



**RAZISKAVE
& RAZPRAVE**
RESEARCH & DISCUSSION

RAZISKAVE in RAZPRAVE/**RESEARCH and DISCUSSION**

ISSN: 1855-4148

UDK: 3

IZDAJATELJ/**Publisher**

Fakulteta za uporabne družbene študije
Faculty of applied social studies

ODGOVORNI UREDNIK/**Editor-in-chief**

Matevž Tomšič

POMOČNICA UREDNIKA/**Managing Editor**

Urša Šinkovec

UREDNIŠKI ODBOR/**Editorial Board**

Igor **BAHOVEC** – Univerza v Ljubljani

Suzana **ŽILIČ FIŠER** – Univerza v Mariboru

Diana-Camelia **IANCU** – National School for Political Studies and Public Administration

Daniel **KLIMOVSKÝ** – Pavol Jozef Šafárik University in Košice

Susanne **KOLB** – University of Siegen

Krunoslav **NIKODEM** – Sveučilište v Zagrebu

Rajesh K. **PILLANIA** – Management Development Institute

Matej **MAKAROVIČ** – Fakulteta za uporabne družbene študije

Uroš **PINTERIČ** – Univerzitetno in raziskovalno središče Novo mesto

Janez **ŠUŠTERŠIČ** – Univerza na Primorskem

Beti **HOHLER** – Višje sodišče v Ljubljani

Tamara **BESEDNJAK** – recenzije/**reviews**

ZALOŽNIŠKE INFORMACIJE

Revija R&R izhaja v elektronski obliki trikrat na leto (februar, junij, oktober). Izdaja jo Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici; revija je brezplačno dostopna na: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

Publishing Information

Journal R&R is published in electronic form three times annually (February, June, October). Published by Faculty of Applied Social Studies in Nova Gorica and available free of charge at: <http://www.fuds.si/si/dejavnosti/zaloznistvo/?v=raziskave-in-razprave>.

SMERNICE

R&R je mednarodna elektronska znanstvena revija, namenjena sociološkim, humanističnim, ekonomskim, pravnim, upravnim, organizacijskim, politološkim, komunikološkim in drugim razpravam, ki dopušča popolno tematsko ter disciplinarno odprtost. R&R spodbuja tako teoretične kot tudi kvalitativna in kvantitativna empirična dognanja ter aplikativne prispevke. Uredništvo revije pozdravlja članke že uveljavljenih znanstvenikov kot tudi mladih perspektivnih avtorjev. Vsi članki, objavljeni v reviji, so dvostransko anonimno recenzirani.

Revija R&R si prizadeva za prepoznavanje inovativnih teoretičnih ali empiričnih idej, ki skušajo osvetliti nov ali drugačen zorni kot družboslovnih in humanističnih problematik.

Aim & Scope

R&R is international electronic scientific journal open to sociological, humanistic, economics, legal, administrative, management, political, communicative and other articles and debates with broad theoretical and disciplinary openness. R&R welcomes theoretical as well as quantitative and qualitative empirical and applicative contributions. R&R welcomes articles of established researches as well as young prospective authors. All articles published in R&R are double-blind pair reviewed.

Journal R&R strives for innovative theoretical and empirical articles, which are trying to explain some subject from different (innovative) point of view in the field of social sciences and humanities.

Revija izhaja ob podpori Agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije

ČLANKI SE REFERIRAJO V: COBISS
Indexed and abstracted in: COBISS

Kazalo/Contents

Članki/Articles

Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb

Human Resources Management as a Key Process at Managing Organizational Changes

Boris Bukovec **3**

E-Government challenges in Romania

Catalin Vrabie **27**

Evropa, islam in moderna paradigma

Europe, islam and modern paradigm

Aleš Debeljak **51**

Politična tveganja na področju igralništva: primer projekta HIT-HARRAH'S na Goriškem

Political risks in gambling: The case of HIT-HARRAH'S project in the Goriška region

Matevž Tomšič **73**
Lea Prijon

Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb

Human Resources Management as a Key Process at Managing Organizational Changes

Boris Bukovec¹

Povzetek

Evropska unija zaradi svoje ciljne naravnosti k povečanju konkurenčnosti zadeva v širok spekter dejavnikov, povezanih tudi z obvladovanjem sprememb, kakovostjo in ustvarjalnostjo. Turbulentno okolje ponuja nove priložnosti, katere lahko izkoristijo ljudje, ki nenehno razvijajo svoje znanje in metode učenja.

V članku uvodoma izpostavljam vidik uspešnosti posameznika, organizacije in civilizacije ter podajamo ključne poglede na spremembe in spreminjanje v organizacijskih sistemih, pri čemer se osredotočamo predvsem na človeka kot posameznika. Osrednji del članka je namenjen pomenu domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka ter prepoznavanju očitnega trenda premika od kolektiva k posamezniku. V zaključnem delu članka podajamo tudi koncept modela trirazsežnostnega pojmovanja obvladovanja sprememb (samoobnova - samorazvoj - stanje duha), kjer ugotavljamo, da je za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb ključna internalizacija paradigme samoaktualizacije, ki predstavlja tretjo razsežnost in vzvod za izboljšanje prvih dveh.

¹ Dr. Boris Bukovec je docent na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu.

Ključne besede: obvladovanje sprememb, management človeških virov, domišljija, ustvarjalnost, samoaktualizacija

Abstract

With its focus on increased competition, the European Union touches upon a broad spectrum of factors connected also with change management, quality and creativity. This turbulent environment offers new opportunities that can be seized by those who continuously develop their levels of expertise and learning methods.

The article starts with the aspect of success of an individual, organisation and civilisation, continues with key views on changes in organising systems targeting on a human being as an individual. The core part of the text deals with the role of imagination, creativity and self-actualisation of a person and recognising the apparent trend of the movement from a group towards an individual. The article concludes with the model of a three-level concept of managing changes (self-restoration, self-development, state of the mind) where it is found out that internalisation of the paradigm of self-actualisation represents the key factor as well as the third dimension and the lever for the improvement of the first two.

Keywords: *change management, human resources management, imagination, creativity, self-actualisation*

Uspešnost in obvladovanje sprememb

Gibalo celotnega napredka je tesno povezano s človekom in njegovo željo po boljšem, prijetnejšem, udobnejšem, varnejšem, srečnejšem oziroma uspešnejšem življenju. Posameznik skuša slediti nekakšnemu lastnemu videnju načina in ciljev življenja. Vsakdo si tako hote ali nehote, vede ali nevede izoblikuje določena merila, pristope, načine, vrednote, osebno filozofijo oz. paradigmo, ki ga stalno spremljajo skozi njegovo življenje. Izoblikuje si svojstven pogled na življenje in dogodke, ki se odvijajo v njegovem okolju, prav tako pa tudi svojstveno pojmuje ali celo ocenjuje dogodke, stvari ali pojme. Tako izoblikuje svoj, sebi lasten miselni vzorec oziroma paradigmo o uspešnosti in kakovosti življenja.

Uspešno in/ali kakovostno živeti pomeni pravočasno opravljati prave stvari na pravilen način v smislu uresničevanja pričakovanega. Katere stvari so prave, zna presoditi le vsak posameznik avtonomno, s preverjanjem skladnosti svojih predstav in vizij oziroma miselnih vzorcev z dejstvi, ki sovpadajo z aktualnimi dogodki in interakcijo okolja. Izbira pravnega načina je tudi stvar presoje in izbire posameznika, ki je v spletu okoliščin, znanja, sposobnosti, zmožnosti in lastnih paradigem postavljen v položaj, ko mora ustrezno reagirati, se odločiti ali ukrepati. Kar zadeva pravočasnost, pa obstajata dve možnosti: ali je neka stvar opravljena pravočasno ali ne. Pravilno, a ne pravočasno izvedene prave stvari uspeh v večini primerov »preimenujejo« v neuspeh.

Spremembe in spreminjanje postajajo konstanta. Dinamika sprememb skokovito narašča, pojavljajo se nova znanja, nove tehnologije odpirajo nove izzive, novi načini komuniciranja ponujajo skoraj brezmejne možnosti sinergijskih učinkov. Predvsem je kultura inovativnosti tista, ki v želji po boljši kakovosti življenja nenehno generira zahtevo po samopreseganju. Spremembe in spreminjanje s svojo konstantnostjo

pomembno vplivajo tudi na organizacije ter odločilno predvsem na njihove vodje. Drucker ob tem aspektu poudarja naslednje (Drucker in Senge, 2002, str. 9):

- Sprejeti moramo dejstvo, da si s spremembami delimo vsakdanjik.
- Vodje morajo kreirati dovzetnost za spremembe.
- V sistem moramo vgraditi sistem pozabljanja – opuščanja preteklosti.
- Inoviranje je težko delo, toda pomeni ključ do uspešnega obvladovanja sprememb.
- Vsake tri leta bi morala vodstva pregledati vsak produkt in se vprašati o njegovi usodi.

Premislek ob navedenem nas vodi do ugotovitve, da brez kritičnega odnosa do preteklih in sedanjih teorij in pristopov težko pričakujemo uspešnost organizacij. Senge postavlja trditev (Senge, 2002, str. 23), da nova doba ni informacijska doba, temveč doba novih metafor (paradigem) in novih temeljnih predpostavk (gradnikov).

Ob prepoznavanju ključnih megatrendov in spoznanj (Naisbitt, 1990, 1995; Capra, 2002), ki odločilno vplivajo na miselno ozadje obvladovanja sprememb, poudarjamo napoved prihodnosti, ki bo zgrajena na človeku kot posamezniku, na premiku z mehanistične paradigme k organski ter na upoštevanju socialnih omrežij, organske organizacije, učenja iz življenja, organizacijskega učenja ter spontanega pojavljanja novega reda in struktur.

Pregled literature, raziskav in prakse nas pripelje do zaključka, da ne obstaja enotna teorija razumevanja organizacijskih sprememb in posledično tudi ne enoten pristop. Na podlagi primerjave sovpadanj

ugotovitev različnih avtorjev (Beer in Nohria, 2000; Vizjak, 1994; Burke, 2002) prepoznavamo dve bistveno različni naravi sprememb, ki posledično tudi zahtevata bistveno različna pristopa, oba pa temeljita na upoštevanju povratne zanke učenja in ustvarjalnosti. V celotnem članku posplošujemo naš pogled na proces spreminjanja preko delitev sprememb na **transakcijske** oziroma postopne spremembe, ki predstavljajo nenehno odzivanje na evolucijske spremembe v okolju in dejansko pomenijo nenehno izboljševanje vpeljanih pristopov, ter na **transformacijske** oziroma radikalne spremembe, ki predstavljajo enkratno odzivanje na revolucionarne spremembe v okolju in dejansko pomenijo temeljito preobrazbo vpeljanih pristopov.

Pri obvladovanju transakcijskih sprememb je v središče postavljen motiviran posameznik, ki vsakodnevno preko osebne paradigme zavestno in podzavestno presoja vse svoje večplastne motive za sproščanje svojih ustvarjalnih zmogljivosti. Na sproščanje ustvarjalnosti izredno močno vpliva organizacijska klima, ki je odločilno krojena z vsakodnevnim obnašanjem vodilnega osebja. Posameznik to obnašanje presoja nenehno in v vseh aspektih, tako da je izražen stil vodenja vodilnega osebja stalno na tehtnici kot protiutež deklariranemu stilu vodenja.

Procesni pogled na obvladovanje transformacijskih organizacijskih sprememb prepoznava osrednjo vlogo voditeljstva, ki mora nenehno izvajati tak način monitoringa in analiziranja okolja, da je doseženo uspešno udejanjanje poslanstva preko ustreznih strategij, ki ob upoštevanju zelene organizacijske kulture zagotavljajo doseganje planiranih in uravnoteženih organizacijskih rezultatov. Tu je izrazito poudarjena povratna zanka med okoljem in rezultati.

Mnogi raziskovalci (Burke, 2002; Caluwe, 2003; Heller in Hindle, 2001)

poudarjajo kompleksnost in specifičnost problematike obvladovanja sprememb, kakor tudi njene odvisnosti od stopnje radikalnosti spremembe, faze življenjskega cikla organizacijskega sistema, poznavanja organizacijskega modela, vzročne povezanosti ravni sprememb, pomembnost organizacijske klime in kulture ter predvsem nenehne in pravočasne interakcije z okoljem. Ključno je zavedanje procesnosti, kjer moramo za uspešno in učinkovito obvladovanje organizacijskih sprememb (Burke, 2002, str. 247) izvesti pripravo na izvedbo spremembe, izvesti moramo začetne spremembe, zagotoviti izvedbo nadaljnjih sprememb ter ob končanju spreminjanja tudi nuditi ustrezno podporo za vzdrževanje novega stanja. Procesnost obvladovanja sprememb pomeni, da je to iterativen proces, ki nenehno poskuša zagotavljati dinamično ravnotežje, kjer pa se moramo zavedati točke preloma, ko kritičen obseg nekega pojava nastopi nenadoma.

Celotna vsebina članka je tako usmerjena v proučevanje pomena sproščanja človekovih ustvarjalnih zmogljivosti kot gibala napredka ter s tem uspešnega obvladovanja sprememb. Članek temelji na predpostavki, da je Human Resources Management (HRM) ključni proces pri obvladovanju sprememb.

Domišljija, ustvarjalnost in samoaktualizacija človeka v kontekstu obvladovanja sprememb

Za hitro in proaktivno odzivanje na spremembe je ključna skrb za razvoj, sproščanje in uporabo intelektualnega potenciala vseh sodelavcev, s čimer pri managementu človeških virov postavljamo v ospredje razvoj sposobnosti učenja, prilagajanja in spreminjanja. Uspešna in učinkovita uporaba takega pristopa povečuje možnost za izboljšanje uspešnosti in dosežkov zaposlenih, kar posledično zagotavlja dvig njihovega zadovoljstva in samopodobe. V tem zlahka prepoznamo iterativnost tega

procesa in vzročno-posledično odvisnost posameznih stanj, pri čemer posebej poudarjamo pomembnost dejstva, da zavedanje osebne uspešnosti in samopotrditve vodi k povečanju samopodobe in identitete, kar zagotavlja priložnost za sproščanje naslednjega cikla samoaktualizacije.

Ta naša razmišljanja močno sovpadajo z dosežki J. Ovsenika (2004a, 2004b), od katerih na tem mestu postavljamo v ospredje njegov sinusoidalni algoritem (človeško-akcijske) premišlje/val/nosti (Slika 1). Omenjeni algoritem Ovsenik, kot ga je prikazal in komentiral v kontekstu razlage sedmih stebrov nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja (Ovsenik, 1999, str. 31), danes (Ovsenik, 2004a, str. 604) prikazuje nadgrajeno in izrazito v smislu zavestnega človekovega miselnega procesa, ki poteka med slehernima dvema zaporednima človekovima dejanjema oziroma akcijama. Ta miselni proces Ovsenik ponazarja z likom sinusoide, ki ima svoj začetek v točki »S_x«, konec pa v točki »S_{x+1}«, ki dejansko pomeni začetek naslednjega vala. Človek kot akter in opazovalec v svojem miselnem procesu »potuje« v svoji »premišlje/val/nosti« po tej sinusoidi z odmikanjem svoje ustvarjalne misli od »slepo-objektivnega« učinkovanja naravnih zakonov, pri čemer se na vsaki točki te krivulje srečuje s »bifurkacijsko točko« oziroma točko razcepa. Ta točka razcepa ga sili v odločanje in izbor smeri delovanja oziroma »vznemirjenja«. Sinusoida ima neskončno število takih točk, na sliki pa je podanih in komentiranih le sedem bistvenih (od y:1, do y:7), katerih kratek povzetek je naslednji (Ovsenik, 2004b, str. 4):

- (y:1) Kaj in kdo me zadeva oziroma zanima pri vstopu v novo relacijo?
- (y:2) Kako je opredeljeno moje mesto v tej novi zadevi?

- (y:3) Kaj prispevam k tej novi situaciji? Kaj in kako lahko naredim? Katera znanja potrebujem za svojo vlogo v tej situaciji?
- (y:4) Točka premika iz zunanjega sveta prostora v notranji svet duha.
- (y:5) Zakaj bi to storil? Kakšen motiv imam za to početje?
- (y:6) Kaj mi pravijo moj duh, moje srce in moja vest?
- (y:7) Izhajajoč iz svojih vrednot in motivov, ali sem pripravljen prevzeti novo interpretacijo in vstop v novo inter-AKCIJO? Ali naj potrdim ali zavrnem akcijo?

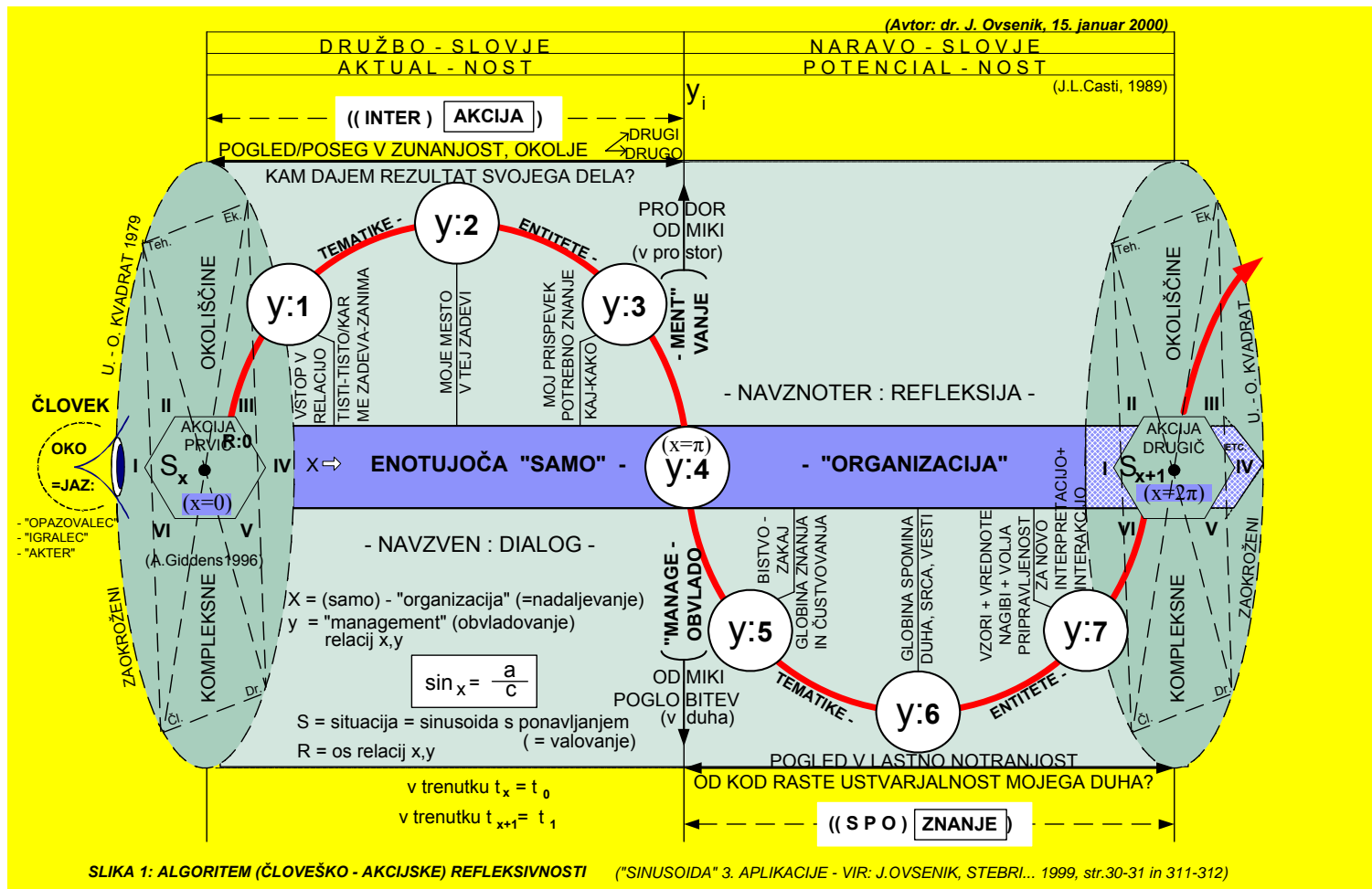
Pri opisu slike se nam zdi v kontekstu našega članka potrebno poudariti tudi pomen vzdolžne osi, ki jo Ovsenik imenuje »enotujoča samo-organizacija«, katero odločilno opredeljuje človekov sinusoidalni miselni proces spoznavanja. Ta miselni proces avtor (Ovsenik, 2004b, str. 3) razume kot management, in sicer kot naravni pojav (in ne kot organ upravljanja), ter nadaljuje razlago v smislu »parske povezave« s pojmom organizacije. Ta dva pojma sta nasproti zgolj sociološkemu razumevanju prisotna vsepovsod v živi naravi, torej tudi na ravni človeka, kjer pa kot sinusoida nenehno oscilirata okrog vzdolžne ravne črte samo-organizacije. Ta svoboda sinusoidnega osciliranja človekovega intelekta je edinstvena in odločujoča lastnost človeka, ki je preostali del žive narave nima.

V kontekstu razumevanja pojma organizacije navajamo tudi Ovsenikovo (2004a, str. 606) tro-razsežnostno opredelitev pojma organizacije, in sicer kot strukturo v smislu sociološke »organizacijske teorije«, kot proces v smislu procesnega pogleda naravoslovja in avtopoieze ter kot princip/načelo v smislu delovanja kot energija poenotenja. Ob zaključku podaja pomenljiv predlog definicije pojma organizacije: »Organizacija se kaže kot celota vsepovsodnega učinkovanja vseh naravnih (in socialnih)

zakonov v našem svetu, hkrati pa pomeni nasprotovanje entropiji.« Organizacija torej pomeni življenje in v takšni perspektivi se organizacija kot struktura in kot proces pojavljata in spreminjata le v kontekstu delovanja sil poenotenja.

Po našem mnenju avtor za opis sinusoide miselnega procesa namenoma uporablja konstrukt »premišlje/val/nosti«, saj so cikličnost, samoobnova in samopreseganje karakteristike življenja in v celoti sovpadajo z razmišljanji Capre (2002, str. 10), ki ravno v življenju, kot omrežju nenehnega ustvarjanja ali preurejanja samega sebe s transformacijo ali premeščanjem svojih sestavin, prepoznava sovpadanje procesa spoznavanja, torej procesa učenja s procesom življenja. Metaforično bi se lahko izrazili, da tako kot je v reki nešteto valov, je tudi v »reki življenja« nešteto »valov premišljevanja«.

Slika 1: Sinusoidalni algoritem (človeško-akcijske) premišlje/val/nosti (Vir: Ovsenik, J., 2004a, str. 604)



Trend premika od kolektiva k posamezniku

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb moramo tako prepoznati odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Upoštevati moramo vsakega posameznika, saj vsak nastopa v sebi lastni vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmožnosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma (po Capri) življenja. Pri tem se nam zdi odločilno pomembno zavedanje (Prigogine in Stengers, 1984, str. 311) obstoja specifičnega in z osebno paradigmo pogojevanega pogleda na okolje, po katerem je percepcija stvarnosti odvisna od naše sposobnosti gledanja skozi osebne izkušnje in miselne koncepte. Ne smemo torej smatrati okolja takšnega, kot bi si ga želeli videti, ampak se moramo zavedati omejenosti našega percipiranja stvarnosti in s tem posledično tudi omejenega zavedanja realnosti.

