

Ekonomska knjižnica

O OSEBNI IN POSLOVNI ODLIČNOSTI

IVAN TURK



Zveza
ekonomistov
slovenije

4 izv.

Ekonomska knjižnica

O OSEBNI IN POSLOVNI ODLIČNOSTI

IVAN TURK



Ljubljana, 2010

95 I 79720

Ekonomska knjižnica
Zveza ekonomistov Slovenije
2/2010

Urednik ddr. Neven Borak

O OSEBNI
IN POSLOVNI
ODLIČNOSTI



2010/8843

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.336.1

TURK, Ivan, 1930-

O osebni in poslovni odličnosti / Ivan Turk. - Ljubljana : Zveza ekonomistov Slovenije, 2010. - (Ekonomska knjižnica / Zveza ekonomistov Slovenije)

ISBN 978-961-6231-66-4

253562112

*Odličnost ni posamično dejanje,
temveč drža*
(Aristotel)

PREDGOVOR

Ni tako dolgo, odkar je mogoče pri nas zasledovati govor o odličnosti kakega človeka in nato še o odličnosti kakega podjetja. Pri odličnosti gre gotovo za najvišjo stopnjo pri ocenjevanju koga ali česa. Z razširitvijo govorjenja o odličnosti pa je sčasoma dobil izraz odličnost celo nekakšen modni značaj ter ga ljudje uporabljajo pri označevanju prav različnih pojavov, tako formalnih kot vsebinskih. Od tega, da se pri kom ali pri čem uporablja oznaka odličen s posameznega zornega kota do tega, da gre tudi za posplošitev v zvezi s kom ali s čim je samo še korak. Toda brž ko želimo vzpostaviti kako splošno sodbo o odličnosti koga ali česa, miramo najprej imeti jasno predstavo o smereh samega presojanja, nato o merilih za oblikovanje posamezne ocene in končno o pomembnosti posamezne ocene glede na posamezno smer presojanja pri oblikovanju posplošene ocene. Če ne obstajajo jasna izhodišča, je kaj hitro mogoče pomešati razumevanje odličnosti z razumevanjem uspešnosti, nadpovprečno kakovost procesov pri stremljenju po rezultatih z nadpovprečno kakovostjo samih rezultatov, velikost dosežkov z njihovo etično sestavino itd. Očitno je tudi treba na drugačen način pristopiti k presojanju odličnosti neke fizične osebe in k presojanju odličnosti neke pravne osebe, prav tako pa pri fizični osebi k presojanju njegove osebne odličnosti in k presojanju njene poklicne odličnosti ter seveda razlikovati še politično presojanje od strokovnega presojanja.

Potrebna večrazsežnost pri razpravljanju o odličnosti je največkrat premalo poudarjena, prav tako pa tudi etična sestavina samega presojanja. Vse to me je spodbudilo, da sem z zaporednimi koraki začel teoretično raziskovati in nato sistemizirati spoznanja o odličnosti v posameznih okoljih in v posameznih okoliščinah, pri tem pa sem ugotovil, da je za ustrezna spoznanja mogoče najti podporo v številnih ljudskih pregovorih, ki izražajo splošno »filozofijo« preprostih ljudi, a tudi v številnih izrekih ljudi, ki se sicer niso neposredno ukvarjali z uporabo besede odličnost. Ravno z vključevanjem takšnih navedkov za ilustracijo lastnih

razmišljanj, izraženih »brez dlake na jeziku«, sem poskusil celotno problematiko približati dojemanju in razmišljanju čim večjega števila bralcev.

(Anže)

PREGOVOR

Na tako dolgo, odkar je mogoče pri nas razširjeni govor o odličnosti kakor človeka in manj o odličnosti kakor podjetja. Pri odličnosti govorijo za navadno slovnico pri razpisovanju koga ali česa. Razpisujejo govorijo o odličnosti pa je stvarna dejstva izraz odličnosti celo nekakšen modni trend, ter pa tudi uporabljajo pri označevanju prav raznih poslov, inovacij, tehnologij, kot vrednot. Od tega, da se pri kom ali pri čem upravlja, obravnava odlični s posameznega kotnega, kot da tega, da gre tudi za podjetje, v zvezi s kom ali s čim je samo je beseda. Toda pri to dejstvo vstopata tako splošno rečbo o odličnosti koga ali česa, minimo najprej imeti jasno predstavo o smislu samega pregovora, nato o merilih za odličnost, postanejo besede in končno o postopnostih postizanja odličnosti glede na posamezno smer presoje. Pri odličnosti postizanja besede. Če ne obstajajo jasna kriterija, je kar hitro mogoče pomisliti na: merilje odličnosti s razumevanjem uspešnosti, nadpovprečno kakovost, procesov pri sprejemanju po rezultatih s nadpovprečno kakovostjo, temeljni rezultati, velikost dobička, njihove stroške, sestavo in. Odlično je tudi treba na drugen način pristopiti k presoji odličnosti, neke fiktivne osebe in k presoji odličnosti neke pravne osebe, prav tako pa pri tej vrsti osebi k presoji njegove osebnosti odličnosti in k presoji njegove odličnosti odličnosti ter svedu razlikovan je politično presojanje od strokovnega pregovora.

Podoben razmislek pri razpisovanju o odličnosti je tudi, kar pri malo podjetjih, prav tako pa tudi celotna sestava samega pregovora. Vse to ne je splošno, da vrti s zagotovitvijo, kariti, da bi razpisovalnik in razpisovalnik spoznata o odličnosti v posameznih odličnosti in v posameznih odličnosti, pri tem pa svet ugovori, da izraz odličnosti postizanja mogoče najti podoba v številnih ljudskih pregovorih, ki izražajo splošno filozofsko, psihološko, ljudsko, a tudi v število ali lastnosti ljudi, ki se niso niti neposredno izjavljali s upoštevanje besede odličnosti karino s vključitvijo takih navdovov za ilustracijo lastnih

Kazalo

PREDGOVOR	3
L. ZNAKI ČLOVEKOVE ODLIČNOSTI	11
Uvod	11
1.1. Izobraženost	12
1.2. Olikanost	13
1.3. Preudarnost	14
1.4. Prizadevnost	15
1.5. Izvirnost	16
1.6. Zanesljivost	17
1.7. Podjetnost	18
1.8. Voditeljskost	19
1.9. Pravičnost	20
1.10. Resnicoljubnost	21
1.11. Poštenost	23
1.12. Plemenitost	24
1.13. Samozavednost	25
Sklep	26
2. ZNAKI ODLIČNOSTI PRI ORGANIZACIJI	29
Uvod	29
2.1. Organizacija in razmerje do lastnikov	30
2.2. Organizacija in razmerje do zaposlencev	32
2.3. Organizacija in razmerje do kupcev	35
2.4. Organizacija in razmerje do upnikov	36
2.5. Organizacija in razmerje do države	38
2.6. Organizacija in razmerje do naravnega okolja	39
2.7. Organizacija in razmerje do družbenega okolja	40
2.8. Organizacija in tehnično-tehnološki razvoj	41
2.9. Organizacija in razvoj ljudi	43
2.10. Organizacije in narodnogospodarski razvoj	44
Zaključek	45
3. ZNAKI ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI	47
Uvod	47
3.1. Načrtovalnost	48

3.2.	Uresničevalnost	51
3.3.	Organiziranost	53
3.4.	Usklajevalnost	55
3.5.	Spodbujevalnost	58
3.6.	Spoznavnost	59
3.7.	Obvladovalnost	61
3.8.	Varčnost	63
3.9.	Učinkovitost	64
3.10.	Uspešnost	65
	Sklep	67
4.	ODLIČNOST IN ČLOVEKOV PROSTI ČAS	69
	Uvod	69
4.1.	Obvladovanje časa	70
4.2.	Fizična krepitev	73
4.3.	Psihično sproščanje	75
4.4.	Duhovna rast	76
4.5.	Oblikovanje navad	77
4.6.	Samopomoč	78
4.7.	Družinski odnosi	79
4.8.	Ravnanje v ožjem okolju	81
4.9.	Ravnanje v širšem okolju	82
4.10.	Trajnejše vplivanje na druge	84
	Sklep	86
5.	ODLIČNOST LJUDI PRI ZBLIŽEVANJU V SPLOŠNIH IN POSLOVNIH RAZMERJIH	87
	Uvod	87
5.1.	Poznanstvo in odličnost	87
5.2.	Tovarištvo in odličnost	91
5.3.	Prijateljstvo in odličnost	95
	Sklep	101
6.	ODLIČNOST PRI MEDOSEBNIH RAZMERJIH V OKVIRU SKUPNEGA POKLICNEGA DELOVANJA	105
	Uvod	105
6.1.	Medsebojna privlačnost	106
6.2.	Sorodnost čustvovanja	109
6.3.	Sorodnost razmišljanja	111
6.4.	Medsebojna zaupljivost	114

6.5. Medsebojna iskrenost	117
6.6. Medsebojno vplivanje	120
6.7. Medsebojna pomoč	121
Sklep	124
7. PRESOJANJE LASTNE ODLIČNOSTI	125
Uvod	125
7.1. Opredeljevanje lastnih vrednot	125
7.2. Izpopolnjevanje lastnih prednosti	128
7.3. Odpravljanje lastnih pomanjkljivosti	129
7.4. Uporaba priložnosti	131
7.5. Izogibanje nevarnosti	132
7.6. Zavedanje lastnih pravic	132
7.7. Uresničevanje lastnih dolžnosti	133
7.8. Izboljševanje lastnega delovanja	134
7.9. Občutenje zadovoljstva z lastnim delovanjem	134
7.10. Priznavanje koristnosti delovanja posameznika	136
Sklep	137
8. PRESOJANJE ODLIČNOSTI KANDIDATOV ZA POMEMBNE POKLICNE POLOŽAJE	139
Uvod	139
8.1. Strokovnost in odličnost	140
8.1.1. Strokovno znanje	141
8.1.2. Strokovne izkušnje	143
8.1.3. Strokovni dosežki v preteklosti	144
8.1.4. Strokovni obeti za prihodnost	146
8.2. Osebnost in odličnost	147
8.2.1. Ustvarjalnost	148
8.2.2. Spodbujevalnost	149
8.2.3. Moralnost	150
8.2.4. Doseženi ugled	152
Sklep	153
9. TEORETIČNI TIPI POKLICNEGA DELOVANJA IN VPRAŠANJE POKLICNE ODLIČNOSTI	155
Uvod	155
9.1. Izhodiščni teoretični tipi pri poklicnem delovanju	156
9.1.1. Ustvarjalec	156

