«! Ne glede na to, da so vprašanja videti »enostavna«, se upravičeno pojavlja dvom o njihovem dejanskem razumevanju. Le eden si ne predstavlja življenja izven organizacije. Skoraj polovica jih vrednoti uspešno višje kot dobro življenje (?) – uspeh je zanje pomemben! Dva sta omenila vrednote in »odgovornost do organizacije«. Odgovornost, še posebej tisto »do organizacije«, si lahko (zaradi skopih podatkov) interpretiramo različno (tudi napačno!). Pogledi na »uspeh« so pričakovani ...

Zanimivi so nekateri pogledi, ki bi jih lahko tudi predvideli. Odgovori so vsaj delno skladni z mojim subjektivnim mnenjem o ravnanju ljudi v »naši« organizaciji in v

družbi. Kljub temu da lahko v odgovorih zasledimo »omejevanje« s strani organizacije, ugotavljamo (delno pričakovano) »odsotnost« vprašanja svobode, ki bi (lahko?) bila povod za odhod. Nihče od udeležencev raziskave je namreč ni omenil. Na nek način je to eden od bistvenih »podatkov«, ključen za pojasnitev naše sedanje »odvisnosti« posameznikov od organiziranih skupin in naše »vpetosti« v organizacijo. Brez nje preprosto ne moremo. Ljudje želimo doseči večino svojih ciljev; vendar, po možnosti, brez kakšne večje odgovornosti. »Pripadnost« organizaciji se konča kmalu potem, ko so naši cilji v njej ovirani ali onemogočeni. Potem ko poiščemo in najdemo drugo, nas na prejšnjo običajno ne »veže« nič (materialnega) več.

Vzroke za odhod večine udeležencev »najdemo« v nezadovoljstvu na finančnem področju in verjetno pri tistih »ovirah« v njej, ki so (nam) preprečevale napredovanje po hierarhiji. Omejevanje osebnega razvoja je komajda izraženo; težnje po neekonomskih vrednotah so v ozadju ...

Nekaterih (negativnih) pojavov in čustev, ki smo jih obravnavali v nalogi (pohlep, nadvlada, konformnost, strah, podrejanje, egoizem ipd.) pa (delno tudi pričakovano) v odgovorih nismo zasledili. O teh zadevah ljudje raje molčimo, kajti vanje smo dokaj pogosto vpleteni tudi sami.

6.3 Sklep (raziskava)

Vzroki odhodov iz organizacije so (pričakovano) različni. Prevladujejo takšni, ki so v bistvu večinoma materialne »narave« (višja plača oz. dohodek, boljša ponudba ali višji položaj). Ocenjujemo, da je materialni vidik, vsaj posredno, odločal o odhodu tudi pri ostalih nematerialnih vzrokih; nezadovoljstvu, vzdušju, nesporazumih, konfliktih, interesih, motivih, pogojih, spremembah, ne-strinjanju s strategijo za doseganje ciljev (čigavih?) ipd. Menim(o) celo, da je odločilen pri vrednotah in odgovornosti (drznem si postaviti takšno hipotezo; za drugo raziskavo). Vrednote posameznika lahko podobno kot odgovornost dejansko spoznamo (ugotovimo) po njegovem delovanju, v praksi.

Koncept organizacije večini udeležencem verjetno ni znan. Odhodi niso skladni z njihovimi pogledi na človeka in (njegovo) vlogo v organizaciji; s prakso organizacije pa so. Zaradi krize odhode celo spodbujajo, še pred leti so se »zavarovali« pred odhodi s konkurenčnimi klavzulami. Glede na to, da odhodov v zadnjem času niso več ovirali, lahko sklepamo, da so odhodi s konceptom organizacije vsaj delno skladni.

Vzroki za odhod so različni, prav tako tudi kritični momenti, ki so bili odločilni za odhode iz organizacije. V nobenem primeru ni bil odločilen samo en dogodek, temveč dogajanje v daljšem časovnem obdobju procesa tranzicije. Izstopajo reorganizacija, lastninjenje in odnos managerjev (novopečenih lastnikov, op. avt.). Ne glede na dvome o odkritih odgovorih na konkretno vprašanje o dogodku, ki je bil odločilen za odhod, smo ugotovili, da je najpogostejši vzrok za odhod dohodek (plača).

Verjetno je (bil) največji problem raziskave pridobitev »kakovostnih«, uporabnih podatkov. Vzroki so vsaj delno v zadržanosti, nezadostni pripravljenosti udeležencev za poglobljeno sodelovanje (morda v namernem prikrivanju kakšnih občutljivih zadev). Lahko so tudi v sami (osebni) izkušnji »odhoda«, ki je pri udeležencih verjetno pustila manjše ali kakšne večje (psihične) »posledice«.

Odhod je na udeležence vplival pozitivno, o vrnitvi nazaj večinoma ne razmišljajo. Število zaposlenih se v organizaciji že nekaj časa zmanjšuje. Vsako leto odide iz nje povprečno deset članov (iz organizacije so sporočili, da so vzroki plača, sporazumna odpoved, tehnološki višek, nesposobnost in prekrški). Natančnejše evidence razlogov za odhod pa v organizaciji ne vodijo, kar tudi nekaj pojasni.

Glede na opravljeno raziskavo, študij literature in izkušnje lahko povzamemo, da se dobršen del raziskave ujema z obravnavanimi temami v nalogi, teorijo, literaturo in študijem le-teh. Omeniti moram, da se moji pogledi in izkušnje, na tematiko naloge oz. raziskave, dokaj razlikujejo od mnenj, ki jih je izrazila večina udeležencev raziskave. To ni presenetljivo (lahko nakazuje na večjo »objektivnost« ...). Ljudje smo različna bitja, s svojimi značilnostmi (osebnostmi). Zaradi vpliva družbe pa nekatere razlike počasi in vztrajno izginjajo; vse bolj si postajamo »podobni« – ne pa tudi enak(opravni) (nekaj o argumentih gl. Zagorac, 2005). Na vse načine poskušamo biti uspešni – v ekonomskem smislu. Vrednejše »zadeve« pa (tudi zato) tej, v osnovi nehumani, pogosto izkoriščevalski težnji po materialnem bogastvu, nerazumno zanemarjamo (podrejamo).

Po osebni (končno samokritični) presoji raziskava ni dosegla (mojih) pričakovanj. Menim, da bi lahko pridobil precej več kakovostnih (tj. uporabnih) podatkov, ki bi bolje pojasnili raziskovalni problem. Kratki odgovori udeležencev pri tem seveda sploh niso problem; v njih je lahko celo več vsebine kot v dolgoveznih. Z drugačnim pristopom bi prišel do ožjih; bolj zanimivih mnenj. Pomanjkljiva je (moja) interpretacija odgovorov in raziskave. K temu so prispevali: dolgotrajnost raziskave, naraščajoča naveličanost zaradi iste tematike, upad motivacije, čas ipd. Osebna vpletenost v raziskavo je, menim, lahko le prednost. Morebitne naslednje raziskave bi se vsekakor lotil drugače ...

Postavlja se (mi) še vprašanje; morda najbolj bistveno (za udeležence te raziskave pravzaprav tudi je). Glede na to, da na splošno večinoma samo govorimo o (razno-raznih, potrebnih, zaželenih, nujnih ipd.) spremembah, se je smiselno vprašati: smo se (vsaj) mi, po odhodu sploh kaj spremenili? Menim, da se verjetno nismo – vsaj večina od nas/njih ne. To lahko le sklepamo iz odgovorov in mnenj v raziskavi. Dejansko bi to lahko ugotovili iz našega sedanjega (ne)delovanja. Menjali smo okolje, s katerim smo bili v nekakšnem konfliktnem razmerju. Večino udeležencev »veže« na organizacijo predvsem dobra plača in možnost napredovanja (ne toliko razvoja!) ter še sprejemljive »delovne razmere«. Dokler so te razmere (za nas!) zadovoljive, v njej vztrajamo; sicer jo relativno zlahka zamenjamo. Verjetno smo tudi mi zamenjali zgolj delovno okolje; tj. samo organizacijo, namesto da bi kaj, zares bistvenega, spremenili – pri sebi ...?

7 SKLEP – ZAKLJUČEK

Človek, Organizacija, Uspešnost, vprašanje Svobode, Etike, odhoda in krize – vsi ti tako različni, asociativni; delno skladni, nasprotujoči in tudi združljivi pojmi so, pri oblikovanju neke smiselne celote (zanimive »zgodbe«), za tehnične tipe kot sem tudi sam – »problem«. Vendar ne toliko v razumevanju teh pojmov in entitet, kot tudi ne v »tehničnem« načinu razmišljanja. Bistvo nekaterih pojmov se mi zdi lažje *živeti* kot dobro opisati! Od naštetih sta mi še najbližje človek in etika. Kot »tehniku« (bliže mi je fizika ...), mi je na netehnično tematiko težje ustvariti takšno (ustrezno) vsebino, ki bi bila za družboslovce »sprejemljiva«. Menim, da je treba tudi to (družbeno!) »sprejemljivost« vedno znova premišljevat in jo nenehno postavljati pod vprašaj; v vsakem danem (aktualnem) obdobju. To, kar je danes za nas drugačno in »čudno«, ni nujno slabo – lahko je dobro. Med obravnavanimi pojmi je veliko razlik, ki jih ne zmorem niti opisati (kaj šele definirati, kot npr. po »matematičnem vzorcu«). Ljudje bi lahko bili danes bolj »svobodni« in uspešni; v drugačnih (boljših) organizacijah tudi bolje organizirani. Za to pa bi morali biti tudi bolj »etični«! Menim, da je mogoče (v nasprotju z našo splošno prakso) biti uspešen in etičen hkrati. Biti bolj *svoboden* pomeni (podobno kot biti boljši kjerkoli drugje!) – biti *drugačen* od večine (izstopati iz populacije!); biti bolj *odgovoren* od in do njih – ter biti, zaradi drugačnega ravnanja, na nek način tudi bolj osamljen primerek; morda celo »izoliran« (a samo v drugačnem ravnanju!). Za večino (povprečne, množico) pomeni biti drugačen (t.j. bolj svoboden) predvsem – biti »čuden«. Vsa poglavja v nalogi lahko na nek način povežemo s *krizo človeka*. Za izhod iz te krize bo treba predvsem veliko več (samo)kritičnosti. Vsi dobri, sposobni, moralni, »izredni« ljudje, ki so v tej nalogi neupravičeno izostali; bi (ali tudi bodo?) lahko »vlogo« *političnega* razreševanja krize prevzeli in jo uspešno ter odgovorno »odigrali« oz. izvedli.

Vsak človek (posameznik) se sooča z izzivom – kako pri vključevanju v okolje (skupino, organizacijo, družbo) ohraniti svojo identiteto, osebnost? To je za vse dokaj zahtevna naloga, ki jo v praksi različno; bolj ali manj uspešno »uresničujemo«. Naš večni problem so razmerja med posameznikom in skupino, konkretnim in splošnim, govorjenjem in dejanjem, *zasebnim* in *javnim* ipd. S podrejanjem vplivnim skupinam in medijem, ustvarjamo družbo protislovij.

V tukajšnjem okolju (»naše« organizacije in družbe) izstopata dve značilnosti, vsaj takšni ju vidim osebno. V organizaciji je izredno malo pravega vodenja, prevladuje »*nevodenje*« oz. slabo delo(vanje) kvazimanajerjev in politikantov. Našo družbo, ki jo v večji meri danes že »sestavljajo« polsubjekti in polobjekti, pa vse bolj preplavljajo »*neosebnosti*« ...

Menim, da lahko danes govorimo predvsem o uspehih nekaterih posameznikov in redkih skupin ter bolj poredko o »uspehih« organizacij! Nikakor pa ne moremo (resno)

govoriti o dejanskem uspehu naše (celotne) družbe. Le kaj bo, že v bližnji prihodnosti, z večinsko (nekritično) populacijo (zaslepljenimi »ovcami«) in tistimi, ki se podrejajo negativnim zgledom, če ne bodo kmalu »spregledali« ...?

Kaj »manjka« človeku, posamezniku v »naši« organizaciji oz. družbi? Kaj sploh pogrešam(o), česa nismo sposobni udejanjati, da bi bili boljši, bolj uspešni? Odgovorov ni mogoče »poenotiti« tako, da bi veljali za vse; a verjetno jih ni težko najti. Če bi jih (vsi) iskali, bi jih (različne!) verjetno tudi našli. Odhodi so nekakšni (brezupni?) poskusi izhoda iz tipičnega organizacijskega okolja. Po odhodu smo še vedno v podobni družbi! Menim, da v (obeh) – relativno neuspešnih okoljih. Kakršnokoli okolje in sistem pa sta nam pogosto (z odhodom) samo izgovor za naš – osebni neuspeh!

Ali je odhod iz »uspešne« organizacije sploh problem? Menim, da je; a je lahko hkrati (s samim dejanjem) že tudi začetek razreševanja. Res je, da s samim odhodom pravzaprav še ničesar nismo praktično razrešili. Problem organizacije ostaja problem vseh udeležencev. Zaradi odhoda smo spoznali nekatere druge probleme, bili smo postavljeni pred nove izzive in (tudi pomembna) »vprašanja«. Morda smo katerega razrešili – problema splošne organiziranosti (še) nismo. V raziskavi smo zasledili tudi mnenja o slabem, neodgovornem, škodljivem delovanju, ki obstaja v vsaki organizaciji. A negativne lastnosti opazimo pri drugih prej kot pri sebi. Neodgovorni ljudje ne odidejo sami (po svoji volji), »izločijo« jih drugače. Morda bi problem »naše« organizacije razrešili, če bi namesto nas »odšli« nekateri drug(ačn)i – tisti vplivni ...?

Iz naloge lahko povzamemo naslednje. V okviru uspešne organizacije delujejo bolj ali manj uspešni ljudje, ki izhajajo iz zelo podobnega družbenega okolja. Vsak zase in skupaj so zelo zapleten sistem *razmerij*, odnosov in raz(lič)nih *interesov* (tudi razdiralnih). Finančni kapital dominira nad tako zelo »opevanim« človeškim kapitalom. *Uspešnost* in *etika* sta (si) pri nas skoraj povsem nasprotujoča, če nista že kar izključujoča pojma. Imamo »uspešne« in nemoralne posameznike (strukture), za katere je značilna naša »domača« (premosorazmerna, negativna!) medsebojna »povezanost« in očitna (so)odvisnost od ViP – vez in poznanstev. *Vrednote* so postale malovredne materialne *koristi*. V naši organizaciji in širšem okolju *ni* (dovolj) »prave« *etike*. Etika postaja kupljiva »zadeva«, stvar plačilne sposobnosti. Tam, kjer (podobno kot pri nas) ni etike (razen osladnega, vsebinsko praznega govoričenja o njej) in kjer *ni odgovornosti*, je posledično tudi *malo svobode!* Še manj pa je pri nas političnega delovanja. Zаметke etike in svobode pa je vendarle mogoče občasno »zaznati« tudi v naši družbi (pri redkih posameznikih) – kar je nadvse spodbudno!