Prepoznavamo tudi očitne trende premika od kolektiva k posamezniku, kar potrjuje pomen ključnosti HRM pri obvladovanju organizacijskih sprememb. Na ravni posameznika se nam zdi pomenljivo poudariti tudi trditev Viktorja Frankla (v Covey, 1994, str. 61), ki je dejal, da temeljno načelo človekove narave izhaja iz dejstva, da človek svobodno izbira svoj odziv na spodbudo. Med odzivom in spodbudo prepozna svobodno izbiro, v tej svobodi izbire pa je ključno človekovo samozavedanje, domišljija, vest in neodvisna volja. Ta ugotovitev sovпада tudi z razlago sinusoidalnega algoritma (slika1), saj le-ta poteka v tej tako imenovani svobodni izbiri, kjer je nešteto točk premišljevanja in razcepa.

Drucker (2001, str. 156) v razmišljanjih o vlogah, vsebinah in načinih dela managerjev v današnjem turbulentnem okolju postavlja v ospredje

potrebo po učenju vodenja samega sebe (managing onself). Še več, ugotavlja, da take sposobnosti, kot so jih imeli veliki geniji v zgodovini (Napoleon, Leonardo da Vinci, Mozart ...) v smislu vodenja samega sebe, nove zahteve 21. stoletja postavljajo pred vsakega posameznika. Vsak posameznik je pri svojem umskem procesu v smislu obvladovanja vodenja samega sebe soočen s popolnoma novimi zahtevami (Drucker, 2001, str. 157):

- Morajo se nenehno spraševati: Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kam spadam?
- Morajo se nenehno spraševati: Kakšen je moj prispevek?
- Morajo prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci.
- Morajo načrtovati drugo polovico svojega življenja.

Očitna so sovpadanja ključnih Druckerjevih in Ovsenikovih vprašanj v tem procesu vodenja samega sebe kakor tudi njunega pogleda na management. Zanimiv je predvsem vidik priznavanja potrebe po obstoju uspešnega in učinkovitega vodenja samega sebe kot predhodnega pogoja za uspešno in učinkovito vodenje sodelavcev. Pri iskanju osebne odličnosti pa je poleg predhodnega pomembno (Ali, 2001, str. 19) prepoznavati, razvijati in sproščati tudi množico svojih ključnih osebnih lastnosti, kot so ambicije, vizija, samozavest, pripravljenost sprejemanja tveganja, racionalno usmerjanje lastne energije, tekmovalni duh, samokritičnost, voditeljske sposobnosti.

V začetku članka nakazani megatrend, po katerem prihodnost pripada človeku kot posamezniku (Naisbitt, 1990), zahteva zavedanje, da je za obvladovanje čedalje kompleksnejših in večplastnih problemov oziroma sprememb celotne civilizacije potreben vsak »um« vsakega posameznika. Znanje je last posameznika, njegova ustvarjalnost in inovativnost pa sta pogoj za njegov osebni in s tem tudi organizacijski kakor tudi civilizacijski razvoj.

Neizbežno osredotočenost na ustvarjalnega in inovativnega posameznika prepoznavata tudi Johansen in Swigart (1994, str. 172.), ki trdita, da je potrebno povečati pomen posameznikov ob istočasnem zmanjšanju pomena organizacije kot strukture. Dodajata, da prihodnost pripada posamezniku, saj le prilagodljiv posameznik lahko odkriva niše in ustvarja nove priložnosti s svojo sposobnostjo prilagodljivega pogleda in zaznave realnosti. Sorodno ugotovitev podaja tudi Ambrož (2002, str. 244), ko trdi, da se v organizacijah krepi vloga posameznika, ki je sposoben prilagodljivo uresničevati cilje organizacije, presojati njihovo družbeno koristnost in pri tem vrednotiti lastno uspešnost. V smislu doseganja organizacijske ustvarjalnosti in inovativnosti Clark (2003, str. 172) navaja, da morajo podjetja oblikovati taka notranja omrežja kompetentnih sodelavcev in ustrezne mehanizme finančne stimulacije, ki bodo zagotavljali sproščanje zmogljivosti vzajemnega delovanja srca in možganov vsakega in vseh.

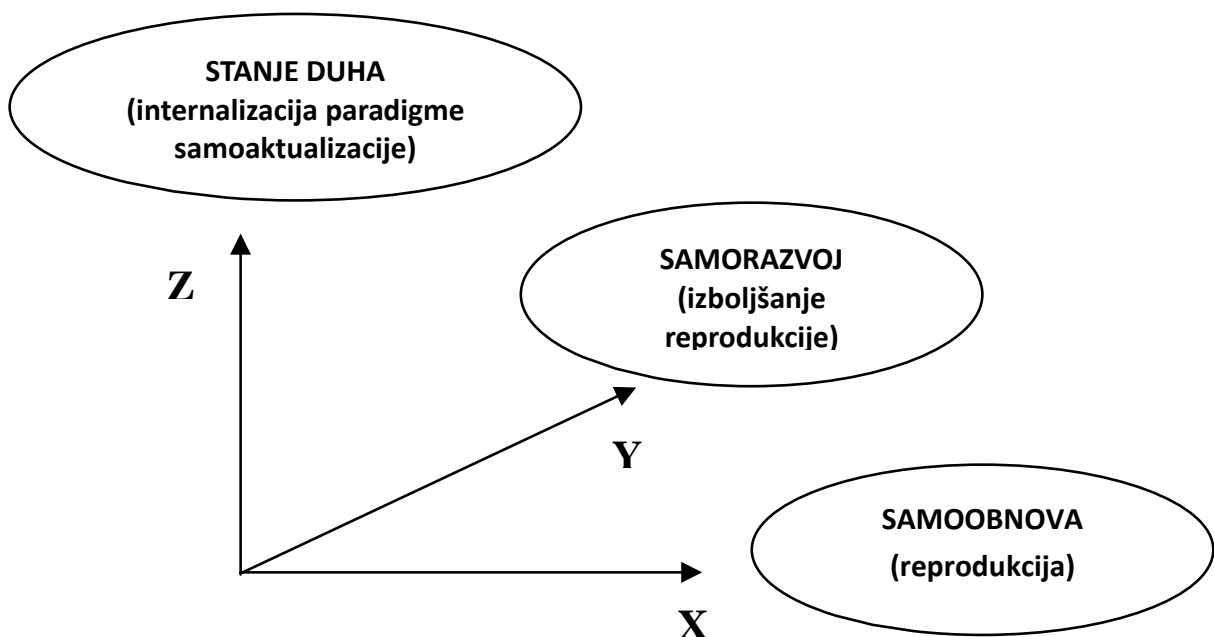
Jasno prepoznavamo priznavanje odločilne pomembnosti sproščanja ustvarjalnih zmogljivosti vsakega in vseh sodelavcev, kjer posameznik s svojim znanjem in sposobnostjo učenja postaja nosilec razvoja, saj je v njem specifična ustvarjalnost, ki ob ciljni naravnosti in sistemski aplikaciji timskega dela ustvarja nova znanja in z njimi moč. Nenehne spremembe v okolju ponujajo nove priložnosti, katere pa lahko izkoristijo le ljudje, ki nenehno skrbijo za razvoj svojega znanja in metod učenja. Če hočemo postati usmerjevalci sprememb, moramo sprejeti učenje kot vseživljenjski proces.

V kontekstu obvladovanja sprememb opažamo tudi velika sovpadanja med pristopi obvladovanja sprememb in pristopi celovitega obvladovanja kakovosti, kjer se priznava odločilna pomembnost človeškega dejavnika. Po analogiji analize splošnih stališč do kakovosti, ki so se razvijale v zgodovini, kjer so bile prepoznane tri razsežnosti kakovosti (Alexander v Bukovec, 1996, str. 514), in sicer kakovost kot ustreznost zahtevanim

specifikacijam, zadovoljstvo kupca z uporabnostjo in kakovost kot stanje duha, podajamo okvirni poskus definiranja treh razsežnosti pri obvladovanju sprememb (Slika 2).

1. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za doseganje uresničevanja pričakovanega oziroma doseganje reprodukcije, torej obnove oziroma samoobnove.
2. RAZSEŽNOST je pojmovanje obvladovanja sprememb za preseganje uresničevanja pričakovanega oziroma doseganje izboljšane reprodukcije, torej razvoja oziroma samorazvoja.
3. RAZSEŽNOST pa je pojmovanje obvladovanja sprememb kot stanje duha in jo tesno povezujemo z osmišljanjem dela. V luči nove paradigme obvladovanja sprememb je jasno, da so odločilni dejavnik ljudje in da človeška razsežnost obvladovanja sprememb dopolnjuje prvi dve razsežnosti. Zgoditi se mora internalizacija paradigme samoaktualizacije.

Slika 2: Tri razsežnosti obvladovanja sprememb



Ravno ta tretja razsežnost je pomembna, če hočemo napraviti odločnejši preskok z ene ravni na drugo, višjo raven. Med kakovostjo življenja ljudi na splošno, zlasti med kakovostjo našega poklicnega življenja in med kakovostjo izdelkov, ki jih proizvajamo, ter storitev, ki jih opravljamo, vlada soodnos. Resnično izboljšanje prve in druge razsežnosti je namreč mogoče le, če se izboljša tudi tretja, človeška razsežnost, ki pa je povezana z internalizacijo paradigme. Odločilno pomembnost osmišljanju dela pripisujejo tudi drugi (Ovsenik, J., Ovsenik, M., 2001, str. 670), ki navajajo, da je osmišljenost tista osrednja os, okoli katere posameznik razumno obvladuje svoja dejanja.

Če te tri razsežnosti pogledamo na praktičnem primeru iz vsakdanjega življenja, potem obvladovanje spremembe oziroma naš odziv na impulze iz okolja v prvi razsežnosti pomeni našo prilagoditev oziroma adaptacijo na nove razmere. To je običajen odziv pri večini posameznikov. Gre za samoobnovo, torej restavratorstvo stanja na ravni, kot je bila pred izzivom sprememb. Obstaja pa tudi proaktivna manjšina posameznikov, ki v impulzih oziroma izzivih v okolju prepoznavajo priložnosti. Ta skupina ljudi se odziva na tak način, da prilagajanje izzivom sprememb ne izkoristi samo za restavratorstvo preteklega stanja, temveč v ta proces prilagajanja vgradi nove vidike kakovosti. Gre za samorazvoj, torej izboljšanje stanja glede na stanje, kot je bilo pred izzivom spremembe. Tretja razsežnost v tem diagramu nam sporoča, da se prehod iz prve razsežnosti obvladovanja sprememb v drugo razsežnost ne more zgoditi, če predhodno posameznik na podlagi samozavedanja, domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije ne prepozna in udejanji svoje priložnosti svobodne izbire. Gre za udejanjanje proaktivnosti, ki se lahko zgodi kot slučajnost, lahko pa je to posledica naših navad oziroma našega »mislnega vzorca« oziroma osebne paradigme. V tem zadnjem primeru

govorimo o internalizaciji paradigme samoaktualizacije oziroma doseganju novega stanja duha.

Human Resources Management (HRM) kot ključni proces pri obvladovanju organizacijskih sprememb

V zadnjih letih se izrazito stopnjuje zavedanje (Conti, 1998, str. 272) o zastarelosti in neplodnosti pogleda, ki se osredotoča izključno na finančne rezultate in interese lastnikov. Uspeh in odličnost poslovanja ter tudi dolgoročnost preživetja prinaša le nov pristop, ki je usmerjen v zadovoljstvo in zvestobo kupcev in temelji na spoznanju, da organizacijske sisteme sestavljajo ljudje z vedno večjimi pričakovanji. Ta vedno večja pričakovanja zaposlenih pa niso vezana le na plačo, temveč predvsem na možnost samouresničitve in povečevanja zadovoljevanja potreb. Jacou in Lucas (1995, str. 127) v tem kontekstu navajata velikokrat citirano, a tudi velikokrat spregledano trditev, da so pri obvladovanju virov podjetja ljudje pomembnejši od vseh drugih virov. V ospredje se tako postavlja potreba po (Nault, 2000, str. 2) razvoju karier posameznikov, pri čemer se moramo v današnjem času transformacijskih sprememb osredotočiti predvsem na nenehno učenje, razvoj sposobnosti prilagajanja in mrežno delo. V povezavi z doseganjem ključnih kompetenc, ki pogojujejo doseganje konkurenčne prednosti (Sioli, 2000, str. 2), moramo HRM-ju priznati ključno vlogo. Sioli na podlagi raziskave ugotavlja, da se v podjetjih, ki v izrazito spreminjajočih okoljih nenehno dosegajo visoko poslovno uspešnost, funkcija HRM-ja osredotoča predvsem na strateško raven, kjer nastopa kot strateški partner in agent spreminjanja. HR osebje se v takih organizacijah upošteva predvsem in samo kot specialiste za zaposlovanje, organizacijski razvoj, podajanje usmeritev spreminjanja, obvladovanje organizacijske kulture in kot skrbnike za prepoznavanje zahtev v okolju ter njihovo izkoriščanje za izboljšanje poslovne uspešnosti. Sorodne

trditve opazimo tudi pri drugih avtorjih (Milkovich, 1994, str. 13), ki vlogo HR osebja kot agenta spreminjanja pripisuje kot nadgradnjo vloge HR-ja kot strateškega partnerja. Agenti spreminjanja morajo tako obvladovati veščine voditeljstva, spodbujanja različnosti in učinkovitih medosebnih razmerij.

Ko stremimo k uspešnosti poslovnega sistema, moramo upoštevati tudi dejstvo, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti. Tako človek načrtuje organizacijski sistem, ga postavi in je tudi njegov izvajalec. Postavi cilje, za njihovo doseglo opredeli politiko, strategijo in razdela taktiko - konkretne naloge. Na izvajalskem nivoju pa se kot realizator aktivnosti, naravnanih k dosegu opredeljenih ciljev, zopet pojavi človek. Zelo pomembna se nam pri tem zdi navedba (Florjančič, J. in Florjančič, M., 1999, str. 206), da zaposleni niso nekaj statičnega, saj se njihovo znanje neprekinjeno spreminja in dopolnjuje kot posledica delovanja tehnološkega razvoja in sprememb v družbi.

Delovanje človeka v organizaciji je odvisno od njegove motiviranosti. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Vsaka aktivnost je tako inicirana z nekim motivom, ki dejansko predstavlja vzrok za določeno dejanje oziroma ravnanje. Motiv lahko enačimo tudi z nagibom oziroma s spodbudo za aktivnost. Pod motivacijo razumemo torej vse tisto, kar človeka vzpodbudi k neki aktivnosti, oziroma vse tisto, kar odreja smer, intenzivnost in trajanje neke aktivnosti. Pri tem je smer aktivnosti opredeljena s cilji in potrebami, ki jih človek želi realizirati, intenzivnost motivacije pa se v glavnem manifestira kot sposobnost premagovanja ovir in kot vztrajanje pri odločitvi za izvedbo določene aktivnosti. Motivacija je torej tisti motor, ki pogojuje realizacijo aktivnosti in doseglo uspešnosti oziroma organizacijskega razvoja. Tudi ko si poskušamo predstaviti v inženirski praksi pogostokrat uporabljen Ishikawa diagram (diagram vzrok-posledica oz. ribja kost diagram), ki

nakazuje interakcijo med osebjem, materiali, stroji, metodami in okoljem, lahko ugotovimo, da je najpomembnejši zagotovo človek, ki pa na prvi pogled predstavlja le enega od petih vzročnih faktorjev. Toda če pogledamo malo širše, vidimo, da je za opazovani proces človek izbral tudi stroj, material, opredelil metodo dela, delovne pogoje in nenavsezadnje tudi usposobil delavca za kakovostno obvladovanje procesa. Ponovno je očitno, da smo ljudje kreatorji in realizatorji procesov, pri čemer se nam zdi pomembno poudariti trditev (Winter in Taylor, 2001, str. 29), da struktura procesov ni posledica dosedanjih sprememb v tehnologiji, temveč je tehnologija posledica socialnih, ekonomskih, političnih in kulturnih aspektov organizacijskih sprememb. S to navedbo želimo poudariti vzročno-posledično odvisnost posameznih fenomenov in vlogo človeka akterja oziroma opazovalca.

Pri obravnavi vidika motiviranja (Florjančič, J., in Novak, V., 2002, str. 109) je poudarjeno, da je glavni cilj motiviranja v spodbujanju sodelavcev k različnemu razmišljanju in njihovem prispevanju k ustvarjanju večje konkurenčnosti. To različnost razmišljanja lahko pojmuje tudi kot ustvarjalnost, ki vodi do inovativnosti. Potrebno pa je tudi poudariti (Donaldson, 2001, str. 58), da je inovativnost sodelavcev potrebna že zaradi samega odzivanja in sledenja tehnološkim spremembam in spremembam na trgu. Menimo, da brez inovativnosti ne moremo pričakovati prehoda iz prve v drugo razsežnost obvladovanja sprememb, saj nismo sposobni dosežati izboljšanja reprodukcije oziroma razvoja posameznika ali organizacije. Pri tem je pomembno tudi zavedanje (Lipičnik, 2001, str. 13) potrebe po preusmeritvi od znanja k učenju, torej k izobraževanju, ki bo ljudi naučilo pristopa k učenju, reševanja problemov in združevanja starega z novim, saj znanje v novem smislu ne pomeni kopičenja podatkov, temveč postaja zmožnost kombiniranja podatkov v novo spoznanje ali rešitev. Podobno trdi tudi Haddad (2002, str. 117), ki navaja, da moramo s stimuliranjem radovednosti in

bodrenjem analitičnega razmišljanja ter reševanja problemov v organizacijah vzpodbujati klimo organizacijskega učenja. Kritičen faktor uspešnega obvladovanja sprememb je prepoznan ravno v razvoju močne sposobnosti učenja (Burke in Trahan, 2000, str. 118), ki ga v organizacijskih sistemih lahko dosežemo le z vključevanjem celotnega osebja v izobraževalne programe, zastavljene v doseganje organizacijskih usmeritev in strategij. S takim pristopom sodelavce vzgajamo v učinkovite »usmerjevalce sprememb«, pri čemer se moramo zavedati tudi dejstva, da dolgoročne uspešnosti organizacije in obvladovanja sprememb ni mogoče doseči brez kakovostnega usmerjanja ustvarjalnosti procesnih timov. Pri tem moramo (Wheelan, 1999, str. 14) pri sodelavcih poleg razvoja tehničnih znanj zagotoviti razvoj tudi njihovih sposobnosti za učinkovito sodelovanje v skupinah. Te njihove nove kompetence pa morajo povečevati verjetnost, da bodo skupine postale učinkoviti timi.

Sklepne misli

Celotna razmišljanja o managementu človeških virov so v članku oblikovna na izhodiščni predpostavki, da ko govorimo o uspešnosti organizacijskega sistema, govorimo o njegovi kakovosti, in da le-te ni možno doseči brez stalnega organizacijskega razvoja in celostnega osrediščenja na usmerjanje ustvarjalnih zmogljivosti zaposlenih.

Pri proučevanju managementa človeških virov v kontekstu obvladovanja sprememb prepoznavamo odločilen pomen in moč domišljije, ustvarjalnosti in samoaktualizacije človeka kot posameznika. Vsak posameznik nastopa v vlogi izvajalca in opazovalca ter si tako nenehno v iterativnem procesu uresničevanja lastne identitete s sproščanjem svojih ustvarjalnih zmogljivosti kot odziv na impulze iz okolja obnavlja in nadgrajuje sebi lasten proces spoznavanja oziroma življenja.

Naše sklepne ugotovitve so:

- Nenehno obvladovanje sprememb in z njo tudi izboljševanje uspešnosti organizacije lahko dosežemo le s kakovostnim usmerjanjem človekovih ustvarjalnih zmogljivosti ter s tem priznavanjem Human Resources Managementa (HRM) kot enega najpomembnejših ključnih procesov.
- Odločilno pomembnost pripisujemo pomenu organizacijske kulture, ki mora omogočati tako komuniciranje, ki bo dajalo toliko motivacijskega naboja, da bosta inovativnost in ustvarjalnost sestavni del vsakega opravila.
- S konceptom modela trirazsežnostnega pojmovanja obvladovanja sprememb (samoobnova - samorazvoj - stanje duha) ugotavljamo, da je za uspešno obvladovanje organizacijskih sprememb ključna internalizacija paradigme samoaktualizacije, ki predstavlja tretjo razsežnost in vzvod za izboljšanje prvih dveh.
- Z zagotavljanjem visoke stopnje medsebojnega zaupanja in svobode dosežemo uspešnejše obvladovanje sprememb v organizaciji.
- Kakovostno obvladovanje organizacijskih sprememb dosežemo z vključevanjem in pooblaščenjem vseh zaposlenih.
- Pristopi na področju nagrajevanja, priznavanja in skrbi za zaposlene morajo temeljiti na vrednotah organizacijske kulture in upoštevanju pomembnosti uspešnega obvladovanja sprememb.

Literatura

Ali, M. et. al. (2001): *Managing For Excellence*, DK Publishing, London.

Ambrož, M. (2002): *Alternative razvoja humane paradigme post-industrijske organizacije*, doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.

Beer, M. & Nohria, N. (2000): *Breaking The Code of Change*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Bukovec, B. (1996): Human Resources Management (HRM) je ključni proces pri vpeljavi TQM, *Organizacija in kadri*, 29(9) str. 514–520.

Burke, W.W. (2002): *Organization Change: Theory and Practice, Foundations for organizational science*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.

Burke, W. W. & Trahan, W. (2000): *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers*, Butterworth-Heinemann, Boston.

Caluwe, L. (2002): *Learning to Change – A Guide for Organization Change Agent*, Sage Publications Inc, London.

Capra, F. (2002): *The Hidden Connections: Integrating the Biological, Cognitive, and Social Dimensions of Life Into a Science of Sustainability*, Doubleday, New York.

Clark, P. (2002): *Organizational Innovations*, Sage Publications Inc, London.

Conti, T. (1998): *Samoocenjevanje družb*, DZS, Ljubljana.

Covey, S.R. (1994). *Sedem navad zelo uspešnih ljudi*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

Donaldson, L. (2001): *The Contingency Theory of Organizations, Foundations for organizational science*, Thousand Oaks, California.

Drucker, F.P. (2001): *Managerski izzivi v 21. stoletju*, GV Založba, Ljubljana.

Drucker, F. P. & Senge, M. P. (2002): *Strategies for Change Leaders. On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Založba Jossey-Bass.

Florjančič, J. & Florjančič, M. (1999): *Kadri v sodobnih organizacijah, Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Uredil: Kovač, J. et. al. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Florjančič, J. & Novak, V. (2002): *Vloga motivacijskih dejavnikov v kontekstu zagotavljanja boljše kakovosti v podjetju, Organizacija in management*. Uredila: Florjančič, J. & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Haddad, J.C. (2002): *Managing Technological Change – A Strategic Partnership Approach*, Sage Publications Inc, London.