9.1.2.	Tvegalec	157
9.1.3.	Izvajalec	159
9.2.	Izpeljani teoretični tipi pri poklicnem delovanju	159
9.2.1.	Ustvarjalec-tvegalec	160
9.2.2.	Ustvarjalec-izvajalec	161
9.2.3.	Tvegalec-ustvarjalec	162
9.2.4.	Tvegalec-izvajalec	163
9.2.5.	Izvajalec-ustvarjalec	163
9.2.6.	Izvajalec-tvegalec	165
9.3.	Časovna opredelitev tipov pri poklicnem delovanju posameznega človeka	166
9.3.1.	Postopno spreminjanje značaja poklicnega delovanja	166
9.3.2.	Vzpostavlanje dodatnega poklicnega delovanja ...	167
9.3.3.	Uporaba dodatnega nepoklicnega delovanja	168
Sklep		168
10.	NASPROTJA OSEBNE ODLIČNOSTI, KI ŠE VEDNO OMOGOČAJO POKLICNO ODLIČNOST ČLOVEKA	171
Uvod		171
10.1.	Nasprotja treh izhodiščnih vrednot, ki ustvarjajo osebno odličnost, in njihov vpliv na poklicno odličnost	172
10.2.	Nasprotja podrobnejših znakov osebne odličnosti in njihovega vpliva na poklicno odličnost	175
10.3.	Povezava nasprotij osebne odličnosti, ki še vedno omogočajo poklicno odličnost	180
Sklep		185
11.	POKLICNA IN OSEBNA ODLIČNOST POSLOVODNIKA (MANAGERJA) V ORGANIZACIJI	187
Uvod		187
11.1.	Poklicna odličnost poslovodnika in njeno presojanje ...	188
11.1.1.	Koristnost kot vrednota in izhodišče za presojanje poklicne odličnosti	188
11.1.2.	Poslovnost kot vrednota in izhodišče za presojanje poklicne odličnosti	194
11.1.2.1.	Strokovna usposobljenost poslovodnika	194
11.1.2.2.	Urejevalnost kot značilnost delovanja poslovodnika	194

11.1.2.3. Ustvarjalnost kot izraz dosežkov poslovodnika	199
11.1.3. Gospodarnost kot vrednota in izhodišče za presojanje poklicne odličnosti	200
11.2. Osebna odličnost poslovodnika in njeno presojanje	201
11.2.1. Ustvarjalnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti	202
11.2.2. Spodbujevalnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti	204
11.2.3. Moralnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti	205
Sklep	207
12. ŠTIRI ŽIVLJENJSKA OBDOBJA IN OSEBNA ODLIČNOST ČLOVEKA V NJIH	209
Uvod	209
12.1. Osebna odličnost v spomladi življenja	211
12.2. Osebna odličnost v poletju življenja	217
12.3. Osebna odličnost v jeseni življenja	221
12.4. Osebna odličnost v zimi življenja	224
Sklep	226

1. ZNAKI ČLOVEKOVE ODLIČNOSTI

UVOD

Odličnost je posebna lastnost, značilnost tistega, kar šteje kot odlično, tudi človeka. Z *lastnostjo* mislimo na tisto, kar se kaže pri človeku ter je razmeroma trajno zlasti v razmerju do drugih ljudi in okolja glede na kako normo; z *značilnostjo* pa mislimo na tisto, kar človeka določa tako, da ga je mogoče razpoznati, ločiti od drugih ljudi. Odličnost je lastnost, značilnost odličnega človeka, odličen je pa tisti, ki po kakovosti presega druge. S *kakovostjo* mislimo tisto, kar opredeljuje človeka glede na veliko mero pozitivnih lastnosti. Odličnost je dosti več kot uspešnost; *uspešnost* je namreč zgolj lastnost, značilnost človeka, ki dosega želene, pričakovane rezultate. Uspešen je lahko, gledano iz določenega zornega kota, tudi človek, ki ga ne moremo imeti za odličnega. Odličnost je več kot pomembnost; *pomembnost* je lahko samo lastnost, značilnost človeka, ki mu položaj, funkcija omogoča, da lahko vpliva na druge ljudi oziroma da je v razmerju do njih tak, da ga je treba upoštevati. Pomemben glede na družbeni položaj pa je lahko tudi človek, ki na ta položaj ni prišel zaradi svoje odličnosti, ampak po kaki drugi, največkrat politični poti. Znano je na primer sodilo politikov za napredovanje koga: »Ni pomembno, ali je pismen, pomembno je, da je naš«. Odličnost je, še naprej, lahko zelo odmaknjena od bogatosti; *bogatost* je namreč lastnost, značilnost človeka, ki ima veliko gmotnih dobrin. Pri odličnosti ne gre za gmotne dobrine, temveč predvsem za duhovne dobrine, za način razmišljanja in ravnanja in značajske lastnosti, značilnosti človeka, le v posebnih primerih pa tudi za njegove fizične lastnosti oziroma značilnosti. Kaj je potemtakem treba presojati pri človeku, da bi se lahko govorilo o njegovi odličnosti? Kateri so znaki njegove odličnosti?

Čeprav skušamo pri nas v zadnjem času uveljaviti pojem odličnosti, še ni bilo pomembnejših poskusov, da bi ga jasno opredelili. Tudi moje razmišljanje bo samo poskus v tej smeri in gotovo bo mogoče najti še kak znak odličnosti ali pa katerega dopolniti. V nadaljevanju bom upošteval bom namreč te znake:

1. Izobraženost
2. Olikanost
3. Preudarnost

4. Prizadevnost
5. Izvirnost
6. Zanesljivost
7. Podjetnost
8. Voditeljskost
9. Pravičnost
10. Resnicoljubnost
11. Poštenost
12. Plemenitost
13. Samozavednost

1.1. IZOBRAŽENOST

Izobraženost je lastnost, značilnost človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem *strokovnem področju* in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih *kulture nasploh*. Ne gre torej samo za formalno strokovno izobrazbo na ustrezni ravni in za nenehno izpopolnjevanje, ki omogoča brezhibno delovanje na področju izbrane stroke, temveč tudi za splošno razgledanost na drugih področjih. Gre za človeka, ki obvlada več jezikov. Gre za človeka, ki spremlja kulturna dogajanja iz lastnih notranjih nagibov, in ne zato, da bi se kazal na izbranih krajih. Gre za človeka, ki bere knjige, ob katerih notranje raste. Gre za človeka, ki zna razlikovati umetnino od kiča. Gre za človeka, ki izpričuje svoj okus tudi z opremo v svojem stanovanju in svojo kulturo z domačo knjižnico s skrbno izbranimi knjigami. Gre za človeka, ki v svojem prostem času razmišlja, kaj proučuje ali je kako drugače dejaven. Gre za človeka, ki veliko ve in od katerega se je mogoče veliko naučiti.

Izobraženost se izraža z *znanjem*, to je celoto podatkov, ki si jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem. V tej zvezi najdemo vrsto ljudskih pregovorov. Tako na primer hrvaški pregovor: »*Blagor tistemu, ki ve, da ne ve, pa hoče vedeti*«. Ali nemški pregovor: »*Ni sramota ne vedeti, marveč ne hoteti učiti se*«. Ali latinski pregovor: »*Ni sramotno učiti se, temveč ne znati*«. Ali spoznanje iz Talmuda: »*Moder je tisti, ki se od vsakega človeka nekaj nauči*«. Tu je tudi japonski pregovor: »*Kdor prizna svojo nevednost, jo pokaže enkrat, kdor pa jo skuša skriti, jo kaže večkrat*«. Omenim naj še nemški pregovor: »*Bolje dvakrat vprašati kot enkrat pogrešiti*«.

1.2. OLIKANOST

Olikanost je lastnost, značilnost človeka, ki se vedno lepo vede in tudi lepo govori. Z *vedenjem* mislimo celoto dejanj, ki izraža, kaže razpoloženje, odnos posameznika do ljudi, okolja. Olikanost je dosti več kot zgolj vljudnost; je lastnost, značilnost človeka, ki se vede in ravna v skladu z moralnimi, družbenimi pravili. Zajema tudi *prijaznost*, to je lastnost, značilnost človeka, ki ima, kaže do ljudi blag, prijateljski odnos, pa tudi *uvidevnost*, to je sposobnost človeka, da dojema razloge, potrebe, želje drugega in jih pri svojem ravnanju upošteva. Zajema tudi *strpnost*, to je lastnost, značilnost človeka, ki dopušča drugačno, nasprotno mnenje o kaki zadevi, drugačen, nasproten nazor. Zaradi svojega brezhibnega nastopa, ki ga drugi takoj opazijo, mu drugi pripisujejo še *prikupnost*, to je lastnost, značilnost človeka, ki zaradi urejene zunanosti in lepega vedenja zbuja pozitiven čustveni odnos. Sem sodi tudi *uglednost*, to je lastnost, značilnost človeka, o katerem imajo drugi zaradi njegovega značaja ali dejanj zelo dobro mnenje. Kljub vsemu pa ohranja takšen človek do drugih ljudi določeno razdaljo, ali pa vsaj ti tako občutijo. Pomembno je še, da je z njim vedno mogoče navezati stike, kar omogoča dogovarjanje, sodelovanje, medsebojno spoznavanje. Nikoli ne deluje odbijajoče, to je, ne zbuja negativnega, odklonilnega odnosa; ni zoprn, to je, ne zbuja močnega občutka neugodja. Tak človek se nikoli ne posmehuje drugemu. Olikanost je človeku v marsičem dana že ob rojstvu, ima jo v sebi; kasneje lahko na tem področju napreduje, a tudi nazaduje. Vedno pa jo je mogoče razlikovati od nastopaštva ali gizdalinstva, in ne samo od neotesanosti, to je lastnosti, značilnosti človeka, ki zbuja zaradi neprimerne, slabega vedenja neodobravanje, odpor.