Pričujoči tekst se bo verjetno marsikomu zdel pretirano ali pa premalo kritičen. Po moje pa sploh ni (tako) kritičen; namenoma se namreč nismo dotaknili nekaterih perečih in čisto konkretnih problemov – dejanskih primerov iz »naše« prakse v organizaciji: napačnih odločitev, zavajanja in prikrivanja dejanskega stanja, izrazite nestrokovnosti, ne-javnega lobiranja (podkupovanja), večje (zavestno) povzročene škode, povzpeticov,

nesposobnih »vodij«, »domačega« kadrovanja, metod »obvladovanja« ter marsikje celo »poneumljanja« zaposlenih ipd. Morda je v tekstu res preveč negativnih primerov, s prevelikim poudarkom na človekovih slabostih in zapostavlja tiste zadeve, ki so pri ljudeh dobre, pozitivne. S tem se strinjamo; takšna ocena je povsem upravičena. Po drugi strani pa sem prepričan, da se splošna situacija pri nas samo še slabša, ne pa izboljšuje! Namesto da bi se odzvali na nepravilnosti in pravočasno ukrepali, se ljudje na to nenehno slabšanje počasi privadimo. Stvarnosti ne moremo spremeniti; zato pa lahko sebe, naš pogled in *odzivanje* nanjo. Kritičnosti in samorefleksije je vse manj! Na ta negativen trend smo želeli (resno) opozoriti; kar pa (še) ne pomeni, da smo pesimistični. Po najboljših močeh smo skušali opisati stanje v organizaciji in (njem) okolju, kot si ga predstavljamo udeleženci raziskave.

Znanost je zame predvsem dejavnost, ki se neprekinjeno in vedno znova skuša približati resnici, brez kakršnihkoli pritiskov – še najmanj iz znanstvene sfere. Zaradi lastnih interesov resnico pogosto izkrivljamo in jo prikrivamo! Kot vsa vrednotenja »izražajo« tudi moja, navedena v nalogi, nek(akšn)o *ideologijo* in osebno moralo; s slabostmi in značilnostmi vred, ki se pri meni – bolj kot ne, nagibajo k skrajnostim. Po naravi sem »vroč« ali »hladen« – moje odzivanje je zato (zelo) redko »mlačno«. Zavedam se, da so lahko mnenja in vredno(s)tne ocene, ki sem jih v delu podal sam, napačne ali zmotne; ampak – tu *ni sofizma*, namernega *zavajanja* in *laži*! Upam le, da poskus po »objektivnosti« ni naredil »mlačne« oz. preveč *nevtralne* same naloge, kajti v tem primeru (nam oz. mi) *ni* »uspela«. Menim, da je znanstveno »objektivnost« morda najtežje doseči ravno na področju presoje človekovega *delovanja* in (morda še bolj) samega *presojanja* t. i. »objektivnih« mnenj o le-teh! Tudi – ali morda predvsem »znanstvenikom« ...

Za konec si dovolim še osebno (laično) mnenje. V »naši« organizaciji je danes težko govoriti o pravi politiki; a tudi v širšem okolju (v družbi) je ni več. Mnogi imajo slabo (napačno!) mnenje o *politiki*. Naši politikanti se zavzemajo le za svoje zasebne interese. Z zavajajočim, nepoštenim, neetičnim idr. izrazito nepolitičnim delovanjem dosegajo svoje cilje. To pa *ni politika*! Ponekod se celo občasno pojavi, kot nekakšen zametek. Zato pa tu kar mrgoli politikantov in kvazimanagerjev v prevelikih čevljih! Brez teh »voditeljev« večina očitno ne (z)more (pre)živeti. Zaradi t(akšn)e neumne množice (»*ovac*«) lahko z razumno verjetnostjo sklepam, da ne moremo pričakovati, da bi ti »voditelji«, v še vedno učinkoviti vlogi *pastirjev*, morebiti že v bližnji prihodnosti, začeli (sami) razmišljati o (prostovoljnem) sestopu s slabo »vodenih« oblastniških položajev – o *svojem odhodu* ...

Kot vedno (in povsod) so potrebne (z naše strani zaželeni!) kritike pričujoče naloge. Prvo »pripombo« smo našli kar sami, v naslovu – v njem pogrešam(o) pojem sredstvo, instrument, ali celo *instrumentarij* (nepolitične narave) ... Glede opravljenega dela menim(o), da bi bila bolj zanimiva kakšna drug(ačn)a raziskava. Smiselna bi bila

raziskava, ki bi ugotavljala kakršnokoli povezanost med vzroki odhodov iz organizacije in sedanjo gospodarsko krizo v Sloveniji. V naši raziskavi so odhodi povezani predvsem z ekonomskimi razlogi in delovnimi pogoji. V kakšni drugi lahko pričakujemo drugačne rezultate. Raziskali bi lahko npr. razmerja med zaposlenimi in organizacijo v smislu ustreznosti koncepta organizacije, (ne)odgovornosti, izkoriščanja, razvojne naravnosti ipd. Ravno problematika razvoja je tisto, kar najbolj pogrešam(o). Izsledke je mogoče primerjati z drugimi v našem okolju, ali jih uporabiti za poglobljeno raziskavo. Morda kakšno s prisposodbo »Organizacija – psihična kletka«; ali drug(ačn)o, za vso skupnost neprimerno bolj pomembno? Takšno, ki bi v Organizaciji raziskala, kako in v kolikšni meri se sploh uresničujejo *skupni* (formalni) interesi; ter predvsem – koliko *zasebni* (neformalni, ozki, sebični) interesi vplivnih posameznikov, omrežij in interesnih skupin. Verjetno bi bila takšna naloga, če bi seveda bila res tako »objektivna«, tudi neprimerno bolj kritična, kot je ta naša – še zmeraj (delno) »subjekt(iv)na« ...

8 OSEBNI POGLED (ČLOVEK, USPEŠNOST, ODHOD, »SVOBODA«)

8.1 Poskus kritike človeka

Človek je (lahko) velik »problem«. Ob ontološkem, filozofskem, antropološkem, zgodovinskem, naravnem idr., je predvsem – naš problem! Kritizirati ni težko, ljudje to pogosto (tudi neutemeljeno!) počnemo. Največkrat si »privoščimo« nepomembne zadeve in/ali ljudi. Biti utemeljeno kritičen do pomembnih zadev in vplivnih ljudi je veliko težje in tudi redko. Osebno si prizadevam prav za to! Poskusil bom izraziti kritiko do takšnih, med njimi do pravega *kulta* osebnosti (*osebka!*) – Tita; na življenje tukajšnjih ljudi še vedno izjemno vplivnega. Drugi, zlasti naši politikanti, v tej kritiki niso pomembni (zame tudi sicer niso!). Menim, da si kritiko zaslužimo/ijo povprečni ljudje – množica, večina v populaciji. A tudi teh ne bom tu kritiziral. Sami »morajo« spoznati svojo vlogo, ki jo imajo danes v družbi (svetu), in svojo vrednost, ki je po mojem subjektivnem mnenju – nizka (ničeva). Svojo *vlogo* in *vrednost!* Zaradi njih samih ter vseh ostalih, še posebej pa zaradi zanamcev – čim prej, tem bolje ...

Zakaj Tita sploh omenjam; kaj ima »on« opraviti v tej nalogi? Zato, ker je še vedno pomemben dejavnik, z izjemnim vplivom v naši družbi. Lik Tita sem izbral tudi zato, ker je mnogim (slepim) malikovalcem *nedotakljiv* idol – sam pa menim, da danes ne bi smelo biti več »nedotakljivih«. Eni ga kritizirajo, drugi obožujejo (več o nostalgiji po Titu gl. Velikonja, 2008). Za mnoge je (bil) velika »osebnost«; sam menim, da ima izrazito negativen vpliv na družbeni razvoj! Bistveni razlog tiči v moji (skromni) logični in racionalni izbiri; glede na tematiko oz. poglavja v nalogi. Lik Tita lahko »uporabim« v naši tematiki. Kot osebnost ga nismo omenili (zame je osebek!) – v delu, ki obravnava uspešnost, ga namerno nismo presojali. Menim, da je (bil?) Tito predvsem *učinkovit!* »Uporaben« je zlasti v poglavju *ne-morala* in *ne-svoboda*. Nedvomno si zasluži (našo) pozornost; v tem okolju ne najdem bolj primernega – pravzaprav je »idealen« za to.

Odraščal sem v kolektivistični družbi (podobni čredi »ovac« – s pastirjem!), ki se je (paradoksalno) podrejala oblastniškemu posamezniku Titu – »pastirju« in mu slepo sledila. Mnogi še vedno niso dojeli, da so se »pasli« pod pastirjem – diktatorjem. Slediti mu, zlepa ali zgrda, na eni in edini »pravi« poti, je bila tedanja prevladujoča in obvezna folklor. Vsaka kritičnost, kreativnost, pobude in koristni predlogi redkih razmišljajočih posameznikov, ki niso bili v skladu z edino dopustno (in izredno škodljivo) ideologijo ter njenimi zaslepljenimi verniki, so bili nezaželeni, preganjani ter grobo »zatrti« – in to izjemno učinkovito! Mnogi si želijo nazaj t(akšn)ega »pastirja« – še posebno pa njegove metode. Morda jih ne razumejo tudi zato, ker jih niso »občutili« na svoji koži. Kljub temu, da ne živi več, ima izjemen vpliv na (ne)razmišljanje in (ne)delovanje tukajšnjih ljudi – na (ne)etičnost in bolj ali manj »(ne)svobodno« življenje v tej družbi. Menim, da je Tito za našo družbo nekaj podobnega kot »temna snov« v naravi ...

Zanimivo bi bilo raziskati in razumeti mnenja Titovih vernikov o *njegovi* morali oz. etični (ne)oporečnosti. Dvomim, da bi lahko bil Tito vzor etičnega delovanja. V nalogi obravnavamo odhod iz organizacije. Tito je v primeru agresije prav tako načrtoval »odhod« (beg) iz države (prim. s Simić 2009, 242). Oba »odhoda« lahko proučimo iz moralnega vidika ... Iz praktičnih primerov preteklega in sedanjega obdobja (dvoična morala »elite« in najvišjih predstavnikov »države«) je mogoče »izluščiti« svojstvene ter nadvse poučne lekcije o (*ne*)moralni in (*ne*)svobodi!

V osebnem poskusu kritike, se bom omejil le na tri zadeve (v našem okolju!), za katere menim, da je pomemben naš *odnos* do njih – odnos, ki ga z njimi imamo (vzpostavimo) oz. ga do njih nimamo. Mislim, da ima močan vpliv na naše življenje in delovanje. Skrajnosti nam praviloma, v večini primerov (spoznanja iz osebnih izkušenj), povzročajo probleme ...

Prva, ključna pripomba, se nanaša na »slepo vero« (malikovanje) v zelo škodljive (uničujoče) *ideologije, kvazivoditelje* (»svete krave«) in/ali v »božanstva« – na drugi strani pa na pomanjkanje zaupanja (zdrave »vere«) v »zdravega« (so)človeka, tudi vase.

Človek je od nekaj verjel v »nekaj/nekoga«. Zaradi nerazumevanja naravnih pojavov je verjel v različna božanstva, nadnaravne sile. Z znanstvenim pristopom si vedno bolj razlaga naravo in jo razumeva. Čeprav smo del nje, slabo ravnamo z njo in jo uničujemo. Podobno upravljamo z organizacijami in »kreiramo« nezdravo družbo. Ljudje potrebujemo »vero« v nekaj, v zeleno stanje ali v karkoli spodbudnega. To nas motivira, žene naprej. Problem vidim v slepem, nekritičnem »verovanju« v nekaj kar nismo; s čemer se nikakor ne moremo istovetiti – kar ne poskušamo niti razumeti! Mnogi še vedno slepo »verujejo« v (še živo) *enoumje* in pogrešajo bivši diktatorski sistem (»pastirja«). Malikujejo sporne, diktatorske, kriminalne in zločinske »voditelje«, svoje »svete krave« – preprosto zato, ker imajo od tega koristi.

Drugo pripombo imam na slabo poznavanje in upoštevanje človekovih temeljnih lastnosti (našega *potenciala*, slabosti, osebnosti, neizkoriščenih z/možnosti).

Ljudje imamo dobre in slabe lastnosti, katerih se premalo zavedamo. S pozitivnimi se premalo »izkazujemo«, negativne prikrivamo – slepimo se in pogosto (tudi sebi) škodujemo. Danes prevladuje v naši družbi (po mojem mnenju) »temnejša stran« naše narave. Pretirano hlastanje za materialnimi dobrinami, uničevanje okolja (narave), pohlep, sebičnost, pomanjkanje poguma, egocentričnost, uklanjanje raznim negativnim silam (slabemu), naša pregovorna zavist, neutemeljen strah pred vsem(i) drugačnim(i), pretvarjanje, sprenevedanje ipd., prevladujejo v našem življenju. Pozitivni potencial in naše miselne zmožnosti so (pre)malo izkoriščene. Ljudje se (tudi zaradi skromnega znanja) precenjujemo.

Kot *tretje* pogrešam občasne kritične »*samopreglede*« in (zavezujočo) presojo našega aktualnega delovanja – kot človeka (ljudi). Ne glede na to, kaj vse in koliko slabega, krivičnega in škodljivega se dogaja prav zdaj okoli nas, se običajni ljudje ne

zmenimo za to, dokler se nas ne »dotakne« osebno. Preveč egoističnih teženj je v nas. Potrebujemo manj antropocentrične, a zato bolj human(ističn)e poglede in presoje svojega položaja v družbi, svetu in tudi v vesolju, ki smo ga (temeljiteje) šele začeli spoznavati. Najbolj kritično stanje nasploh pa je na področju (naše) *morale*.

Etika je eno od področij, na katerem moramo ljudje še veliko narediti, tu in zdaj! O tem veliko govorimo in pišemo, v praksi pa (na boljše) nič ne spremenimo. Današnja morala povprečnega človeka je vsaj vprašljiva, če ni že »nikakršna« – iz naše (po)znane zgodovine bi se lahko marsikaj naučili. Danes nam »vladajo« neetični in amoralni »osebki«, ki večino tudi »vodijo«. Kam, niti ni tako težko predvide(va)ti ... Dvomim, da smo si enotni o pojmu osebnosti. Menim, da so tisti, ki so (so)določali osebnosti v »socializmu«, napačno razumeli kriterij trajnostne lastnosti osebnosti. Za osebnost je ta kriterij zelo pomemben. Relativno trajno lastnost osebnosti so »razumeli« kot – trajno izbiranje določenega osebkca za »osebnost«. Ena najbolj značilnih (trajnostnih) lastnosti teh osebkov je prilagodljivo (kameleonsko) ravnanje ... Soočamo se s pomanjkanjem etičnosti, kriza vrednot je globoka! Menim, da imajo člani naše družbe »probleme« z (lastno!) moralo; sicer izvolitev toliko neetičnih osebkov, kot jih imamo danes v vejah oblasti, v resni demokratični ureditvi sploh ne bi bila možna.