Heller, R. & Hindle, T (2001): *Veliki poslovni priročnik*, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

Jacou, P. & Lucas, F. (1995): V vrtincu sprememb-drugačno vodenje: celovito obvladovanje kakovosti, *Gospodarski vestnik*, Ljubljana.

Johansen, R. & Swigart, R. (1994): *Upsizing the Individual in the Downsized Organization – Managing in the Wake of Reengineering, Globalization and Overwhelming Technological Change*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Lipičnik, B. (2001): Učenje hitrejše od izobraževanja, *Zbornik referatov 2. znanstvenega posvetovanja o organizaciji ZOS*. Uredila: Rozman, R. & Kovač, J. Brdo pri Kranju.

Milkovich, G. T. (1994): *Human Resource Management*, Irwin, Boston.

Naisbitt, J. (1990): *Megatrends 2000*, Avon Books, New York.

Naisbitt, J. (1995): *Global paradox*, Avon Books, New York.

Nault, R.(2000): *Thriving in the new millennium: Career management in the changing world work*, dosegljivo na: http://wwwlib.umi.com/dissertations/preview_all/NQ61668 (12. 6. 2003).

Ovsenik, J. (1999): *Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja*, Moderna organizacija, Kranj.

Ovsenik, J. (2004 a): Kaj je v organizacijskih vedah 'organizacija': Struktura, proces ali/in princip (sila)?, *Zbornik 23. mednarodne znanstvene konference o razvoju organizacijskih ved, FOV*. Uredil: Florjančič, J. et al. Portorož 2004. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Ovsenik, J. (2004 b): The 'STIQE' developments to be improving by everyone's query for managing oneself, *7th International conference on Linking Systems, Innovation, Quality, Entrepreneurship and Environment STIQE 2004*. June 24.-26. 2004. Maribor.

Ovsenik, J. & Ovsenik, M. (2001): Razpotja v razumevanju organizacije in managementa v razmerah globalizacije, *Zbornik s posveta organizatorjev, FOV*. Uredil: Vukovič, G. et al. Portorož 2001. Kranj: Založba Moderna organizacija.

Prigogine, I. & Stengers, I. (1984): *Order Out of Chaos*, Bantam Books, New York.

Senge, M. P. (2002): *Lessons for Change Leaders. On Leading Change: A Leader to Leader Guide*. Uredila: Hesselbein, F. & Johnston, R. San Francisco: Založba Jossey-Bass.

Sioli, A. (2000): *The impact of the focus and roles of HR departments and HR professionals competencies on business performance in change context*, dosegljivo na: <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fulcit/f890881> (25. 9. 2003).

Vizjak, A. (1994): *Spremembe v organizacijah, Management*. Uredil: Možina, S. et al. Radovljica: Založba Didakta.

Wheelan, S.A. (1999): *Creating Effective Teams - A Guide for Members and Leaders*, Sage Publications Inc, London.

Winter, S.J. & Taylor, S.L. (2001): *The Role of Information Technology in the Transformation of Work: A comparison of Post-Industrial, Industrial, and Proto-Industrial Organization, Information Tehnology and Organizational Transformation*. Uredila: Yates, J. & Maanen, J.V. London: Založba Sage Publications Inc

E-Government challenges in Romania

Catalin Vrabie¹

Abstract

This article attempts to present the main challenges of e-government in a reforming country as Romania and the related barriers which comes when trying to implement it. E-government is not a tool limited to richer countries, even if some of the most innovative uses of the Internet in governance are appearing in the developing world. I will examine here the reasons for citizens to still pay tribute to the old traditional methods of service delivery instead of these new electronic ways like e-Tax, e-Vote, e-Market, e-Procurement, etc. Existing studies of e-government concentrate on the supply-side by focusing on the availability and level of sophistication of online services and usage. But there may be also a problem of citizens acceptance, of citizens level of knowledge when comes to ITC, focusing in the evolution of ITC in Romania and how this may affect the absorption of the new electronic services delivered to citizens by the government.

Keywords: barriers, education, trust, failure

¹ Professor Assistant at Faculty of Public Administration and National School of Political Studies and Public Administration

Introduction

In Romania only 30% of population have internet access (this is almost 80% of the urban areas population, which is like 22 million people in total), here there is a very reduce computer endowment, so, knowing those facts we ask ourselves if the ambitious e-Government programs have a real chances to be implemented and to be a success at the end of all. Of course that computer endowment and internet access may grow very quickly, this fact is a matter of resource allocation. If we look at the data presented at the Statistical Yearbook 2007 we may see that from the year 2003 the IT sector in Romania has increased annually by more than 20% and it is still growing (in 2007, probably because of Romanian integration in the EU, the growth was by 25%). But even if the population is not so *connected*, 74% of the Romanian companies have internet access and make use of it (In May 2009 there were 1.320.604 companies registered at the National Trade Register Office). There are no official statistics about the situation now, in the year 2009, but some specialists² say that before the year 2010 more than 90% of the Romanian companies will have Internet connection.

Knowing those data and making use of the ITC resources in order to develop e-Gov platforms depends by the education level and also by changing mentalities. The e-Government applications may have a very important act in changing mentalities, an efficient and transparent e-Procurement will raise the population trust in internet applications and the will to use it. A system for paying taxes and contributions, easy to use, will convince many companies and even citizens to use those new technologies instead of loosing time and energy sitting in line at a city hall office.

² Professor Vasile Baltac, President Elect of CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies), Dragos Dinca, General Director of Romanian National Institute of Administration.

Another way of making those new technologies to be more close to citizens is to invest in their ICT educations. The ECDL Foundation (European Computer Driving Licence) have some programs designed to help citizens for equalize their skills in computer usage (one of the programs is called, not by chance, *equalskills*) and to reduce as much as possible the digital divide (probably the term of digital divide is to extreme and a more appropriate word is *gap*) between various layers within our society: rich vs. poor, young vs. old, normal vs. disabled, etc.

Theoretical framework

*“Public organizations are social unities (or human groups) made for realization of specific objectives”*³ and, according to Romanian legislation those social entities are financed by public money.

Public service is “the activity which a public employee is obliged to make in the interest of those that are governed” or “a general interest activity, made by a private person with the prerogatives of public power, under the administration control”.⁴

Having those concepts we may ask if there is any link between them. And the answer is *yes*, the public service is the reason for public organization to exist and for that, the electronic governance comes to help citizens (the public services beneficiaries) to get in touch with it.

As discussed by Ignace Snellen, e-government at the informative level provides basic information about government operations and services.

³ Rosenbloom D. H. in Lucica Matei, *Management Public*, Editura Economica, Bucharest, 2006

⁴ Parlagi, A. in Ani Matei, *Economie Publică*, Editura Economica, Bucharest, 2003

Beyond this basic level, government can seek higher levels of e-government by allowing citizens to interact and communicate with government, conduct online transactions with government, and gain access to other aligned websites of public and even private nature. E-government is defined as "... the use of information and communications technologies (ICT) to transform government by making it more accessible, effective and accountable (...) the benefits from it may be a low level of corruption, transparency, more comfort and reducing costs"⁵ in order to "transform the processes of the Public Administration as a whole and of its interaction with people; this process, through information and communication technologies (ICTs), aims at optimizing the provision of services, at increasing participation by citizens and enterprises..." (Snellen 2005).

The issue of e-government implementation phases is rather interesting debated in the relevant literature. The United Nations E-Government Readiness Knowledge Base⁶ have defined accordingly five phases, namely *Emerging Presence*, *Enhanced presence*, *Interactive presence*, *Transactional presence*, *Networked presence*, while Professor Vasile Baltac⁷ applying the latter to the Romanian case speaks of only four *Information*, *Interaction*, *Processing*, *Web transactions*, giving however the specific nature of the implementation of e-government in Romania the first two in the United Nations article was implemented together and the last two from the professor and also from UN web page are complex enough for not being implemented yet. So for the purpose of this paper I will assume only three phases. As such, I will argue on the following stages of the e-government implementation: one is the most simple and common use at the every level and this is *information*. This first phase, is

⁵The e-government handbook for developing countries, World Bank-Center for Democracy and Technology, November 2002.

⁶<http://www2.unpan.org/egovkb/egovkb/overview/webmeasure.htm#web>

⁷Vasile Baltac, *Course notes*, 2008 (unpublished)

for departments and agencies which are using the World Wide Web for posting information's on behalf of external users. The second one, *interaction*, allows a bidirectional communication, users may upload and update information's (like changing postal address) by different methods (the most use is by dropping an e-mail to the responsible person inside the agency). *Processing* is much more complex and requires more responsibility from the public institutions. Here the users may change values using a web site (like paying a tax for example) - in almost any cases it is needed a third part to guarantee the security of transaction.

We may say that Romania has successfully passed the first two phases of e-Government with a big success in implementing the second one, the possibility to download forms necessary in interaction with public authorities, forms that needs to be completed, printed and send it (at least at the present stage of e-Government development) by classical methods using postal services or handed personally to the public servant (rarely the citizens may use the e-mail systems).

Much more rarely is used the third phase, completing the forms on-line and making other transactions, like paying a tax for public authorities, also on-line. The population trust is, and will always be a barrier in implementing e-government platforms. The number of frauds presented by the mass-media (even if there are not so many and not that big as they present it) induces somehow the fear to use the on-line methods for paying taxes. I will come later on this article with explanations on this topic.

Since I've mentioned the word barrier I'll explain it a little bit. In this case a barrier is something immaterial that obstructs or impedes the implementation of e-Government, practically it prevents progress. Either we accept those new technologies or not, it is becoming clearly that this

is the future, so the only things that is come in discussions is the cost of it, the cost of shifting. As long as we fight against, we spend more money for doing it, so why not accepting and fight against these barriers?

According to the European Commission the e-Government barriers are characteristics – either real or perceived – of legal, social, technological or institutional context which work against developing e-Government, either: because they impede demand, by acting as a disincentive or obstacle for users to engage with e-Government services; or because they impede supply, by acting as a disincentive or obstacle for public sector organizations to provide e-Government services.⁸

The number of those barriers varies by the region, the mentalities and the state culture. If we speak about European Countries practically every study made, comes with other number or other barrier⁹.

Following an extensive review of existing e-Government research - including the legal foundations to e-Government - and analysis of the results of the online survey *Braking Barriers to eGovernment - Overcoming Obstacles to Improving European Public Services*, there are seven main categories of barriers that can block or constrain e-Government progress.

Leadership failures. This can be translated by an inadequate leadership during any of those three stages mentioned earlier.

Financial inhibitors. It is all about the costs of implementing and developing e-Government; an inappropriate cost/benefit analysis can

⁸ “Braking Barriers to eGovernment - Overcoming Obstacles to Improving European Public Services” on-line survey made by European Commission in 2007

⁹ “Barriers and benefits in the adoption of e-government” David Gilbert and Pierre Balestrini University of Surrey, Guildford, UK, 2004

constrain or block the investment.

Digital divides and choices. Inequalities in skills and access to ICTs can limit and fragment take-up of e-Government.

Poor coordination. Lack of coordination and harmonization between strategies can put a brake on establishing appropriate e-Government networks and services.

Workplace and organizational inflexibility. The mentalities are tributary to the old practices to the more bureaucratic methods of administration, also the average age of the public servants make those new techniques very hard to be accepted. This is like a mammoth organization which has to deal very quickly to a complete new business environment.

Lack of trust. Heightened fears about inadequate security and privacy safeguards in electronic networks and a general distrust of government can undermine confidence and take up of e-Government.

Poor technical design. Interoperability issues and difficult-to-use interfaces of some e-Government platforms exemplify this kind of barrier.

Every one of it has their specific factors which contribute to the failure of the e-Government implementation or adoption. In this article I will present the most important barriers and the related factors in case of Romania, so I will not be able to develop a very large study that includes all of these barriers mentioned before and of course that I will try to find solution for breaking the barriers that I found to be most imported for implementing e-Government in my country.

Romania study case

The last phase that I mentioned before as being the most complex in e-Government implementation, *Processing*, actually reduce the public organization at the dimensions of a computer (when comes to citizen interaction) and is the one in which the citizen does not interact physically with the organization, everything from completing a form, paying a bill and also to receive the public service (receiving a new identity card, or a construction approval, etc.) is made without the need of paper, without the citizen obligation to sit in line at the office building for hours. This phase in Romania is just a pilot program, the only web portal which has as a unique purpose bringing together citizens and companies on one hand and public administration on the another hand is the portal [e-guvernare.ro](http://www.e-guvernare.ro)¹⁰. This is marking the beginning of “digital reform”, a very big plan of Romanian Government which has as a mission to promote transparency, to make administration more efficient by reducing costs and bureaucracy, to assure accessibility to information and public services not depending by time and place, and to prevent and fight against corruption using electronically ways. In the table 1, I will show the maturity level of public services in Romania according to IDABC (scale 1 to 5)¹¹.

¹⁰ <http://www.e-guvernare.ro/>

¹¹ eGovernment in Romania. IDABC eGovernment Observatory. European Communities September 2006.

Table 1: Maturity levels of on-line services in Romania

Public services major categories	Maturity level
Public services for citizens	
Tax payment	3
e-jobs	2
Social services help: unemployment, social assurance, medical assurance, scholarships	1, 1, 2, 1
ID's: passports, driving license cards	1, 3
Car enrolment	2
Construction approvals	1
Police complains	1
Public library access (on-line libraries)	1
Birth certificates	1
University enrolment	3
Residence changing notification	1
Health care services	1
Public services for business	
Social assurance payment	3
Tax payment	3
VTA payment	3
New company registration	1
Data delivery (for statistics)	2
Custom services	3
Environmental approvals	1
Public acquisition	4

Source: IDABC e-Government Observatory. European Communities September 2006

When we see this dataset we ask our self “*why there are so many “1”?*” The answer is also written above and it resides in the barriers that are staying against a good implementation of e-Government in Romania.

First barrier and the most important one (from those described in this article) is *Workplace and organizational inflexibility*. And why is that? Because, and here I will also touch another barrier - *Digital divides and choices*, the lack of IT knowledge and education. In Romania, according

to the National Institute of Statistics¹² - Statistical yearbook 2007 in the 2006/2007 university year there were 780.925 pupils enrolled in high schools and 785.506 students enrolled in higher education programs (the difference is coming from the fact that some students are enrolled in more than one university program). In every high school and university here is at least one course related to IT&C. So knowing those facts, we may hope that the implementation of e-government will be a success very soon. The question that is rising just after is "*what about the elder population?*" public servant or not, most of them are not familiar in working with computers. I will focus first on the IT&C education problems of the public servant.

Romania at the end of 2006 has a total number of 183.000 civil employees in the field of Public administration and defense (source: National Institute of Statistics - Statistical yearbook 2007) and in the same year there were enrolled 41.139 students in political and administrative sciences, which means that in approximately 5 years the new generations are able to replace the oldest one. Of course this is not possible by a number of reasons that are not the subject of this paper, so I will not enter in to this, but just for having an idea, one of the reasons and probably the most important one is the age which of course is strictly related to the experience at the workplace. In Romania, according the same National Institute of Statistics 65.5 % of civil servant employees have more than 35 years (half of them more than 45 years). Seeing these data it is easy to understand the reality here.

In 2001 the Romanian Government provided a new set of regulations by the Government Decision no. 1007/2001¹³ where was mentioned that every civil servant must have computer competencies according to the

¹² <http://www.insse.ro/cms/rw/pages/index.en.do>

¹³ Published in: OFFICIAL JOURNAL no. 705 from November 6 year 2001

ECDL syllabus. Lack of motivation of the PA employees with more than 40 years old, contributes to the difficulty of e-Government implementation. They have worked a lot for passing the exams, but they don't see the opportunities that a computer opens to them, they are still paying tribute to the old and bureaucratic methods. Very few of them are able to pass those mental barriers and to start using computers at the level needed for a good e-Gov implementation.

What I was talking about is changing mentalities which are, of course, related to the age and education, of course not only the IT&C education.

For a good e-Government implementation the basics of IT must be known by everybody, public servant or no. In Romania ECDL Foundation have the same educational programs as in the rest of Europe, starting with equalskills (the basics in computers and internet learned in a fun and informal way – practically designed to reduce the digital divide) up to more advanced programs (CAD, Web starter, ECDL Advanced – dedicated to those who want to learn more advanced task and to deal with more extensive functionality).

ECDL / ICDL is a test of practical skills and competencies and consists of seven separate modules covering computer theory and practice. To achieve an ECDL / ICDL certification, the Candidate must successfully pass a test in all seven modules. ECDL / ICDL Module 1 is a theoretical test of computing knowledge at a general level and modules 2-7 are practical skills tests, as follows:

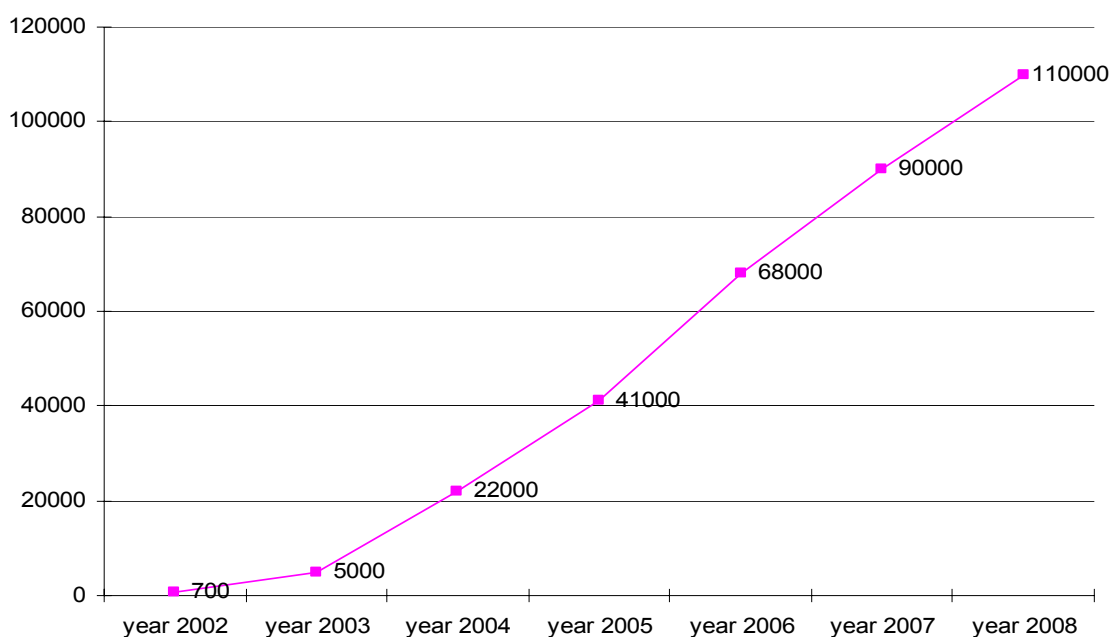
Table 2: ECDL Modules

Module 1 - Concepts of Information and Communication Technology (ICT)
Module 2 - Using the Computer and Managing Files
Module 3 - Word Processing
Module 4 - Spreadsheets
Module 5 - Using Databases
Module 6 - Presentation
Module 7 - Web Browsing and Communication

Source: ECDL Foundation web site

I present in the chart below, the evolution of people who engaged on ECDL courses or at list attempting to pass one test modules in Romania, starting with the year 2002 (this is done by achieving a skills card from one of the authorized training and examination center – and here I must say that NSPSPA is the first accredited center in Romania, even before the existence of ECDL Romania and this was possible by the collaboration with the Danish foundation EUCNord – so we have quite a good experience in working with those programs).

Chart 1: The evolution of people engaged on the ECDL programs.



Dealing E-Government here

Educations

The data presented in the chart before refers to the total number of people engaged on ECDL courses, but effectively people that are completed the course and pass the exams are at the end of 2007 approximately 45.000, in 2008 another 17.000 have ended and from the beginning of 2009 till now another 3.000. From those 65.000 people certified as ECDL course graduate, only 4.310 are civil servant employees. This is not an accurate number, because many of them did not complete the course through their institutions, so they have not been included on statistics. Anyway it seems that the real number is at least triple¹⁴ from the number presented. The rest of them are students, enrolled especially at public administration university programs, or other programs related to PA, like political sciences or administrative law¹⁵ – and we may call them “*the next civil servants*”. After graduating they will definitely work somewhere, in the public or private sector, and just by saying that it is obviously that they will use the electronic features that right now we are just talking about.

Nowadays in Romanian schools, computer skills are starting to be developed since the first class, there are computer laboratories in which the pupils have classes once or twice a week (not enough, but still), they practice their computer skills from the basics (using games to improve their dexterity – at the earlier ages) up to computer programming (in colleges). This is a very important step, not late from now every pupil in college (at least) will have his own laptop, as they have now their own mobile phone. Even so there still are enough problems that need to be

¹⁴ According to the discussions made with officials from Romanian National Institute of Administration.

¹⁵ According to the statistics made by ECDL Center from NSPSA.

solved: most colleges do not plan for 1:1 computing; many have policies that prohibit or deter laptop use in the classroom; most colleges are not equipped to support campus-wide use of technology; most faculties do not require a minimum level of ICT skills; few faculties' members are willing to record their lectures; plagiarism is a real and increasing problem and liability; and one of the most annoying thing is that there is a gap between students and the faculty that teach them when comes to computer usage. But resolving this is just a matter of time and we may say that we've found a way to deal the e- revolution on the youngest population, born after 1990, but what about the older population that doesn't have time or energy to start learning computer usage? This is the real challenge.

In Romania there are many distance learning institutions focused on e-learning which come with learning programs dedicated for the civil servant, and especially for those who are already employees. If we speak only about the costs, these are 50% less then in case of classical programs¹⁶ so being more affordable and easier for the civil servants to attend will increase the level of education in the field of ICT (and not only) even for those employees who didn't have the luck to work with computers from the beginning.

I am presenting below a matrix named *Computer Skills for Information Problem-Solving: Learning and Teaching Technology in Context*¹⁷ which was developed in 1996 by Michael B. Eisenberg and Doug Johnson, from Syracuse University in New York have after the set of aptitudes Big6 in

¹⁶ Dragos Dinca, General Director of Romanian National Institute of Administration; speech about the civil servant education on the opening of Center of Advanced Studies on Electronic Services eCAESAR in Romania [on-line: <http://www.e-caesar.ro>]

¹⁷ Eisenberg, Michael B. & Doug Johnson. *Computer Skills for Information Problem-Solving: Learning and Teaching Technology in Context*. ERIC Clearinghouse on Information and Technology. 1996. [online] <http://www.big6.com/what-is-the-big6/>

which is included the set of competencies in working with computer needed for the Information Society.