V ljudskih pregovorih najdemo veliko modrosti, ki se nanaša na obravnavani znak odličnega človeka. Tako na primer arabski pregovor pravi: »*Pri vseh stvarih spoznamo človeka: v nesreči, po vedenju in v bogastvu*«. Istrski pregovor pravi: »*Treba je spoštovati, da bomo spoštovani*«. Nemški pregovor pravi: »*Vljudnost veliko zaleže in malo stane*«. Perzijski pregovor pa: »*Vljudnost je denar, ki ne obogati tistega, ki jo sprejema, ampak tistega, ki jo izkazuje*«. Potem je tu angleški pregovor: »*Prijaznosti so vsa vrata odprta*«. In še čečensko-inguški pregovor: »*Vljudnost je iz sužnja naredila kneza, nagla narava pa iz kneza sužnja*«. Z olikanostjo je povezan način govorjenja. V tej zvezi pravi splošni pregovor: »*Lepa beseda lepo mesto najde*«. Latinski pregovor pa: »*Kakršen je človek sam, tako tudi govori*«. Prav tako je z olikanostjo lahko povezano oblačenje. Vendar je v tej zvezi treba poznati nemški pregovor: »*Ko prideš, te sodijo po obleki, ko odideš, pa po pameti*«. Istrski pregovor pravi: »*Opica ostane*

opica, čeprav jo napraviš v svilo«. Latinski pregovor pa: »Ni vse zlato, kar se sveti«. Olikanost je pri mnogih poklicih celo pogoj za njihovo opravljanje. Tako na primer kitajski pregovor pravi: »Človek, ki se ne zna nasmehnuti, naj ne odpira trgovine«. Prijateljsko obnašanje seveda še ne pomeni familiarnosti. Na to opozarja kitajski pregovor: »Boljši človek je prijateljski, ne da bi bil familiaren, navaden človek je familiaren, ne da bi bil prijateljski«. Olikanost je gotovo izredno pomembna. Ruski pregovor pravi: »Zaradi slabe navade imajo tudi pametnega za bedaka«. Navada pa je zadeva vzgoje. V tej zvezi pravi tatarski pregovor: »Vzgojenost je najboljša dedščina«. Ali japonski pregovor: »Niti dragulj se ne sveti, če ga ne obrusiš«. Vendar so pri tem izredno pomembni dednostni vplivi. Tako na primer pravi tatarski pregovor: »Kar ni z materinim mlekom vate prišlo, tudi s kravjim ne bo«. Ali nemški pregovor: »Na slivovem drevesu ne pričakuj fig«.

1.3. PREUDARNOST

Preudarnost je lastnost, značilnost človeka, ki s podrobnim proučevanjem dejstev, podatkov prihaja do utemeljenih zaključkov. Povezana je z *modrostjo*, to je s sposobnostjo prodorno misliti in ustrezno ravnati. Modrost je več kot zgolj vednost; *vednost* je dejstvo, da nekdo nekaj ve, da ima nekaj v zavesti na podlagi zaznav, obveščeniosti, učenja, študija. Modrost je tudi več kot zgolj znanje; *znanje* je izurjenost, sposobnost za kako delovanje. Res pa sta vednost in znanje pogoja za modrost, modrost pa pogoj za utemeljene zaključke, h katerim je naravnana preudarnost. Gotovo ne moremo govoriti o preudarnosti pri nekom, ki ni dober poznavalec dovolj širokega področja ali ki ne zna svojega znanja tudi uporabiti. Preudarnost je tudi sposobnost ločevanja bistvenega od nebistvenega, sposobnost oblikovanja in uresničevanja strateške vizije v spletu vsakdanjih drobnih vprašanj. Izziv za preudarnost so nenehne spremembe, modrost pa se ohranja z nenehnim izpopolnjevanjem. Preudarnost lahko povežemo tudi z *inteligenco*, s katero mislimo: 1. zmožnost posameznika, da se prilagaja novim nalogam in okoliščinam življenja; 2. zmožnost zaznavati, vzpostavljati in uporabljati razmerja med stvarmi; 3. razsodnost ali umsko silo, s katero odpiramo in rešujemo probleme; 4. sposobnost umskega mišljenja, s katerim okoliščine življenja preoblikujemo in ustvarjamo nova dela, je zmožnost ustvarjalnega mišljenja.¹

¹ Anton Trstenjak: Psihologija ustvarjalnosti. Slovenska matica, Ljubljana 1981, str. 64.

Na potrebo po preudarnosti kažejo številni ljudski pregovori. Tako na primer latinski pregovor: »Pametni dela vse s premislekom«. Ali finski: »Bolje je ves dan razmišljati kot ves teden narobe delati«. Ali nemški pregovor: »Dobro premišljeno, napol narejeno«. Res pa pravi slovenski pregovor: »Kdor preveč misli, ne stori veliko«. Vsi, ki pridejo na pomemben položaj in s tem pridobijo možnost vplivanja, naj bi bili seveda preudarni. Mnogokrat pa se ne zavedajo dovolj, da morda niso prišli na položaj zaradi svoje modrosti, temveč mislijo, da so modri, ker so na položaju. Modrost pa ni odvisna samo od znanja. V tej zvezi kaže spomniti na poljski pregovor: »Ni moder, kdor veliko ve, marveč tisti, ki ve, kar potrebuje«. Na nekaj vidikov preudarnosti kažeta še dva pregovora. Kitajski pregovor pravi: »Kdor si prizadeva za popolnost, bo dosegel nadpovprečnost, kdor je zadovoljen s povprečnostjo, bo ostal nižje«. In francoski pregovor: »Varuj se železi si vsega, kar vidiš, verjeti vse, kar slišiš, reči vse, kar veš, in delati vse, kar zmoreš«.

1.4. PRIZADEVNOST

Prizadevnost je lastnost, značilnost človeka, ki dela oziroma je dejaven, da bi kaj dosegel, uresničil. Je več kot zgolj delavnost, saj zajema prizadevanje doseči povsem jasno opredeljen cilj. *Delavnost* je namreč zgolj lastnost, značilnost človeka, ki rad in veliko dela. Dela se lahko na različnih področjih in na različnih ravneh, zato so tudi posledki dela različni. V vsakem primeru se delo pojavlja kot nasprotje igre in počitka. Z igro človek širi svoje znanje in spretnosti, s počitkom obnavlja svojo življenjsko energijo, delo pa je vedno ustvarjanje nečesa, to je proizvoda, ali opravljanje storitev. *Delo* ima izrazito praktičen namen: pridobivanje življenjskih potrebščin, medtem ko igra ničesar ne proizvaja in nič oprijemljivega ne pridobiva.² Počitek ni brezdelje; ni zgolj odsotnost ali celo pomanjkanje delovanja, marveč je bistveno več: je obnavljanje starih sil in s tem, vsaj posredno, nabiranje novih. Razlika med igro in počitkom je torej, da je igra naglašena na funkcionalni strani, počitek pa na energetični. Namen počitka ni izboljšanje funkcioniranja ali funkcionalnega poteka dela, temveč obnavljanje delovne energije. Nasprotno pa namen dela ni ne zbiranje energije niti izboljšanje biofunkcij, temveč proizvodnja in pridobivanje življenjskih dobrin.³ Goto-vo ne moremo govoriti o odličnosti pri človeku, ki je len, to je pri človeku, ki ne dela rad, pa tuđi ne pri človeku, ki je malomaren, torej, ki dela kaj

² Povzeto po Anton Trstenjak: Psihologija dela in organizacije. Dopisna delavska univerza, Ljubljana 1979, str. 94.

³ Anton Trstenjak, cit. delo, str. 99.

brez prave volje, pazljivosti, zanimanja, ki je ravnodušen, brezbrizen. Prizadevnost presega samo področje dela, saj se lahko pojavlja tudi na področju igre. Igra v pomenu širjenja znanja in spretnosti na primer zajema tudi formalno šolanje, pri katerem prav tako lahko spremljamo doseganje jasno opredeljenih ciljev; tu imamo opraviti z znakom odličnosti iz tega zornega kota. V tej zvezi kaže omeniti še športnike ter zanimanje za šport in dosežke v njem. Pri poklicnih športnikih, ki so hvaljeni iz trženjskih razlogov, imamo opravka z delom in prizadevanjem doseči uspeh, podobno kot pri cirkuških igralcih ali poklicnih umetnikih na primer v gledališčih in na koncertih; njihovo delo je usmerjeno v opravljanje posebne vrste storitev in ne v ustvarjanje proizvodov. Pri rekreativnih športnikih imamo opravka z igro in tudi s prizadevanjem po dosežkih, čeprav ne gre za njihovo delo, ki vodi do zaslužka, povezanega s pridobivanjem življenjskih dobrin. Pri gledalcih športnih prireditev pa imamo opravka zgolj s počitkom brez kakršnegakoli umskega navora, vendar povezanega z nekakšnim dogajanjem, ki zapolnjuje siceršnji prosti čas. Medtem ko pri prvih dveh skupinah lahko govorimo o prizadevnosti kot znaku odličnosti človeka, pri tretji skupini prav gotovo ne moremo.