Etika in morala? Kakšna, katera, čigava? Tista »prava«, ki je praktično v naši družbi skoraj ni več? Ali ta sedanja, ki je »pravi« povsem tuja in drugačna, a je danes tu še kako aktualna! Imenujem jo kar »naša« *morala*. Menim, da je treba dati prednost (poudarek) prav tej, »naši« morali in jo/se kar se da kritično obdelati. Tu pa ni za to niti dovolj časa niti prostora. Ker je etika tesno povezana s človekom, družbo, svobodo (tudi z organizacijo, npr. z odhodom iz nje) ipd., se bomo dotaknili te teme. Pod »našo« moralo razumem sedanje splošno razširjeno (ne)delo(vanje) večine v organizaciji in v družbi. V bistvu je to naša »nemorala« (neetika). »Naša« morala je v tej nalogi (moj) skupni termin za naše postsocialistično, postkomunistično, kameleonsko, zaslužnevalno, tranzicijsko, ovaduško, kvizlinško, bojzljivo, suženjsko, nenaravno in uničujoče obnašanje oz. delovanje v organizaciji/družbi. Skratka, tu pomeni predvsem negativno (oblastniško, dvojno, zasebno, slabo, škodljivo ipd.), prevladujočo *aktualno prakso!* Seveda je tudi nekaj druge, »prave« morale. Prav ta je nadvse pomembna, a žal gre pri njej zgolj za (maloštevilen) »vzorec«, s katerim ni mogoče ugotoviti niti statistične značilnosti, kaj šele izboljšati (slabe) razmere. Še dobro, da ni »domnevni vzorec«. Prepričan sem, da prevladuje »naša« morala. Iz nje se ne izključujem, sem (žal) del nje; ji pa odločno nasprotujem. To v praksi dejansko tudi *počnem!* Poskušam biti drugačen, distanciram se od »naše« večinske morale, pri tem pa nikomur *ne* vsiljujem »svoje«! Vem, da ni absolutnih (univerzalnih) moralnih načel. Tak je pač moj (predvsem na podlagi izkušenj) osebni pogled na »našo« moralo. Zavedam se, da je pomanjkljiv, morda zgrešen, a za tem *stojim!* Dokler ... Razlika v delovanju »povprečnih« in drugih, tudi »čudnih« ljudi, je velika – bolj moralni pa so zame (le?) slednji ...

Prikrivanja, laži, zavajanja, poneverbe, kraje ipd. so postale vrednote. So del naše realnosti, pogosta praksa – naša *tranzicija*, ki z etiko nima nič skupnega. Kritičnih refleksij, ki bi jih večina (lahko) razumela, je v javnih občilih bore malo. Ljudje se, predvsem v javnosti, vedno bolj pretvarjamo. S hipokrizijo dosežemo več kot z odkrito, pogumno držo. Ob vsem licemerju smo prepričani, da smo sami nadvse »moralni« ...

S svojo neaktivnostjo na pomembnih področjih javnega se poskušamo »znebiti« odgovornosti. Podobni »izbori« veljajo pri določanju (nameščanju) managerjev v organizacijah. Zelo verjetno se bomo morali kmalu nadvse resno in odgovorno posvetiti »pravim« etičnim vprašanjem. Morda bo prav to za človeštvo celo ključnega pomena. Človek je že zdaj »sposoben« v izredno kratkem času uničiti tisto, kar je evolucija tisočletja ustvarjala. Nikakor ne moremo izključiti možnosti, da bi, ob vedno hitrejšem razvoju tehnologije, ki jo slabo »nadzorujemo«, prav naše zanemarjanje (človečne) etike lahko odločalo o prihodnosti, morda celo o *obstoju* človeka ...

V le nekaj desetletjih smo »razvili« na področju tehnologije več, kot je prednikom uspelo v tisočletjih. Na nekaterih drugih področjih je stanje drugačno. Na etičnem smo v svojem »hotenju« in praktičnem delovanju »ostali« na relativno nizkem nivoju. Celo nazadovali smo. Pa nam ni bilo treba odkri(va)ti nič novega. Danes nam (s figo v žepu) o morali »pridigajo« z govorniških odrov tisti, ki z etiko nimajo prav nič skupnega. Med njimi celo najvišji predstavniki »države«. Njihovi nameni in dejanja so, glede na etiko, ki jo človek pozna že tisočletja; skrajno neetična. So pa skladna z nabiralsko, zatiralsko, zahrbtno, strahopetno, uničevalsko, politikantsko ipd. »moralo«! Podobno stanje kot v družbi, prevladuje tudi v »naši« organizaciji.

Sam termin »obvladovanje« organizacije se mi zdi (v naših aktualnih razmerah) bolj primerno uporabljati v pomenu imeti *oblast nad* kom, *gospodovati*. Temu najbolj ustreza! Menim namreč, da pri nas *ni* veliko »pravega« vodenja – tako v organizacijah, kot tudi v naši družbi! Namesto vodenja imamo v prvih veliko kvazimanagerjev, ki visoke položaje samo zasedajo – v slednji pa izrazito slabo vladanje. Sicer pa, koga (kaj) je sploh treba »voditi«? Vodenja so »potrebni« predvsem vodljivi ljudje, ki brez tega ne zmorejo (pre)živeti, zato je t. i. »vodenje« teh relativno enostavno. Povprečnih ljudi iz naše družbe, ki se zlahka (pre)opredeljujejo na eno (levo ali desno) stran, dejansko ni problem »voditi«! Izredno težko pa je »dobro« voditi vse tiste navadne (razmišljajoče) ljudi, ki premorejo vsaj malo (samo)kritičnosti in, ki predvsem mislijo (s svojo glavo)!

Za slikovit prikaz navajam dejanski primer nerazumevanja naših kvazimanagerjev o vlogi, ki naj bi jo imeli v managementu organizacije. O njihovi (ne)odgovornosti za slabo delo pa sploh ne moremo govoriti. Večina starejših »izkušenih« managerjev (moških) je z glavnim »obvladovala« organizacijo vse do upokojitve. Tu jih imenujem – »Men-agement«. Ob zamenjavi vodstva bi pričakovali spremembe – še posebej, ker so se zgodile v samem vrhu »naše« organizacije. Glede na to, da je glavnega managerja

zamenjala ženska, pa sploh. Do sprememb(e) je res prišlo. Upokojene moške managerje so zamenjale »zagnane«, neizkušene managerke. Novo vodstvo lahko (kot prej staro) imenujem – »Women-agement«. Zakaj torej ne razumejo vloge managementa? Nove managerke so izvedle le formalno – ne pa nadvse nujnih vsebinskih sprememb. Nove managerke niso spremenile v delovanju organizacije ničesar na boljše. Tudi zaradi neznanja. Pridobile pa so vplivne položaje, nazive in višje plače (zase). Za »pravo« vodenje je treba usvojiti veliko znanja, imeti vodstvene in številne druge pozitivne lastnosti, danes tu »manjkajoče« (strokovne, etične, človečne idr.). Naši »menežerji« in »menažke« tega večinoma nimajo (imajo pa močno željo po »vodenju« in položaju).

V našem tranzicijskem okolju smo vsakodnevno priča odkritjem novih afer, škandalov in spornih prevzemov organizacij oz. podjetij. Vse bolj postaja očitno, da bi potrebovali etično »prečiščenje« managerjev organizacij in vseh, ki imajo v organizaciji oz. nanjo velik vpliv. *Veze in poznanstva* – ViP sta odločilna kriterija za vodilna mesta v »naši« organizaciji (in družbi)! Potrebno bi bilo na novo opredeliti (uspešno!) vodenje organizacij. Zgolj ekonomski kriteriji, ki prevladujejo danes, ne zadostujejo (več). Temeljito je treba spremeniti področje nadzora (poslovnih) rezultatov in ustrežnejšega spremljanja dela managerjev.

V vrhovih organizacij in na najbolj vplivnih mestih vseh oblastnih vej imamo pogosto neprimerne (neetične!) ljudi. Večina med njimi nadaljuje »partijsko moralo«. Kameleonski t. i. »komunisti«, ki se (zaenkrat) dobro počutijo v svoji novi kapitalistični »koži«, se bodo slej ko prej zasitili z nakopičenim (nakradenim) premoženjem. Partijskih knjižic, h katerim so pripadali tudi številni privilegiji, so se hitro (ne pa tudi zlahka) znebili. Zaradi *strahu!* Takrat še niso vedeli ali jih je, zaradi obetajočih sprememb, bolje obdržati ali odvreči. Tistih, tako obetajočih, sprememb pa ni bilo; po nepotrebnem so se odrekli članstvu. Pa tako »ponosni« so bili nanj ... V pogostem menjavanju politikantskih barv so izredno spretni. Njihova rdeča barva je danes zbledela – nekdanj »rdeči« so vedno bolj »roza«. Mnogo se jih danes sramuje svojega bivšega partijskega članstva. Tega jim res ni treba. Sramovali bi se lahko zaradi neetičnih »dejanj«, ki so jih v svoji partijski vnemi morebiti storili, oz. predvsem zaradi vsega tistega, kar niso storili, a bi morali. Do danes se niso veliko spremenili, »navada je dejansko železna srajca«. Svojo enako, skrajno škodljivo politikantsko (ne)vsebino, so »zavili« le v drug(ačen), medel celofan. Dovolj, da tega večina v družbi ne prepozna. Za vse pa ta kamuflaža nikakor *ni* dovolj! Ker pa so ti kameleonski aparatčiki močno indoktrinirani, je težko verjeti, da bodo sploh kdaj usvojili drug(ačn)e poglede na svet – kaj šele, da bi se (sami) spremenili.

Menim, da je naš problem tudi antropocentričnost. Na »vse« gledamo preveč iz »sebe«, vzvišeno. Ne »cenimo« drugih organizmov, ki sicer niso nič manj »vredni« – nekateri so nujno potrebni za življenje; tudi za naše – brez njih nas sploh ne bi bilo! Morda že preveč *posegamo* v evolucijo (npr. v genetiki, naš vpliv na naravno selekcijo,

ohranjanje zelo »bolnih« ipd.) – kar pa seveda lahko »počnemo« samo *kratkorочно*. Pri tem pa sploh ne poznamo celotne strukture celice. Našega genoma verjetno še dolgo ne bomo »razvozili«. Ne razumemo še dovolj prepletenosti niti naravnih niti »naših« zakonov, ki si jih sami predpisujemo. Manjka nam znanje ... Naše fizične zmogljivosti so relativno majhne; imamo pa energijo, ki jo prepogosto porabljamo za destruktivna dejanja. Oviramo splošen razvoj, ne znamo izoblikovati svojih pogledov ali uresničiti lastnih razvojnih potencialov. Ljudje smo (večinoma) šibke osebnosti. Smo le delček življenja v neskončnem kozmosu – tega še zdaleč nismo sposobni »povezati«. Mnogo nas svojega bistva ne poskuša razumeti. Ljudje se pogosto precenjujemo, »ostalo« pa nerazumno podcenjujemo!

Zame je človek predvsem miselni potencial. Ta potencial je neizkoriščen in dokaj neraziskan. »Duhovni potenciali v današnji sekularizirani družbi niso v središču znanstvenih in filozofskih zanimanj. Znanstvena in filozofska metodologija ne zajame področja globokih čustev, moralne in duhovne moči, na osnovi katerih gradimo značaj in potenciale človečnosti« (Milčinski 2006, 164). Menim, da zapostavljamo človekovo duhovno in še posebej etično področje še marsikje drugje!

Človeški *razvoj* je v primerjavi s tehnologijo, ki jo je sam razvil – v zadnjih sto letih zanemarljiv! Težko je reči ali smo se v tem času sploh kaj »razvili« ali se je ta razvoj ustavil, morda celo nazadujemo. Zakaj bi se že sedaj vznemirjali; do stopnje pračloveka imamo časa na pretek, tisočletja še lahko »nazadujemo«. Večina nas je danes morda še najbolj »podobna« našim davnim prednikom – nabiralcem. Razlika ni tako velika; med nabiranjem (hrane) nekoč in »zbiranjem« (dobrin) danes. Primerjava morda res ni ustrezna, prepričljiva. Je pa vsekakor boljša kot primerjava z lovцем. Malokdo bi bil danes sposoben sploh kaj »uloviti« sam, če bi bilo to potrebno za preživetje. Po drugi strani pa postajamo ljudje (spet!) vedno bolj podobni »plenu«, pohlevnim »ovcam« – med nami pa je (tudi zato) vedno več »plenilcev«.

Postajamo vse bolj *odtujeni* samemu sebi in naravi; vedno bolj smo nepristni, nenaravni. Branimo (bojimo) se naše raznolikosti, ljudi želimo poenotiti, uniformirati. Zmanjšati želimo celo telesne (naravne, spolne) razlike med spoloma, ki nas ne samo plemenitijo, ampak tudi osrečujejo. Te niso nikakršna ovira »enakosti«. Prej nasprotno! Naravna razlika med *žensko* in *moškim* je (zame) morda največje bogastvo pri človeku. Je nekaj čudovitega in dovršenega s strani narave – pri obeh so razlike, ki se »izpo(po)lnjujejo« in »dopolnjujejo«. Tudi to, da človeška narava ni enaka – je dobro!

Upam, da bodo vsaj telesne (naravne!) razlike med spoloma ostale. Danes primerjamo enakopravnost spolov s povprečno plačo, številom žensk v politiki, celo z njihovo udeležbo v vojaških enotah in podobnimi neumnostmi. To, da je danes manj žensk v »politiki« kot moških, sploh ni velik problem; problem je pravzaprav v dejstvu, da je v njej premalo »moških«! Po naravi sta spola, kljub razlikam (ali prav zaradi njih) enakovredna, »enaka«. *Neenakosti* (med ljudmi) si povzročamo sami, ustvarjamo

nezdravo in nestabilno družbo. Sprašujemo se – zakaj bi prav jaz kaj spreminjal? Ne dovolimo (naravno) živeti drugim bitjem, s pretiranim »vmešavanjem« jih uničujemo. Odtujujemo se sami sebi, podreujemo se nečlovečnim, slabim, negativnim (družbenim) silam in pritiskom.

8.2 Je uspeh organizacije enak uspehu človeka?

Težko je primerjati uspeh(e); že med posamezniki, kaj šele širše. Nekateri pa, ne glede na to, enačijo svoj uspeh z uspehom organizacije (ker so toliko prispevali, so za to res zaslužni, ali pa za to priredijo rezultate). Nekateri tega verjetno ne razlikujejo. Zame uspeh človeka nikakor ni enak uspehu organizacije – ne moremo ju posploševati. Tudi sicer ju ne morem(o) »enačiti«. Uspeh organizacije se (na splošno) »ustvarja« na drugačnih osnovah kot uspeh človeka. Način doseganja je drugačen; tudi presojanje uspeha je pri obeh (običajno) različno.

Organizacija ima praviloma že vnaprej (ob ustanovitvi) določene cilje in strategije za njihovo doseganje, človek pa (ob rojstvu) tega (še) nima. Je relativno »toga« tvorba, vsekakor bolj kot človek, vsaka večja sprememba v njej zahteva določen čas. Podobno velja za merila, s katerimi presojamo uspešnost. Za človeka je lahko uspešnost dokaj »spremenljiva« kategorija. V različnih obdobjih svojega življenja in razvoja gleda tudi na uspešnost drugače. Pojmovanje »uspešnosti« se lahko v mladosti močno razlikuje od tistega v zrelih letih; v visoki starosti pa je ta razlika ponavadi še bolj očitna.