Table 3: Computer Skills for Information Problem-Solving

Stages	Competencies
Task Definition	
Define the information problem	The public servant must know how to use e-mails, blogs and groups over the internet and how to use efficiently e-documents applications inside the organization network.
Identify information needed	
Information Seeking Strategies	
Determine all possible sources	The public servant must know which is the hardware solutions for collecting and keeping data like hard drives or CD-ROMs, as long as software solutions, on line or off line data bases, and of course how to work with it.
Select the best sources	
Location and Access	
Locate sources (intellectually and physically)	The public servant must know how to search and find information in the organization network along with other databases outside the network, in which he has access, and to relate information that he find to the references.
Find information within sources	
Use of Information	
Engage (e.g., read, hear, view, touch)	The public servant must know to download, read, print burn CDs, to use word processors and spreadsheets, to analyze and filter the information that he needs for the task that he must complete.
Extract relevant information	
Synthesis	
Organize from multiple sources	They must organize and distribute the results of their work. This is done by using tables, charts, presentations and web pages.
Present the information	
Evaluation	
Judge the product (effectiveness)	They must be able to auto evaluate their work along with evaluating others work. This is done by understanding and acceptance of netiquette when posting information on the web or sending them by email, to use the spelling and also to pay attention to the final form.
Judge the process (efficiency)	

Source: the Big6 web portal online at <http://www.big6.com/what-is-the-big6/>

Mentalities

Knowing this, we must answer to the question *“How to implement quickly and efficient e-Government in Romania?”* During the first semester of the university year 2008/2009 I have collected data from ECDL course participants enrolled at that time in our centre, a total number of 166 persons. It was amazing to find that even if the respondents are very experienced in working with computers and also very young (90% of them less than 25 years old – being students at the Faculty of Public Administration), they don't use the e-Government platforms already implemented (many of them don't even know the features inside of a governmental web portal).

Every one of them have used at list one time the facilities for finding a place on the city map using the interactive maps from the municipality web site. Only 23 of them (14%) have send an e-mail to the authorities trying to solve or report a problem (the public entities to witch they have send e-mails was the National Authority for Consumers Rights and the Police Department). None of them have ever tried to pay a tax by using the electronic money (using an ATM machine or the Internet).

When they were asked about the web portals implemented in Romania: 64% accessed at least one time the e-guvernare.ro web portal, 42% the e-licitatie.ro web portal and 26% autorizatiauto.ro web portal. None of them have used the feature inside the portal because the reason for accessing was strictly didactic (related to the questions that they should answer later on school). Anyway, we may find that as a good answer, because the students from today are the employees from tomorrow (either on public or private institutions) and they will know about the existence of those web portals. They have also assimilated much knowledge about ICT and have developed enough skills for a good implementation of e-Government in Romania.

Bureaucracy is the word that shows us the Romanian method of making administration in nowadays. This concept represent practically the organization way of administrating resources on a high scale using specialized stuff placed into hierarchical structure, with attributions, responsibilities and procedures strictly defined. About bureaucracy it is said that it is as old as civilization is (a good motive for passing to a new efficient system).

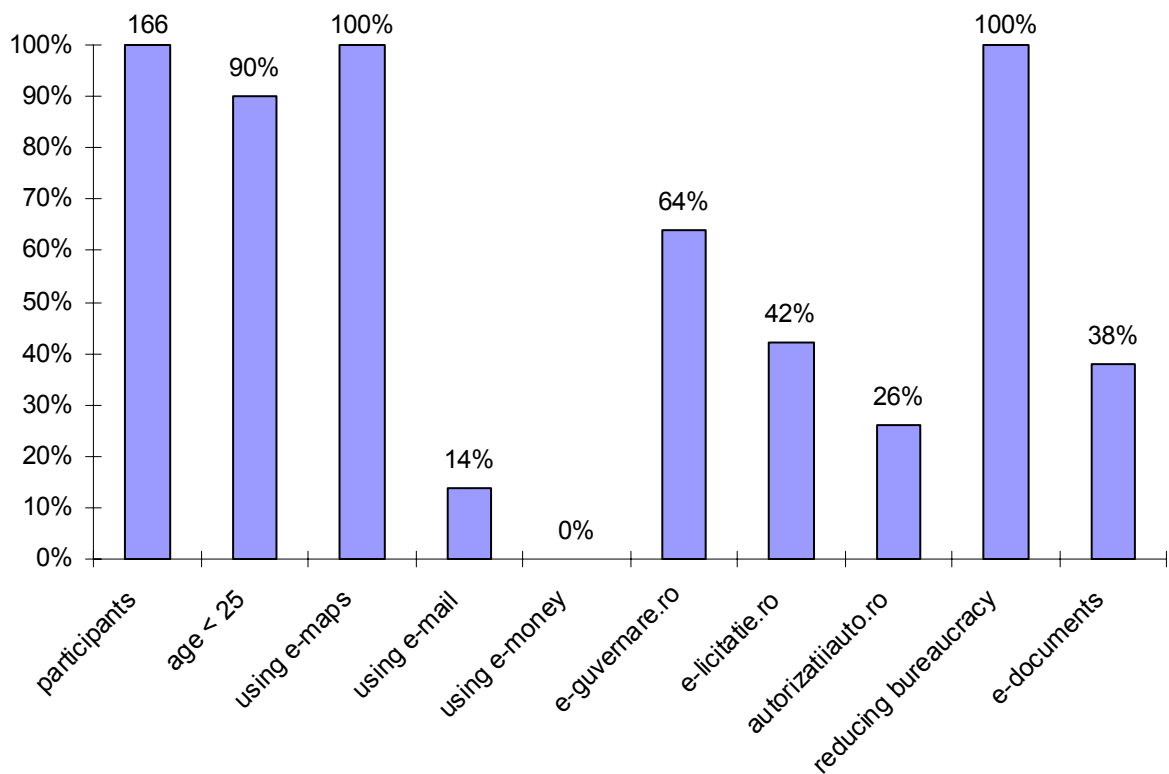
The rigid, bureaucratic, hierarchical way that public administration was dominated in the XX century is changing with a new more flexible form, also known as public management (H.E. Owen, 2003). This change it is not a simple change of management, but a change in governance, in society and a new kind of relation between government and citizen. Because of the average age in the area of public administration it is very difficult to shift from a system that used to work some years ago to another one that have just the premises to work, but nobody “known” tested it yet.

Every one of my students have agreed with the idea that e-government will reduce bureaucracy, of course that it is true, we didn't need another study to say that, but the funny thing about that is that few of them are using the facilities on the web sites that actually reduce bureaucracy. Even if the municipalities (but not only the public institution – it is the same with private companies) have posted documents ready to be downloaded and completed just 38% of my students have actually use this, the rest preferred to complete the forms by hand at the office.

So nowadays in Romania, not bureaucracy is the main problem for an ineffective implementation of e-Government, but mentalities. Those

mentalities must be changed starting from school, college and the faculties. But here we find, as I've all ready mentioned before, the gap between students and the faculty that teach them. Excluding the IT teachers, not to many from the university teaching staff use computers for anything else, except research, which is good, but not enough. They don't even see the possibility to use it on other purpose. Of course that, this will reflect on the students attitude in dealing with public authorities.

Chart 2. Brief summary to the answers at the ECDL course participants survey.



Discussions and conclusions

Knowing that Romania it is still under a development process we may say that every aspect that is characteristic to our country is under development, including here the IT sector. Even if efficiency is one of the most important attribute of public administration, it is still in question if without IT we may speak properly about that. According to The Ministry of Communication and Information Technologies in the year 2008 the investments in the IT sector were more than 1 billion Euros. Using those money properly will induce a success implementation of e-Gov and also opens a new perspective on the field of PA. Changing the nature of governance is something that requires care if the right outcome is to be achieved. If the structure or incentives are wrong, the result can often be suboptimal or even perverse behavior (F. Bannister 2004).

In the field of public sector there are already major investments made on hardware, software and management platforms. But even so, integrating all of those systems may represent a big challenge and can be a long term process

Since its launch in 2002, the Romanian e-Procurement system (www.e-licitatie.ro) has assisted in the award of over 470 000 on-line open tenders, saving the public authorities considerable amounts of money in the process, estimated to be in the region of €178 million. The initial pilot project, developed by the Ministry of Communications and Information Technology, included 159 public authorities and seven product categories. In March 2006, the system has been extended to manage the on-line auctions of over 1.000 public authorities and more than 82 product categories. Created by a young team of IT specialists, the system simplifies procedures for both suppliers and purchasing agencies. On 27 February 2008, the Romanian Government approved the Decision no. 198 for the amendment and completion of the norms to

enforce provisions pertaining to public procurement contracts assigned through electronic means. Following the adoption of this legislative act, starting in 2008, contracting authorities are compelled to use electronic means for at least 20 % of public procurement.

In September 2003, the Romanian Government launches its e-Government portal e-guvernare.ro, providing a one-stop shop to public services online. The portal, also called 'Electronic National System', gives 24/7 access to information from central and local government institutions, official forms and interactive services. 687 official forms from 787 public institutions, and 9 interactive services are available, such as VAT declaration and submission of statistical information. To use these services, citizens and businesses must register to obtain a digital certificate.

On 19 October 2003, testing of e-Voting methods takes place during a referendum on constitutional changes. The e-Voting experiment is deemed a success. Votes are submitted using digital certificates and registered through a system managed by the Romanian Central Electoral Bureau. The system is designed to enable members of the Romanian military and police in missions abroad (Iraq, Afghanistan, Bosnia-Herzegovina and Kosovo) to cast their votes remotely. It was used by 97 % of the 1.600 potential voters during the two days of the consultation and presents no technical problems.

In November 2006, the Ministry of Communications and Information Technology (MCIT) launches the Virtual Payment Office www.ghiseul.ro. Its aim is to facilitate citizens' interaction with public administration institutions by providing for the online payment of taxes, fines and other financial obligations in a fast, transparent, efficient and safe way via bank cards. The first service provided on the Virtual Payment Office is the

online payment of traffic fines.

Those are examples of good practices! This is a good start! But we have to be very carefully because in Romania it is not enough to start well, many projects have started well and ended ... not so well. As I've mentioned, e-Government will be implemented in Romania for sure, but we need to do that fast and at a moderate price. There are many barriers that may oppose to the shifting from the oldest, traditional methods of governance to new electronic ones.

I've mentioned *Workplace and organizational inflexibility* along with *digital divides and choices* – as being two of the most important barriers. The new generations of citizens, much more used with technology, will come and help the shifting. The citizen level of knowledge will rise thanks to the computer sciences that are studied on all levels of education. In fact the evolution of ICT sector in Romania is helping through this. If 5 years ago, most of Romanians had their home computers connected to the Internet by dial-up, (or they didn't have a computer), now all of them have high speed internet connection. So we may say that the use of Internet will be as the use of.

So, the education will help in changing mentalities, rising the citizen acceptance and when this is done it remains just to pass to the next barriers, which are of course many and various, but probably not so difficult to handle.

As I've presented here, the Romanian population is not so *connected*, but 74% of the Romanian companies have internet access and make use of it. A good idea, in order to implement a proper e-Government strategy, will be to develop first, the B2G sector, and by that, the citizens will get in touch (not directly of course) with those new technologies and

step by step they will use it also alone, individually.

References

Bannister Frank (2004): Deep E-Government, Performance-oriented Reforms in Budgeting, Auditing and Evaluation, EGPA Annual Conference.

Criado J. Ignacio, (2008) *Public Sector Innovation and the Europeanization of eGovernment. An Institutional Approach*, Innovation in the Public Sector, EGPA Conference Rotterdam, the Nederland, September 2008.

eContent Programme (2002): Improving access to and expanding use of Public Sector Information: Available at: <http://cordis.europa.eu/econtent/psi/pubsec.htm> (last accessed June 2007).

eEurope Action Plan 2005 (2005): Available at: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope2005/index_en.htm (last accessed June 2007).

European Commission (2007): Braking Barriers to eGovernment - Overcoming Obstacles to Improving European Public Services. Available at: <http://www.egovbarriers.org/> (last accessed June 2009).

European Communities, IDABC eGovernment Services (2008): eGovernment factsheet - Romania v.4.0, Available at: <http://ec.europa.eu/idabc/en/document/7592> (last accessed June 2009).

European Computer Driving Licence Foundation (2009): ECDL programme, Available at: <http://www.ecdl.org/products/index.jsp?b=0&pID=102&nID=108> (last accessed June 2007).

Gilbert David and Balestrini Pierre (2004): *Barriers and benefits in the adoption of e-government* Guildford, UK, University of Surrey.

Iancu Diana – Camelia (2008): Going e-European: the case of the Romanian public administration reform (1998-2006), *Information Society: Multidisciplinary Approaches*, pp. 227-242

Matei Ani (2003): *Economie Publica*, Bucharest, Editura Economica.

Matei Lucica (2004): *Servicii Publice*, Bucharest, Editura Economica.

Matei Lucica (2006): *Management Public*, Bucharest, Editura Economică.

Owen E. HUGHES (2003): *Public Management & Administration* – Third edition, New York, Palgrave macmillan.

Schuppan Tino (2008): *Skill Requirements for eGovernment*, Innovation in the Public Sector, EGPA Conference Rotterdam, The Nederland.

Snellen Ignace (2005), *Technology and Public Administration: Conditions for Successful E-Government Development*, In *New Technologies in Public Administration*, Editors G. Petroni and F. Cloete. Amsterdam: IOS Press.

Vrabie Catalin (2008): *E-Government systems in Romania*, Innovation in the Public Sector, EGPA Conference Rotterdam, The Nederland.

World Bank - Center for Democracy and Technology (2002): *The e-government handbook for developing countries*, Available at: <http://www.infodev.org/en/Publication.16.html> (last accessed June 2009)

Evropa, islam in moderna paradigma

Europe, islam and modern paradigm

Aleš Debeljak¹

Abstract

The paper's frame is the imagined Europe the construction of which historically unfolded "via negativa". By drawing the borders of Europe, symbolic geography necessitated the definition of "the other". In Middle Ages, borders were drawn with Christian pen and sword. While inconceivable without Christianity, modern Europe is not reducible to it. This is because of the advent of modernity grounded as it is in critical reason and empirical observation. In determining its "other", European collective imaginaries located it in islam and its various cultures. The attendant understanding of the border as a point of contact, conflict and communication is absent in the currently popular interpretation of "clash of civilisations". The latter may yet turn out to be a self-fulfilling prophecy but its mass appeal lies in its design. It's built of flammable material that includes accumulated mutual fears, prejudices, and stereotypes of the West in general and Europe in particular, on the one hand and the global Muslim community on the other. Competing, if less often heard, is the theory of "confluence of civilisations" or a cross-fertilisation of paradigms. In this regard, the European Union as the current incarnation of Europe's political will to achieve cosmopolitan "universal peace", faces a tough challenge: it has to shape the conditions that would make a public recognition of a necessity of "euro islam" or "European islam" possible.

Keywords: Europe, islam, paradigm

¹ Dr. Aleš Debeljak je redni profesor na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani

Ljudstva, ki so si zgodovinsko pripisovala skupinsko članstvo v Evropi, so se prepoznavala v opreki s tem, kar so si predstavljala pod »ne-Evropo«. Proces še traja. Z boljšimi besedami: Evropa se je zgodovinsko določala kot to, kar ni. Namišljeno celoto Evrope pa je bilo treba učvrstiti s prepoznavnimi mejami. Pomanjkljivost fizične geografije, tj. odsotnost izrazite naravne meje proti vzhodu celine, je rodila potrebo po mentalni geografiji. V njej so bili posamezni prostori določeni v medsebojnem nasprotju. Zunanje meje so svojo lego spreminjale glede na politične okoliščine in poljubno izbrane značilnosti: mejo so med drugim utelešali reki Odra in Nisa, zakarpatska močvirja, gorska slemena Karpatov, Urala, vršaci Alp in Pirenejev, pogorje Atlasa ali obale Črnega in Kaspijskega morja, železna zavesa iz hladne vojne ali pa aktualne meje Evropske unije oziroma šengenskega *limesa*. Z nenehnim spreminjanjem pomena, ki ga je Evropa pripisovala sovražniku, kakršen kljub različnim preoblikam ni smel izginiti, so se tradicionalno oblikovalečasne zveze interesov in pragmatična zavezništva različnih centrov moči.

Njihov skupni imenovalec je bil strah. V zavesti ljudstev, ki si pripisujejo članstvo v Evropi, sta Vzhod in Zahod dobila polarizirane vrednostne pomene, v katerih nastopa Vzhod kot negativno, drugo, tuje Evrope: Vzhod kot vir strahu. Pri operaciji premikanja meja med »domačim« in »tujim« sta v retoriki srednjega veka ta prostor drugega zasedala »Orient« in islam, od francoskega in angleškega razsvetljenstva naprej pa je bila plašč civilizacijskega primanjkljaja primorana obleči pičlo modernizirana Vzhodna Evropa, zaznamovana s podeželskimi življenjskimi stili in totalitarnimi režimi.

Prav z vidika ogromnega manipulativnega potenciala, ki ga ima politično upravljanje z množičnim strahom, je mogoče tudi lažje razumeti, da je bolj enostavno spremeniti fizične kot mentalne meje. Strah pred barbari

na drugi strani meje je v različnih zgodovinskih obdobjih uspel začasno poenotiti raznovrstne koalicije moči in interesov, to pa tako, da je tradicionalni (tj. Zahodni) Evropi zagotavljal podlago za spoznavno prevzetnost in etično pristranost, v kateri je lastno držo vselej doživljala kot večvredno.

Meja, ki jo vzdržuje mentalna geografija, je mati identitete. Razlika, kakršno vzpostavlja meja, *finis*, je namreč vedno že v funkciji tega, da določa in zameji, da torej de-finira. V izogib nesporazumom se je seveda treba zavedati, da nekakšna srečna amorfnost »istega« ne bi bila niti politično mikavna niti ni praktično možna. Osnovni kriterij identitete je namreč možno udejanjiti ravno s pomočjo izumljanja, vzdrževanja in premeščanja razlik. Le-te vedno znova vzpostavljajo in premikajo meje, pa naj gre za jezikovne ali etnične, verske ali politične. V vsakem primeru meja predstavlja možnosti za *kontakt*, ki tudi takrat, ko se izraža kot *konflikt*, predpostavlja in oblikuje (četudi predsodkov polno) *komunikacijo*.

V okviru slovenske kulturne tradicije, ki je v tej razsežnosti povsem "evropska", gre za kontakt z neko posebno vrsto tujca - Turka! Mnogo stereotipno negativnih predstav se je nakopičilo v procesih dolgega trajanja, ki so omogočali vzpostavitev kolektivnega soglasja o "turški nevarnosti". Zgodovinske postaje so pretresljive toliko, kot so tudi slikovite: segajo od roparskih vdorov turške konjenice do ljudske arhitekture taborov, obzidanih cerkvenih zavetij, od habsburškega uradnika Benedikta Kuripešiča in njegovih podrobnih poročil o potovanju po otomanskem cesarstvu v prvi polovici 16. stoletja do ljudskih pesmi o ugrabljenih devicah, ki jih čaka haremska sužnost, od Josipa Jurčiča, ki je na začetek moderne slovenske književnosti postavil "slovenskega janičarja", v katerem se poznajo sledi evropskega odpora do in fascinacije z otomanskim cesarstvom; pa do slavni bosanskih enot v avstro-ogrski

vojski na soški fronti, zaradi katerih je nekaj let stala pod Mangartom tudi mošeja, od "orientalskih" romanc Antona Aškerca in "džaura", nevernika, od romana *Alamut* Vladimirja Bartola, ki je opisal življenje fanatičnih ubijalcev, pa do fesa, sablje in bradavice na turškem nosu v pesmici Otona Župančiča. Z eno besedo: etnična oznaka "Turek" v slovenskih kolektivnih predstavah ni nič drugega kot metaforični povzetek predsodkov do tiste vere, pred katero se je v strahu stiskalo srce vsej srednjeveški Evropi: islam!

Evropska (ves srednji vek to dejansko pomeni krščanska) ljudstva so se z muslimanskimi vojaškimi, verskimi in kulturnimi tradicijami srečala v treh regijah: na Iberskem polotoku so arabski muslimani nastopali kot Mavri; na ravninah, stepah in močvirjih vzhodne Evrope so se Rusi in Poljaki bali Džingiskanovih Mongolov oziroma Tatarov; na Balkanskem polotoku vse do Donave in Budimpešte pa so krščanski svet ogrožali Otomanski Turki.

Po tem, ko je damaščanska dinastija Omajadov že kmalu po ustanovitvi islama v 7. stoletju krenila v boj proti zahodnim delom rimskega cesarstva, je gladko osvojila Egipt in severno Afriko. Prvi roparski izlet muslimanov v Evropo se je sicer zgodil že leta 711, kmalu zatem pa jih je kotčasne zaveznike v lokalnem boju proti tekmecu najel kar krščanski velikaš. Številčna in izkušena vojska komandanta Tarika ibn Zijarda je prekoračila medcelinsko ožino in vstopila v Evropo. Vendar se po opravljenem poslu ni poslovila in vrnila. Nasprotno: notranji spori krščanskega plemstva so znatno prispevali k temu, da so že leta 718 muslimani čvrsto nadzorovali vse špansko ozemlje do Pirenejev. Malo odpihnjenega prahu z zgodovinskih knjig in spomnimo se lahko, da na ta stik islama in krščanstva opozarja ime zmagoslavne poveljnika: Gibraltar, se pravi, »ponašenka« iz arabske besede *Džebel-al Tarik* ali Tarikova gora.

Al-Andalus, mozaik muslimanskih kraljevin, ki so v Španiji zrasle pod zaščito sposobne vojske in razumne javne uprave, je trajal do 1492, ko se je s padcem emirata Granade oziroma poslednje islamske države v zahodni Evropi zaključila *reconquista*, krščanska osvojitve izgubljenih ozemelj. Vsa oblast je prešla v roke goreče katoliških kraljev Izabele in Ferdinanda, muslimanski in judovski prebivalci pa so v preteči senci inkvizicije morali »izbirati« med tremi možnostmi: *spreobrnitev*, *izgnanstvo* ali *smrt*. Sporočilo organiziranega nasilja, ki ga je teološko utemeljila fanatična inkvizicija, je bilo jasno: Španija bo poslej samo za katolike, tako kot mora biti Evropa samo za kristjane.

Mnogi begunci so v iskanju nove domovine našli odprta vrata na drugem koncu celine, na jugovzhodu, v otomanskem cesarstvu. Eno najmogočnejših islamskih držav je konec 13. stoletja ustanovil Osman, voditelj islamiziranega nomadskega klana iz turške Anatolije. Na vrhuncu moči v 16. in 17. stoletju pa se je raztezalo kar na tri celine. Leta 1352 so se muslimanski vojaki odzvali povabilu krščanskega princa, ki jih je---strukturno ista zgodba kot z Arabci v Španiji---prosil za pomoč v lokalnem obračunu. Prestopili so Dardanele, ožino med Evropo in Azijo, že leta 1453 pa je sultan Mehmed Osvajalec na čelu velike vojske zasedel Konstantinopol, središče bizantinskega cesarstva in vzhodnega krščanstva. Balkanske dežele so bile naslednje na vrsti.