Ljudska modrost se v številnih pregovorih dotika prizadevnosti, ki je sedaj osvetljena kot znak odličnosti človeka. Tako na primer pravi angleški pregovor: »*Kdor veliko govori, malo naredi*«. In nemški pregovor: »*Dobro je prav začeti, še bolje je prav končati*«. Ali latinski pregovor: »*Kdor je dobro začel, ima polovico dela že opravljenega*«. Tu je še drugi latinski pregovor: »*Nikomur se ne posreči zasloveti brez truda*«. Potrebo po usmeritvi delovanja kaže ruski pregovor: »*Ne sej koruze, če bi rad žel riž*«. Ali spet nemški pregovor: »*Kdor prespi setev, se mu ni treba potiti, ko pride žetev*«. Nemški pregovor svari: »*Kdor veliko stvari začne, jih malo dokonča*«. In francoski pregovor: »*Nič ni naredil, kdor ni dokončal*«. In končno, praktične družbene posledice delovanja lepo izraža nemški pregovor, ki pravi: »*Veliko dela, malo prepirov*«.

1.5. IZVIRNOST KOT ZNAK ODLIČNOSTI ČLOVEKA

Izvirnost je lastnost, značilnost človeka, ki ni odvisen od vzora, predloge pa tudi nazorov in navad ter se po tem loči od drugih ljudi. Izvirnost je povezana z ustvarjalnostjo. *Ustvarjalnost* poudarja predvsem nastanek nečesa novega, česar prej še ni bilo. Izvirnost pa poudarja, da je treba iskati izvor novega prav v osebi, o katere delu govorimo, ne pri kakšni drugi, se

pravi, da gre za nekaj edinstvenega, česar pri nobeni drugi osebi ne najdemo niti zdaj niti kdaj poprej.⁴ Izvirnost je lahko znanstvena, tehniška ali umetniška. V vsakem primeru pa sta izvirnost in z njo ustvarjalnost povezani s sorodnostjo in sproščenostjo izražanja. Prožnost duha, se pravi mišljenja in čustvovanja, je vzmet, ki človeku omogoča, da se dvigne nad raven običajnega mišljenja in čustvovanja ali poučenosti, kar pospeši miselni tok. Pri nekom, ki ni prožen, ne morejo vznikniti nenadne domislice in rešitve. Vsaka togost duha pomeni temeljno oviro za izvirno preusmeritev, ki jo zahteva ustvarjalno mišljenje.⁵ Ustvarjalno mišljenje zahteva opustitev prejšnjega, v navadi utirjenega gledanja na problem. Otresti se je treba ustaljenih in stereotipnih zaznav, sicer postanejo naše misli toge, rigidne, fiksirane na stare tirnice, ki so ovira za odpiranje in reševanje novih vprašanj. Če je izvirnost znak odličnosti človeka, gotovo ne moremo govoriti o odličnosti pri človeku, ki je zgolj posnemovalec, ki torej ravna in govori tako, kot ravna, govori nekdo drug. Takšne ljudi kar pogosto srečujemo na znanstvenem, tehniškem in umetniškem področju.

Spet obstaja kar nekaj ljudskih pregovorov, ki so povezani z izvirnostjo. Najprej latinski pregovor: »*Veljamo toliko, kolikor zmoremo*«. In italijanski pregovor: »*Človek je toliko vreden, kolikor naredi iz sebe*«. Ali kitajski pregovor: »*Če hočeš spoznati človeka, si poglej njegova dela*«. In še arabski pregovor: »*Zasluga pripada prvemu, čeprav naredi naslednji bolje*«. Ruski pregovor pravi: »*Ni tisti daljnoviden, ki vidi goro, marveč tisti, ki vidi za njo*«. In na koncu nemški pregovor: »*Tri stvari napravijo dobrega mojstra: da zna, zmore in hoče*«.

1.6. ZANESLJIVOST

Zanesljivost je lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesiti in ki ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je obljubil ali kar se od njega pričakuje. Zanesljivost je tesno povezana s *skrbnostjo*, to je z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki omogoča s svojo dejavnostjo, prizadevanjem uresničevanje in uresničitev česa. Prav tako je povezana z *vztrajnostjo*, to je z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki kljub težavnosti in nasprotovanju drugih ne preneha opravljati svojega dela. Pa tudi z *discipliniranostjo*, to je z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki se podreja pravilom ali predpisom, obveznim za vse člane skupnosti. V vsakem primeru je zaneslji-

⁴ Anton Trstenjak: Psihologija ustvarjalnosti. Slovenska matica, Ljubljana 1981, str. 32.

⁵ Anton Trstenjak, cit. delo, str. 54).

vemu človeku tuje izgovarjanje, to je opravičevanje, pri katerem se navadno ne pove pravi, resnični razlog, zakaj nekaj ni bilo narejeno.

V zvezi z zanesljivostjo se je mogoče spomniti na svahilski pregovor: »*Če imaš cilj, boš našel tudi pot*«. Potem je tu nemški pregovor: »*Človek zmore vse, kar hoče, samo če bi hotel to, kar zmore*«. Seveda pregovori tudi opozarjajo. Tako na primer pravi drugi nemški pregovor: »*Kolikor dlje je cilj, toliko več je napačnih poti*«. In mongolski pregovor: »*Nestrpnež dela dvakrat, potrpežljivi samo enkrat*«. Ter kitajski pregovor: »*Kdor je dovolj pogumen, da popravi napake, jih zlepa ne ponovi*«. Spomnim naj še na latinski pregovor: »*Kdor se loti številnih stvari, nobene ne konča zadovoljivo*«. Zanesljivost je gotovo odvisna od znanja, a tudi od predvidevanj. V tej zvezi pravi nemški pregovor: »*Ne spozna se na glasbo vsak, ki nosi citre*«. Ali francoski pregovor: »*Kdor računa na čevlje umrlega, bo lahko še dolgo hodil bos*«. V zvezi z izgovarjanjem pa pravi arabski pregovor: »*Kdor hoče nekaj narediti, že najde pot, kdor noče nič narediti, pa najde izgovor*«. In nato turški pregovor: »*Ko je treba leteti, reče noj, da je kamela, ko je treba nositi breme, pravi, da je ptič*«. Tu pa sta še dva ruska pregovora. Prvi pravi: »*Kdor išče en izgovor, jih najde deset*«. In drugi: »*Kakršen človek, takšni izgovori*«. In na koncu še angleški pregovor: »*Slab izgovor je slabši od nobenega*«.

1.7. PODJETNOST

Podjetnost je lastnost, značilnost človeka, ki se pri svojem delu loteva novih in novih nalog in ki je zaradi svoje preudarnosti in modrosti sposoben prevzeti tudi tveganja v zvezi z novim delovanjem. Podjetnost je tesno povezana z *voljo*, to je pripravljenostjo, prizadevati si za kaj, pa tudi s premišljanjem, to je usmerjanjem delovanja v zavesti, da bi se spoznale njegova primernost in njegove posledice. Prav tako je tesno povezana s *pogumom*, to je s pripravljenostjo storiti kaj kljub težavam in nevarnostim. In končno z *izrabljanjem priložnosti*, to je okoliščin, ugodnih za uresničitev česa. Podjetnemu človeku je tuja obotavljivost, to je nesposobnost, nezmožnost za odločitev.

Podjetnosti se dotikajo številni ljudski pregovori. Najprej volje, da se sploh kaj naredi. Tako na primer pravi latinski pregovor: »*Tistemu, ki hoče, ni nič težko*«. In francoski pregovor: »*Kdor hoče, ta zmore*«. Potem je tu italijanski pregovor: »*Kjer primanjkuje moči, jo nadomeščamo z voljo*«. In opozorilo iz portugalskega pregovora: »*Sedi na svoje mesto, pa te ne bo nihče podil, da*

vstani«. Nekaj podobnega je z agidejskim pregovorom: »Kdor ne ve, kje je njegovo mesto, ostane brez njega«. Podjetnosti se je treba lotiti s premislekom. O tem pravi latinski pregovor: »Razmisliti je treba večkrat, odločiti se enkrat«. Ali japonski pregovor: »Pred odločitvijo premišluj, po njej nič več«. Tu je tudi portugalski pregovor: »Kdor se hitro odloča, se tudi hitro kesa«. Ali nemški pregovor: »Marsikdo ne bi zabredel v nesrečo, če bi prej razmišljal tako, kot razmišlja po njej«. In še latinski pregovor: »Glej, da se ne lotiš stvari, ki bi se je kasneje kesal«. Govoril sem tudi o pogumu, ki spremlja podjetnost. V tej zvezi pravi latinski pregovor: »Drznemu je sreča pogosto naklonjena«. In ruski pregovor: »Pogumen nastop je pol zmage«. Pa tudi nemški pregovor: »Velike stvari so bile storjene bolj s pogumom kot z modrostjo«. In še en nemški pregovor: »Hraber ni tisti, ki se ni nikoli bal, ampak tisti, ki je strah premagal«. Podoben mu je portugalski pregovor: »Kdor se zna bati, se zna tudi izogibati nevarnosti«. Številni pregovori govorijo o priložnosti in njeni izrabi. Na primer nemški pregovor: »Gobe je treba nabirati, dokler rastejo v gozdu«. In spet nemški pregovor: »Ko je priložnost zamujena, nam namesto jajc ostanejo lupine«. Vendar pa pravi drugi nemški pregovor: »Kadar ni priložnosti, si jih moramo sami ustvariti«. In francoski pregovor: »Vse, kar se da storiti jutri, se da storiti tudi danes«. Prav tako latinski pregovor: »Železo je treba kovati, dokler žari v ognju«. Kar se tiče obotavljanja, je pri roki spet latinski pregovor: »Če se obotavljamo, pogosto zamudimo priložnost«. Ruski pregovor pravi: »Kdor tarni pod goro, ne bo videl njenega vrha«. Francoski pregovor pa: »Kdor preveč gleda, kateri veter piha, ne bo sejal ne sadil«.