Uspeh organizacije najpogosteje nima pomembnejšega vpliva na uspeh človeka (tu so mišljeni vsi njeni udeleženci), vsaj neposrednega in takojšnjega ne – razen redkih izjem. Nekaj tega skupnega, vzajemnega uspeha, je verjetno navzočega pri obeh. Udeleženci občutijo zadovoljstvo; saj so s svojim delom prispevali k uspehu organizacije, ki je zato tudi njihov (skupni) uspeh. Izjeme pa so tisti, ki se z uspehom organizacije »enačijo«, nekateri se celo istovetijo z njim. Te izjeme so največkrat (preveč) ambiciozni, samovšečni, nekritični kvazimanagerji. Ne samo, da se enačijo z uspehom organizacije, prisvajajo si ga. Prepričani so, da so sami (in tudi edini!) zaslužni zanj. Pogosto je ravno obratno. Nekateri pa si prilastijo kar vso organizacijo, z vsemi doseženimi (tudi preteklimi) »uspehi« vred.

V organizaciji so tudi drugačni, specifični ljudje – izjeme in hkrati izjemni ljudje. Tisti, ki »živijo« v organizaciji in zanjo. Da, takšni »primerki« obstajajo; celo v »naši« organizaciji. Na srečo so takšni ljudje pri nas izredno redki; v prihodnje jih bo verjetno še manj. Leta 1956 je Whyte v še vedno aktualnem delu »Človek organizacije« (Whyte, 1970) odlično »obdelal« problematiko življenja v organizaciji. Rečemo lahko, da doseže nek (npr. osebni) uspeh tudi tisti, ki mu uspe premagati pretirano (nerazumno, skorajda suženjsko) *odvisnost* od organizacije.

8.3 Poskus kritike uspešnosti

V organizaciji so ekonomski pokazatelji (izkaz uspeha, bilanca stanja, rentabilnost, ekonomičnost, produktivnost ipd.) običajno merilo uspešnosti. Vsak pozitiven rezultat pomeni običajno tudi dobro delo in uspeh. Pogosto bi lahko bil ta rezultat veliko bolj pozitiven. Za naše managerje je zelo uporabna in koristna pozitivna ničla. Toda, če nimamo oz. ne prikažemo izgube, še ne pomeni, da smo tudi uspešni. Kratkoročno so lahko pozitivni ekonomski kazalci res merilo (ekonomskega) uspeha. Ali je to dovolj za presojo uspešnosti organizacije v širšem smislu (in tudi v prihodnje!), pa je povsem drugo vprašanje in problem. »Pravi« uspeh se ne pokaže takoj – naša dejanja (vzroki) imajo ponavadi rezultate (posledice) kasneje.

Pri subjektivnem presojanju uspešnosti primerjamo doseženo »stanje« z želenim. Primerjamo se tudi z drugimi (podobnimi) ljudmi v svojem okolju. Raje imamo več od drugih kot, da bi bili boljši od njih. Zato ker lažje dosežemo »več« kot »boljše«! Bolje se počutimo ob tistih, za katere mislimo, da niso dosegli takšnih uspehov (?) kot mi.

V zadnjem času smo »proizvedli« tudi, v materialnem pogledu, zelo »uspešne« posameznike (kvazimanagerje, tajkune, politikante ...). Verjetno pa se med njimi nihče ne more izkazati z nematerialnimi (»pravimi«) vrednotami. Dvomim, da je to (razen zanje) sploh uspeh. To je le začasno stanje; odraz naše nezdrave (gnijoče) družbe – hkrati pa tudi pokazatelj dejanske usmeritve te družbe. Razen parol o uspehu, v naši družbi ni (drugih) znakov, ki bi kazali na »pravi« uspeh, še manj na takšne rezultate. Prepričan sem, da smo danes neuspešna družba redkih »kvaziuspešnih« posameznikov (skupin)! Pravilnost te ocene bo pokazal čas, mogoče jo bo kmalu preveriti (potrditi/ovreči). Potrebne so zares korenite, drugačne, temeljite in radikalne spremembe – na vseh področjih našega delovanja. Trenutno pa (še) nič ne kaže na to.

Kaj v največji meri odloča o doseženih uspehih človeka? Individualne sposobnosti, če zares niso izjemne, pri večini niso pomembne. Mnogo bolj so odločilne druge okoliščine, med njimi so (vsaj pri nas) zelo učinkovite ViP – veze in poznanstva! Za doseganje večjega »materialnega uspeha« je pogosto odločilno že samo okolje v katerem se človek rodi. Kljub temu je lahko vsak »zdrav« človek uspešen na nekem (»svojem«) področju, le svoje potencialne mora spoznati in izkoristiti. Prepričan sem, da uspeh (nikjer) *ni* doseganje povprečja oz. *povprečnost!* Menim, da velja to za ljudi, v organizacijah oz. družbi – in/ali predvsem v naravi ...

Uspeh ima lahko (neredko) tudi temnejšo stran. So organizacije uspešne tudi v širšem kontekstu, ko propadejo zaradi njih druge manj uspešne? Slednje vedno dodatno obremenijo celotno družbo. A to tistih, ki so nedavno trosili parole »tovarne delavcem«, ne vznemirja. Pa bi jih lahko (moralo). Kajti danes so nekateri med njimi »postali« celo lastniki teh »delavskih« tovarn (organizacij). S(m)o res uspešni – je to uspešnost ...?

Kdo vse je deležen uspeha organizacije in v kakšni meri? Za uspešno organizacijo so »zaslužni« vsi njeni udeleženci, eni bolj kot drugi. Kako rezultate primerno razdeliti? Po mojih izkušnjah so, v primeru uspešnega poslovanja organizacije, tega »uspeha« deležni le najvplivnejši posamezniki (lastniki, managerji in še nekateri »zaslužni«). O delitvi deležev odločajo vplivni »udeleženci«. Svoj prispevek pogosto precenjujejo in si delijo nagrade tudi za izrazito slabo delo. Njihov prejemek ni sorazmeren (ne)prispevku. Morebitno neuspešnost pa v nasprotju s tisto manjšino (»elito«), ki pobira »rezultate uspeha«, vedno občutijo ostali člani in udeleženci organizacije. Manj vplivni člani in udeleženci so, svojemu prispevku ustrezno, redko nagrajeni. Prispevke in zasluge tistih izjemnih posameznikov, ki dejansko prispevajo največ, je skoraj nemogoče ugotoviti. Pomen in vrednost njihovih zaslug se poskuša včasih tudi zmanjševati.

Redke organizacije pri nas so zares uspešne; večina jih ni. Veliko jih ni več tako uspešnih, kot so bile. Zapravili s(m)o veliko konkurenčnih prednosti, nekatere verjetno tudi načrtno. Zaradi nesposobnih managerjev in njihove zgrešene »politike« so že lep čas v krizi. Znanja je bilo v »naši« organizaciji zares veliko, danes ga je manj. Podobno tudi naša družba danes ni uspešna – ne razvija se – *stagnira* ali celo *nazaduje*. Ker jo še vedno »nadzirajo« isti oblastniki, je podobna tisti izpred nekaj desetletij. To navidezno »uspešnost« (dejansko neuspešnost) bi lahko spoznal vsak član naše družbe, ki premore nekaj (samo)kritičnosti. A ljudi, ki vedo, kaj je v določenem (aktualnem) času smiselno in potrebno *kritično* »izpostaviti«, danes tu (in tudi drugod) manjka.

Z vidika organizacije kot odprtega sistema, je v presojanje uspešnosti smiselno vključiti tudi kakšne drug(ačn)e kriterije, npr. za oceno njenega okolja (ohranjanje, razumno spreminjanje, izboljšave v okolju) in dejavnikov, ki so potrebni za ustvarjanje »*zdrave*« družbe. Celotna človeška družba je, kot odprt »sistem«, z vsemi vključenimi podsistemi, po moje danes – *neuspešna!* Od znotraj – tako kot jo lahko vidimo sami in verjetno še bolj od zunaj – tako kot bi nas lahko presodil (morda le opazoval?) tudi kdo drug(ačen). Bolj »*objektivno*«?

8.4 »Onstran« uspešnosti

»*Onstran*« uspešnosti – je sploh (še) kaj? Za marsikoga je doseganje osebnih ciljev in lastni uspeh višek uspešnosti, tista ločnica (meja), kjer se zanj vse konča. Ne zanima ga nič, kar bi morebiti (lahko) bilo onstran tega (njegovega) uspeha. Ljudje imamo določene psihofizične omejitve – neradi si jih priznamo, podobno kot lastne napake, poraze. Omejuje nas tudi okolje. Pri tem ne mislim naravnega. Družbeno okolje je tisto, ki nas neprimerno bolj omejuje kot naravno! Narava nas praktično ne omejuje več, vsaj ta na Zemlji (še) ne. Za zdaj. Toda, kaj bo s prihodnjimi generacijami? Pravijo, da je pred tisočletji naše prednike »omejevala« narava. To smo že davno »presegli«. Danes preveč posegamo v naravo in jo, na nek način, »omejujemo« mi. To je zgolj brezupno početje in kaže na našo *ne-umnost*. Z za nas ljudi značilnim in nenasitnim pohlepom,

pogosto nepotrebno izčrpavamo naravne vire. Uničujemo (skoraj) vse. Vse »živo«; kar lahko in kar se nam seveda (dovolj!) *ne* upre. Ob vse večjem »družbenem« omejevanju, ki smo mu izpostavljeni, pa človek *omejuje* tudi sam sebe.

Morda se lahko s premiki teh (predvsem svojih) »meja« približamo odgovoru. Brisanje (premik) teh ločnic (meja) nas morda privede (do) »onstran« našega sedanjega pojmovanja, npr. tudi uspešnosti. In morda tudi onstran našega sedanjega delovanja – do *sprememb* le tega! To med drugim pomeni spremembe v naši pretirani (uničevalski) proizvodnji nepotrebnih dobrin. Bolj kot pri ustvarjanju smo učinkoviti v uničevanju. Morda smo ravno pri tem najbolj »uspešni«? Ko nam bo uspel prehod iz svojega »omejenega« področja delovanja na drugo področje (višji nivo), bomo lahko pri sebi premaknili neko omejitev (mejo). Pred tem pa je treba doseči tudi višjo stopnjo (osebne) *svobode*. Morda je odgovor na tem »področju« ...

Beseda »onstran« vzbuja asociacijo na nekakšno mejo. Ali pa pomislimo na nekaj nam (še) nedostopnega. Morda je nekatere izjemne posameznike iz naše zgodovine prav »onstranskost« pritegnila in vzbudila njihovo pozornost; ter predvsem – razmišljanje. Nekaj novega jih je nezadržno »privlačilo«, želeli so spoznati kaj pravzaprav je »tam«. Tudi zato – in predvsem zaradi takšnih posameznikov – smo ljudje dosegli takšno stopnjo razvoja, kot smo jo! Ne glede na kaj se pojem »onstran« nanaša, (nam) nekaj »razdeli« ali omeji. Omejitve so sestavni del življenja, nekaterim (fizikalnim) se ni moč izogniti. Problem so vse tiste nerazumne, nepotrebne, škodljive, ki si jih človek sam postavlja. Pri tem pa nam ni povsem jasno, kje naj bi »stale« in kaj pravzaprav naj bi sploh omejevale. Ni opredeljenih ločnic. Od našega (za)količenja teh meja je odvisno tudi naše pojmovanje »uspešnosti«. Tudi *mejnike* znanosti predstavljamo v neskončnost, podobno, kot je vesolje (danes govorimo že o multivesolju ...) S pomočjo svobodne misli ne moremo ugotavljati uspešnosti (za njeno ugotavljanje imamo druga merila), nam pa vzdržuje in povečuje našo radovednost (čudenje), ki je v skladu s človeško (svobodno) naravo. Ta neskončni potencial *spoznavanja* lahko z dobrimi nameni izkoristimo ali pa ga – in to se pogosteje dogaja – zlorabimo. Danes je tukaj še vedno veliko omejitev in (raz)delitev določenih interesnih skupin, za katere (nekateri) vemo, kaj oz. koga *omejujejo!* Samo spregledati jih je treba (kar ni problem) in se jim tudi upreti. Jih nevtralizirati in onemogočiti – »prepričati« jih ni mogoče. To je že povsem drug (težji!) problem, ki pa se ga bo *tukaj* treba slej ko prej resno lotiti. Ker mi danes dejansko sploh nismo tako uspešni, so realni problemi že tu – *ne* »onstran« ...

Kaj bi torej sploh lahko bilo »onstran« Uspešnosti? Nič lažjega – kajti če je »to« nekaj nasprotnega, je Neuspešnost. Ne vem in tudi močno dvomim! Preveč enostavno je, *neprikrito*. To pa danes *ni* »naša« etika. Kako naj vemo, kaj je »onstran«, ko pa smo mi na tej, »naši« strani? Torej tudi *ni* naš problem! Pa vseeno, vsaj poskusimo. Morda je »tam« neka nova, drug(ačn)a, globlja, nam še neznan dimenzija? Nekaj, kamor morda (na srečo?) ne bomo nikoli prišli ali česar morda nikoli ne bomo dosegli? Za

človeka je to lahko neskončen proces »tuhtanja«, ki v začetni fazi pomeni neko idejo, potem delno spoznanje. Temu sledi problem (konflikt), konča pa se v njegovi (delni) razrešitvi – na višjem nivoju. Ali pa se sploh ne! Verjetnejši je zdrs na nižji nivo; brez (kakšne) razrešitve sploh (kar pa je že naša praksa). Samo še kak dodaten problem, a zdaj neprimerno bolj kompleksen, si lahko nakopljemo. Tak, ki ga naše »tuhtanje« ne prenese več. Je nekaj podobnega spirali – ne krogu, kjer se vedno znova vračamo na isto mesto in ostanemo na istem nivoju. Ljudje potrebujemo vedno nekaj, s čemer (lahko) predstavljamo naše (namišljene) meje – kar nas žene *naprej* (včasih tudi nazaj). Morda nas prav to vodi do »onstran« uspešnosti. Morda bi kdo pričakoval »tam« še večjo uspešnost? Sprva se mi je zdelo to vprašanje nesmiselno (*ne neumno!*). Pa sploh ni. Nasprotno! Morda je to za nekatere, sicer že zdaj »gmotne uspešneže«, ki bi bili radi še bolj »uspešni« kot so, bistveno, »vesoljno« vprašanje? Za željno pričakovan odgovor (nasvet, kako bi postali še bolj »uspešni«), bi verjetno plačali z zlatom. Tudi če bi poznali odgovor, je morda bolje, da ti »uspešneži« tega sploh ne (iz)vedo.