Treba pa je reči tudi, da se je odnos evropskih ljudstev do muslimanske kulture sicer pretežno res zasnoval na odporu, vendar pa jim svojevrstna dvoumna privlačnost sploh ni bila tuja. Zlasti v obdobju velike moči osmanskega cesarstva, med 16. in 18. stoletjem, so evropski dvori poleg preteče nevarnosti v otomanskem svetu predstavljali tudi posnemanja vredno zalogo prefinjenih manir, kompleksne vojaške tehnike in visoke družbene organiziranosti. Zahodna imaginacija se strahospoštljivo ni mogla upreti skrivnostni privlačnosti islama, katere odmev lahko v

mnogih evropskih jezikih zaslišimo na primer celo v vsakdanjem reku, s katerim s prispodobo »Meke« merimo na bogato zakladnico izpolnjenih želja.

To ambivalentno razmerje se zdi važno poudariti vsaj zato, ker mnogi pisci v okviru sodobnih postkolonialnih študij radi prelagajo odgovornost za klavrne življenjske standarde in šibke demokratične ustanove v islamskem svetu izključno na ramena tiste tradicije, v kateri prevladujejo imperialne, kolonialne in polaščevalske težnje skupaj z vsiljenimi politično-gospodarskimi modeli Zahoda. Pri takšni advokaturi se lokalna ljudstva in njihove družbene elite namreč preveč enostavno razrešijo odgovornosti do upravljanja z lastno eksistenco, s tem pa jih progresivna politična retorika postkolonialnih študij v bistvu obravnava veliko bolj pokroviteljsko, kot bi si manifestativno želela.

Kakorkoli že: po drugem neuspešnem poizkusu otomanske zasedbe Dunaja leta 1683 se je končala pustolovščina, ki je muslimanske bojne odrede pripeljala najgloblje v Evropo. S tem se je začel počasni razkroj otomanskega cesarstva, ki je pokalo po šivih vse do konca sultanata v letu 1922. Pred Dunajem se je potemtakem končala doba muslimanske grožnje krščanstvu, začela pa se je doba krščanske grožnje islamu.

A naj bo prikaz kontaktov, konfliktov in komunikacije še tako poenostavljen, nikoli pravzaprav ne more povsem skriti nekega dejstva: med srednjeveškim krščanstvom in srednjeveškim islamom obstaja mnogo ujemanj, presečišč in sozvočij. Ne bi bilo pretirano trditi, da sta v marsičem govorila skupen jezik. To je mogoče najlepše videti v primerjavi načina, kako se je na arabščino odzvala latinščina na eni in farski, turščina ter indijski jeziki na drugi strani. Skupina menihov iz opatije Cluny, v kateri je deloval tudi »slovenski rojak«, filozof in astronom Herman Koroški, je v 12. stoletju prevedla Koran iz več razlogov. Ne najmanj

pomemben med njimi je klical k strateškem poznavanju in teološki zavrnitvi temeljnega teksta, na katerem sloni posvetna moč uspešnejšega tekmeča.

Vendar pa se je učeno prepirati možno le pod pogojem, da z nasprotnikom delite skupni slovar pojmov in referenc. Latinščina je tak slovar imela, medtem ko so morali prevajalci Korana v turščino, perzijske in indijske jezike marsikateri izraz »uvoziti« iz arabščine, saj omenjeni jeziki in njihove kulturne značilnosti niso vsebovale ustreznega izkustva in temu primernih pojmov.

Kristjani in muslimani namreč zelo dobro vejo, na kaj merijo, ko drug drugega trdovratno obkladajo z zmerljivko »nevernik«, tj. nekdo, ki bi pravo resnico moral spoznati, pa jo bodisi zavestno zavrača bodisi životari v slepi nevednosti. Poizkusite z »nevernikom« pošteno užaliti koga v budističnem, konfucijskem ali hinduističnem svetu pa boste videli, kako vas bojo začudeno gledali. Za razumevanje ene resnice, enega kriterija, ene dogme preprosto nimajo predstavnih in pojmovnih orodij. Z drugimi besedami: prav zato, ker imata krščanstvo in islam skupne duhovne temelje, sploh šele lahko tekmujeta za prvenstvo v kontroli nad dušami, ozemljem in bogastvom!

Vsak od obeh sistemov dela na pogonsko gorivo mesijanskega prepričanja, da ima samo on v posesti pristno, razodeto in dokončno resnico. Drugače od etnično izključujočega judaizma, iz katerega sicer oba izhajata, pa svojo resnico vsiljujeta na krožniku univerzalnosti, kar pomeni, da je *izrecno namenjena vsemu človeštvu*. Drug drugemu morata torej nujno odreči status alternativnega življenjskega sistema. Konflikt je na dlani.

Vendar pa gre za konflikt v isti rodbini. Srednjeveškega kristjana, ki muslimana noče označiti z besedo, kakršna bi utegnila sugerirati versko razsežnost, pač pa vselej posega le za etničnimi oznakami, v krčeviti obrambi lastne vere posnema samo še srednjeveški musliman. Z znatno zalogo nalepk, kot so Saraceni, Mavri, Turki, Tatari, Mohamedanci na eni in Franki, Rimljani, Slovani, Nazarenčani na drugi strani, sta krščanstvo in islam namreč drug drugega skušala ponižati na raven etnične, plemenske ali krajevne vere. Takšna vera pa bi bila nujno omejena in s tem brez vrednosti za univerzalno širitev. Ko je srednjeveški Evropejec obračal pogled stran od »Turka«, je v ogledalu torej videl sam sebe.

Z začetkom moderne dobe in prve globalizacije, se pravi, s Kolumbovim odkritjem "novega sveta" in evropske kolonizacije Južne in Severne Amerike v 16. stoletju, pa se ta pogled začne spreminjati. Modernost oziroma predstavniki okvira dobe, ki se je rodila z babiško pomočjo renesanse in humanizma, protestantizma in kapitalizma, zaznamuje namreč velika revolucija: namesto božje v središče stopi človeška avtoriteta, namesto skupinske vere se je začel uveljavljati posameznikov razum, namesto podedovanih privilegijev zlagoma postane pomembnejša moč boljšega argumenta. Medtem ko je srednjeveška Evropa terjala spoštovanje krščanske dogme in cerkvenih pravil kot edine poti do razodete resnice, so se pod dežnikom modernosti uveljavili drugačni pristopi v iskanju resnice, tisti namreč, ki izvirajo iz racionalne logike poizkusa in napake, iz empiričnega opazovanja in matematičnih meritev.

Dvomeči posameznikov razum lahko zelo lepo vidimo na primer v nizozemski kulturi 17. stoletja. Tam in takrat se je prevladujoči vrednostni sistem odlikoval po antiklerikalnem in antifevdalnem značaju, saj je slonel na protestantskem odporu do teologije rimskega papeža in do politike nedavnih špansko-kraljevih okupatorjev; prav tako pa se je

opiral na samozavest spričo dragocene zemlje, ki so jo z domiselnimi nasipi iztrgali valovom Atlantskega oceana. Rečeno s kljubovalnim ljudskim pregovorom: "Bog je ustvaril svet, Nizozemsko pa so ustvarili Nizozemci". Amsterdam in druga nizozemska pristanišča so se hitro vključila v trans-atlantsko menjavo vojaških, gospodarskih, kulturnih in političnih dobrin z "novim svetom", drugače od Španije pa so z enako naglico razvile tudi kapitalistični način delovanja.

Kaj to pomeni? Preprosto, a ne napačno rečeno: namesto spraševanja, ali gre pri tej ali oni stvari za božjo voljo, so se nizozemski trgovci in morjeplovci raje spraševali o tem, ali reč sploh "deluje" oziroma ali "se izplača". Takšno funkcionalno zaznavanje sveta si seveda ni moglo kaj, da ne bi iznedrilo tudi spoznanja, ki je hrbtenica moderne politične prakse: bolj dobičkonosno je, če namesto zatiranja tistih mnenj in stališč, ki se razlikujejo od tvojega, raje zavzameš načeloma strpno držo! Strpnost kot politični pojem, kakršno med vrsticami vsebujejo že spisi nizozemskega humanista Erazma Rotterdamskega, je odločilno podporo potemtakem dobila od meščanske praktične pameti.

Uveljavitev strpnega odnosa do "drugega" in "drugačnega" pred razsvetljensko filozofijo, ki je v 18. stoletju izrecno osmislila mnenjsko svobodo, je mogoče ilustrirati vsaj s položajem judovskih skupnosti. Umikajoč se pred krutimi metodami inkvizicije, ki je po padcu mavrske civilizacije na Iberskem polotoku z ognjem in mečem ustvarjala čisto katoliško državo, so judovski begunci našli zatočišče v nizozemskih mestih. Tu jih meščani sicer niso ljubili, vendar pa so jih ob sebi nekako trpeli. Omejili, ne pa tudi preprečili, so jim sodelovanje v javnem življenju, Judom pa se ni bilo treba bati za življenje in posest. V zameno so znatno prispevali k razvoju internacionalnih trgovskih mrež in poslovanju finančnih ustanov, vključno z borzo, judovski donesek v zakladnico prevratniških filozofskih idej pa je prav tako neizogiben.

Vendar se nima smisla slepiti: pot od lokalne in omejene do splošne in univerzalne strpnosti je ovinkasta in dolga. Na cilju še nismo. Navzlic islamu kot tradicionalnemu sovražniku srednjeveške Evrope pa je organizirano nasilje do »drugega« potekalo v krščanskem okviru, ne zunaj njega. Med krščanskimi skupinami so namreč potekale srdite vojne, katerih teološko ozadje predstavlja način, kako je Martin Luther prelomil s cerkvenim monopolom Rima nad božjo avtoriteto. Protestantska reformacija seveda ni edina, je pa bistvena prvina v modernem predstavnem okviru. Brez protestantskega upora namreč ne bi bilo individualizacije božjega razodetja. Resnica vere ni imela več opravka s profesionalci rimske cerkve, ampak je postala stvar posameznega vernika in njegovega lastnega odnosa do Svetega pisma. Izpod krhajoče se enovitosti srednjeveškega latinskega sveta so začeli kukati narodi, saj je bilo za vernikov osebni dostop do svetih besedil le-ta treba najprej prevesti v jezike evropskih ljudstev.

V zaključku »tridesetletne vojne« med protestanti in katoliki, formaliziranem z westfalskim mirom leta 1648, se skriva tudi začetek modernega mednarodnega prava. Takrat sprejeto načelo *cuius regio, eius religio* ni samo lokalnim knezom priznalo pravice, da določajo vero podanikov, ampak vsebuje že tudi priznanje subjektivitete kneževin oziroma državnih tvorb. To pa pomeni, da nobena suverena država nima pravice, da posega v notranje zadeve druge.

Kaj pa se je ob rojstvu modernosti dogajalo v islamskih kulturah? Islamska cesarstva so bila nedvomno zasnovana na večvrednosti islama. Vendar so podjarmljenim narodom dopuščala omejeno versko svobodo, ki bi bila v srednjeveški Evropi nepredstavljiva. Tisti Judje, ki se pred vojskujočim se katolištvom s Portugalske in iz Španije niso umaknili na Nizozemsko, so skupaj z muslimanskimi sotrpini odšli na jugovzhodni

konec Evrope, kjer so našli dom in delo v otomanskem cesarstvu. Tu so pod oblastjo Visoke Porte živele mnoge verske, etnične in jezikovne skupnosti. Evropski kriterij za skupinske identitete, ki se je v obliki nacionalnih posebnosti prebijal izpod splošne krščanske enovitosti in z rivalstvom med angleškimi, francoskimi in nemškimi odredi celo vplival na poraze v križarskih vojnah, v muslimanskem zamišljanju sveta ni imel posebnega pomena. Namesto etničnega je veljal verski kriterij, v skladu s katerim so brez prisile po spreobrnitvi druga poleg druge živele različne verske skupnosti.

Čeprav so zlasti »narodi knjige«, kristjani in Judje kot sorodniki po veri v enega boga, v otomanskem upravnem sistemu imeli določeno mero samostojnosti, še ni šlo za toleranco v modernem smislu. Moderna politična strpnost ne izhaja iz skupnosti, ampak iz posameznika kot enkratnega bitja. Vseeno se mi zdi vredno opozoriti na to islamsko obliko mnogokulturnosti, saj kaže, da so se tudi muslimanske države ukvarjale z enakimi problemi kot evropske.

Problemi skupnega življenja pod eno državno streho so se strahovito zakomplicirali v moderni dobi. Odgovori na izzive modernosti so bili seveda različni. Islamski svet se je bil šele po neuspehu drugega obleganja Dunaja prisiljen soočiti z zmagovito paradigmo, paradigmo braniteljev Zahoda. Pri tem jim versko pogojeni prezir do krščanskega »nevernika« ni šel na roke. Drugače od srednjeveških menihov, ki so študirali islam zato, da bi znali razumeti sovražnika in zavrniti njegovo teološko dogmo hkrati, se islamski učenjaki sploh niso ukvarjali s študijem krščanskega in judovskega sveta ter evropskih jezikov. Šele v moderni dobi so tudi arabski, turški in perzijski vladarji začeli razmišljati o vzrokih za to, da njihova cesarstva razvojno zaostajajo. Za uporabo izumov visoke tehnologije, npr. mušket, teleskopov in tiskarn, so morali bodisi najeti otomanske podložnike, krščanske Grke in Armence ali Jude,

bodisi so morali strokovnjake uvoziti z Zahoda.

Postopna prevlada moderne zahodne paradigme se je začela. V njenem političnem jedru tiči razsvetljenska ločitev cerkve od države. V moderni državi namreč ustava in zakoni, ne pa verska čustva te ali one skupnosti, določajo osnovne okvire sobivanja v javnem prostoru. V sodobnih muslimanskih državah, vključno z demokratizirajočo se Indonezijo, ta proces mnogi pripadniki kleriških, če že ne meščanskih, elit pogosto vidijo kot nezaželjeni izum »sovražnega« Zahoda in ga kot takega tudi zavračajo. Vendar je treba trezno ugotoviti, da imamo danes v muslimanskih in arabskih državah opravka z bolj ali manj totalitarnimi režimi, ki dušijo javno debato, hkrati pa onemogočajo širitev blagostanja med prebivalstvom. Frustracije in protesti, ki nimajo odprtih komunikacijskih kanalov za simbolno izmenjavo stališč, pa se zlahka prelijejo v oboroženo nasilje in množični vandalizem.

Vzemimo ilustrativni primer: prosluli množični protesti širom po muslimanskem svetu, katerih vzrok je bila menda objava »blasfemičnih« karikatur preroka Mohameda v desničarskem danskem časopisu *Jyllands-Posten* decembra 2005. Lep primer premestitve odgovornosti, v kateri so protislovno objavo vzele avtoritarne muslimanske elite za nekakšno dimno zaveso, ki prekriva njihovo odgovornost za gospodarsko in tehnološko zaostalost, množično revščino, vojaško šibkost in dušeče razmere v javni sferi, vključno z redno cenzuro tiska. Eskalacijo vandalizma in nasilja nemalokrat namreč usmerjajo prav državne in kleriške elite, ki so inkriminirane karikature premeteno uporabile, da bi ponovno sugerirale širokim muslimanskim množicam, kako je poglobitveni namen zahodnih držav v tem, da skušajo uničiti to, kar si te iste elite prizadevajo prikazati kot islamske vrednote. Ironično rečeno: muslimani, ki nasilno protestirajo proti »blasfemičnim« karikaturam po muslimanskem in arabskem svetu, zamenjujejo tuje (zahodne) ambasade

za notranja ministrstva svojih držav.

Z igranjem na karto zavezništva z množicami, ki se prav zaradi izkoriščanja pod rokami lastnih elit čutijo politično zapostavljene, gospodarsko izkoriščane in kulturno prezirane, pa si radikalni islamisti kupujejo opravičila za totalitarno oblast. Pri tem ne morejo drugače, kakor da vztrajajo pri redukciji muslimanov kot kompleksnih osebnosti na eno samo razsežnost, namreč versko. S tega vidika pa islamski fundamentalisti razumejo afero s karikaturami predvsem kot preizkus lastne neformalne moči. Le-ta ni nujno vezana na posamezne muslimanske države, ampak je treba strukturne poteze te moči videti kot svojevrstno »globalizacijo sovraštva«, uperjenega proti moderni zahodni paradigmi in nosilcem, zlasti Združenim državam Amerike in Evropski uniji. Ta preusmeritev sovraštva pa lokalne muslimanske elite razbremenjuje sleherne odgovornosti za doktrinarno držanje množic v šahu. Na žalost s tem najbolj izgubljajo ravno tiste skupine, ki bi lahko pripomogle k nujni reformi islama: zmerni muslimani in liberalna muslimanska javnost.

Niti kristjani različnih denominacij v Evropi se v zgodovinski perspektivi niso prostovoljno, zlahka in hitro naučili sprejemati dejstva, da je z nastopom modernosti, avtonomnih vrednostnih sfer in sekularizacije prišlo do demonopolizacije krščanske kozmologije. Krščanstvo, ki v tradicionalni družbeni formaciji ni pomenilo samo vere, ampak predvsem temeljno identiteto in politično članstvo v skupnosti kristjanstva, v post-renesančnem času izgubi status absolutne norme. Čeprav ni mogoče zanikati, da si je moderna sekularna država kot vrhovni politični instrument za upravljanje s skupnim dobrim prisvojila nekatere značilne poteze cerkve, pa je ključen prav polni pristanek verskih skupnosti, da spoštujejo ločitev javnih pristojnosti in ustavni red. Tako, kakor si je

moderna sekularna država namreč vzela absolutno pravico do uporabe nasilja, si je namreč vzela tudi absolutno pravico, da kriminalizira določene oblike obnašanja. Z drugimi besedami: politična sekularnost pomeni, da vse verske skupnosti v državi pristanejo na to, da moralnega greha ne smejo spremeniti v pravni zločin.

Večinsko ostajanje v mejah političnega ali simbolnega spora, se pravi spora v registru različnih miselnih tolmačenj, ne pa neposrednih nasilnih dejanj, je rezultat učenja dolgotrajnih lekcij iz modernega sožitja in minimalne strpnosti. Le-ta nam nalaga, da razlike v stališčih dopuščamo, četudi se z nekaterimi stališči sploh ne strinjamo.

Afera s karikaturami je torej res le še en simptom krize. Pri tem pa je krizo treba razumeti v etimološkem smislu, namreč kot priložnost in točko obrata: v najboljšem primeru predstavlja glasni opomnik za zahodne demokracije, da republikansko enakost državljanov pred zakonom dosledno izvajajo in v skladu z ustavo omogočijo uresničevanje državljanskih pravic za vse, vključno s pravico verskih skupnosti do lastnih svetišč (v vseh evropskih prestolnicah mošeje že stojijo, izjemi sta le Kopenhagen in Ljubljana), za muslimane na Danskem in v Evropi pa afera pomeni signal, da morajo začeti resno debato o tistih verskih tabujih, ki so nezdržljivi z modernim demokratičnimi družbami.

Žal se zdi, da ima taka debata malo možnosti proti priročnim formulam Huntingtonove teorij o »trku civilizacij«. Le-ta se prikazuje kot nekakšna »samoizpolnjujoča se prerokba«, se pravi, da vzpodbuja kopičenje dokazov za to, da so njena izhodišča v resnici pravilna. Bilo bi zares katastrofalno, če bi začeli razsvetljeni in svobodomiselni krogi tudi na Zahodu dojemati kompleksnost sodobnega sveta skozi očala

Huntingtonove teorije. Ne gre zanikati njene privlačnosti, ki izhaja iz enostavnega soočanja in zoperstavitve velikih kulturno-religijskih blokov, vendar pa njena pojasnjevalna moč ne zdrži empiričnega preizkusa. Medsebojna prepletenost različnih kultur v modernem globaliziranem in digitaliziranem svetu nas namreč opozarja, da meja nikoli ni zid.

Ni naključje, da je Huntingtonova teorija zlasti popularna med zagovorniki islamskega fundamentalizma v arabskem in muslimanskem, še zlasti v levantinskem svetu, nagnjenemu h kolektivni preganjavici in teorijam zarote, v kateri je vedno za vse nesreče odgovoren Zahod, ne glede na dejansko stanje. Posvojitev Huntingtonove teorije namreč mnogim islamskim fundamentalistom omogoča elegantno enostavni zagovor politike zaprtih vrat do dialoga z (ne toliko krščanskim kot ravno) brezbožnim, materialističnim in hedonističnim modernim Zahodom. Tam, kjer ni pripravljenosti za dialog, nastopijo pesti ali puške. To je zanesljivo najslabša od možnosti.

Zato je treba zagovarjati tisti razsvetljenski minimum strpnosti, ki ne pričakuje strinjanja z vsem, kar je izrečeno ali upodobljeno, ampak »zgolj« dopuščanje razlik. Dopuščanje razlik v izraženih stališčih je prvi pogoj demokratične debate. Prav mera, do katere se spori med različnimi individualnimi pogledi na svet načeloma razrešujejo brez zatekanja k nasilju, pomeni hkrati tudi že mero za demokratično razvitost neke družbe.

Seveda je dialog že po definiciji naporen, saj se morajo vsi sodelujoči odpovedati izbranim predsodkom, s tem pa relativizirati lastna stališča. Za nekatere, na primer za krščanske fundamentaliste in etnične šoviniste, je takšno relativizacijo včasih težko opraviti celo v okviru modernega

pluralizma. Bolj privlačen od mnogoterosti življenjskih, miselnih in verskih stilov se jim zdi navidezno varni pristanek v smiselnosti ene in edine resnice. Ponuja namreč absolutizem preproste formule iz črno-bele dramaturgije, »mi« proti »njim«, s katero je vprašanje treba preprosto odpraviti, ne pa nanj iskati pogosto mučne odgovore.

Množični protesti širom po muslimanskem in arabskem svetu, ki jih usmerjajo in koordinirajo radikalni islamisti, sicer res zajemajo iz posredovanega ogorčenja, saj večina protestnikov karikatur niti ni videla, vendar pa zato še nič manj otipljivo ženejo vodo na mlin točno tistim političnim skupinam v Evropi, ki v resnici mislijo, da imamo danes opravka s »trkom civilizacij«. Takih je zlasti med desničarskimi in konzervativnimi političnimi strankami in civilno-družbenimi gibanji vse več. Vendar pa hkrati prav ta incident boleče nazorno opozarja na ključno dilemo v sožitju islama in zahodnih modernih sekularnih držav.

Tehtanje, ali ima načelo svobode govora prednost pred zaščito verskih čustev, se je zgodovinsko vzelo v Evropi in Ameriki nagnilo v prid svobodi govora. V tem kontekstu se kaže spomniti na Umberta Eca, ki je v svojem slavnem romanu *Ime rože* zelo nazorno pokazal, zakaj so se srednjeveški krščanski zagrizenci tako strastno borili ravno proti humorju. Razorožujoča moč humorja gre namreč slehernemu fundamentalistu v nos, saj predstavlja sposobnost kritične distance in relativizacijo edine, ene in totalne resnice. Pravica do nekaznovane uporabe humorja, vključno z ironijo, parodijo in pretiravanjem, ki skupaj z glosa, koserijo in karikaturo sodijo v legitimni novinarski žanr, je pravica do svobode govora, kakršno je izoblikovala moderna zahodna paradigma.