1.8. VODITELJSKOST

Voditeljskost je lastnost, značilnost človeka, ki zna voditi druge ljudi in uresničevanje česa ter organizirati in uskladiti delovanje pa tudi spodbuditi sodelavce k doseganju postavljenih ciljev. *Voditi* pomeni usmerjati in uravnavati delovanje skupine ljudi ali odločati o izvajanju česa z najvišjega mesta. *Organizirati* pomeni ciljno urediti razmerja ter povezave med sestavinami celote ter povezave z okoljem. *Uskladiti* pomeni zagotoviti, da nekaj poteka urejeno, skladno s čim drugim. *Spodbuditi* pa pomeni povzročiti, da postane nekdo bolj prizadeven. Da bi bil lahko nekdo dober voditelj, mora imeti poleg sposobnosti tudi *ugled*, torej, o njem mora imeti zelo dobro mnenje več ljudi. Dajati mora *zglede* drugim, to je, ravnati mora tako, da ga drugi lahko posnemajo. V skupini, ki jo vodi, mora skrbeti za *složnost*, torej za to, da se člani ne prepirajo in si ne nagajajo z nasprotovanjem. Prav tako mora skrbeti za *pohvalo* tistim, ki si jo zaslužijo. Nikakor pa ni z odlično-

stjo voditelja združljivo podcenjevanje drugih, to je prisojanje vrednosti in pomena drugim, ki sta manjša od njihove resnične vrednosti in njihovega resničnega pomena, pa tudi ne nevljudno ukazovanje, ki bi zamenjalo pre-mišljeno pridobivanje sodelavcev za skupno delovanje. Spodbujevalnost pa je mogoče obravnavati ne le kot temeljni del voditeljskosti, temveč tudi kot širše pojmovano vrednoto, iz katere izhajajo med drugim posebnosti voditeljskosti.

O ugledu voditelja govore številni ljudski pregovori. Tako na primer pravi latinski pregovor: »*Nesmiselno je, da bi druge vodil, kdor samega sebe ne zna*«. In še en latinski pregovor: »*Nihče ne more dobro voditi drugih, če niso prej njega vodili drugi*«. Nemški pregovor pravi: »*Ob lepem vremenu je vsakdo lahko krmar*«. In ruski pregovor: »*Nespreten krmar lahko potopi tudi najboljšo ladjo*«. Portugalski pregovor pa: »*Več je vreden eden, ki dobro ukazuje, kot dva, ki dobro delata*«. Ruski pregovor svari: »*Kdor je prišel na položaj kot lisica, se bo na njem vedel kot volk*«. Odličnost voditelja je povezana s potrebo po tem, da sam daje zglede. Tako pravi na primer nemški pregovor: »*Ne more drugih buditi, kdor sam spi*«. In spet nemški pregovor: »*Od nikogar ne zahtevaj, česar sam nočeš dati*«. Pa še tretji nemški pregovor: »*Kdor gre po dobri poti, bo hitro dobil sopotnike*«. S tem smo pa že pri vprašanju složnosti. Star latinski pregovor pravi: »*V slogi majhne stvari rastejo, v neslogi največje razpadajo*«. Za povezo-vanje sodelavcev je treba napraviti marsikaj. Na to lahko navežemo latin-ski pregovor: »*Prijatelje si pridobiš z zaupanjem*«. In znani angleški pregovor: »*Izkaži spoštovanje človeku, in še več bo napravil*«. Portugalski pregovor pravi: »*Kdor hoče, da ga veliko ubogajo, naj malo ukazuje*«. Kar zadeva prepire, naj spomnim na ruski pregovor: »*Laže se je prepirom ogniti, kot jih končati*«. Ne-složnosti se dotika tudi angleški pregovor: »*Kjer vsi govorijo, nihče ne posluša*«. In seveda nizozemski pregovor: »*Dva hkrati lahko pojeta, ne moreta pa govori-ti*«. Kar zadeva pohvale in graje, naj opozorim na nemški pregovor: »*Pohvala dela dobrega boljšega, slabega še slabšega*«. Podoben mu je italijanski pregovor: »*Pohvala pametnemu koristi, neumnemu škodi*«. Ali škotski pregovor: »*Graja rodi lenobo, hvala moč*«. Seveda mimo napak, ki so jih zagrešili drugi, tudi voditelj z oznakami odličnosti ne sme. Angleški pregovor na primer pravi: »*Prvo napako še zagreši človek sam, drugo pa že tisti, ki so mu prvo dopustili*«.

1.9. PRAVIČNOST

Pravičnost je lastnost, značilnost človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter ravna v skladu z moralnimi in drugimi načeli, in ne

po osebnih nagnjenih ali interesih. To pomeni, da je človeku, ki mu pripisujemo odličnost, pristranskost povsem tuja. Tak človek nikomur ne prizadene krivice, torej ne zagreši dejanja, ki bi bilo v nasprotju z vrednotami, priznanimi v družbi. In še več. Pravičen človek ni nevoščljiv, to je takšen, ki drugemu ne privoščiči uspeha, še manj pa seveda zlonameren, to je takšen, ki ima zle, nepoštenne namene in ki na primer širi klevete, to je neresnične, zlonamerne izjave, s katerimi komu jemlje ugled. Pravičen človek tudi ni spletkar, torej ne deluje zvijačno, zahrbtno proti komu.

Pravičnost se pravzaprav začne že z vživljanjem v položaj drugega. Od tod latinski pregovor, ki pravi: *»Česar nočeš, da bi drug tebi storil, tudi ti drugemu ne stori«*. Tu je še drugi latinski pregovor: *»Sam ne delaj tistega, kar grajaš pri drugih«*. Višjo stopnjo tega spoznanja izraža tretji latinski pregovor: *»Drugemu človeku stori, kar želiš, da bi on storil tebi«*. Podobno misel zasledimo v nemškem pregovoru: *»Sodi o drugih tako, kot bi rad, da bi drugi sodili o tebi«*. Kakšna je pogosto resnica, pa pove tale nemški pregovor: *»S povečevalnim steklom gledamo zasluge tistih, ki jih imamo radi, in napake tistih, ki jih ne maramo«*. Ko smo pri krivici, naj spomnim najprej na latinski pregovor: *»Lastnost dobrega moža je, da ne zna delati krivice«*. Nemški pregovor pa pravi: *»Bolje oprostiti desetim krivim kot obsoditi enega nedolžnega«*. In latinski pregovor: *»Bolje je krivico trpeti kakor storiti«*. Nemški pregovor pa: *»Laže je prenašati silo kot krivico«*. Vendar se krivice dogajajo, in v teh primerih seveda ne moremo več govoriti o odličnosti človeka, ki jih povzroča. Razlog zanje je lahko že tisto, o čemer pravi latinski pregovor: *»Dobiček enega je pogosto izguba drugega«*. Ruski pregovor pa pravi: *»Čigar je moč, tega je tudi pravica«*. In španski pregovor: *»Pravica ne potrebuje sil, sila ne potrebuje pravice«*. O posledicah krivice pravi nemški pregovor: *»Kdor zagreši krivico, na to hitro pozabi, kdor jo utrpi, mu ostane dolgo v spominu«*. In na koncu še danski pregovor: *»Vsak hoče svojo pravico, razen cipe in tatu; cipa noče otroka, tat ne vešal«*. O nevoščljivosti, ki je tudi svojevrstno nasprotje pravičnosti kot znaka odličnosti človeka, prav tako govori več pregovorov. Naj omenim samo nemškega: *»Nevoščljivi bi bil tudi z enim očesom zadovoljen, samo da bi bil njegov bližnji slep«*.

1.10. RESNICOLJUBNOST

Resnicoljubnost je lastnost, značilnost človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se dogaja in kar ni posledek izmišljanja. Povsem gotovo je, da lažnivec ne more biti človek, ki bi ga predstavljali kot odličnega človeka. Laž je zavestno neresnična izjava, katere namen je zavajati v

zmoto, lahko tudi izmišljotina, čenča. Seveda je vedno mogoče razpravljati o tem, ali v kakšnih posebnih okoliščinah morda le ni primerno izreči resnico, temveč je bolje molčati. Vendar tudi tedaj pri človeku, pri katerem iščemo znake odličnosti, ne moremo prenašati hinavščine, to je hinavskega vedenja ali govorjenja ali kazanja v drugačni luči, kot je resnična, niti hlinjenja, to je prikazovanja izmišljenega ali lažnega kot resničnega.