Kakorkoli, namen tega vprašanja je bil dosežen. Še bomo vrtali naprej in pri tem ostali optimistični. Kaj bi torej lahko bilo »onstran« (naše) uspešnosti? Ali je onstran nekaj nam (ne)dosegljivega? Ali pa morda nekaj neizogibnega – kamor si sicer ne želimo, pa vendar prav tja (praktično) že drvimo? Pozabimo na »neuspeh«; še posebej na morebitno katastrofo, ki se lahko glede na naše ravnanje, še prehitro »zgodí«. Katastrofa je lahko tudi pozitivna – sproži evlucijske spremembe, z *novimi* oblikami življenja. V naravi se to tudi dogaja, brez posega človeka! Milijone let je bilo potrebno za »razvoj« iz enoceličnih v mnogocelične organizme; ljudje pa (pre)hitro, na naš »*revolucionaren*« način uničujemo tista ravnovesja, ki jih je narava v *evlucijskem* procesu ustvarjala milijone let. Morda pa je »tam« nekaj splošnega; nekaj tako kompleksnega in enostavnega hkrati, da tega navadni ljudje (še) ne razumemo. Sicer pa, zakaj bi iskali »tam«; morda je tu, v naravi, v naši neposredni bližini ali kar v nas samih. Morebiti je »to« za nekatere tako (za)želena *osvoboditev* – »svoboda« v svojem širšem pomenu. Ali pa enostavno, v iskanju nekega nesmiselnega uspeha, pridemo na koncu (spet) k sebi; v kolikor med »tuhtanjem« nismo izgubili prisebnosti. Morda po vsem tem pridemo »nazaj k človeku«? Bolj kot najti odgovor na takšno ali kakršnokoli drugo »odtrgano« vprašanje, je za nas (vse!) bolj pomembno, da iščemo (različne) odgovore in, da poskušamo vsaj delno razumeti. Kajti če (vedno znova) ne poskušamo, sploh ne moremo razumeti. Tudi najbolj enostavnih »stvari« ne; za katere menimo, da tak(šn)e so – pa dejansko niso! Taki pač smo navadni ljudje. Zakaj smo takšni? Še tako »čudna« vprašanja so skoraj vedno smiselna – naši odgovori niso vedno. Priznam, da imam »probleme« že pri razumevanju enostavnih, »tostranskih« pogledov večine (povprečnih) ljudi na uspešnost – kaj šele pri »onstranskih«. Raziskovati in razumevati vse, tudi »onstran«; je naša potreba. Pri tem pa ne bi smeli zanemarjati tistega, kar je

dejansko neuspešnega, nerazumnega tu, *pri* nas oz. *v* nas. Zame je »tostranska« uspešnost preprosto – *življenje!*

Več kot »zunanji« uspeh (vodilno delovno mesto, vila, jahta, visok »položaj« v družbi) lahko človeku pomeni »notranji« uspeh, bolj osebne narave. Posameznik doseže nek uspeh že takrat, ko se (slepo) *ne* podreja totalitarnemu sistemu, avtoritarnim skupinam in negativnim družbenim pritiskom. Podobno velja za vse tiste, ki se *ne* pridružijo množici (»ovcam«), še posebej ne takrat, ko jo/jih »zagrabi« panika. *Strah* je namreč pri njih (večini) vedno prisoten. Ko pa nakopičen (neobvladan) izbruhne, so posledice predvidljive (lahko tudi katastrofalne).

Dejansko je uspeh vsako preseganje, distanciranje od (ne-umnega, izumetničenega, vsiljenega, škodljivega) načina delovanja v »naši« organizaciji oz. družbi. Za vsakega posameznika, ki se (lahko) tega dosledno drži, ker ni v skladu z njegovim prepričanjem (značajem), prav tako. Zavračati je treba vse tisto, kar utesnjuje in omejuje svobodno (neškodljivo) delovanje. To je glavni pogoj za kreativnost, ki vodi v napredek in razvoj organizacije/družbe. Upoštevanje pozitivnih vrednot ima nek smisel! Prednost bi morale imeti pred (vsemi) tistimi cilji, ki niso skladni s temi vrednotami. Pa danes niso! To (zame) sploh niso cilji, ki bi jih bilo treba, še manj pa vredno dosegati. Nasprotno, upreti se je treba tistim, ki (nam) jih »določajo« in jih spremeniti.

Uspeh se lahko kaže tudi v splošnem, vsestranskem zadovoljstvu. Zakaj se tudi sami počutimo srečne in zadovoljne, ko nekomu drugemu pomagamo ali ga osrečimo? Zato, »ker je del naše evolucionarne dediščine tudi potreba po sodelovanju in pomoči, da bi preživel kot vrsta« (Wright 1997, 6). To je samo eden izmed možnih odgovorov. Ali zveni preveč pesimistično? Morda bomo (bodo) lahko kdaj, če ne bo že (pre)pozno, spoznali tudi takšen (drugačen) pogled na uspešnost – pogled na »uspeh« s povsem druge strani ...

Menim, da pomeni najti in obdržati svojo individualno *identiteto*, biti drugačen od ostalih – uspeh za človeka. To velja še posebno danes, v našem okolju – v tej sprevrženi tranzicijski družbi. Na najvišjih »položajih« so ravno najbolj (ne)odgovorni prepolni praznega (lažnega) moraliziranja. Resnično jih občudujem, kako zlahka to počnejo, brez kančka slabe vesti. Tega niti ne znajo prikriti – kar dolgoročno tudi ni mogoče. Za podaljševanje desetletja trajajoče oblastn(išk)e »agonije« se lahko zahvalijo (samo) zaslepljeni množici (svojim »ovcam«). Sposobnosti »lahkotne« zlorabe morale jim res nihče ne more očitati. Vendar pa njihovo prazno, osladno, topoumno in nestrokovno nakladanje nekateri prav zlahka prepoznamo! Žal le redki. Smo družba z naraščajočimi problemi – (še vedno) brez jasnih usmeritev ter možnih (sicer že znanih) razrešitev naših perečih problemov. Določen uspeh človeka je že samo upoštevanje lastnih in bogatih izkušenj prednikov ter takšno (naše!) delovanje, ki ne škodi drugim. Zelo preprosto. Brez »uspeha« človeka (ljudi) ni »uspeha« organizacije, kot tudi ne »uspeha« družbe – obratno ne velja!

Uspešnost je tista lastnost, kategorija, ki jo povezujem s pojmi, kot so Narava, Človek, Življenje, Razmišljanje – znanje – vedenje, Svoboda (odgovornost), pozitivne Vrednote, Moralno (svobodno) delovanje, Organizem (živ!), stalno iskanje drug(ačn)ih poti ipd. Neznanstveno? Utopično? Od naštetih pojmov se mi zdi, da je morda največji »prepad« prav v sedanjem splošnem pogledu na »uspešnost« človeka in – Človekom.

Naše pojmovanje uspešnosti bo v prihodnje verjetno drugačno kot danes. Dokler bomo razmišljali, se »naučili« česa iz preteklosti in iskali nove (boljše, drugačne) poti, bomo na nek način tudi uspešni. Morda bo vedno večja »gonja« za materialnim »uspehom« enkrat celo izgubila smisel takega početja in bomo spoznali še drug(ačen) smisel (tudi našega) življenja. Poskušati vedno razmišljati (drugače, tudi izzivalno), iskati drug(ačn)e rešitve, z upoštevanjem že znanih, delovati z dobrimi nameni, nasprotovati (še posebej »naši«) obstoječi praksi – vse te aktivnosti »si upati« seveda tudi javno zagovarjati – je nekaj zares vrednega! Morda je to del »pravega« uspeha. Kaj pa, če je uspeh to, da se osvobodimo *ideologije uspešnosti*?

Sam menim, da je *odhod iz »uspešne« organizacije* poseben (osebni) uspeh. Da; po skoraj treh desetletjih del(ovanj)a v njej (tudi zanjo), mi »odhod« pomeni predvsem to! Malce nenavadno pojmovanje uspeha? Za marsikoga je to (oz. bi bil) neuspeh. To sem pri sebi razčistil. Odhod iz organizacije je zame večji uspeh – seveda, če sem kakšnega (sploh) dosegel. Zaradi odhoda sem spoznal marsikaj (predvsem svoje napake), se lahko spet nekaj novega, tudi ne-tehničnega (na)učil in pridobil dodatne, nove, drug(ačn)e izkušnje. Ob tem sem si izoblikoval drug(ačen) pogled na organizacijo in ga zato do neke mere tudi spremenil. Višja stopnja osebne svobode pa je verjetno največ, kar sem (kot posameznik) z odhodom iz organizacije pridobil! Ob treh »prebitih« desetletjih v njej, sem lahko za pridobljene izkušnje v prvih dvajsetih letih mojega del(ovanj)a, na nek način hvaležen tudi – organizaciji. Še večji osebni uspeh, kot odhod iz nje, bi bil (če bolj premislim) pravzaprav – *vrnitev* v isto organizacijo. A le pod pogojem, da bi mi potem uspelo v njej nekaj tudi zares (temeljito!) spremeniti. Vendar tokrat zagotovo ne toliko in ne predvsem na tehnološkem področju.

Ljudje si lahko v okolju vedno (po)iščemo priložnosti in »možnosti« za uspeh. Takšne za posameznike kot tudi za skupine. Imamo nešteto »svetovalcev«, ki uspeha željnim ljudem svetujejo, kako naj »postanejo« uspešni. Običajno jih le izkoristijo. Menim namreč, da brez odkritja lastnih talentov in splošnih sposobnosti, vztrajnega in trdega dela, (samo)kritičnosti, navdiha, visokih (nadpovprečnih, včasih tudi »strogih«) meril, upoštevanja časa in prostora, poguma, sposobnosti pravilnega odločanja (tudi intuitivnega), pripravljenosti na morebitne neuspehe (kot sestavine uspeha) ipd.; »pravega« uspeha za večino preprosto ni.

Smo danes, v času (zame neetične, gnile) tranzicije, zares uspešna družba? Menim, da nismo. V to sem celo prepričan. Čas bo to verjetno (čim prej, tem bolje) potrdil. Do takega ali podobnega spoznanja lahko pride vsak »zdrav« posameznik, ki vsaj delno

spremlja splošno (ne)delovanje v (ne)javnem življenju, premore malo (samo)kritičnosti, nekaj »zdrave« pameti in kanček poguma, da to izrazi. T(ak)ega *spoznanja se* nekateri, danes zelo »uspešni« – *bojijo* ...

8.5 Odhod iz »uspešne« organizacije

Odhod? Nič posebnega. *Odhod* iz (od) česa, zakaj? Iz *Organizacije!* Morda se v ozadju prikriva »beg« iz nje? Beg pred lastno nesposobnostjo, zaostrenimi razmerami v njej? Morda strah pred novimi, zahtevnejšimi izzivi ali morebiti celo pred (lastno) odgovornostjo? Menim, da »beg« ni glavni vzrok odhoda, kajti iz gnijočega okolja organizacije oz. iz »naše« družbe ni mogoče »uiti«; sploh pa ne v bolj »zdravo« okolje. »*Zunanosti*« tako rekoč ni (več); treba jo bo šele ustvariti.

Ljudje uresničujemo v organizaciji številne interese. Imamo pa tudi cilje, ki jih v njej ne moremo udejanjati. Ciljem, ki niso skladni s cilji organizacije, se nam ni treba odreči. Problem se pojavi, ko je v organizaciji oviran ali celo onemogočen naš razvoj. Organizacije ustanovljamo ljudje, a zato še niso niti naše naravno niti »prijazno« okolje. Če želimo biti v njej uspešni, se moramo prilagajati. Pretirano prilagajanje negativnim pojavom v njej nas lahko razčloveči. Organizacija nam omejuje osebno svobodo. Ljudje »podlegamo« tudi negativnim vplivom družbenega okolja, ki smo (si) ga sami (umetno) ustvarili. Sedanje razmere v »naši« organizaciji se odražajo v manjši uspešnosti in celo ugledu. Menim, da je razlogov za »odhod« iz organizacije več kot dovolj.

Organizacije so koristne in potrebne; nekatere odvečne in škodljive. Ustanovljene so bile zaradi ozkih interesov skupin, katerim prinašajo koristi – ostale udeležence pa predvsem usmerjajo, kontrolirajo in nadzirajo njihovo delo(vanje). V njih se ustvarjajo slabi odnosi, omejitve in celo škoda. Brez nekaterih res ne moremo več živeti. V njih (še manj le zanje) pa nam zato ni treba tudi »živeti«. Za organizacijo lahko delamo doma, tehnologija nam dopušča fizično odsotnost. Z nadpovprečnim znanjem imamo prednost pri zaposlitvi v najboljših organizacijah. Izberemo (si) lahko »koristne« organizacije, v katerih se bomo lahko vsestransko razvijali, slabim pa se izognemo. Ali se bomo sploh kdaj znebili slabih, škodljivih organizacij in njihovih »organizatorjev«, jih »ukinili«? Kot kaže danes, težko. Iz nezdravega okolja lahko enostavno »odidemo«.

Organizacija ima neprimerno večjo »moč« (silo!) kot človek. Odhod iz organizacije je pogosto edina stvar, katero lahko posameznik, ki je z njo v konfliktu, stori. Hkrati je to priložnost, da spremenimo marsikaj tudi pri sebi, v (svojem) nadaljnjem življenju. Odhodi povzročijo spremembe tudi v organizaciji, kar je (lahko) zanjo pozitivno. V njej ni nenadomestljivih, slabi kadri zagotovo niso. Toda takšni jo sami redkeje zapustijo, težje se (uspešno) vključijo v drugo.

Ljudje sprejemamo odločitve. Kot subjekti smo svobodni, v okviru objektivnih okoliščin se lahko sami odločamo, glede na nekaj prevladujočega v nas. Med smiselno in nesmiselno odločitvijo se običajno odločamo za (v dani situaciji) smiselno možnost.

»Prvi logoterapevtski aksiom se glasi: človek je svobodno bitje« (Musek ZD 1998, 22). Odločitev o odhodu iz organizacije ni enostavna. Pri tistih, ki razmišljajo o odhodu, se (lahko) pojavi dilema ali naj se sami odločijo (poslušajo »notranji« glas) in odidejo, ali naj kot večina ostanejo. Pojavijo se še druga, tudi etična vprašanja. Danes je menjavanje delovne sredine pogostejše, celo zaželeno. Odločitev o odhodu iz uspešne organizacije se bolj redko sprejme na hitro, v hipu. O tem se redko odločamo. Glede na osebne izkušnje (vegetiranje, poneumljanje) bi, zaradi takratnih okoliščin, bilo smiselno oditi že pred leti. Takrat sem intuitivno slutil, da bom (enkrat) odšel. Kljub temu sem vztrajal, nekaj me je v njej zadrževalo (navada, pripadnost, varljivo prepričanje o osebnem »prispevku«, morda strah pred neznanim). Zavestno odlašanje z odhodom in vztrajanje v organizaciji je bila (moja) velika napaka. Kdaj torej »oditi«? Za posameznika je najbolje, da odide, ko je (še) na vrhuncu svojih zmožnosti. Z nadpovprečnim znanjem in izkušnjami se zlahka zaposli v drugi organizaciji. Kljub temu je to za mnoge takšen izziv, da ga nikoli ne sprejmejo. Ni jim lahko oditi takrat, ko so »uspešni«, še težje je tistim, ki so v organizaciji daljše obdobje.

Odhod si predstavljam kot dejanje, ki (mi) lahko omogoči več »osebne svobode«. Ker sem bil močno »navезan« na organizacijo, je bil to daljši proces, v katerem so se pojavljale razne, tudi moralne dileme. Vsako »osvobajanje« zahteva določena odrekanja (včasih tudi žrtve) in predvsem – dejanja. Nikoli se ne »zgodí« kar tako, samo od sebe. Odhod je priložnost za drugačna, širša izhodišča za razmišljanje o človeku, življenju in svetu na splošno; nenazadnje tudi za bolj nepristransko presojo organizacije. Tistemu, ki zapusti organizacijo, se spremeni (relativno ozek) pogled nanjo. Z »odmikom« lahko bolje in »objektivneje« oceni svojo dotedanjo vlogo in delo(vanje) v njej – pa tudi samo organizacijo. Navsezadnje – treba je presoditi tudi njeno vlogo v družbi ...