Moderno zahodno paradigmo pa upoštevajo tisti muslimanski misleci, ki

si---živeč večinoma v Evropi in Severni Ameriki---prizadevajo analizirati združljivost islamskih in modernih demokratičnih pravil javnega obnašanja. V iskanju odgovorov na izziv sekularnosti in modernosti pa nimajo lahkega dela. Pomislimo: islam se je v dobrih štirinajstih stoletjih razvil iz lokalne arabske v globalno religijo s številnimi teološkimi in družbenimi oblikami. Razpršil se je v mnoge ločine in skupine po več celinah, od katerih je vsaka zase trdila, da predstavlja »pravo resnico« o tem, kako »pravilno« verovati in živeti. Opravka imamo torej z bojem za interpretacijo, za prvenstvo v razlagi resnice.

Osnovni spor leži v različnih razumevanjih prerokovega nasledstva, kakršna so se po Mohamedovi smrti hitro razvila med manjšinsko šiitsko in večinsko sunitsko skupino. Spor je zlagoma dobil učeno teološko podporo, ki je poglobila razlike, iz političnega tekmovanja in medsebojnega zavračanja pa naredila absolutno versko doktrino. Med šiiti so se notranji spori nadaljevali, pripeljali pa so do nastanka ezoteričnih, mističnih tradicij ter avtonomnih ločin, kakršni so na primer sirijski Alaviti, ali pa do osamosvojenih Bahajcev. Med suniti je sicer navzven prevladala enotnost, različne frakcije pa so skušale prevzeti pobudo navznoter. Nadaljnji spori so bili neizogibni. Še trajajo.

Ključnega pomena je tu grobo definirana, a vendar uporabna razlika med fundamentalisti, se pravi tistimi, ki dobesedno razlagajo svete islamske tekste, in humanisti, se pravi tistimi, ki jih skušajo razumeti v skladu s potrebami časa. Pri prvih gre za zavezo »črki«, pri drugih pa za »duha« svetih tekstov, ki jih predstavljajo Koran, *hadit* ali zbirka prerokovih misli ter *suna* ali zbirka prerokovih dejanj. Sveti teksti torej sploh nimajo enotnega pomena za vse muslimane.

Sunitski salafisti, ki se skušajo dobesedno vrniti v dobo prednikov, Mohamedovih spremljevalcev in zgodnjih razlagalcev prerokovega nauka, *salaf*, so nekakšni islamski puritanci. Grožnjo za »čisto« islamsko

življenje vidijo tako v nevernikih in njihovem modernem, sekularnem, materialističnem in hedonističnem svetu kakor tudi v muslimanskih dvoličnežih, ki so posvojili nekatere od modernih zahodnih navad in vrednot.

Druga skupina se trudi uskladiti norme modernega sekularnega Zahoda z islamsko vero, hkrati pa skuša zgodovinsko kontekstualizirati Koran in prerokove misli. Gre za nekakšne islamske humaniste. Večinoma živijo v eksilu v Evropi in Ameriki ali pa so bili tam rojeni. Sprejemajo moderni politični red z demokratično debato, avtonomnimi vrednostnimi sferami, delitvijo posvetnih in verskih pristojnosti, človekovimi pravicami in enakostjo pred zakonom, četudi z določeno mero dvoma in pogosto upravičeno kritičnih zadržkov. Opirajo se na žlahtno izročilo mutazelitov, reformističnega gibanja, ki je v Iraku v 8. in 9. stoletju poudarjalo svobodno voljo, posameznikov razum in potrebo po tolmačenju Korana v zgodovinskem okviru, vzpodbudo pa dobivajo vsaj še iz islamske odprtosti do drugih ver in kultur, kakršno uteleša čudovito ekumenska dediščina al-Andalusa.

Med obema skrajnima držama v svetovni islamski skupnosti zbegano živi največje število sodobnih muslimanov. Odbija jih nasilje salafističnih puritancev, kakršen je npr. Osama bin Laden, hkrati pa se bojijo razvodenitve islamske vere v mešanico osebnih prepričanj in podedovane obredne folklore, podobno kot se je zgodilo veri mnogih kristjanov v evropskih demokracijah, če že ne v Združenih državah Amerike. Ne bi bilo napačno govoriti o islamski tihi večini, ki se v vsakdanjem življenju, s kompromisi v življenjskem stilu in političnih zahtevah, pravzaprav odziva na dilemo, kako združiti »napredek« in »islam«. V heterogenih muslimanskih državah zahodne Afrike, Indonezije in v velikih mestih Levanta, kjer se postopoma krepi srednji sloj, se že kažejo odprtejši načini modernega usklajevanja med vero in tehnologijo,

med asketskimi zapovedmi *hadita* in užitkarskimi možnostmi Nintendo iger, med nezaupljivostjo do modernih zahodnih vrednot in hkratnim trošenjem modernih zahodnih izdelkov, idej in simbolov.

Euro-islam, kakor ga na primer razvija Tarik Ramadan, popularni švicarski filozof egiptovskega rodu, drugače od Huntingtonovega modela o »trku civilizacij«, govori raje o sotočju civilizacij. Euro-islam v tradiciji legalističnega religioznega konzervativizma, kakršnega prakticirajo mnogi evropski krščanski demokrati, v bistvu išče način, kako biti hkrati vernik (musliman) in Evropejec. Ramadan, ki kot vabljeni akademski predavatelj ni dobil vstopne vize niti za Saudsko Arabijo niti za ZDA, izrecno pravi, da mora musliman spoštovati državne zakone, četudi so le-ti slabi. Kot nekakšen evropski religiozni konzervativec, se pravi zagovornik miroljubnega dialoga o pomenu religije v javni sferi, Ramadan ponuja smiselno podlago za dialog, v katerem se Evropa zaveda, da njenih 15–20 milijonov muslimanov ne bo nikamor »šlo«, saj so tu doma, muslimani pa se zavedajo, da ustavni red in pozitivni zakoni države pomenijo tisti okvir, v katerem uresničujejo svoje pravice.

Moderna zahodna politična filozofija je za soočenje z zapletenim izzivom sožitja med različnimi skupnostmi izdelala paleto predlogov, ki pretežno kažejo v eno od dveh nasprotujočih si smeri. Prvo predstavlja radikalno nacionalistično prepričanje, da je treba ohraniti in ubraniti kulturno enkratnost skupnosti pred vdorom tujka. Skupnost hoče ostati »čista«. Drugo zastopa politika progresivnega multikulturalizma, ki jo povzema stališče, da je treba priseljenske skupnosti v vseh njihovih kulturnih, jezikovnih in verskih posebnostih pač preprosto pustiti, da se v okviru gostiteljskih družb razvijajo na sebi lasten način. Skupnost hoče postati »hibridna«.

Čeprav je v multikulturalizmu neskončno več odprtega duha od tiste

zatohlosti, ki vlada ksenofobičnem svetu, pa ti dve sicer tako zelo različni ideji o skupnem dobrem poganjata iz istega izhodišča. Tako obrambni dušebrižniki na desnici kot tudi širokogrudni moralisti na levici namreč odkrivajo izvor političnih pravic in obveznosti v skupinski identiteti. Se pravi, da jih zanimajo priseljenci kot posebna skupina. S tega vidika oba tabora trpita za pomanjkanjem tistega liberalnega posluha, ki predstavlja bistveno prvino razsvetljenstva: gre za osrednji status posameznika in njegove svobode.

Prav posameznik kot razumno in dvomeče bitje pa je tisti, ki ga povzdiguje in iz njega izhaja liberalna politična filozofija. Ker ima korenine v razsvetljenstvu, se opira na revolucionarna spoznanja o svobodi in življenjskem načrtu, katerih bistveni poudarek je v tem, da človek sam izbira zase najboljši način življenja, hkrati pa je dovolj zrel, da sprejme tudi posledice lastne izbire. Svobodna izbira seveda človeka naglo, da ne rečem mimogrede, pripelje v spor s podedovanimi in posredovanimi življenjskimi stili.

Liberalno obravnavanje svobode posameznika ima zato neprecenljivo razlagalno vrednost. Predstavlja vodilno načelo pri iskanju družbenega ravnotežja na negotovi plovbi skozi čeri sodobne migracijske politike, sožitja različnih skupnosti in odnosa do »tujega«, »drugega« in »različnega«. Brez liberalnega zornega kota ostanemo slepi za to, kako zelo nujno za smiselno skupno življenje v moderni evropski državi je spoštovanje človekovih pravic. Če pogledamo skozi takšna očala, bomo bržkone nekoliko lažje razumeli vztrajanje moderne odprte družbe, da mora vsaka posebna skupnost (priseljenska, verska, kulturna) svojim članom zagotavljati možnosti za kritiko, protest in izstop. Se pravi, da mora sleherni posamezni član imeti možnost in pravico do predlogov za izboljšanje stanja v skupnosti, hkrati pa mora imeti možnost, da se poslovi od članstva, če skupnost krni njegovo ali (mного pogosteje)

njeno svobodo in dostojanstvo.

Enostavno rečeno: še tako častitljiva kulturna, verska ali socialna posebnost ne more ponuditi verodostojnega opravičila za udejstvovanje v tistih praksah, ki jih moderna odprta družba in liberalno demokratični red zavračata. V nekaterih konzervativnih evropskih islamskih skupnostih se na primer pod namišljeno zaščito "verske tradicije" vzdržujejo vzroci resne diskriminacije, segregacije in degradacije žensk (umori iz časti, dogovorjene poroke, mnogoženstvo itd.). To je nesprejemljivo, ker je v neposrednem sporu z doseženo stopnjo spolne enakopravnosti v modernih evropskih državah, kakršno morajo upoštevati vsi, ki v njih živijo.

Življenje v odprti družbi se odvija kot dvosmerna ulica, saj do priseljencev predpostavlja takšno odprtost, kakršno od njih tudi pričakuje. V nenehnem pogajanju o normah, vrednotah in načinih skupnega življenja pa nastaja tudi oklevajoče spoznanje, da družba, ki bi bila dejansko odprta za vse, ne bi imela nikakršnih pravic, ki bi bile vredne obrambe, medtem ko bi družba, zaprta za vse, imela izključno take pravice, kakršnih ni vredno posnemati.

Literatura

Buruma, Ian (2006): *Murder in Amsterdam: The Death of Theo van Gogh and the Limits of Tolerance*. Penguin Press HC.

Buruma, Ian (2004): *Occidentalism: The West in the Eyes of Its Enemies*. Penguin Press HC.

Cardini, Franco (2003): *Evropa in islam (Zgodovina nekega nesporazuma)*. Delajmo Evropo, Založba/*cf, Ljubljana.

Esposito L., John in Burgat, Francois (2003): *Modernizing Islam: Religion in the Public Sphere in the Middle East and Europe*. Hurst: London.

Lewis, Bernard (1998): *The Multiple Identities of the Middle East*. Schocken.

Lewis, Bernard (1993): *Islam and the West*. Oxford University Press, USA.

Ramadan, Tariq (2007): *In the Footsteps of the Prophet: Lessons from the Life of Muhammad*. Oxford University Press, USA.

Ramadan, Tariq (2004): *Western Muslims and the Future of Islam*. Oxford University Press, USA.

Ramadan, Tariq (2001): *Islam, the West, and Challenges of Modernity*. Islamic Foundation.

Roy, Oliver (2007): *Secularism Confronts Islam*. Columbia University Press.

Roy, Oliver (2004): *Globalized Islam: The Search for a New Ummah (CERI Series in Comparative Politics and International Studies)*. Columbia University Press.

Wolfe, Alan (2003) : *The Transformation of American Religion: How We Actually Live Our Faith*. Free Press, New York.

Wolfe, Alan (2006): *Does American Democracy Still Work? (The Future of American Democracy Series)*. Yale University Press.

Politična tveganja na področju igralnštva: primer projekta HIT-HARRAH'S na Goriškem

Political risks in gambling: The case of HIT-HARRAH'S project in the Goriška region

Matevž Tomšič¹

Lea Prijon²

Povzetek

Članek se ukvarja z dejavniki političnih tveganj v igralniški dejavnosti, predvsem v povezavi z velikimi projekti na tem področju. Avtorja smatrata igralništvo za 'dejavnost visokega političnega tveganja', kar pomeni, da so z njo povezani določeni momenti, ki so s strani okolja percipirani kot problematični. Na primeru (neuspešnega) projekta izgradbe t. i. megazabavišča na Goriškem (projekt Hit-Harrah's) dokazujeta, da je v takšnih primerih potrebna preišljena strategija komuniciranja z zainteresiranimi javnostmi v smislu medsebojnega dialoga.

Ključne besede: politična tveganja, igralništvo, Slovenija, megazabavišče

¹ Dr. Matevž Tomšič je docent na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici

² Lea Prijon je asistentka na Fakulteti za uporabne družbene študije v Novi Gorici

Abstract

The article deals with the factors of political risks in gambling activities, especially in relation to the extensive projects from this field. The authors see gambling as an 'activity of high political risk', meaning there is certain moment, related to it that is perceived as problematic. On the case of the (unsuccessful) project of gambling resort in the Goriška region (project Hit-Harrah's) they argue that in such situation, thoughtful and well determined strategy of communication with considered publics is necessary.

Key words: *political risks, gambling, Slovenia*

Uvod

Področje igralnštva sodi med najbolj specifične in 'politično občutljive' gospodarske dejavnosti. To pomeni, da se po svojih značilnostih močno razlikuje od preostalih segmentov gospodarstva, kar vpliva tako na njegovo dinamiko delovanja kot tudi na odnose z drugimi družbenimi podsistemi.

Igralnštvo bi lahko označili za 'dejavnost visokega političnega tveganja', kar pomeni, da so z njo povezani določeni momenti, ki so s strani okolja percipirani kot problematični. Prvič, ta dejavnost prinaša določene socialne stroške: predvsem gre za zasvojenost z igranjem na srečo, ki prinaša škodljive učinke ne samo za posameznika, ki je s tem prizadet, ampak tudi za njegovo družino in širšo skupnost kot celoto. In drugič, igralnštvo je dejavnost, ki je za znaten del družbe moralno sporna, kar pomeni, da se jo smatra za problematično samo po sebi. Gre za določene kulturne sentimente, povezane z religioznimi tradicijami, ki odklanjajo igre na srečo kot 'bogu nevšečno' početje. To velja tudi za katoliško tradicijo, ki je v veliki meri vplivala za oblikovanje vrednotnega profila

slovenske družbe. Na tovrstne moralične orientacije, ki so negativno naperjene zoper igralništvo, se lahko v določenih okoliščinah – npr. v povezavi za velikimi tujimi investicijami v to dejavnost – vežejo širši sentiment, povezani z nezaupanjem do tujcev (kot potencialnih vlagateljev), strahom pred izgubo lastne identitete (ki bi jo povzročil 'vdor' tujih navad in življenjskih stilov) itd. V takšnih primerih igrajo veliko vlogo čustva, »ko imamo opravka s čustvi, pa postanejo izračuni odveč ali pa prav tako stvar manipulacij« (Macur, 2008: 183). Vse to se je manifestiralo ob poskusu izvedbe t. i. projekta megazabavišča, ki naj bi potekala ob sodelovanju podjetja Hit in ameriške korporacije Harrah's Entertainment, kar bomo podrobneje analizirali v pričujoči študiji.

Zaradi teh svojih značilnosti je igralništvo tudi ena od najbolj '*nadzorovanih*' gospodarskih dejavnosti. Zakonodaja na tem področju ureja pravila delovanja njegovih akterjev na bolj natančen in rigorozen način, kot to velja za večino drugih gospodarskih področij. Poleg tega obstaja sistem podeljevanja koncesij, na podlagi katerih določeno podjetje sploh lahko opravlja to dejavnost, ter podeljevanje licenc za opravljanje različnih aktivnosti na tem področju. Igralništvo je posebne pozornosti s strani države deležno tudi zaradi relativno stabilnih virov prihodkov, ki prihajajo s strani te dejavnosti, kar je regulirano na podlagi relativno visokih stopenj njene obdavčitve (Macur et al., 2009: 266–267).

Posledica tega je, da je igralništvo – bolj kot ostale gospodarske dejavnosti – odvisno od odločitev, sprejetih v politični sferi. Namen pričujočega članka je skozi študijo primera projekta t. i. megazabavišča detektirati glavne dejavnike političnih tveganj, tj. tiste elemente igralniških aktivnosti, ki lahko povzročijo odpor javnosti, ter glavne družbene in politične akterje, ki so nosilci tega odpora; na drugi strani pa tiste akterje, ki lahko nastopajo v vlogi podpornikov tovrstnih aktivnosti. Pri tem so upoštevani tako akterji, ki delujejo na nacionalni ravni, kakor

tisti, ki delujejo na lokalni ravni, ter njihove medsebojne interakcije. Primer projekta Hit-Harrah's dokazuje, kako lahko v takšnih primerih pride do oblikovanja raznorodnih in na prvi pogled 'nenaravnih' koalicij. Najina predpostavka je, da je za uspešno izvedbo projekta velikih razsežnosti, še posebej, če poteka v okviru tako občuljive dejavnosti, kot je igralništvo, potrebna premišljena strategija komuniciranja z zainteresiranimi javnostmi v smislu medsebojnega dialoga. Za slovensko poslovno okolje je namreč značilna močna prepletenost gospodarskih in političnih akterjev, ki se izraža v obstoju interesnih koalicij (Jaklič, 2009). Ta povezanost dela ekonomske in politične elite pogosto deluje v smeri vzdrževanja relativno zaprtega gospodarskega postora, ki že v izhodišču blokira možnost vstopa novih akterjev.³ Zato je vsak projekt, ki lahko potencialno vpliva na prestrukturiranje obstoječih gospodarskih in političnih razmerij moči, takorekoč po naravi stvari deležen odkritega ali prikritega odpora. Zato so brez jasne strategije in komunikacijskega pristopa tudi kapitalsko močno podprti projekti dosežejo neuspeh.

Družbeno in politično okolje poslovnih dejavnosti

Vsaka gospodarska dejavnost se odvija v določenem družbenem in političnem okolju. Okolju, ki ga zaznamujejo konkretni kulturni vzorci, institucionalne norme in z tega izhajajoči odnosi med posameznimi akterji. Tudi odnosi v poslovni sferi so namreč kljub pragmatično-utilitarni naravi, ki se ji pripisuje, 'normativno modelirani', kar pomeni, da je tisto, kar vodi ravnanja ljudi, predstava o primernosti oz. neprimernosti določenih ravnanj. Pri tem gre tako za predstave samih

³ Izraz tega je t. i. ideologija nacionalnega interesa, po kateri je domače lastništvo podjetij takorekoč po naravi stvari boljše od tujega, saj naj bi jih bili edino domači lastniki pripravljeni voditi na 'socialno odgovoren' način, se pravi na način, od katerega bo imelo koristi celotno okolje. Zato naj bi bilo potrebno spodbujati domače lastništvo in s tem krepitev domače poslovne elite. V praksi je bila ta ideologija izraz težnje domače poslovno-menedžerske elite po zaščiti pred tujo konkurenco (Tomšič, 2009).

akterjev kot za predstave o določeni dejavnosti s strani zunanjega okolja.

Dinamiko delovanja nosilcev poslovnih dejavnosti tako v veliki meri opredeljujejo impulzi, ki prihajajo iz okolja. V prvi vrsti gre tukaj za *regulativni okvir*, ki determinira njihovo delovanje, saj predstavlja sklop pravil, ki jih morajo poslovni igralci upoštevati. In ta okvir je v primeru igralniške dejavnosti še posebej natančno zamejen. Sem sodi v prvi vrsti zakonodaja, ki ureja to področje. Tu so še ostali sistemi pravil, ki določajo, kateri ponudnik izpolnjuje pogoje za opravljanje dejavnosti (sistem koncesij), kdo lahko opravlja določen poklic znotraj te dejavnosti (pravila glede podeljevanja licenc) itd. V regulativni okvir pa lahko uvrstimo tudi ostale normativne sisteme, ki opredeljujejo širši okvir za opravljanje dejavnosti, kot so davčna, delovna, prostorska itd. zakonodaja.

Regulativni okvir je proizvod odločitev, sprejetih v političnih procesih. Politika ima namreč tudi v kontekstu demokratične ureditve 'osrednjo' vlogo, saj preko svoje zakonodajne funkcije sprejema normativni okvir, znotraj katerega delujejo različni družbeni podsistemi (ekonomija, znanost, šolstvo itd.); poleg tega pa pogosto opravlja funkcije mediacije med akterji iz teh podsistemov, preko raznih mehanizmov 'kontekstualnega usmerjanja' (Willke, 1992). Pri tem igra pomembno vlogo institucionalna ureditev političnega sistema, se pravi značilnosti njegovih posameznih komponent (volilni sistem, strankarski sistem, razmerja med posameznimi vejami oblasti, sistem teritorialne ureditve itd.). Ta predstavlja okvir za delovanje političnih akterjev, tj. političnih elit in ostalih politično zainteresiranih skupin. Vendar je dinamika političnega procesa odvisna od odnosov med samimi političnimi akterji, tj. razmerji sil med njimi in njihovimi medsebojnimi interakcijami. Narava regulativnega okvira je tako v veliki meri odvisna od tega, kakšni so odnosi med ključnimi nosilci odločitev, npr. kakšna so razmerja znotraj

vlade oz. vladajoče koalicije in kakšna med vladajočo politično elito in ostalimi strateškimi skupinami, ki izvajajo vpliv na politične odločitve (npr. preko lobiranja).

Vendar pa se politični proces ne odvija v nedefiniranem prostoru. Ravnanja tistih, ki sprejemajo in udejanjajo odločitve, so v veliki meri pogojena z njihovimi vrednotami in prepričanji. V tem se kaže pomen kulturnih vzorcev, ki so podlaga za delovanje ljudi na različnih področjih, saj determinirajo njihovo percepcijo različnih družbenih pojavov. Iz tega izhajajo tudi njihove moralne ocene teh pojavov in posledično ukrepi, povezani z njimi.

Dejavniki, ki vplivajo na dinamiko političnega procesa, so zelo različni. Tako lahko razlikujemo med *notranjimi političnimi* dejavniki, kamor sodijo prej omenjena razmerja med političnimi akterji (npr. političnimi strankami); med *notranjimi družbenimi* dejavniki, kjer velja izpostaviti predvsem vlogo javnosti in civilne družbe, pa tudi *internacionalnimi* dejavniki, kamor sodijo vplivi akterjev, ki prihajajo iz zunanjega okolja določene družbe (npr. s strani tujih držav, multinacionalnih korporacij itd.). V praksi so ti dejavniki pogosto prepleteni. Tako so politični in civilnodružbeni akterji pogosto povezani med seboj, kar pomeni obstoj različnih policy-omrežij, ki segajo preko meja posameznih družbenih področij (podsistemov). V dobi globalizacije, ki pomeni intenziviranje stikov med akterji z različnih delov sveta, pa prihaja tudi do povezav med globalnimi in lokalnimi akterji, npr. na način, da slednji delujejo kot nekakšni posredniki, ki delujejo v imenu prvih.