Znano je latinsko pravno načelo: *»Vedno govori resnico in živi brez krivde, modro opravljaj svoje delo in potrpežljivo prenašaj bremena«*. In drugi latinski pregovor: *»Sramotno je eno govoriti, drugo pa misliti«*. Vendar najdemo v drugih pregovorih dopolnila. Angleški pregovor pravi: *»Govori pošteno, misli, kar hočeš«*. Francoski pregovor pa: *»Pameten človek ne pove vsega, kar misli, toda misli, kar pove«*. Podoben je poljski pregovor: *»Ni največja modrost modro govoriti, marveč vedeti, kdaj ne govoriti«*. Računati je namreč treba s posledicami povedanega. V tej zvezi pravi armenski pregovor: *»Ribe se lovijo na trnek, ljudje na besede«*. Potem je tu čečensko-inguški pregovor: *»Dokler beseda ni izgovorjena, je tvoja sužnja, ko je izgovorjena, si njen suženj ti«*. In nemški pregovor: *»Laže je besedo zadržati kakor nazaj vzeti«*. Italijanski pregovor pa: *»Lahko povemo, kar smo zamolčali, ne moremo pa zamolčati, kar smo povedali«*. Azerbajdžanski pregovor pravi: *»Resnica se ne sme govoriti iz strahu pred ljudmi, lagati se ne sme iz strahu pred vestjo«*. Na slabe izkušnje z resnicoljubnostjo kaže tudi nemški pregovor: *»Če hočeš biti spoštovan, ne bodi preveč iskren«*. Ali portugalski pregovor: *»Veliko zaupnosti, malo spoštovanj«*. In nemški pregovor: *»Kdor govori resnico, mu ne manjka sovražnikov«*. Resnicoljubnost se izraža z govorno ali pisano besedo. Besed pa je lahko veliko. V tej zvezi pravi slovenski pregovor: *»Kdor veliko govori, veliko ve ali veliko laže«*. Vendar nekateri pregovori laž tudi opravičujejo. Tako pravi češki pregovor: *»Boljša je laž, ki zdravi, kot resnica, ki rani«*. Ali tadžiški pregovor: *»Laž, ki ima dober namen, je boljša od resnice, ki zbuja sovraštvo«*. Novo spoznanje odpira nemški pregovor: *»Resnica koristi tistemu, ki jo sliši, in škoduje tistemu, ki jo pove«*. Velja tudi opozorilo iz slovenskega pregovora: *»Lažnivec ne sme biti pozabljivec«*. Kaže, da resnicoljubnost ni povsem združljiva s pripadnostjo določenim krogom. Tako pravi angleški pregovor: *»Trgovec, ki ne zna lagati, naj zapre trgovino«*. Znana je tudi različnost uporabe odgovorov da in ne pri diplomatu in pri dami. Če diplomat reče da, pomeni morda, če reče morda, pomeni ne, če bi rekel ne, pa ne bi bil več diplomat. Toda če dama reče ne, pomeni morda, če reče morda, pomeni da, če bi rekla da, pa ne bi bila več dama. O hinavščini, ki gotovo ni znak odličnosti človeka, obstaja izrek francoskega kralja Ludvika XI: *»Kdor se ne zna hliniti, ne zna vladati«*. In končno še dva danska pregovora. Prvi pravi: *»Nekateri so kot nenaravnana ura: eno kaže, dru-*

go bije«. Drugi pa pravi: »Ne jemlji za mar, če pes šepa, vlačuga namiguje, ženska joče in trgovec prisega«.

1.11. POŠTENOST

Poštenost je lastnost, značilnost človeka, ki obvladuje moralno slaba nagjenja in teži k dobremu, pa tudi človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega. Drugega ogoljufati, prevariti ali srbsko »nadmudriti« šteje pošten človek za nečastno dejanje, zlasti pa se s tako »nadmodrostjo« ne hvali. Očitno nasprotje poštenosti je pridobitev česa s tatvino, to je z odvzemom česa z namenom prisvojiti si to na skrivaj ter brez dovoljenja in vednosti lastnika. Pojem tatvine je zelo širok in povračilni ukrepi zanj niso vedno predvideni; včasih jo zakoni zaradi neznanja ali celo interesov zakonodajalca celo spodbujajo, ker česa ne dorečejo, človeška iznajdljivost pa to izrabí. Zato je treba povezovati pojem poštenosti predvsem z moralnimi normami in ne z zakonskimi določili. Le tisti, komur ni treba skrivati načina pridobivanja svojega bogastva, se lahko hvali s poštenostjo, vsi drugi se zavedajo, da morajo nekaj skriti. Pri tem ne gre zgolj za davčne utaje. Poštenost je v veliki meri povezana z zaupanjem, ki ga zbuja posameznik, to je s prepričanjem drugih, da je sposoben in voljan narediti, kar se od njega pričakuje. To velja tudi za obljube, ki jih da, torej za izjave, da bo kaj storil, uresničil. Dajanje obljub, ki jih ni mogoče izpolniti, ali zatajevanje danih obljub je gotovo znak, ki z odličnostjo človeka ne gre skupaj. Poštenost je mogoče označiti tudi kot temeljni del moralnosti.

V zvezi s pregovori naj najprej zapišem latinsko pravno načelo: »*Pošteno živeti, nikogar ne žaliti, vsakomur dati svoje*«. In še: »*Ni vse pošteno, kar je dovoljeno*«. In še latinski pregovor, ki izvira pri Seneki: »*Če je pošteno, kar delaš, naj vedo vsi; če je sramotno, ali je pomembno, da kdo drug ve, če veš ti?*« V zvezi z zaupanjem v poštenjaka je več pregovorov. Belgijski pregovor pravi: »*Vse ljudi je treba imeti za poštenjake, toda nobenemu se ne sme zaupati*«. Ruski pregovor pravi: »*Življenje in zaupanje se izgubita samo enkrat*«. Poštenost je vedno povezana z razmerjem med dobiti in dati, pri čemer je seveda predmet dobivanja in dajanja lahko različen. Latinski pregovor, ki izvira pri Plavtu, pravi: »*Nepošten je, kdor zna uslugo sprejeti, ne zna pa je vrniti*«. Od tod ni daleč do izpolnjevanja obljub. Že star latinski pregovor pravi: »*Obljube preidejo v dolg*«. Drugi latinski pregovor pa: »*Nikomur ne obljubi, česar ne moreš izpolniti*«. V tej zvezi še portugalski pregovor: »*Preden obljubiš, premisli, ko obljubiš, izpolni*«. Angleški pregovor pravi: »*Kdor zlahka obljubi, zlahka*

pozabi«. Francoski pregovor pa: »Kdor vse obljubi, ničesar ne obljubi«. Znan je nemški pregovor: »Obljubljati je gosposko, besedo držati je kmečko«. In končno gruzinski pregovor: »Če nimaš sovražnika, si ga ne pridobi z neizpolnjenimi obljubami«. Sedaj smo pri vprašanju oškodovanja drugega, ki je v nasprotju s poštenostjo kot znakom odličnega človeka. Latinski pregovor pravi: »Ne škoduj tistemu, ki mu ne moreš pomagati«. Še več pregovorov je v zvezi s tatvino. Nemški pregovor pravi: »Male tatove obešamo, pred velikimi se odkrivamo«. Ruski pa: »Tat ne krade tam, kjer imajo veliko, marveč tam, kjer slabo varujejo«. O slovesu, ki se drži tatu, pravi nemški pregovor: »Kdor je enkrat kradel, ga imajo zmeraj za tatu«. Latinski pregovor, ki izvira pri Fedru, pa: »Tistemu, o katerem se je razširil glas, da je slepar, ne verjamemo, tudi če govori resnico«. In spet latinski pregovor: »O človeku, ki se je enkrat izkazal slabega, si mislimo, da je vedno tak«. Nekaterih poklicev se upravičeno ali neupravičeno drži dvom o njihovem stališču do vprašanja poštenosti. Tako na primer nizozemski pregovor pravi: »Trgovec, ki hoče biti preveč pošten, sklene malo dobrih kupčij«. Portugalski pa: »Kdor hoče prijatelje obdržati, ne sme z njimi trgovati«.

1.12. PLEMENITOST

Plemenitost je lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem. Je več kot *človekoljubnost*, ki je lastnost, značilnost človeka, čigar namen je pomagati ljudem; gre namreč za več kot za sam namen. Povezana je z *dobrohotnostjo*, to je z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki hoče, želi dobro. Uresničuje se z *dobrotljivostjo*, to je lastnostjo, značilnostjo človeka, ki rad izkazuje, deli dobroto. Dalje je povezana z *dobrosrčnostjo*, to je z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki je dobrega srca, to je človeka, ki ima skupek posebnih značajskih, čustvenih lastnosti. Pogosto je povezana tudi z *dobrodušnostjo*, to je lastnostjo, značilnostjo človeka, ki je mirne, prijazne narave. V vsakem primeru je dobrota lastnost dobrega, dobrosrčnega človeka, to je človeka, ki za drugega po svojih možnostih vedno stori kaj dobrega. Gre za človeka, ki ne pozna le sebe in svoje koristi.

Številni ljudski pregovori govore o tem znaku odličnosti pri človeku. Francoski pregovor pravi: »Kdor ne misli slabo, slabega tudi ne dela«. Istrski pregovor pa: »Kdor je dober, misli, da so vsi dobri«. In gruzinski pregovor: »Tudi tisti je slab, ki je samo zase dober«. Nemški pregovor pravi: »Če je srce majhno, je vse majhno, če je srce veliko, je vse veliko«. Portugalski pregovor pa: »Na obrazu in v očeh se zarisujejo črke src«. In latinski pregovor: »Obraz je ogledalo duše«. Sploh so latinski pregovori pri obravnavanju tega znaka odličnosti zelo

bogati. Tako na primer pravi eden: »Kadar si na višjem položaju, moraš biti dobrohotnejši«. Ta znak odličnosti odpira posebno poglavje v medsebojnih odnosih. V tej zvezi se je treba spomniti na Cicera, ki je rekel: »Nismo rojeni samo zase«. Ali na Seneko: »Živeti moraš za drugega, če hočeš živeti zase«. Znan je tudi svetopisemski izrek: »Bolj osrečuje dajati kakor sprejemati«.