Odhod je le ena od bolj pasivnih oblik nasprotovanja in distanciranja od sedanjega stanja. Morda pa odhod le ni zgolj »pasivno« ne-strinjanje s sedanjimi razmerami tukaj – pa tudi tako »enostaven« ni, kot se morda komu zdi. Odhod je predvsem priložnost za drug(ačen) pogled na organizacijo/družbo. Predvsem od *zunaj!* Pri tistih, ki s(m)o »odšli« – tudi za večje spremembe. Samo te nas lahko »privedejo« k čemu boljšemu, še posebno tukaj, sedaj. Odhod je bil samo (majhen) korak k večji osebni svobodi, a verjetno velik v naši osebni rasti. Vendar *ne* za vse! Se morda vrniti? Vsaka vrnitev je pogojena z odhodom, brez njega tudi vrnitev nazaj ni možna. Vendar se mi po odhodu, sorazmerno s časom, postavlja drugo vprašanje – zakaj se sploh (še) vrniti?

Človek in organizacija sta pravzaprav pogosto v konfliktnih situacijah, takšnih ali drugačnih. Vzroke najdemo pri obeh; različni so. Zaradi razlik v ciljih, viziji, strategiji, omejevanju ipd., se včasih ubadamo z dilemo – oditi ali še vztrajati v organizaciji. Nekateri s(m)o preprosto izbirali med »uspešno« organizacijo in svojimi (egoističnimi?) interesi ter potrebami. Nenazadnje pa s(m)o se odločali tudi za več svobode. Zaradi nepremostljivih razlik s(m)o se odločili za odhod iz organizacije, ki postaja večini

njenih udeležencev kratkotrajna, navidezna in verjetno tudi varljiva zgodba o »uspehu« (presenetljivo podobna družbeni ...).

Za odhode se odločimo zaradi raz(lič)nih okoliščin, želja, uresničitve volje posameznikov, ali kakšnih drugih potreb (nuje). Spoznal sem, da je odhod v skladu z mojim življenjskim nazorom, pogledom na osebno svobodo, organizacijo, moralo, ljudi – na svet, kot ga razumem sam. Odhod iz »uspešne« organizacije je zame večji (osebni) uspeh. Sem po odhodu bolj »svoboden«? Menim, da sem. Vsaj (ob)čutim tako. T(akšn)i občutki so zelo varljivi ... Večjo osebno svobodo lahko vsak od nas doseže izključno s svojimi dejanji! Sem s tem dejanjem bolj »svoboden« – tega sam ne morem presojeti. Kakorkoli; oditi je (bilo) vredno izkusiti ... Ob odhodu sem doživel nekaj zares nevsakdanjega, nekaj »dobrega«. Morda je to »pravi« občutek večje osebne svobode? Spoznal sem, da se je treba za svobodo zelo (po)truditi, si za to (tudi kasneje, po odhodu morda še bolj?) nenehno prizadevati in jo (z dejanji!) poskušati na doseženem nivoju vsaj ohranjati.

Morda pa odhodi le niso tako nepomembna »zadeva«, kot izgleda. Ti, iz »naše« organizacije, ki smo jih obravnavali v nalogi, verjetno so. Kljub temu menim, da bi lahko imeli »odhodi« drugih, danes zelo vplivnih ljudi, bolj splošne, širše razsežnosti in dolgoročneje posledice; tako za člane kot za organizacije, iz katerih bi le-ti »odšli«. Za družbo vsekakor – pozitivne! Kdor želi doseči nek vodilni položaj v organizaciji ali v družbi, mora »storiti« na nekem (strokovnem ali ...) področju marsikaj. Precej več je treba za samostojen sestop s tega položaja, z »vrha«. Pravi čas oditi je pri tem zelo pomembno. Marsikdo tega ne zna, zmore ali noče storiti. Očiten primer tega so »naši« (pre)številni kvazimanagerji in politikanti na »svojih« utrjenih položajih! Menim, da bi prav ti člani naše »elite« morali razmisliti o svojih odhodih – čeprav dvomim, da bodo. Ker tega niso storili takrat, ko je bil za to (še) »pravi« čas, bomo posledice njihovega nenasitnega pohlepa po oblasti, po »vrhu«, ki je zanje (zaradi nesposobnosti, neznanja in neetičnosti) previsok, vsi t. i. »državljeni« verjetno kmalu tudi *občutili* ...

8.6 Kriza organizacije in kriza človeka (moralna, »svoboda«)

Ob naravnih in umetnih razlikah so med človekom in organizacijo tudi podobnosti. Občasno se oba soočata s *krizami*. V »naši« organizaciji ter širšem okolju smo prav danes v eni od večjih. Ta kriza narašča in postaja eden od najbolj perečih problemov, ki se mu bomo slej ko prej morali (vsi!) resneje posvetiti. V nalogi smo »razpravljali« predvsem o odnosu med človekom in organizacijo. Pri naših primerjavah in v iskanju podobnosti ter razlik med njima bi ju lahko pogledali skozi »krizo razmerij«. Razmerja so namreč prisotna v predmetih naše obravnave (človeku, organizaciji, uspešnosti, morali, svobodi), prav tako se vzajemno nanašajo nanje in so lahko stična točka. Tudi razmere v družbi so krizne. Na eni strani imamo krizo človeka (krizo posameznika), na drugi pa krizo organizacij(e), kar se posledično odraža v splošni družbeni krizi.

Tukajšnja kriza je kompleksna in celovita; na ravni *mišljenja* in na ravni *delovanja*. Naš prvi, morda največji problem je v dejstvu, da vse tisto, kar je (bilo) že tisočletja po vsem svetu neetično, v naši tranzicijski (gnijoči) družbi postaja moralno – tako v naših glavah, kot pri našem delovanju (v praksi). Naš razum (še) loči normalno in moralno od nemoralnega; kljub temu so naša dejanja pogosto neetična! To nam je »uspelo« doseči v nekaj desetletjih. Drugi (nič manjši) problem je v našem razumevanju »normalnega« in »nenormalnega«. Tudi tu se večkrat opredeljujemo za slednje; v smislu nenaravnega ...

Zdi se, da želimo spreminjati predvsem druge in drug(ačn)a okolja sprememb v svojem okolju in še posebej pri sebi, pa se branimo! Radi se lotimo tistih, ki jih lahko najlažje obvladamo. Velik problem je nerazumljivo oviranje vseh tistih sprememb, ki so usmerjene v razvoj, napredek – ljudi, organizacij, družbe. Pri tem ne mislim na naravne (nujne) spremembe, temveč na tiste »umetne«, koristne (neškodljive), ki bi jih lahko izvedli v okviru človeških zmožnosti.

Človek je neizkoriščen, pogosto izkoriščen in zlorabljen potencial. Smo v krizi. Ne zmoremo slediti hitremu tehnološkemu razvoju in takemu tempu, kot si ga »določamo« sami. Smo (še) naravna bitja, a postajamo vse bolj umet(el)ni. Človek je v osnovi subjekt. Od njega je odvisno, v kolikšni meri postane morebiti tudi (ali celo predvsem) objekt. Ljudje smo kot subjekti lahko objektivni do neke stopnje; v večji meri lahko postanemo »objekti«. Običajno precenjujemo svoje (ne)sposobnosti, redkeje se podcenjujemo. Ne zavedamo se oseb(nost)ne »majhnosti«, naše minljivosti, marsikdo pa tudi svoje (ne)pomembnosti ne. Želimo biti uspešni, zadovolj(e)ni, srečni, vplivni ipd. Vse to bi radi dosegli (še raje imeli) s čim manj truda, po najlažji in hitri poti. Povprečni ljudje so preveč podvržen manipuliranju, posledica tega je tudi sedanje (slabo) stanje v organizaciji in celotni družbi. Ravno povprečni ljudje (večina) lahko veliko naredijo za splošni napredek, za razvoj vseh. Tisti, ki si sedanje »stanje« želijo in ga »ohranjajo«, ker jim odgovarja, potrebujejo za to čimveč nekritičnih ljudi »brez hrbtenice«; povprečnih ljudi, »upognjencev«. Ti so kot poceni blago, mogoče jih je »kupiti« za vsako ceno. Neetični, a vplivni posamezniki (skupine) zlahka pridobi(va)jo množico na svojo stran, ki pa do te »črede ovac« sploh *ni* prijazna, ampak ravno nasprotno. Ker jim je najbolj pomembno le, da so tako ali drugače »nahranteni«, se tega sploh (še) ne zavedajo – in ker ne razmišljajo dovolj, je vprašanje, ali se kdaj bodo. Človeški potencial so vedno in povsod (v svojo korist) zlorabljele določene strukture. »Megla«, ki so jo pri tem ustvarjali, je večini onemogočala uvideti prikrito ozadje, pravzaprav bistvo. Danes ni nič drugače, ljudje še vedno nismo sposobni prepoznati pomembnih zadev in ločiti dobro od slabega. Mnogim ne uspe uskladiti razmerja med čustvi in razumom.

Z naraščanjem populacije se poglobljajo ekološke, socialne, moralne, duhovne idr. krize. Primerne so za konstruktivno ali destruktivno mobilizacijo množic. Menim, da je eden naših velikih problemov povprečnost. To najdemo med »elito«, ki je že desetletja

na oblasti. Za »razvoj« organizacije ali družbe bi težko našli slabšo kombinacijo od povprečnih, vplivnih managerjev oz. politikantov katerim slepo sledijo povprečni ljudje (množica, »ovce«). Naš problem je *kvantifikacija*; na stvari (in tudi na ljudi) gledamo »v številkah«, količinsko; zanemarjamo kakovost teh stvari (ljudi), pozabljamo na edinstvenost, konkretnost – večji poudarek je na abstrakciji, splošnosti. Kvantiteta prevladuje nad kvaliteto. Spodkopavamo še tisti preostali dober (zdrav) naravni sistem, ki nam ga ni uspelo uničiti – podpiramo oz. vzdržujemo slab, gnijoč (»naš«?) družbeni sistem. Premalo se (na)učimo iz narave, iz naravne samoorganizacije. V zapletenih evolucijskih procesih se stopnjuje in nenehno razvija. Na mnogih področjih je verjetno boljša kot naše »znanstveno« organiziranje, ki ga še zdaleč ne obvladamo. Pogosto »organiziramo« zadeve, ki bi jih bilo bolje (pre)pustiti naravnemu toku ... Med večnimi problemi našega delovanja sta morala in »nesvoboda«, v vseh možnih (okrnjenih) oblikah, od osebne, podjetniške ..., pa vse tja do politične.

Menim, da ima vplivna »elita« te družbe danes (pre)močan vpliv na posameznike. Povprečni predstavniki »naše« družbe so, zaradi tega vpliva, verjetno že degenerirani. Skrbimo predvsem zase in za »svoje«, delujemo zasebno, ne sprejemamo drugačnosti, zakoreninjen strah pa (p)ostaja naše prevladujoče čustvo. Večina ni sposobna kakšnega resnega, zahtevnejšega presojanja in kritičnosti. Prav zadnji (naši) generaciji se mi zdita še posebej problematični. Preveč sprememb (na drugi strani oviranja le-teh) se je »zgodilo« v kratkem obdobju. Na priložnosti, ki so se (nam) ob koncu stoletja ponudile, nismo znali pravočasno »odgovoriti«, ustrezno ukrepati. Tudi zato imamo danes režim s podobnimi (problematičnimi) razmerji in vedno slabšimi razmerami.

O enakosti v smislu enakih možnosti (ne zmožnosti!) danes težko govorimo. Tam, kjer naj bi enakost bila, prevladujejo *privilegiji* in *neenakost*. Po drugi strani nas od nekdanj ukalupljajo (»delajo« enake v pomenu enako pohlevne) ter s tem ohranjajo neenakost in prevlado bolj »enakih«. O »pravi« (sploh pa ne pravni) enakopravnosti v naši *tranzicijski*, zame *skorumpirani* in *ne(pravni)* t. i. »državi«, ne moremo resno razpravljati. Po moje se stanje v družbi še slabša. V organizacijah je na vodilnih položajih veliko nesposobnih, a vplivnih ljudi (marionet, izvrševalcev) iz preteklega obdobja. Iz prikritih in (še) varnih »skrivališč« jih usmerjajo bivše, stare oblastne strukture s podmladkom. Moč (silo!), ki jim jo daje neodgovorna (opita) množica, izkoriščajo za svoje interese. Do svojega (takšnega ali drugačnega) konca se oblasti ne mislijo odreči. V t(akšn)o prakso, ki ji pravim »naša družbena morala«, so vpete še vse tiste strukture (skupine), ki jim takšno stanje odgovarja in so skupaj v večini. Potrebni (večstranskih, premišljenih, dolgoročnih) sprememb in boljših rešitev za celotno družbo ne iščejo. Celo nasprotno – branijo se jih! Zaradi ohranitve privilegijev in »ogroženih« položajev, z vsemi silami *ovirajo* (neizbežne) spremembe.

Človeka lahko opredelimo različno, pogosto kot bitje ali kot žival. Po Descartesu je razmišljajoče bitje, po Nietzscheju je nedoločena žival. Sam bi (po Aristotelu) človeka

opredelil, glede na sedanje delovanje, kot (ne)razumno žival, »širše« pa kot potencial. Iz živali izhajamo – po svojem delovanju se lahko vsak od nas »najde« v eni izmed številnih živalskih vrst našega planeta. Med drugim smo ljudje tudi (ali predvsem) problem. Smo zaskrbljujoče odtujeni, celo samemu sebi, nečlovečni; danes smo edina naravi odtujena bitja. Pretvarjamo se in sprenevedamo! Vse bolj smo nenaravni, podobni nekakšnim »artefaktom«, medsebojno podobnim »objektom«, pomanjkljivo »prikrojenim izdelkom« – s katerimi ni težko manipulirati.

Osnova, gradnik; osrednji del vsake skupine, organizacije, družbe, vsega človeštva je zame – *posameznik*. Da, posameznik! Šele s posamezniki pa skupina in množica. Prepričan sem, da je samo »zdrav« posameznik tisti temelj, na katerem je mogoče zgraditi katerikoli (dober!) družbeni/organizacijski sistem. Samo razgledani, moralno ozaveščeni in avtonomni (svobodni) posamezniki, ki niso »omejeni« pri razmišljanju, so lahko zdravi temelji družb/organizacij. So edini pravi garant za napredek vsake družbe/organizacije. Samo takšne skupine posameznikov bi lahko spremenile »našo« sedanjo tranzicijsko prakso (nemoralo) in tako onemogočile vse tiste, ki izkoriščajo (zlorabljujejo) ljudi, organizacije, institucije, družbo. Vsak človek lahko »usmerja« svoje življenje do neke mere. Mnogim ljudem ne uspe zadovoljivo uskladiti svojega razmerja z organizacijo. Pri tem se mi zdi najbolj pomembna in ključna posameznikova osebnost, odnos do sebe, drugih ljudi ter do okolja (vsega sveta). Različnost karakterjev nas (ljudi) bogati – »problem« vidim v našem *značaju!* Živim(o) v takšni družbi, kjer peščica neetičnih, a vplivnih posameznikov ter skupin povzroča, ustvarja, ohranja in pogloblja (nepotrebne) krize.