Tovrstna dejavnost pogojena z institucionalnim okvirjem, ki ga je treba razumeti v smislu utečenih vzorcev delovanja ter obstoječih koalicij, ki so se vzpostavile skozi zgodovinski razvoj (path-dependence). S tem je pogojena tudi obstoječa regulativa, ki nikakor ni neodvisna od interesov

vplivnih akterjev, ki so sestavni del teh interesnih koalicij. To še posebej velja za dejavnosti, ki določenim skupinam prinašajo velike dohodke. Tisti akterji, ki imajo od tega koristi, se zato upirajo spremembam, ki bi jim lahko ogrozile pritek resursov in s tem položaj v družbi.

Narava političnih procesov in način političnega odločanja

Doseganje konsenzualno sprejetih družbenih ciljev je ena od temeljnih funkcij političnega sistema, v okviru tega pa je tudi naloga reševanja temeljnih problemov na različnih področjih. To nas pripelje do t.i. problemske (issue) dimenzije politike. Gre za različne tematike in probleme, ki so percipirani kot obče družbeno relevantni in so kot taki predmet politične 'obdelave'. To, katere vrste tematik bodo prevladovale na političnem prizorišču in kakšna bosta njihova vsebina in način politične artikulacije, je po eni strani plod dogajanja na različnih družbenih področjih, po drugi strani pa posledica lastne dinamike političnega sistema. Tako lahko rečemo, da na problemsko dimenzijo vplivajo vsi trije omenjeni tipi dejavnikov (notranji politični, notranji družbeni in internacionalni).

Vsekakor je narava tematik in iz njih izhajajočih problemov, ki so predmet politične obravnave, odvisna od družbene strukturiranosti, predvsem od obstoječih družbenih razcepov (socio-ekonomskih, idejno-nazorskih, etničnih ...), od razmerij med protagonisti teh razcepov (glede resursov, ki jih posamezni od njih posedujejo) in od prevladujočih mišljenjskih in vedenjskih vzorcev v družbi (denimo percepcije javnega interesa v smislu vrednotenja 'javne primernosti' posamezne tematike, tradicije javnega angažmaja itd.).

Vendar je po drugi strani potrebno poudariti, da so problemi, ki izvirajo iz družbenega ustroja in dinamike, 'institucionalno modelirani', kar pomeni, da sta njihova politična artikulacija in še posebej njihovo

reševanje stvar političnih institucij in akterjev. Tako lahko politična oblast prek zakonske regulative onemogoči politično izpostavljanje določenih problemov. Večinoma je vpliv posameznih elementov institucionalne ureditve na izražanje političnih problemov bolj posreden. Od volilnega sistema in s tem povezane strukturiranosti političnega prostora je odvisno, katera vprašanja bodo postala predmet politične obravnave in odločanja. Poleg tega politične institucije (vlada, politične stranke, lokalni organi oblasti itd.) ne samo artikulirajo, ampak tudi producirajo svojo 'problemsko materijo' in lahko s svojim vplivom na javno mnenje 'animirajo' državljane za probleme, ki sicer ne bi bili predmet njihovega interesa. To ima v določenih primerih lahko pozitivne posledice, npr. tedaj, ko gre za ozaveščanje javnosti o stvareh, o katerih nima zadostnih informacij; v primerih, ko gre za usmerjanje javne pozornosti na vprašanja, ki so posledica bolj ali manj partikularno naravnanih nasprotij in konfliktov znotraj politične elite, pa so konsekvence tovrstnih problemov pretežno negativne, saj trošijo politično energijo, ki bi jo bilo koristneje usmeriti v oblikovanje razvojnih politik. Tudi sama učinkovitost delovanja političnih institucij vpliva na pogostost javnega pojavljanja različnih tematik. Tako učinkovitost politik na nekem področju lahko privede do zmanjšanja družbene relevantnosti določene problematike in s tem do njenega umika s politične agende. (Npr. učinkovit boj proti kriminalu privede do izrazitega zmanjšanja njegove pojavnosti, zaradi česar ga državljani ne občutijo več kot tako pereč problem, s tem pa tudi upade zanimanje javnosti za to problematiko (Tomšič, 2002).

Način reševanja problemov, ki se pojavljajo na politični agendi, je odvisen od institucionalne strukturiranosti sprejemanja odločitev (zato bi ga v tem smislu lahko šteli za notranji politični dejavnik). Vendar je sistem sprejemanja političnih odločitev podvržen tudi 'nepolitičnim' dejavnikom, saj na naravo procesov odločanja vplivajo momenti, kot sta

razvitost interesne artikulacije in organiziranosti v družbi. Različne zainteresirane družbene skupine in organizacije namreč aktivno sodelujejo pri političnem odločanju, bodisi posredno prek različnih oblik lobiranja bodisi neposredno v okviru določenih institucij. Gre za obstoj t. i. policy-omrežij (Wright, 1988), namenjenih oblikovanju politik in reševanju problemov in sestavljenih iz organiziranih akterjev s področij, ki so relevantna v povezavi s posameznimi politikami. S tem imamo opraviti v okviru neokorporativne ureditve, ki je značilna predvsem za dežele kontinentalne Evrope, med njimi tudi za Slovenijo, kjer je sodelovanje različnih interesnih akterjev, predvsem tistih z ekonomskega področja – delodajalcev in delojemalcev –, normativno urejeno in poteka v obliki različnih intermediarnih aranžmajev oz. sistemov interesne mediacije (glej Hall in Soskice, 2001; Hancke et al., 2007).

Analizo dejavnikov politične stabilnosti lahko tako sklenemo z ugotovitvijo, da narava političnih procesov, v okviru katerih so sprejete ključne odločitve, ki določajo parametre za funkcioniranje različnih področij, rezultanta tako različnih kulturnih, socialnih in ekonomskih silnic kot tudi lastnosti in dinamike samega političnega sistema (Tomšič, 2002). Politika je namreč avtonomno družbeno področje, pri čemer gre v njenem razmerju do ostalih družbenih področij za odnose soodvisnosti in medsebojnega vplivanja, kjer igrata veliko vlogo dinamika zgodovinskega razvoja in dediščina v smislu institucij, norm in omrežij, ki se je skozenj vzpostavila.

V primeru političnega odločanja o igralniški dejavnosti in njenih investicijskih projektih to pomeni, da na ta proces vplivajo tako politične stranke (tiste, ki jih podpirajo, in tiste, ki jim nasprotujejo) kot civilnodružbene skupine in pobude (tako tiste, ki vidijo v tem svojo korist, kot tiste, ki tej dejavnosti iz takšnih ali drugačnih razlogov nasprotujejo) ter akterji iz tujine (npr. korporacija, ki nastopa v vlogi potencialnega

investitorja; država, kjer ima ta korporacija domicil in ki s svoji lobiranjem pomaga pri udejanjenju projekta; ali npr. sosednja država, ki – nasprotno – vidi v takšnem projektu konkurenco razni igralniški industriji in zato lobira proti njegovi izvedbi). Od njihovih medsebojnih razmerij je odvisno, kakšna bo narava sprejetih odločitev.

Percepcija igralništva, odnos javnosti in sprejemanje političnih odločitev

Narava sprejetih odločitev je tako odvisna od motivov politično angažiranih igralcev. Ti pa so povezani z različnimi momenti, kot so 1) odnos do oblasti (tj. ali določen posameznik ali skupina podpira vlado ali opozicijo), 2) interesne pozicije (npr. obramba ali pridobitev določenih pozicij in resursov), ali 3) idejno-nazorske orientacije (ideje in vrednote, ki usmerjajo odnos posameznika ali skupine do določenega vprašanja).

Pomembno je tudi razmerje med političnimi in civilnodružbenimi akterji. 'Teža' slednjih je odvisna predvsem od njihovega organizacijskega potenciala, finančnih in kadrovskih resursov, s katerimi razpolaga, ter povezav, ki jih imajo s političnimi institucijami pa tudi z oblikovalci javnega mnenja. Tako lahko določena skupina na podlagi dobrih povezav z družbenimi strateškimi elitami (Keller, 1991) skozi različne metode, kot so lobiranje, komuniciranje z javnostmi in produciranje medijskih vsebin itd., doseže vpliv, ki bistveno presega njeno številčnost. Seveda je vpliv določene skupine odvisen od tega, koliko se njena stremljenja prekrivajo s prevladujočo družbeno klimo. V primeru takšnega prekrivanja lahko doseže svoj *momentum*, kar pomeni, da uspe s svojimi aktivnostmi mobilizirati javnost v podporo lastnim ciljem.

Za odnos politike do določene problematike je tako izredno pomembno, kakšne predstave o njej prevladujejo v javnosti. To velja tudi za problematiko igralnštva. V demokratični ureditvi namreč vladajoča politika ne more ignorirati zahtev javnega mnenja. Seveda je javnost v demokratični družbi heterogena, kar pomeni, da imamo opraviti s soobstojem različnih idej, vrednot in pogledov na posamezna družbena vprašanja. V demokratični ureditvi naj bi namreč politično delovanje temeljilo na argumentiranem in civiliziranem dialogu med akterji političnega procesa (Rawls, 1971; Habermas, 1984). Seveda pa v praksi javnega diskurza pogosto prevladujejo pristopi, ki bolj kot na racionalnih argumentih temeljijo na predsodkih in igranju na čustva ljudi.

V odnosu do igralnštva je pozicija politike in političnih akterjev – tako na državni kot na lokalni ravni – dvoznačna. Na eni strani je ta dejavnost vir stalnih in relativno velikih proračunskih prihodkov, zato se ji ne more odreči. Na drugi strani pa mora vsaj do ene mere upoštevati tisti del javnosti, ki igralnštvu nasprotuje. Posledica tega je pogosta odsotnost jasne in konsistentne strategije do te gospodarske dejavnosti.

Za to, da lahko neka dejavnost normalno funkcionira, je tako potrebno, da ji javnost vsaj odkrito ne nasprotuje, če ji že ni naklonjena. To še posebej velja za velike investicijske projekte, ki prinašajo določene občutne spremembe v okolje. Zanje je vselej potrebno politično soglasje. Na drugi strani pa se v takšnih primerih v okolju pogosto pojavi nasprotovanje. Še posebej, če gre za dejavnost, kot je igralnška, ki je za mnoge sporna sama po sebi. Zato mora tisti, ki je nosilec takšnega projekta, za njegovo uspešno izvedbo nujno zagotoviti nevtralizacijo negativnih učinkov, ki jih prinaša organizirano nasprotovanje.

Na podobo igralnštva v javnosti vpliva tako splošen odnos do te dejavnosti kot tudi odnos do akterjev, ki se z njo ukvarjajo. Splošna

podoba igralništva v javnosti pogosto ni ravno pozitivna. Pri tem gre za splet dejanskih problematičnih učinkov, a tudi stereotipov, ki krožijo v javnosti (Makarovič, 2008: 188). Na drugi strani pa igralniška podjetja običajno prispevajo velik delež svojih prihodkov (bodisi preko obveznih dajatev bodisi preko prostovoljnih sponzorstev) za potrebe skupnosti. Na ta način si lahko ustvarijo pozitiven imidž v skupnosti, ki lahko služi kot sredstvo za blaženje negativne podobe same igralniške dejavnosti, kar jim lahko močno olajša doseganje svojih ciljev v smislu izvedbe zastavljenih projektov.

V nadaljevanju bomo predstavili obnašanje slovenske politike in civilne družbe na primeru (zaenkrat) nerealiziranega projekta megazabavišča, ki naj bi ga izvedlo podjetje Hit v sodelovanju z ameriškim partnerjem Harrah's Entertainment.

Odnos slovenske politike in civilne družbe do igralništva s poudarkom na projektu Hit-Harrah's

Igralniška dejavnosti ima v Sloveniji že večdesetletno tradicijo. Kljub temu, da so različne igralniške kapacitete razpršene širom države, pa lahko smatramo Novo Gorico in goriško področje kot središče in zibelko te dejavnosti, saj ima tu sedež podjetje Hit, ki je daleč največji ponudnik tovrstnih storitev. Tako je Nova Gorica postala prva slovenska turistična destinacija, kjer je bila ponudba igralniških iger na srečo glavna atrakcija predvsem za tuje, večinoma italijanske turiste (glej Luin, 2004).

Kljub temu, da so v slovenskem okolju tradicionalno zakoreninjeni sentimentali, ki so nenaklonjeni igralništvu (izhajajo iz prevladujoče katoliške religiozne osnove), se je dolgo časa zdelo, da je skupnost (tako na lokalnem kot nacionalnem nivoju) to dejavnost prejela in da jo vsaj tolerira, če že ne podpira. Do pojava odkritega nasprotovanja je prišlo ob

objavi namere, da bi se na Goriškem zgradilo megazabavišni kompleks (v nadaljevanju: Hit-Harrah's), ki bi bil skupna investicija podjetja Hit in ameriške korporacije Harrah's Entertainment (Besednjak 2008: 38–47).

Delno je bilo nasprotovanje povezano z obsežnostjo samega projekta, ki bi nedvomno prinesel določene spremembe v okolje. In slovenska družba je pogosto skeptična do velikih projektov; kar se izraža denimo v nasprotovanju raznim energetske objektem (npr. jedrski objekti, vetrne elektrarne itd.), pa tudi stanovanjsko-poslovnim kompleksom, za katere del javnosti ocenjuje, da se ne vklaplajo v okolje (npr. propadli projekt izgradnje nebotačnika na področju sedanjega Kolizeja v Ljubljani). Do neke mere gre pri tem za t. i. NIMBY efekt,⁴ v določeni meri pa tudi za tradicionalno slovensko navezanost na zemljo in krajino, zaradi česar se pogosto gleda s skepso na tiste posege, ki bi lahko podobo te krajine drastično spremenili. Vendar je bilo v primeru projekta Hit-Harrah's nasprotovanje vsaj v določeni meri (ne pa izključno) povezano tudi s samo naravo igralniške dejavnosti. Čeprav je bilo mišljeno, da bi samo igralništvo obsegalo zgolj manjši del dejavnosti, pa je velik del kritik izpostavljaj prav domnevne negativne učinke te dejavnosti.

Zanimivo pa je, da ostale igralniške investicije, se pravi odpiranje igralniških objektov, do katerega je prišlo v tem času, niso izzvale tolikšnih negativnih reakcij. Nasprotno, ti dogodki (npr. otvoritve novih igralnic in igralnih salonov) so bili pospremljeni brez nekih omembe vrednih javnih polemik. Očitno je, da je pri izbruhu organiziranega nasprotovanja projektu Hit-Harrah's, ki se svoj višek doseglo v sredini leta 2007 (Makarovič et al. 2008a), prišlo do sovpadanja različnih dejavnikov.

⁴ Pri NIMBY efektu (Not In My Back Yard) gre za organiziran odpor lokalnega prebivalstva do raznih velikih razvojnih projektov, denimo izgradbe objektov v njihovem prostoru, ki sicer koristijo širši skupnosti, vendar pa imajo lahko negativen učinek na neposredno okolico. Običajno se ta odpor pojavi zoper izgradbo objektov, kot so elektrarne, odlagališča odpadkov, industrijski kompleksi itd.

Ti so privedli do oblikovanja 'protiigralniške koalicije'. V pričujoči študiji primera smo se ukvarjali z analizo teh dejavnikov, se pravi odnosom slovenske politike in javnosti do igralniške dejavnosti, podjetja Hit in konkretno projekta Hit-Harrah's. V ta namen smo (v obdobju od novembra 2008 do aprila 2009) opravili serijo (devetih) polstrukturiranih intervjujev z različnimi relevantnimi sogovorniki, ki delujejo tako na lokalni kot na nacionalni ravni (strokovnjaki in raziskovalci s področja igralniških študij, predstavniki igralniških podjetij, predstavniki civilne družbe, predstavniki političnih institucij na lokalni in na državni ravni). Poleg tega smo z analizo medijskega poročanja (izbranih tiskanih medijev) ugotavljali značilnosti javnega diskurza o teh tematikah.

Predstavitev vsebine in rezultatov intervjujev

V tej sekciji bomo predstavili vsebino empiričnega gradiva, pridobljenega na podlagi izvedbe intervjujev. Vprašalnik intervjuja je bil sestavljen iz treh vsebinskih sklopov.

Prvi sklop je zajemal *odnos do igralniške dejavnosti v Sloveniji* in je obravnaval nekatere splošne vidike, kot je prevladujoča podoba igralništva v slovenski družbi, kateri vidiki igralniške dejavnosti so s stališča slovenske javnosti bolj, kateri pa manj sprejemljivi, na podlagi česa ljudje ocenjujejo to dejavnost, kakšen je odnos politike (na lokalni in nacionalni ravni) do igralniške dejavnosti (npr. morebitne razlike med bivšo in sedanjo vladajočo koalicijo) in kakšen je odnos civilne družbe do le-te.

Drugi sklop se je nanašal na *položaj podjetja Hit v okolju*, tj. odnos okolja do tega podjetja, ki je ključni slovenski ponudnik igralniških storitev, se pravi, kakšen je po njihovem mnenju odnos podjetja Hit do lokalne skupnosti, kolikšen je njegov prispevek k njenem razvoju ter kakšno je

razmerje podjetja Hit do politike.

Tretji sklop pa je bil namenjen ravnanju političnih in civilnodružbenih akterjev v primeru projekta Hit-Harrah's. Zanimalo nas je stališče sogovornikov do teh zadev, tj. katere družbene skupine so podpirale, katera so nasprotovale projektu Hit-Harrah's, kateri motivi so stali za podporo projektu Hit-Harrah's in kateri za nasprotovanje le-temu, kakšni so bili argumenti zagovornikov in nasprotnikov projekta Hit-Harrah's ter kakšno vlogo je odigrala politika (na državnem in lokalnem nivoju) v primeru projekta Hit-Harrah's.

Kljub temu, da je številko intervjujev relativno majhno, je na njihovi podlagi vseeno mogoče priti do določenih preliminarnih ugotovitev.

Večina intervjuvancev meni, da je odnos Slovencev do igralnštva različen, predvsem je odvisno, v kakšni povezavi so s to dejavnostjo. Skoraj vsi menijo, da so ji naklonjeni tisti, ki v tej panogi delajo, so na kakršen koli drugi način z njo povezani ali od nje odvisni. Hkrati pa imajo tisti, ki imajo negativne izkušnje z igralnštvom (zasvojenost nekoga v družini, razpad lastne družine itd.), negativen odnos do njega. Skoraj vsi se strinjajo, da si slovensko okolje vtise in predstave o igralnštvu ustvarja preko poročanja medijev ali preko stikov z ljudmi, ki tu delajo, hkrati pa nekateri menijo, da ima širša javnost nepravilne predstave o igralnštvu (stereotipi, konservativna stališča zaradi vpliva cerkvenih vrednot itd.).

Med najbolj sprejemljivimi vidiki igralnštva je po mnenju izvedencev oz. intervjuvancev ekonomski, predvsem zato, ker imajo zaradi igralnštva (konkretno Hita) prebivalci Nove Gorice relativno visok življenjski standard in zaradi koncesijskega denarja, ki ga Hit izplačuje Mestni občini. Sicer pa se predstavniki oblasti in vodstvo Hita strinjajo, da se koncesijski denar slabo uporablja. Intervjuvanci se strinjajo, da je največji

negativen doprinos igralništva odvisnost od iger na srečo, sledijo pa droge, prostitucija in povečanje kriminala. Manjši del intervjuvancev izpostavlja tudi kritično podeljevanje koncesij manjšim igralnim salonom in opozarjajo na nevarnost zlorab na tem področju, nekaj jih je izrazilo mnenje, da so za ukinitvev manjših igralnih salonov.

Glede odnosa med Hitom in politiko na lokalni ravni se večina intervjuvancev strinja, da je ta (do neke mere oz. dokaj) naklonjena igralništvu, saj ima od njega finančne koristi, ker ta prinaša koncesijski denar. Kar pa zadeva odnos politike na nacionalni ravni do igralništva, se večinoma strinjajo, da ni razlike med vladajočimi garniturami, saj si vlade teme, probleme in vse v povezavi z igralništvom podajajo iz mandata v mandat. Izpostavljen je bil nekonsistenten odnos tedanje vlade (ki je vladala v letih 2004–08) do te teme, saj je bila ta zelo razdeljena predvsem pri predlogu zakona za zmanjšanje davčne stopnje ob morebitni uresnitvi projekta Harrah's in Hit.

V zvezi z odnosom civilne družbe do igralništva si intervjuvanci niso preveč enotni, nekateri pravijo, da je civilna družba temu naklonjena, medtem kot drugi menijo, da mu ni. Predvsem pa izpostavljajo dejstvo, da so organizirane skupine bile oz. so še vedno bolj glasne pri opredeljevanju proti igralništvu, pri čemer se omenja moč organiziranih in mobiliziranih skupin, ki lahko 'obrnejo' javnost proti igralništvu.

Večina intervjuvancev se strinja z dejstvom, da je prispevek Hita Mestni občini Nova Gorica oz. lokalni skupnosti pozitiven, saj ta sponzorira razne prireditve, dogodke, promovira regijo in samo Novo Gorico. Eden od intervjuvancev je celo poudaril, da če Hita ne bi bilo, se Nova Gorica ne bi razvila do te mere, kot je danes.

Nekateri intervjuvanci izpostavljajo problem mladih (študentov), ki jih lahko pritegne igralniški denar, kar negativno vpliva na splošne vrednote in na dokončanje študija. Ena intervjuvanka pa poudarja pomen velikih razlik med zaposlenimi v Hitu, ki veliko zaslužijo in imajo zato superioren odnos do ostalih. Nekateri intervjuvanci poudarjajo problematično dejstvo, da je Hit (para)državno podjetje in da so za to možni očitki javnosti, da ima le-ta monopol nad ostalo lokalno skupnostjo in projekti, ki se izvajajo.

Glede podpore oz. nasprotovanja projektu Hit-Harrah's so se vsi intervjuvanci strinjali, da ga je podpiral predvsem podjetniški in gospodarski sektor; tisti, ki so tu videli nova delovna mesta, bolj liberalne skupine ljudi, in tisti, ki so v tem videli možnost dodatnega zasluga in promocije regije ter domačih izdelkov. Eden intervjuvanih ekspertov s tega področja je omenil, da so mu nasprotovali rimskokatoliška cerkev in z njo povezana združenja, nekaj drugih nevladnih organizacij, predvsem na lokalni, pa tudi na nacionalni ravni, in levičarski nasprotniki kapitalizma in Združenih držav Amerike. Nekateri intervjuvanci poudarjajo, da je bila predstavitev projekta izredno slabo pripravljena, kar je veliko pripomoglo k negativnemu odnosu in nasprotovanju projekta s strani lokalne skupnosti. Izpostavljena je bila slaba komunikacija z javnostjo. Tako je eden od intervjuvancev, oseba z izkušnjami iz vodenja igralniških podjetij, izjavil, da je bil projekt že v izhodišču slabo propagiran, ker je bil najprej promoviran kot mega igralnica, po njegovem pa bi morali stvar propagirati bolj v smeri turizma in ostale dodatne ponudbe. Po njegovem mnenju je bil projekt izrabljen tudi za neko politično borbo. Drugi intervjuvanci so bili mnenja, da so bili ljudje proti, ker naj bi to povzročilo onesnaženost okolja, za strahom pred tujci in tujo delovno silo, pred razmahom kriminalitete, prostitucije, povečanjem zasvojenosti z drogami in igrami na srečo itd.