1.13. SAMOZAVEDNOST

Samozavednost je lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda samega sebe, svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojo vest, to je občutek, zavest o moralnosti lastnega ravnanja, mišljenja, ki zbuja občutek moralne odgovornosti. Je več kot zgolj *samozavestnost* ali lastnost, značilnost človeka, ki je prepričan o svoji sposobnosti, svojem znanju, svoji moči. Na drugi strani pa samozavednost kot znak odličnosti izključuje bahavost, to je postavljaštvo in ponašanja ter čezmerno hvaljenje samega sebe; izključuje tudi domišljavost, torej to, da ima človek o sebi pretirano dobro mnenje, še bolj pa seveda nadutost, torej lastnost, značilnost človeka, ki prezira, zaničuje druge. Samozavednost je lahko povezana celo s skromnostjo, to je lastnostjo, značilnostjo človeka, ki ne poudarja posebej svojega pomena, vrednosti in ki to na drugačen način izžareva s svojo osebnostjo. Samozavednost pomeni tudi kritično presojanje samega sebe in je glavni znak zrele človeške osebnosti. Je tesno povezana z osebno *neodvisnostjo*, tudi na primer v odnosu do političnih strank; človeku s to lastnostjo, značilnostjo ni treba upoštevati volje in zahtev drugih, zlasti če so v nasprotju z njegovim lastnim preudarkom, vezanim na lastno presojo moralne neoporečnosti. Povsem tuje so mu politično naročene packarije, ki bi jih moral izpeljati, da bi s tem dokazal zvestobo svoji stranki. Je človek z »lastno hrbtenico«, ki lahko vedno vsakomur pogleda v oči in se mu ni treba potuhnjeno skrivati.

Vrsta pregovorov se nanaša na človeka z zrelo osebnostjo. Tako pravi na primer latinski pregovor: »Učiti se kreposti pomeni odvajati se napak«. In drugi: »Premagati samega sebe je veliko večja umetnost kakor premagati sovražnika«. Latinski pregovor, ki izvira pri Seneki, pa pravi: »Drugemu vedno odpuščaj, samemu sebi nikoli«. Kitajski pregovor pravi: »Lahko odsevate luč drugega človeka, izžarevate pa lahko samo svojo lastno«. Ruski pregovor pravi: »Kdor pogleda globlje vase, se ne bo bahal«. In nemški pregovor: »Vest je pameti najboljša svetovalka«. In še en nemški: »Čista vest ima pogumen jezik«. In na koncu latinski pregovor: »Naj se zgodi karkoli, stanoviten mož bo vedno ostal to, kar je«.

SKLEP

Pri presojanju odličnosti človeka je treba upoštevati čim več znakov, posebej sem jih poudaril trinajst. Pri vsakem od njih lahko zasledimo različno intenzivnost njegovega pojavljanja. Ne zadošča, če je na primer kako dekle lepotica, da je kak športnik dosegel zavidljive izide, da je kak umetnik ustvaril izjemno umetnino, da je kak tehnik prišel do pomembnega izuma, da je kak znanstvenik prodorno razvil svojo stroko, da je kak gospodarstvenik pripomogel k uspehu svojega podjetja ali da kak politik ni napravil prevelikih neumnosti. Odličnost na posameznem področju lahko pri posamezniku povsem zatemnijo negativnosti na drugih, na primer lenoba pri lepotici, nevoščljivost pri športniku, domišljavost pri umetniku, neotesanost pri tehniku, samoljubnost pri znanstveniku, skorumpiranost pri gospodarstveniku ali intrigantstvo pri politiku. Obravnavanih trinajst znakov odličnosti pa pri posamezniku ne smemo opazovati samo kot celoto v danem trenutku, temveč tudi glede na njihovo trajnost.

Znano je, da so za ljudi, ki so glede na kak znak v določenem obdobju boljši od drugih, pripravljena različna priznanja in tudi državna odlikovanja. Zanimivo pa je, da so od vseh trinajstih predstavljenih znakov odličnosti pri tem najpogostejše upoštevane le prizadevnost, ki vodi do najboljših izidov na primer na področju športa, izvirnost na področju tehnike, umetnosti in znanosti ter podjetnost na področju gospodarjenja. Drugi znaki odličnosti se ne upoštevajo, kar pomeni, da gre v vsakem primeru le za delno odličnost kake osebe, in ne za njeno celovito odličnost. Nekateri prejmejo iz takšnih ali drugačnih razlogov priznanja in odlikovanja bolj, nekateri pa manj zaslužen. Nekateri jih iz takšnih ali drugačnih razlogov nikoli ne prejmejo. Spet lahko spomnim na nekaj pregovorov. Nemški pregovor pravi: *»Nihče se tako ne podi za častmi kakor tisti, ki morajo pokriti sramoto«*. Portugalski pregovor pravi: *»Bolje je časti zaslužiti, pa jih ne imeti, kakor jih ne zaslužiti, pa jih imeti«*. Italijanski pregovor pa pravi: *»Časti je najmanj vreden tisti, ki si je najbolj želi«*. Na področju znanosti in umetnosti se šteje kot najvišje priznanje odličnosti uvrstitev med člane kake javno priznane akademije. Vendar kaže tudi tu omeniti ljudski pregovor, ki pravi, da je za to, da je kdo uvrščen v kroge takšnih odličnikov, potrebno eno delo in pet prijateljev, ne pa kaj nasprotnega.

Nekateri poklici zahtevajo potrebno odličnost svojih pripadnikov. Zanje veljajo zelo podrobno nepisani kodeksi poklicne etike, obstaja pa tudi nadzor nad njihovim delovanjem. Še vedno pa imamo opravka le z nekakšno

2. ZNAKI ODLIČNOSTI PRI ORGANIZACIJI

UVOD

Odlična je tista oseba, ki po kakovosti presega druge. To velja tako za fizične kot za pravne osebe. O pravni osebi bo v nadaljevanju govor kot o organizaciji, pri čemer je mišljeno tako podjetje kot zavod ali kaka druga zaokrožena celota ljudi in sredstev. *Podjetje* je organizacija z gospodarsko pridobitnimi cilji, ki posluje v razmerah tveganja in prodaja na trgu pod tamkajšnjimi zakonitostmi. *Zavod* je organizacija, ustanovljena za opravljanje raznih storitev, njen namen ni pridobivanje dobička, njeno delovanje pa tudi ni izpostavljeno tveganju; nekaj podobnega velja tudi za preostale organizacije, tudi sestavne dele države. Če je organizacija samostojna celota ljudi in sredstev, pomeni, da imamo pri njej opraviti tudi z ljudmi. Kljub temu, da navsezadnje vsako organizacijo predstavljajo v stikih z drugimi ravno ljudje, pa le ni mogoče preprosto opredeljevati znake odličnosti pri njej na enak način kot so opredeljeni v 1. poglavju pri ljudeh. Pri posameznem človeku so bili upoštevani naslednji znaki njegove odličnosti: izobrazbenost, olikanost, preudarnost, prizadevnost, izvirnost, zanesljivost, podjetnost, voditeljskost, pravičnost, resnicoljubnost, poštenost, plemenitost in samozavednost. Pri posamezni organizaciji se pa ni mogoče opreti na takšne znake. Ob začetku je jasno le to, da je pri presojanju njene odličnosti treba izhajati iz zornega kota drugih, ki so z njo v takšnih ali drugačnih stikih. Pomembno je le to, kako jo občutijo drugi. V nadaljevanju bo obravnavana:

1. Organizacija in razmerje do lastnikov
2. Organizacija in razmerje do zaposlencev
3. Organizacija in razmerje do odjemalcev njenih proizvodov in storitev
4. Organizacija in razmerje do njenih poslovnih in finančnih dobaviteljev
5. Organizacija in razmerje do države
6. Organizacija in razmerje do naravnega okolja
7. Organizacija in razmerje do družbenega okolja
8. Organizacija in razmerje do tehnično-tehnološkega razvoja
9. Organizacija in razmerje do razvoja ljudi
10. Organizacija in razmerje do narodnogospodarskega razvoja

2.1. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO LASTNIKOV

Organizacija je samostojna celota ljudi in sredstev. To pomeni, da ne za- doščajo samo ljudje, potrebna so tudi sredstva. Ta se najprej pojavljajo s pomočjo vložka njenih lastnikov, nakar so pričakovanja lastnikov organi- zacije različna, če gre za podjetje ali nasprotno za zavod ali kako drugo vrsto organizacije. Od podjetja njegovi lastniki kot prinašalci kapitala pri- čakujejo, da se bo njihov vložek ustrezno oplojeval; na to vežejo tudi svojo sodbo o odličnosti podjetja.

Pri vprašanju, kako meriti odličnost podjetja z zornega kota lastnikov, se srečujemo z več težavami. Takoj je mogoče ugotoviti, da se utegnejo pojavi- ti razlike v sodbi že pri lastnikih, ki so na različne načine prišli do svojega lastništva. V primeru delniške družbe je npr. nekdo prišel do delnic z vlož- kom v znesku njene nazivne (nominalne) vrednosti, drugi pa z vložkom, ki se bistveno razlikuje od nje. Vsak nato presoja, kakšno je povečanje nje- govega premoženja glede na njegov dejanski vložek in ne glede na naziv- no (nominalno) vrednost delnic. Pri nepristranskem presojanju odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov se pa moramo ogniti vprašanju, kako je posameznik prišel do svojega lastništva ter sprejeti objektivna sodila. Ta so lahko finančno-tržna ali računovodska. Pri podjetjih, k katerih delnice kotirajo na trgu vrednostnic, lahko zasledujemo gibanje tržne vrednosti njihovih delnic, nakar bi lahko odličnost podjetja povezovali z večjo rastjo tržne vrednosti kot je običajna pri drugih. Prav tako bi lahko čisti dobiček posameznega leta preračunali na povprečno tržno vrednost njegovih del- nic. Vendar takšni izračuni le ne bi mogli predstaviti posebnosti posame- znega podjetja v primerjavi s tistimi podjetji, katerih delnice ne kotirajo na trgu ali ki sploh nimajo delnic, temveč le kapitalske deleže ali kapital posamičnega lastnika. Tako se vračamo na računovodska sodila, ki omo- gočajo poenoten izračun pri vseh podjetjih. Gre namreč za *čisto dobičkono- snost kapitala*, tj. za lastnost, značilnost kapitala, da prinaša čisti dobiček, izmerjena pa je s *koeficientom čiste dobičkonosnosti kapitala*, tj. z razmerjem med čistim dobičkom, ki je ustvarjen pri poslovanju podjetja v letu dni, in med povprečnim kapitalom, ki se na ta način letno oplojuje. Kot kapital pri tem ne šteje samo osnovni kapital, tj. v primeru delniške družbe vsota izdanih delnic po njihovi nazivni (nominalni) vrednosti, temveč je treba upoštevati še druge sestavine kapitala, ki izhajajo bodisi iz zadržanega či- stega dobička, ki ni bil izplačan delničarjem, ali iz prevrednotenja sredstev, ker se je delničarjem povečala njihova vloga v podjetju brez dodatnih vno- sov in ne glede na čisti dobiček. Podjetje mora namreč oplojevati ves tako