Krize so normalen pojav v življenju vsakega človeka in organizacije/družbe. Krize so neizogibne, v daljših obdobjih lagodnosti in (pre)obilja so celo zaželeni. Pri sebi lahko marsikaj razčistimo in za seboj tudi kaj »počistimo«. Kriza prinese oz. odkrije nove probleme, za katere so potrebni drugačni pristopi. Sedanjo krizo lahko uspešno premagamo samo s svežimi, drugačnimi »ljudmi« – ne s sedanjimi, že desetletja istimi, kameleonskimi »dinozavri«, ki so jo pravzaprav tudi povzročili. S svojo izrazito nesposobnostjo jo le še poglobljajo. Njihove »rdeče« (in celo krvave) ideološke zablode so že zbledele in postajajo vse bolj »roza« ... Kljub temu so se v desetletjih »vladanja« ekonomsko in finančno »okrepili«. Ohranili so oblastniški status in povečali negativni (slab, škodljiv) vpliv na posameznike, organizacije in družbo. Menim, da je že skrajni čas, da »zavzamejo« svoj prostor v muzejih, kot poučna lekcija bodočim rodovom.

Gospodarska kriza je danes vsakdanja tema pogovorov običajnih ljudi in »naših« politikantov, redkeje zasledimo resne (strokovne, znanstvene) razprave. Smo v času gospodarske, družbene, človeške in moralne krize, ki jo zaradi sebičnih »skrbi« (samo zase) še dodatno (»uspešno«) generiramo. Verjetno ni več nikogar, ki ne bi krize tudi sam vsaj malce občutil. Vznemirila je celo tiste »naše« politikante in kvazimanerje, ki so jo omogočili. Ne skrbi jih to, da družbo in organizacije »vodijo« v še globlje in težje

razrešljive krize. Njihov problem je zasebne narave; t.j. osebna prizadetost zaradi znižanja vrednosti (ne)pravno pridobljenega (nakradenega) družbenega premoženja. Zaradi dejanskih materialnih in potencialnih izgub svojih (neetično pridobljenih) privilegijev in položajev, so vse bolj zaskrbljeni (prestrašeni).

Naši politikanti in kvazimanagerji vidijo v krizi predvsem »priložnost«. Vsaj tako »nakladajo« nam, ki smo (vsi?) sredi te krize. Kot da bi se čisto slučajno znašli v njej. Bomo pač to »priložnost« izkoristili. A kriza, bodimo resni, ne pride kar tako, sama od sebe. Glede na predlagane protikrizne ukrepe, imamo za skorajšnji izhod iz te krize le malo možnosti. Ne ločimo vzrokov od posledic, dobro od slabega, tudi manjših koristi od večje (celo ogromne) škode ne. Naši politikanti leporečijo in govoričijo v prazno; kljub temu zmanipulirajo dovolj ljudi, ki jim nasedajo. Z drugimi besedami, nakladajo; ne znajo pa konstruktivno razmišljati, še manj predlagati konstruktivne, dobre rešitve. Njihov dozdevno »levi« kompas kaže vedno v njihovo (zasebno!) smer. Sedanja vladajoča »garnitura«, ki naj bi nas »vodila« iz krize, je povsem izgubljena (opravilno nesposobna) – izgubili so stik z realnostjo. Ni veliko tistih, ki bi to tudi zmogli, a ti so v drug(ačn)ih sredinah, daleč stran od »vladajočih« in vse bolj praznega korita ...

O krizi kot »priložnosti« naj omenim, da je kriza lahko priložnost, vendar bi se bilo dobro vprašati tudi, zakaj jo imamo in kaj jo je sploh povzročilo. Za sedanjo krizo smo posredno, vsaj delno, krivi vsi! Odgovornosti za slabo stanje pa seveda nihče ne prevzame – čeprav so glavni krivci znani. Ta kriza je veliko bolj podobna kakšni katastrofi kot priložnosti(m). Je posledica škodljivih in neumnih odločitev, katastrofalno slabega dela ter kriminalnih dejanj vplivnih posameznikov in »njihovih« skupin. Znani so, a jih kljub temu pravno nihče ne preganja – vesti, ki bi jih sicer – pa sploh nimajo. V tej majhni zaplankani družbi s(m)o vsi glavni povzročitelji krize na nek način povezani, pogosto tudi sorodstveno. Mednje sodijo politikanti, kvazimanagerji, tranzicijski »tajkuni« ipd. Ti so žal zaščiteni s tistim delom *kvazipravnega* sistema, ki dela škodo pravni stroki in se vedno bolj razrašča v »nepravno sodno oblast«, kjer so udeleženi pristranski ter skorumpirani sodniki. Nenazadnje pa jih najbolj ščitijo ravno ljudje – »ovce«. Vzroki krize so torej znani. Možna rešitev iz nje je na nas vseh – ljudeh – ne »ovcah«! Te bodo tistim, ki se bodo zahtevnega projekta (izhoda iz krize) morebiti lotili, že sledile. Kasneje – tako kot se je to v zgodovini vedno dogajalo! A pobude same so premalo, treba bi bilo začeti tudi delovati. Množica tega procesa gotovo ne bo (prva) začela – vsaj na miren (in človečen) način ne ... Posledice, ki bi jim bili priča v takšnem primeru, so vsem (še?) dobro znane. Tudi zato sem za razvoj vseh posameznikov. Samo »zdravi«, pozitivno usmerjeni posamezniki lahko povlečejo »voz«, ki ga stare (vplivne) strukture s svojimi omrežji in okostenelimi oblastniškimi navadami zaradi ohranitve svojih neetično pridobljenih privilegijev zavirajo.

Vse dokler ne bomo korenito spremenili naše *miselnosti* in *delovanja*, bo podobno, morda še slabše. V organizaciji lahko slabosti in negativne zadeve relativno hitro

uredimo. Prvi korak je zamenjava nesposobnih in nemoralnih vodilnih kadrov, tistih najvišjih, najbolj (ne)odgovornih. A to je začetni, enostavni del tega procesa. Veliko težje bo doseči pozitivno vzdušje in normalno, »zdravo« stanje v družbi. Celoten družbeni sistem je treba postaviti na povsem novih temeljih, bistveno drugačnih od sedanjih (gnijočih). Za to pa potrebujemo najprej spremembe pri sebi. Verjetno bo to tudi najtežji del tega dolgotrajnega procesa. Če se ga bomo sploh »lotili«. Sam o tem dvomim – saj v praksi še nič ne kaže na to.

Naša družba je »kolektivistična«. Podobno je njeno delovanje in »razmišljanje«. V njej in v organizaciji (še vedno) ni odgovornosti, sploh pa ni sledu o kakšni individualni odgovornosti. Ena od aktualnih dilem, ki jo bo morala (med sicer številnimi) rešiti tudi »naša« družba, je (tehtna) odločitev za »osvobojene *posameznike*« ali za »osiromašeno *množico*« – povprečneže v siromašni družbi. Menim, da je večina za slednjo možnost.

Navadni ljudje verjetno ne razmišljamo pogosto o svobodi. Menimo, da ni aktualni, naš osnovni; še manj osebni problem. Ko pa začnem(o) o tem razmišljati, se kaj kmalu vprašam(o) – ali smo sploh svobodni? Ali smo bili svobodni v socializmu? Jo imam(o) danes, v tranziciji kaj več? Ali občutim(o) več svobode po izgonu agresorske »JNA«? Sem zdaj, po odhodu iz organizacije, bolj svoboden? Kaj ali kdo (mi) lahko svobodo omogoči, jo pridobi, razširi, omeji; (mi) jo odvzame? Takšna so bila (moja) prva vprašanja. Je svoboda realno ali pa je za nas samo neko željeno, neuresničljivo stanje? No; to že vem(o) – *ni* »stanje«! Je zgolj slepilo, iluzija, nam nedosegljiva? Svoboda je nekaj, kar si mora vsak sam priboriti; vendar pa nikakor ne na račun svobode drugih, oz. v njihovo škodo! Bolj »svoboden« je tudi vsak, ki si za to prizadeva, in tisti, ki (povsem!) *ne* pripada katerikoli *skupini, organizaciji, ideologiji* ipd.

V našem okolju pojmuje (splošno) svobodo na specifičen način; verjetno (tudi) zaradi naše »revolucionarne« preteklosti. Morda bi jo lahko označil(i) kot »tranzicijsko pojmovanje svobode« – k(j)er je nekaterim (spet) dopuščeno (skoraj) vse! V socializmu so nam, po (le) delni osvoboditvi od fašizma, vsiljevali posebno »filozofijo«, ki naj bi nas »osvobodila« od ...? Res ne vem več, od česa vsega že. Lažje in prej bi ugotovil(i) od česa vsega nas ni! Pri vsem tem (na)silnem »osvobajanju«, je bil naš *izum* »samoupravljanja« morda celo ključen. Brez odgovornosti – osebne in družbene! In seveda tudi brez odgovornega upravljanja družbenega premoženja. Enkratno, neponovljivo?

Prav posebne poglede na svobodo in izjemno velik vpliv na (ne)svobodno življenje tukaj živečih ljudi je imel Tito. Za mnoge je ta diktator še vedno idol, ki naj bi mu tudi danes služili. Menim, da je (bil?) zatiralec najosnovnejše stopnje svobode; mišljenja in govora. Predvidevam, da bi bil oblastniška »osebnost« Tito pred bolj avtoritarnim od sebe prava »ovčka« (podoben svojim vernikom).

Menim, da »naša« generacija ni svobodna – čeprav se nekateri (»borci«?) še vedno širokoustijo in zmotno mislijo, da so prav oni priborili svobodo in nam jo položili na

pladenj (v zibelko). Nekateri (drugi!) so dali zanjo svoja življenja. Predvsem njim gre čast in zahvala! Oni so nedvomno zaslužni za našo večjo svobodo; katere pa sami niso doživeli. Svoboda je za človeštvo (takšno kot je danes) nekaj povsem nerealnega. Mnogim ni mar zanjo. Počnemo povsem drugačne stvari, ki so v nasprotju s pojmom svobode. Svoboda je tudi »odprtost« za ideje, izmenjavo mnenj, misli. Ljudem omogoča »čudna« dejanja – npr. negiranje dogem, nestrinjanje z večino, odhode ...!

Svobodo posameznika »povezujem« predvsem z njegovim *okoljem* (družbeno ureditvijo, organizacijo), v katerem deluje. V največji meri je (osebna) svoboda odvisna od *posameznika*. Stopnjo osebne in posredno tudi splošne(jše) svobode, si »določamo« predvsem sami. Zato iskanje izgovorov glede morebitne nesvobode, kje drugje prej kot pri sebi – ni utemeljeno. Narava je ljudi na srečo, tudi za doseganje višje stopnje osebne svobode, obdarila z dvema (žal premalo uporabljanim!) vitalnima organoma – z *možgani* in s *srcem*. Prav neverjetno je kje, za kaj vse in kako zelo sta »uporabna«. Samostojno, ali še bolje v medsebojni kombinaciji – usklajena, v paru! Z obema, »zdravima« in seveda predvsem aktivnima je, ob vsem ostalem, človeku tudi svoboda delno dosegljiva. Je to realno? Povsem ni mogoča, nikoli ne bo – tu pa je skoraj ni! Če se bomo temu »idealu« bolj približali, bo to verjetno dosegel določen (le manjši) del populacije. Od vseh namreč ne moremo pričakovati *srčnosti* – povsem upravičeno pa bi lahko vsaj zmerno *treznost*.

Menim, da je naš največji problem, še posebej tu v deželi(ci), odsotnost politike; tako v družbi kot v organizaciji. Naši t. i. »politiki« uresničujejo le svoje zasebne cilje; s pomočjo neuke množice jim to uspeva. Dosegajo jih z različnimi »prisilnimi« sredstvi (ustavnopravno-zakonskimi luknjičavimi predpisi, finančnimi, socialnimi, policijskimi, vojaškimi ...). Pravih političnih sredstev ne poznajo ali pa jih niso sposobni usvojiti. Prevladuje *zasebno*, »družinsko« življenje; *javnega* življenja praktično *ni*. Javno pa tu seveda ne pomeni številnih javnih prireditev, ki se jih naša politikantska elita množično udeležuje. Krivci za takšno stanje smo volivci, ki smo jim podobni v tem, da poskušamo tudi sami čim bolj poskrbeti predvsem zase. »Politično« (ne)dogajanje nas enostavno (nerazumno!) ne zanima, češ saj so vsi »enaki«. To preprosto ni res! Tudi med slabimi politikanti lahko izberemo (volimo) družbeno manj škodljive.

Za velike spremembe (na bolje!) so potrebni »svobodni« ljudje. Menim(o), da svoboda ni samo teoretično vprašanje, prav tako ni nekaj stalnega, vnaprej planiranega ali določljivega – je nekaj bolj »spontanega«. Zato lahko rečemo, da si organizacija in »svoboda« že v sami osnovi nasprotujeta. V organizaciji običajno »počnemo« nekaj planiranega, določenega – v njej (ponavadi) ne ustvarjamo nekaj povsem novega, neomejenega (razen »posredne« škode) – sploh pa tega ne počnemo spontano. Svoboda je tudi nekaj povsem konkretnega. Lahko je nekaj izkustvenega, nekaj, kar občutimo; vedno pa je povezana z nesvobodo. Za ljudi je predvsem – neskončno trajajoč proces »osvobajanja« ... Organizacija nam svobodo vedno delno omejuje; v skrajnem primeru

je lahko sredstvo, namenjeno (še posebno!) za omejevanje naše svobode. Prav tako je uporabna krinka za razne zlorabe vplivnih posameznikov in skupin. Svoboda verjetno ni za vse ljudi, večina jo (je že) poskuša(la) zlorabljeni. Zakoni, ki jih (proti različnim zlorabam) v neki družbi sprejmejo, jo članom omejujejo; vendar še zdaleč ne vsem enako. Tudi v naši družbi zlahka »najdemo« številne izjeme – v t. i. eliti.

Človek je še vedno predvsem žival. Po Akvinskem – družbeno bitje. Menim, da je danes med ljudmi (družbenimi živalmi!) v naši družbi še vedno največ »ovac«. Najvišje stopnje živali po Aristotelu; politične – žal (še) nismo dosegli! Težko jo tudi (kdaj) bomo – vsaj glede na naše aktualno ravnanje. Zame je naša najvišja razvojna stopnja – Človek. To je povsem drugačno bitje, kot je današnji (povprečen) človek. Morda bi mu lahko rekli tudi »politična žival« ali celo »politični človek« – kar pa je izredno težko dosegljivo; za nas tukaj je že na meji ne-mogočega. Politično pri tem povezujem, oz. si predstavljam ljudi s političnim razmišljanjem in delovanjem (presojanjem, razsojanjem, (raz)umom, upoštevanjem enakosti, svobode ipd.). V nasprotju z aktualnim (prikritim), zasebnim, škodljivim, seveda tudi z javnim (neprikritim) delovanjem. Šele potem bo lahko človek oz. »družbena žival« postal(a) Človek. Povprečen človek – takšnih pa (nas) je danes največ – je od tega smotra močno oddaljen.