Glede odnosa politike do projekta so mnenja deljena. Nekateri menijo, da je politika igrala 'dvojno vlogo', da se ni jasno izrazila za ali proti in da je stvar prepustila samima partnerjema Harrah'su in Hitu. Drugi pa so mnenja, da je bila politika (predvsem lokalna) proti, ker je pač izražala voljo ljudstva, in ker je bila večina javnosti proti, so se tako opredelili tudi voditelji na lokalni ravni.

Medijsko poročanje na temo igralništva

Razprave o naravi igralništva in njegovih učinkih na okolje so intenzivno potekale predvsem v letu 2007. Takrat so bili v javnosti razgrnjeni načrti za izgradnjo t. i. megazabavišča (projekt Hit-Harrah's). Polemike so bile posebej intenzivne v sredini tega leta (od junija od septembra).

Če je bilo v začetku javno mnenje dokaj naklonjeno investiciji v projekt megazabavišča (javnomenska raziskava agencije Aragon iz spomladi 2007 je pokazala, da bilo več kot polovica vprašanih za projekt), pa se je kasneje, ko so se polemike razplamtevale, začelo obračati zoper ta projekt (javnomenska raziskava agencije Delo Stik iz junija 2007, ko je bilo takšnih manj kot 40 %). Očitno je, da so javne polemike in poročanje medijev potekale na način, ki je koristil predvsem nasprotnikom projekta. Raziskava o medijskem poročanju slovenskih tiskanih medijev na temo igralništva v letu 2007 (vključenih je bilo šest tiskanih medijev, tj. dnevniki *Delo*, *Dnevnik*, *Finance* in *Primorske novice*, tednik *Mladina* in brezplačnik *Dobro jutro*), ki jo je opravila Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, je namreč pokazala, da je bilo prispevkov, ki so bili negativno opredeljeni do igralništva, bistveno več kot tistih, ki so bili do njega pozitivno opredeljeni (edino v *Financah* je bilo več pozitivnih kot negativnih prispevkov) (Makarovič, 2008; Makarovič in Zorec, 2007). Prevlada negativnih prispevkov je bila še posebej značilna za tiste mesece, ko so bile polemike o projektu Hit-Harrah's najbolj

intenzivne. V to se je očitno aktiviral tisti del političnih, ekonomskih in civilnodružbenih akterjev, ki jim ni ustrezala izvedba projekta.

Očitno je, so imeli nasprotniki megazabavišča izrazito pobudo v teh polemikah, tj. da so določali dinamiko javnega diskurza in vsebinske momente, ki so na to temo prevladovali v javnosti. Pri tem so pogosto izpostavljali močno čustveno nabite elemente, kot so 1) ohranjanje tradicionalne slovenske krajine (zoper polucijo velikega kompleksa) in slovenske identitete nasploh (nasproti tujim globalizacijskim vdorom), 2) vzdrževanje mentalnega zdravja ljudi in skupne morale (nasproti negativnim pojavom, ki jih prinaša projekt – zasvojenost, prostitucija, kriminaliteta – in ki rušijo skupno moralo in spodjedajo skupnostne vezi), ali 3) ohranjanje ekonomske samostojnosti (nasproti podrejanju tujim zahodnim korporacijam). Vse troje se je uspešno vklapljal v slovenski model gospodarskega razvoja, ki je vse od začetka devetdesetih let temeljil na gradualističnem načinu sistemske transformacije, tj. na postopnih spremembah predvsem na gospodarskem področju, kar se je odražalo v počasni privatizaciji, ohranjanju vloge države pri vodenju gospodarstva in nizkem deležu tujih vlaganj (Tomšič, 2006; Adam et al., 2009).

Na drugi strani pa so bili zagovorniki projekta v precej podrejenem položaju. Delovali so dokaj pasivno, zato jim ni uspelo postaviti v ospredje vidikov, ki bi govorili v prid izvedbi projekta. Poudarjali so predvsem racionalno-instrumentalne koristi projekta (finančni prilivi kot posledica povečanega števila obiskovalcev, nova delovna mesta, posel za lokalno gospodarstvo), vendar so to počeli na izrazito tehnicističen način, s katerim jim ni uspelo 'pritegniti' javnosti. Poleg tega pa je bilo opazno izrazito pomanjkanje koordinacije promocijskih aktivnosti. Tako jim ni uspelo na odmeven način izpostaviti dejstva, da bi igralniška dejavnost pomenila le majhen del celotne ponudbe megazabavišča, medtem ko bi

večino tvorile 'neproblematične' aktivnosti, s čimer bi lahko nevtralizirali strahove pred škodljivimi učinki igralnštva. To dejstvo je bilo namreč v javnosti dokaj prezrto.

Sklepne ugotovitve

Analiza delovanja ključnih akterjev v primeru (zaenkrat) propadlega projekta Hit-Harrah's ponuja vpogled v ustroj in dinamiko slovenskega političnega in javnega prostora ter koristna spoznanja o načinih snovanja in izvedbe tovrstnih velikih in 'politično občutljivih' projektov. O tem, kakšne poteze morajo njihovi snovalci vleči, če hočejo računati na njihovo uspešno izvedbo, in predvsem, kakšnih ne smejo. In na kakšen način morajo upoštevati različne dejavnike družbenega in političnega okolja, predvsem razmerja med ključnimi akterji tako na nacionalni kot lokalni ravni.

Ob polemikah glede (ne)sprejemljivosti projekta Hit-Harrah's je bilo opazno izrazito nesorazmerje glede angažmaja civilne družbe. Očitna je bila premoč nasprotnikov projekta v javnosti. To ne pomeni nujno, da je večina civilne sfere v izhodišču nasprotovala temu projektu. Vendar pa je tisti del civilne družbe, ki se je angažiral zoper projekt (in ki je nastopal v obliki raznih civilnih iniciativ, npr. Koordinacija za omejevanje igralnštva) uspel mobilizirati javnost v svojo podporo (Makarovič, 2008: 192). Medtem pa z izjemo Foruma za Goriško ni bilo nobene civilnodružbene organizacije, ki bi se javno postavila v bran projektu Hit-Harrah's. In to kljub temu, da je predvsem gospodarstvo v regiji podpiralo projekt. Tako je bila vloga zagovornikov projekta omejena na predstavnike obeh potencialnih partnerskih podjetij. To je že v izhodišču oslabilo položaj strani, ki je projekt podpirala. Na ta način so namreč nasprotniki lahko stvari prikazali na način, kot da gre pri projektu zgolj za interese korporativnega kapitala.

Vendar nasprotovanje ni bilo pogojeno zgolj z dejstvom prisotnosti igralniške dejavnosti. Kot rečeno, nekatere drugi igralniške investicije, do katerih je prišlo v tem času, niso izzvale nekega posebnega odpora. Pri nasprotovanju projektu megazabavišča je prišlo do sovpadanja različnih dejavnikov, tj. različnih motivov, ki so vodili njegove nasprotnike. Tu so bili 1) ideološki (se pravi nasprotovanje projektu in/ali njegovim nosilcem kot takšnim), 2) interesni (tj. interesi drugih ponudnikov tovrstnih storitev, ki so v projektu videli konkurenco) in 3) politični motivi (nasprotovanje tedanji vladi, ki je vsaj na deklarativni ravni podpirala projekt). Pa tudi na ideološki ravni je prišlo do ujemanja različnih (na prvi pogled nekompatibilnih) silnic: katoliško motiviranega nasprotovanja igralništvu, nacionalističnih strahov pred tujci ter antikapitalističnega in antiameriškega nasprotovanja prihodu ameriške korporacije (Makarovič, 2008: 209). Posledica tega je bilo oblikovanje 'nenačelne' koalicije proti projektu Hit-Harrah's, v kateri so sodelovali krogi, povezani s katoliško cerkvijo na eni strani in razni levičarsko usmerjeni mnenjski voditelji na drugi strani. Proti projektu se je postavila tudi večina medijev, katerih odnos je bil verjetno pretežno pogojen z nasprotovanjem tedanji vladi – do te je večina osrednjih tiskanih medijev gojila precej odklonilen odnos (glej Makarovič et al., 2008). Projekt so namreč povezovali z ambicijami te vlade.

Odnos političnih akterjev do projekta Hit-Harrah's je bil precej dvoumen. Tedanja vlada je deklarativno sicer podirala projekt, vendar pa je bila že znotraj sebe precej razdvojena. Tako sta se dve od tedanjih koalicijskih strank javno opredelili zoper projekt. Najočitnejši izraz te razcepljenosti je bilo obnašanje tedanjega finančnega ministra, ki je izjavljal, da kot minister podpira projekt, kot predsednik stranke pa mu (skupaj s svojimi strankarskimi kolegi) nasprotuje. Tedanja parlamentarna opozicija je v odnosu do projekta sicer večina časa stala bolj ob strani, vendar je od

časa do časa vseeno pokazala negodovanje glede odnosa vlade do projekta. Tudi ravnanje lokalnih oblasti v goriški regiji je bilo do neke mere dvoumno. Načeloma so sicer podpirali projekt, vendar te podpore niso javno in glasno izražali, ampak so z izražanjem določenih pomislekov skušali iztržiti več ugodnosti zase (npr. večji delež prihodkov od zabavišnega kompleksa). Kasneje, ko je v lokalnem okolju prišlo do odkritega nasprotovanja projektu, pa so se vsaj do neke mere uklonili tem težnjam.

Posledica takšnega odnosa političnih akterjev je bila nekonsistentna politika, ki se je izražala v odsotnosti systemske podpore za ureditev zadev na področju igralništva. Izkazalo se je, da goji politika do igralništva izrazito instrumentalen odnos, se pravi, da ji služi zgolj kot vir prihodkov, nima pa neke izdelane vizije razvoja te dejavnosti. To se izraža denimo v neselektivnem podeljevanju koncesij za igralniško dejavnost (predvsem za obratovanje igralnih salonov) in neustrezni davčni zakonodaji, ki 'igralniških' podjetij ne stimulira k investiranju v druge oblike turistične ponudbe. In to se je izkazalo tudi ob projektu Hit-Harrah's, ki se ga je politika lotila na izrazito neustrezen način. Namesto da bi vnaprej pripravila sistemski (tj. regulativni) okvir, ki bi omogočil izvedbo tovrstnih projektov, in potem objavila odprt razpis zanje, je vse preložila na oba partnerja, češ da bo potem, ko se bosta onadva dogovorila, spremenila zakonodajo. To je v javnosti sprožilo sume o nelegitimnem favoriziranju točno določenih podjetij, ki ni v skladu z načeli odprtega tržnega gospodarstva. To je v javnosti močno spodkopalo legitimnost samega projekta.

Projekt Hit-Harrah's bi bil primer ne samo neustreznega političnega pristopa, ampak tudi ne dovolj domišljenega in izdelanega pristopa glede njegove prezentacije v javnosti. Njegovi nosilci niso v zadostni meri upoštevali kompleksnih razmerij med različnimi relevantnimi družbenimi

in političnimi akterji tako na državni kot na lokalni ravni. Ta vidik izvedbe projekta, se pravi strateško komuniciranje z javnostjo v smislu 'priprave terena' in njenega prepričevanja v potrebnost in koristnost projekta, je bil s strani njegovih protagonistov izrazito zanemarjen. Na ta način jim ni uspelo pridobiti zaveznikov v civilni družbi, ki bi se bili pripravljene v javnosti postaviti v bran projekta.

Izkazalo se je, da predstavlja sistemski okvir, ki se je oblikoval na podlagi gradualističnega prostopa, ki je usmerjen k ohranjanju *statusa quo* in za katerega je značilna visoka stopnja zaprtosti do 'zunanjih' akterjev v posamezni segment gospodarstva, precejšnjo oviro za izvedbo velikih investicijskih projektov. To velja še posebej, če se na takšne projekte vežejo močno sentimentali, ki so ideološko, moralno itd. pogojeni. Zato ob neustreznem pristopu glede komuniciranja z javnostmi nimajo kaj dosti možnosti, da pride do njihove uresničitve (primer projekta Hit-Harah's jasno priča o tem).

Ugotovimo lahko, da je sposobnost strateškega komuniciranja, usmerjenega v informiranje javnosti, nujen sestavni del pri uresničevanju gospodarskih projektov, ki bi s svojim obstojem pomembno posegli v življenje okolja – to nedvomno velja za projekta s področja igralniške dejavnosti. Pri tem ne gre zgolj za klasične PR aktivnosti v smislu propagiranja določenih ciljev, ampak za dvosmeren komunikacijski proces, v katerem nosilci določenega projekta, naj si bodo to gospodarske družbe, država ali lokalna skupnost, nastopajo v partnerskem odnosu z različnimi segmenti javnosti tako na nacionalnem kot na lokalnem nivoju. Le na ta način je mogoče nevtralizirati politična tveganja v smislu nastanka organiziranih oblik nasprotovanja. Tvrstno komuniciranje pa je tudi podlaga za vzpostavitev sistema, ki bo omogočal čim uspešnejši razvoj dejavnosti ob minimalizaciji negativnih učinkov v smislu socialnih stroškov, ki jih le-ta prinaša.

Literatura

Adam, Frane, Kristan, Primož, Tomšič, Matevž (2009): 'Varieties of capitalism in Eastern Europe (with special emphasis on Estonia and Slovenia)'. *Communist and post-communist studies*, 42, 1, 65–81.

Besednjak, Tamara (2008): Prekomerno igranje iger na srečo pri zaposlenih v igralništvu: Dejavniki tveganja. *Raziskave in Razprave 1 (1/3)*, 37–62.

Habermas, Juergen (1984): *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press.

Hancke, Bob, Rhodes Martin, Thatcher, Mark (2007): *Beyond Varieties of Capitalism*. Oxford, New York : Oxford University Press.

Jaklič, Marko (2009): *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Keller, Suzanne (1992): *Beyond the Ruling Class. Statagic Elites in Modern Society*. New Brunswick: Transaction Publishers.

Luin, Dušan (2004): *Družbeno-ekonomski vidiki igralništva in igralniški turizem*. Nova Gorica: Turistica.

Macur, Mirna, Makarovič, Matej, Rončević, Borut, Zorec, Klavdija (2008): *Družbeni stroški igralništva v Sloveniji*. Nova Gorica: FUDŠ.

Macur, Mirna, Makarovič, Matej, Rončević, Borut (2009): Slovenia. V Gerhard Meyer; Tobias Hayer in Mark Griffiths (ur.): *Problem Gambling in Europe: Challenges, Prevention and Interventions*, 265–279. New York: Springer.

Makarovič, Matej (2008): Gambling in the Slovenian Media: Between anti-gambling and corporate discourse. *Raziskave in Razprave 1 (1/3)*, 187–211.

Makarovič, Matej, Rončević, Borut, Tomšič, Matevž, Šinkovec, Urša, Besednjak,

Tamara (2008): *Slovenski mediji v družbi in slovenska družba v medijih*. Nova Gorica: FUDŠ.

Makarovič, Matej, Rončević, Borut, Zorec Klavdija (2008a): Calculating Social Costs of Gambling in Slovenia by Application of NORC and APC methodology. *Raziskave in Razprave* 1 (1/3), 89–121.

Makarovič, Matej: Gambling in the Slovenian Public Discourse: The Case of Hit-Harrah's Project Failure – neobjavljeno

Makarovič, Matej, Zorec, Klavdija (2007): Odnos slovenskega javnega mnenja do igralnštva (1997-2007) in do predvidene investicije v igralniško-zabavišni center: Preliminarno raziskovalno poročilo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.

Tomšič, Matevž (2002): *Politična stabilnost v novih demokracijah*. Ljubljana: ZPS.

Tomšič, Matevž (2006): 'Kulturne značilnosti slovenskih elit v luči evropskih integracijskih procesov'. *Družboslovne razprave*, 22, št. 51, 73–91.

Tomšič, Matevž (2009): Kolaps nacionalnega interesa. *Večer*, 5. 8. 2009.

Rawls, John, (1971): *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.

Soskice, David, Hall, Peter A. (2002), An Introduction to Varieties of Capitalism. V David Soskice in Peter A. Hall (ur.); *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, 1–69. Oxford, New York: Oxford University Press.

Willke, Helmut (1993): *Sistemska teorija razvitih družb*. Ljubljana: FDV.

Wright, Maurice (1988): 'Policy Community, Policy Network and Comparative Industrial Policies'. *Political Studies*, 36, 4, 593–612.

NAVODILA SODELAVCEM/**Instruction for writing papers:**

AVTORSKE PRAVICE

Vse pravice R&R so pridržane. Revija in članki so lahko širjeni in citirani le z navajanjem avtorja iz članka in revije. Znanstveni prispevki, objavljeni v R&R, so delo avtorjev in ni nujno, da predstavljajo ideje ali prepričanja uredniškega odbora revije. Odgovornost za spoštovanje avtorskih pravic v navedkih objavljenega članka je domena avtorja. Ob objavi članka v R&R avtorji avtomatično pripišejo avtorske pravice reviji. Vendar pa si avtorji zadržijo pravico za vnovično uporabo objavljenega materiala v drugi publikacij pod pogojem, da mine vsaj eno leto po objavi članka v reviji R&R.

Copyrights

All rights concerning R&R are reserved. Journal and Articles can be spread and cited only with information on author of article and journal. Articles published in the R&R are the work of individual authors and do not necessary represent ideas and believes of Editorial board of R&R. The responsibility for respecting copyrights in the quotations of a published article rests with the author(s). When publishing an article in R&R, authors automatically assign copyright to the journal. However, authors retain their right to reuse the material in other publications written or edited by themselves and due to be published at least one year after initial publication in R&R.

ČLANKI

Uredništvo sprejema v presojo za objavo izključno izvirna znanstvena besedila, ki še niso bila objavljena oziroma niso v recenzijem postopku v drugih revijah. Besedila z referencami in opombami naj bodo poslana po elektronski pošti v Wordovem dokumentu z 1,5 vrstičnim razmikom in

pisavo Times New Roman. Vse strani besedila morajo biti obojestransko poravnane in zaporedno oštevilčene. Uredništvo si pridržuje pravico, da predlagani rokopis prilagodi skladno z zahtevami redakcije in standardov slovenskega ali angleškega jezika.

1. Besedila pošljite na elektronski naslov: ursa.sinkovec@urs.si
2. Zaradi dvostranskega anonimnega recenzentskega postopka naj prva stran vsebuje le naslov besedila brez imen avtorja. Ime in priimek avtorja, strokovni naziv, trenutna zaposlitev, celoten naslov prispevka, telefonska številka in elektronski naslov naj bodo izpisani na posebni naslovni strani.
3. Besedilu je obvezno priložiti povzetek in ključne besede v slovenskem in angleškem jeziku. Povzetki naj vsebujejo natančno opredelitev v nadaljevanju predstavljene teme in izpostavijo ključne zaključke. Povzetki ne smejo presegati 150 besed.
4. Znanstveni in strokovni prispevki naj praviloma ne presegajo 7000 besed.
5. Glavni naslov naj bo poudarjen in naj ne presega 100 besed. Vsi ostali naslovi naj bodo jasno vidni, poudarjeni in ločeni z eno vrstico presledka.
6. Opombe morajo biti v besedilu jasno označene z zaporednimi številkami skozi celotno besedilo. Opombe naj bodo pod besedilom.
7. Tabele morajo imeti jasno oznako (npr. Tabela 1: Naslov tabele) in naslove. Enako velja za slike in grafe.
8. Seznam literature naj bo naveden po abecednem redu priimkov avtorjev in letnice izdaje v prispevku uporabljenega gradiva, če gre za istega avtorja.
9. Oddano besedilo mora spremljati izjava avtorja, da besedilo še ni bilo objavljeno oz. ni v pripravi za tisk.

Articles

Papers are received on the understanding that they are not under consideration for publication elsewhere and have not already been published. Manuscripts to be considered for publication should be

submitted to the Editor via e-mail as a word document attachment. Article should be written in Times New Roman and 1,5 spacing. Pages should be justified and numbered. Editorial board keeps the right to adjust the language standards of Slovenian or English language.

1. Papers should be e-mailed to ursa.sinkovec@urs.si
2. Due to two sided anonymous peer-review procedure the first page should obtain only the title of the paper without the author's name. The name and surname of the author, affiliation and job position along with the title of the paper should be written together with telephone number and e-mail of the author at special page.
3. The paper must obtain the summary and key words in Slovenian and English language. Summary should contain exact description of topic presented and outline the key conclusions. Summary should not exceed 150 words.
4. Scientific and technical papers should not exceed 7000 words.
5. The main title should be in bold and should not exceed 100 words. The rest of the titles should be clearly visible, in bold and separated by one line spacing.
6. Footnotes should be clearly visible in the text and marked by sequential numbers through out the paper. Footnotes should be placed below the text.
7. Tables should be clearly marked (e.g. Table 1: the title of the table) and titled. The same goes for any kind of pictures or graphs.
8. The list of references should be arranged in alphabetical order of authors' surnames and year of publishing if the same author is cited in different publication.
9. The submitted paper should obtain the authors' statement on paper not being published or in any other peer review procedure.

RECENZENTSKI POSTOPEK

Uredništvo uporablja obojestransko anonimni recenzentski postopek. Avtor mora po potrebi vnesti recenzentove pripombe, preden vnovič odda prispevek. Uredništvo lahko brez zunanjega recenziranja zavrne objavo neustreznega članka.

Peer review procedure

The editorial uses both sided anonymous peer review procedure. Author must if needed take in consideration the reviewers notes before submitting the paper again. Editorial can, without the external peer review procedure discard the publishing of inadequate paper.

NAVAJANJE LITERATURE

Reference in literatura, navedeni v članku, morajo biti urejene na posebni strani in po abecednem redu. Pri tem mora avtor uporabljati naslednji način navajanja:

References and Citations

References and literature listed in article must be arranged on special page in alphabetical order. Authors must use following style of listing:

Knjiga: Priimek, Ime (leto izdaje knjige): *Naslov monografije: morebitni podnaslov.* Kraj izida: Založba.

Book: Surname, Name (published year): *Title of a book.* Place: Publisher.

Zbornik: Priimek, Ime (leto izdaje zbornika): Naslov prispevka v zborniku. V: Ime Priimek urednika (ur.): *Naslov zbornika.* Kraj izdaje: Založba, strani prispevka.

Citing chapter in the book: Surname, Name (year): Title of chapter. In: Name Surname (ed.): *Title of book.* Place: Publisher, pages of chapter.

Članek: Priimek, Ime (leto objave članka): Naslov članka. *Naslov revije.*
Številka, letnik revije:, strani članka v reviji.

Article in the journal: Surname, Name (year): Title of the article. *Title of the journal.* Vol.: XXX, No.: 2, pages of article.

Internetni vir: Priimek, Ime (letnica): Naslov. URL: Internetni naslov,
(mesec, leto dostopa).

Internet source: Surname, Name (year): Title of text. Available at :
www:// (date of last access).