Človek, Etika, Svoboda, Organizacija, uspešnost, odhod – ti pojmi so (si) v nalogi bolj ali manj nasprotujoči in prav tako povezljivi; soodvisni – tako v teoriji kot v (naši) praksi. Tudi sicer so prisotni v življenju vsakega od nas; razen morda »odhodov«. Pri človeku si uspešnost predstavljam kot nekaj povsem drugega kot v organizaciji. Njuni interesi so lahko povsem različni in pogosto niso skupni. Interesi kapitala so nad interesi človeka! Ne poznam metodologije, ki bi me lahko »objektivno« prepričala, da to ne drži. Takšnih, ki lahko potrdijo neverjeten vpliv kapitala (denarja) na nas, pa je več. Med zgoraj omenjenimi pojmi mi (kot nek tujek) najbolj »izstopa« Svoboda. Morda zaradi Etike, naše sedanje prakse. Ta bi morala biti, že za naše malenkostno približanje »Svobodi« – temu tako »oddaljenemu« idealu, za mnoge nedosegljivemu; morda »zgolj filozofskemu« pojmu – nujno bistveno drugačna, kot je!

Nikakor ne morem mimo tega, da ne bi izrazil še drugačen, za mnoge »čuden«; svoj pogled na *enako*(pravno)*st* žensk in moških v naši družbi. Nekateri pravijo, da še vedno živimo v moški družbi. S tem se nikakor ne strinjam! To velja (morda) le na nekaterih področjih; tam kjer moški zapostavljamo ženske, npr. pri izvolitvah na najvišje položaje ali še bolj očitno pri podeljevanju Nobelovih nagrad (v znanosti!). Prepričan sem, da pravzaprav živimo v čedalje manj »moški« družbi ... Menim, da se razblinja zame izredno pomembna »vrednota«. Mislim na vrednost tistih razlik, ki jih lahko posebljata le prava *ženska* in *moški*. Prav te razlike poskušajo v naši vse bolj sprevrženi družbi izničiti ...(?). Prepričan sem, da je za zdravega človeka zelo pomembno »*počutiti se* (kot) *ženska*«, oz. »*počutiti se* (kot) *moški*«! Iz več vidikov (ne samo psihološkega); verjetno bo »to« celo odločalo o nadaljnjem razvoju človeka. Ni treba navesti

(do)sedanjega (ne)delovanja pri nas »vladajočih«; ne/ukrepanja in izrazite »nemoške« neodločnosti v krizi ali brezplodnih zasedanj »moških« predstavnikov zakonodajne oblasti – a lahko vseeno (z odgovornostjo) trdim, da je v »naši« družbi vse manj pravih moških; tam »zgoraj« in tu »spodaj«. Zame je t(akšn)o zaskrbljujoče stanje povsem naravna posledica našega (za človeka) nenaravnega del(ovanj)a. Problema ne vidim v dejstvu, da je (kot kričijo »ne/feminizirane« aktivistke in požensčeni aktivisti) premalo žensk v »politiki«, managementu in celo v vojski – ampak v tem, da je v teh institucijah malo »pravih« moških! Če poenostavim(o): v politiki potrebujemo različne *subjekte*; po možnosti ženske in moške, njuno raznolikost (naravne lastnosti), njune *različne poglede* ter mnenja in – morda res samo »eno« – a hkrati »zdravo« – *politično presojanje* javnih (ne zasebnih!) zadev, bistvenih problemov, ključnih vprašanj ipd.

Menim, da znanost danes zapostavlja etično področje. Kot drugje, se bo »znanost« verjetno tudi na tem področju razvila do stopnje, ko bodo možne resne (znanstvene) razprave na etičnem področju. Karkoli se bo v našem znanstvenem in raziskovalnem okolju spreminjalo v prihodnje, smo trdno prepričani, da »svobodni« in razmišljajoči ljudje nasploh, ne potrebujejo nikakršnih »materializiranih« *pastirjev* iz naše novejšje zgodovine – pa tudi »dušnih« iz pretekle ne ...

Zaradi koristi danes mnogi ne ločujemo/jo (svojega?) »družinskega« življenja od javnega in družbe(nega), v škodo slednje(ga)! Družinski odnosi lahko ovirajo razvoj posameznika, organizacije in družbe. Pri nas so na področju »javnega« prevladujoči – onemogočajo razvoj družbe kot celote ...! Posameznik lahko sam odloča o svojem razvoju in se dejansko razvija, ne glede na svoje okolje, ki takrat stagnira. Če si res želi individualnega razvoja, bo pri tem verjetno tudi uspešen – čeprav morda samo na osebn(ostn)i ravni. Do samoaktualizacij(e) nekega posameznika, ali celo do resničnega (vse)splošnega družbenega razvoja, je od t(ak)ega delovanja še daleč. Če se namerava razvijati tudi družba, mora spremeniti razmerje med povprečnimi in izjemnimi člani ter ga, v korist slednjih, izboljšati. Več kritične refleksije (številnejših!) posameznikov bo za to (še)le) dobra osnova ...

LITERATURA IN VIRI

- Adler, Alfred. 1990. *Poznavanje čoveka*. Novi Sad: Matica srpska.
- Aristotel. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Barnes, Jonathan. 1999. *Aristotel; dodatek: Metafizika*. Šentilj: Aristej.
- Boje, David M., Robert P. Gephart, jr., in Tojo Joseph Thatchenkery. 1996. *Postmodern Management and organisation theory*. Thousand Oaks: Sage.
- Bučar, France. 1974. *Sodobne organizacijske teorije: študijsko gradivo*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
- Černetič, Metod. 1997. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Drucker, Peter F. 1995. *Post-capitalist society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Foucault, Michel. 2007. *Življenje in prakse svobode: izbrani spisi*. Ljubljana: ZRC SAZU.
- Frankl, Viktor. E. 1994. *Zdravnik in duša: osnove logoterapije in bivanjske analize*. Celje: Mohorjeva družba.
- Fromm, Erich. 2002. *Človek za sebe: psihološka raziskava etike*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Fromm, Erich. 2004. *Imeti ali biti*. Ljubljana: Vale-Novak.
- Giddens, Anthony. 1997. *Sociology*. Cambridge: Polity.
- Hlebš, Jože. 1996. *Izvor človeka: naravoslovni in filozofski vidiki učlovečenja*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno.
- Ivanko, Štefan. 2005. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Juhant, Janez. 2006. *Človek v iskanju svoje podobe: filozofska antropologija*. Ljubljana: Študentska založba.
- Kavčič, Bogdan in Darko Deškovič. 1990. *Strategija in uspešnost*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Korelc, Tomaž. 2001. *Uspeh je za drzne: filozofija zmagovalcev*. Šmarješke Toplice: Stella.
- Kuzmanić, Tonči. 1996. *Ustvarjanje antipolitike: elementi genealogije družboslovja*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Kuzmanić, Tonči (ur.). 2008. *Prispevki h kritiki managerske paradigme: P. F. Drucker in njegov managerski ideologem*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Lipovec, Filip. 1974. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Machiavelli, Niccolo. 2003. *Politika in morala*. Ljubljana: Slovenska matica.
- Marinšek, Maksimiljana in Maks Tušak. 2007. *Človek – žival: zdrava naveza*. Maribor: Pivec.
- Maslow, Abraham H. 1982. *Motivacija i ličnost*. Beograd: Nolit.
- Milčinski, Maja. 2006. *Strategije osvobajanja*. Ljubljana: Sophia.
- Mill, John Stuart. 2003. *Utilitarizem in O svobodi*. Ljubljana: Krtina.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek, Maks Tušak in Zdenka Zalokar Divjak. 1998. *Človek kot celostno bitje*. Ljubljana: Educy.
- Musek, Janek. 2005a. *Psihološke dimenzije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Musek, Janek. 2005b. *Psihološke in kognitivne študije osebnosti*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete.
- Nastran Ule, Mirjana. 1997. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Nastran Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Nastran Ule, Mirjana. 2004. *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ovsenik, Jožef. 1999. *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Rus, Velko S. 2004. *Sociopsihologija kot sodobna paradigma socialne psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.
- Rus, Vojan 1997. *Etika in morala v sodobni družbi: zbornik*. Ljubljana: Društvo T. G. Masaryk za filozofsko antropologijo, etiko ter humanistične in družbene vede, Anthropos.
- Sennett, Richard. 2002. *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York: W. W. Norton.
- Simić, Pero. 2009. *Tito: skrivnost stoletja*. Ljubljana: Orbis.
- Sruk, Vladimir. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- SSKJ – *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1998. Elektronski vir. Ljubljana: DZS.
- Steiner, Rudolf. 1993. *Filozofija slobode*. Zagreb: Društvo za waldorfsku pedagogiju Hrvatske.
- Šuster, Danilo (ur.). 2007. *O svobodni volji: od Leibniza do Libeta*. Maribor: Aristej.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2008a. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja I. 2008b. *Management in organizacija: celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Univerza na primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Taylor, David. 2003. *Razgaljeni voditelj: prave poti k uspehu so končno razkrite*. Ljubljana: Prophetes globalizacija.
- Ule, Andrej. 2006. *Znanost, družba, vrednote*. Maribor: Aristej.

- Veber, France. 2000. *Filozofija: Načelni nauk o človeku in njegovem mestu v stvarstvu*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, Študentska založba.
- Velikonja, Mitja. 2008. *Titostalgija: študija nostalgije po Josipu Brozu*. Ljubljana: Mirovni inštitut.
- Verbinc, France. 1982. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Whyte, William Hollingsworth. 1970. *Človek organizacije*. Ljubljana: DZS.
- Winston, Robert (ur.). 2008. *Človek: velika ilustrirana enciklopedija*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wright, Chris in Sue Haines. 1997. *Uspeh in izpolnitev: iskanje smisla*. Ljubljana: Jutro.
- Zagorac, Dean (ur.). 2005. *Enakost in diskriminacija: sodobni izzivi za pravosodje*. Ljubljana: Mirovni inštitut.

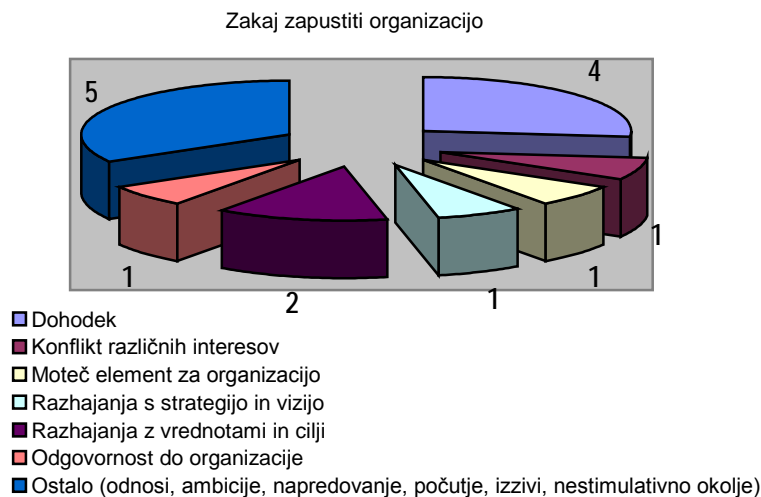
PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja v raziskavi

1. a) Ali je za vas uspešnost najbolj pomembna »stvar« izmed vseh v vašem življenju?
b) Ali obstaja kaj bolj pomembnega, kar je bolj pomembno od uspešnosti?
c) Če je odgovor »da«, kaj je to?
2. a) V kakšnem razmerju sta po vašem mnenju človek in organizacija?
b) Kaj je za vas bolj pomembno: človek ali organizacija?
c) Zakaj? Utemeljite to, prosim!
3. a) Ali je za vas isto »vaša uspešnost« in pa uspešnost organizacije?
b) Ali to dvoje lahko pride v medsebojni konflikt?
c) V kakšnih okoliščinah si zmorete predstavljati tovrsten konflikt?
4. a) Ali je za vas mogoče »racionalno« utemeljiti odhod iz uspešne organizacije, ali pa je to za vas neke vrste »norost«?
b) V kakšnih okoliščinah (pod katerimi pogoji) bi bili vi, prostovoljno in po lastni izbiri, pripravljeni zapustiti uspešno organizacijo?
5. a) Si sploh predstavljate možnost življenja izven organizacije?
b) Ali je za vas isto: tisto, kar je »uspešno«, in pa tisto, kar je »dobro«?
c) Kaj je višje, po vrednosti (kot vrednota) za vas: »dobro« ali pa »uspešno« življenje?
6. Zakaj (sploh) zapustiti organizacijo (vaše mnenje)?
7. Kako je odhod skladen s konceptom (prakso) organizacije?
8. Kdaj (zakaj, kako) in v kakšnih okoliščinah ste se dokončno odločili za odhod iz »uspešne« organizacije?
9. Vprašanja, ki se nanašajo na obdobje pred odhodom iz organizacije in na čas po njem:
 - a) Kakšne dileme so se pojavljale pred vašim odhodom?
 - b) Kako je odhod iz organizacije vplival na vas, na vaše nadaljnje življenje in vaš osebni razvoj (poz. ali neg.)?
 - c) Vam je (bilo kdaj) žal, da ste zapustili organizacijo?
 - d) Bi se vrnil vanjo (če da, zakaj in pod kakšnimi pogoji)?
 - e) Navedite prosim karkoli, kar se vam zdi (najbolj) pomembno v zvezi z vašim odhodom iz organizacije, a (v odgovorih na postavljena vprašanja ...) tega niste mogli izraziti!

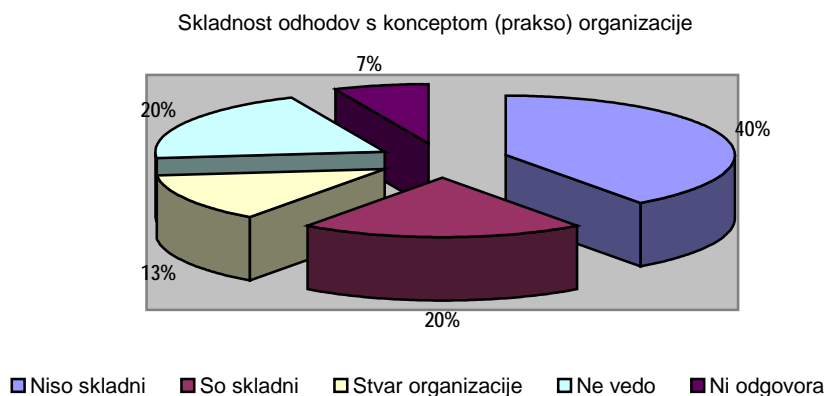
Priloga 2: Ponazoritev odgovorov na temeljni raziskovalni vprašanji

A – Vprašanje 6: Zakaj (sploh) zapustiti organizacijo?



Odgovori: dohodek, nezadovoljstvo, nesporazumi, izguba motiva, želja po spremembi, boljša ponudba, slabo vzdušje, nesporazumi, konflikti, različni interesi, nestrinjanje s strategijo in vizijo, vrednote in cilji. Izstopata odgovora: »odgovornost do organizacije« in »ko postaneš moteč element«.

B – Vprašanje 7: Kako je odhod skladen s konceptom (prakso) organizacije?



Šest udeležencev meni, da odhodi niso skladni s konceptom organizacije (dva navedeta, da je problem s konceptom in prakso), trije pa, da so skladni. Za dva je to »stvar« organizacije, trije ne vedo, kako so skladni, eden ni odgovoril. Postavlja se vprašanje, ali oz. kako dobro udeleženci koncept organizacije sploh poznajo.