opredeljeni kapital, ki navsezadnje pomeni obveznost do lastnikov. Seveda pa pri izračunu takšnega koeficienta še vedno niso odpravljene vse težave, zlasti, če želimo na tej podlagi izvajati primerjave z drugimi podjetji. Težave se lahko pojavljajo v zvezi z imenovalcem, saj ni nujno, da je pri vseh primerjanih podjetjih računovodsko izkazani kapital enako ovrednoten. Težave se pa lahko pojavljajo tudi v zvezi s števcem, čeprav v načelu niso dovoljene špekulacije z vzpostavljanjem in nato odpravljanjem skritih rezerv, ki utegnejo vplivati na čisti dobiček v posameznem letu. Znano je, da imajo nekatera podjetja monopolistični položaj, nakar utegnejo izkazovati tudi večje čiste dobičke kot druga, ki se morajo boriti za prostor na trgu. Ali lahko nato rečemo, da so tista z nadpovprečno čisto dobičkonosnost kapitala odlična, medtem ko druga niso? Včasih ima na čisto dobičkonosnost kapitala vpliv še država s svojimi ukrepi. Ali lahko nato tudi država vpliva na to, da je kako podjetje odlično, medtem ko drugo ni?

Koeficienti čiste dobičkonosnosti kapitala se pri posameznem podjetju lahko razlikujejo iz leta v leto in tudi njihova primerjava med podjetji v istem letu utegne kazati na različne prednosti. V tej zvezi kaže spomniti na življenjske resnice, ki se skrivajo za nekaterimi ljudskimi pregovori. Tako pravi angleški pregovor: »*Kdor se hitro vzpne, tudi hitro pade*«. Misel nadaljuje nemški pregovor: »*Lažje je pasti kot vstati*«. Pri tem ne pomaga tolažba, ki jo nudi češki pregovor: »*Kdor na tleh sedi, se padca ne boji*«. Več spodbude daje kitajski pregovor: »*Ne ustraši se, če napreduješ počasi, boj se, če obstaneš na mestu*«. Konfucij je rekel: »*Naša veličina je v tem, da se vsakič, ko pademo, tudi poberemo*«. Židovski pregovor pravi: »*Od uspeha do poloma je samo korak. Od poloma do uspeha pa je dolga pot*«. Sicer je tu še misel, ki jo je izrekel J.W.Goethe: »*Ni toliko pomembno, kje smo, ampak, kam gremo*«. Misel nadaljuje George H.Bender: »*Imeti moramo dolgoročne cilje, ki nas obvarujejo pred razočaranjem kratkoročnih neuspehov*«. Ali pa Henry Ford: »*Kogar je strah neuspeha, se sam omejuje. Neuspeh je zgolj priložnost, da se zadeve lotimo znova in bolj pametno*«. Vedno pa je koristno imeti pred očmi tudi drugi Chrisholmov zakon, ki pravi: »*Ko gredo stvari dobro, vedi, da bo šlo nekaj narobe*«.

Do sedaj je bil govor le o odličnosti podjetja v razmerju do lastnikov. Odličnost drugih vrst organizacij v razmerju do njihovih lastnikov je nasprotno treba povezovati ne s koeficienti čiste dobičkonosnosti kapitala, temveč s *stopnjo izpolnjevanja nalog*, zaradi katerih so organizacije sploh bile vzpostavljene. Te se pa razlikujejo glede na značaj samih organizacij. Zaradi njihove raznolikosti in merjenja, ki ni zasnovano preprosto na v denarni merski

enoti izraženih podatkih, se pri presojanju njihove odličnosti pojavljajo dosti večje težave kot pri presojanju odličnosti podjetij.

2.2. ORGANIZACIJE IN RAZMERJE DO ZAPOSLENCEV

Že prej je bilo rečeno, da imamo v vsaki organizaciji ljudi, ki so v njej zaposleni in v njej opravljajo delo skladno z namenom organizacije. V vsakem primeru zaposleni pričakujejo, da bodo za svoje delo prišli do primernih zaslužkov, da bodo imeli zagotovljeno ustrezno socialno in zdravstveno varnost ter da bodo delovali v prijetnem vzdušju. Za zaposlenca je potemtakem odlična tista organizacija, ki v celoti uresničuje takšna njihova pričakovanja in to bolje kot bi jih uresničevale druge organizacije.

Tako smo prišli do vprašanja, kako meriti odličnost z zornega kota zaposlenec, saj ne zadošča zgolj opredelitev splošnih zahtev. *Zaslужki*, ki jih prejemajo zaposleni, so sestavljeni iz plač, udeležb v dobičku in iz drugih ugodnosti. Gotovo se povračila iz takšnega ali drugačnega razloga razlikujejo od zaposlenca do zaposlenca. Vendar nam pri presojanju organizacije v razmerju do zaposlenec na gre za posameznega zaposlenca, temveč za njihovo celoto. Tako pridemo do potrebe, da izračunamo kazalnik, pri katerem celoto zaslužkov zaposlenec za kako obdobje (npr. za leto dni) delimo s povprečnim številom zaposlenec, preračunanih na polni delovni čas. Z zornega kota zaposlenec je nato odličnost organizacije izražena z nadpovprečnim koeficientom zaslužkov na zaposlenca v primerjavi z drugimi organizacijami. Vendar je tudi pri takšnem razmišljanju mogoče zadeseti na razne pomisleke, ki utegnejo osporavati posplošitve. Prvo vprašanje se pojavlja v zvezi z imenovalcem izračuna, tj. v zvezi z zaposleni. Zaposleni imajo različne stopnje kvalificiranosti in delujejo na različno zahtevnih delovnih mestih. Ni jih torej mogoče preprosto seštevati. Gotovo bi bilo lažje med različnimi organizacijami primerjati zaslužke, ki odpadejo v povprečju na zaposlenca z določeno kvalificiranostjo ali na določenem delovnem mestu in nato govoriti o odličnosti pri tisti organizaciji, ki bi bila v tem pogledu nad povprečjem. Kot je že bilo omenjeno, pa sedaj ne gre za posamične primerjave in presojanje odličnosti, temveč za primerjave, ki zajemajo vse zaposleni in so torej zbirne. Zaradi različne kvalifikacijske sestave zaposlenec v različnih organizacijah in zaradi različnega ustroja delovnih mest v njih bi v načeluj prišel v poštev preračun dejanskega števila zaposlenec na pogojno število zaposlenec, izraženo glede na izbrano stopnjo kvalificiranosti ali značaj delovnega mesta. Toda kako zagotoviti,

da ne bi enakovrednostna števila pri takšnem izračunu pri različnih vrstah organizacij vodila do dvomljivih sodb? Drugo vprašanje se pojavlja v zvezi s števcem takšnega izračuna, tj. v zvezi z zaslužki. Medtem ko so plače gotovo boljše seštevljive in primerljive, to ne bi mogli reči za druge ugodnosti, saj teh niso praviloma udeleženi vsi zaposleni.

Kako je z merjenjem *socialne in zdravstvene varnosti* zaposlencev, ki je gotovo prav tako pomembna za presojo odličnosti organizacij v razmerju do zaposlencev? Kratkoročno gre predvsem za vprašanje varnosti pri delu in varstva pred nesrečami. V različnih organizacijah so seveda zaposleni različno izpostavljeni takšnim nevarnostim in tudi v različnih organizacijah morajo različno skrbeti za njihovo odpravo. Koeficient števila nesreč v letu dni na zaposlenca lahko vzpostavlja podlago za ustrezno presojanje; to pot manjši koeficient kaže na boljše stanje. Toda, ali je res boljša tista organizacija, ki se zaradi značaja svojega delovanja sploh ne srečuje s takšnimi nevarnostmi, kot pa tista, ki se s takšnimi nevarnostmi srečuje in skrbi za njihovo preprečevanje, čeprav do njih le prihaja? Dolgoročno pa gre predvsem za zagotavljanje trajnosti zaposlitve. Zmanjšanje obsega poslovanja zaradi trenutnih razmer lahko kaj hitro povzroči nastanek presežnih zaposlencev. Ti organizaciji v spremenjenih okoliščinah niso potrebni in bi jih, razen če to preprečujejo predpisi, z ekonomskega vidika najraje postavila na cesto. Kakšno socialno varnost uživajo zaposleni v posamezni organizaciji, je težko izraziti številčno. V vsakem primeru pa seveda ni koristno, če ohranjanje socialne varnosti pomeni tudi dopuščanje lenuhov in nedela.

Še težje je smiselno meriti *vzdušje*, ki obstaja v kaki organizaciji in ki lahko prav tako vpliva na njeno odličnost v razmerju do zaposlencev. Vzdušje vzpostavljajo tudi sami zaposleni, toda njegova raven je lahko odvisna še od politike zaposlovanja v organizaciji. Če tisti, ki odločajo o zaposlovanju, pri izbiri ne pazijo dovolj na ustrezne osebne kvalitete kandidatov, lahko že s tem prispevajo k slabemu vzdušju v njej, takšno pa deluje v nasprotno smeri kot bi bila oznaka odličnosti organizacije z zornega kota zaposlencev. Slab izbor kandidatov lahko povzroča, da pridejo na poslovodne položaje avtokrati, na številna druga mesta pa domišljavci, bleferji in ljudje, ki delajo zgago in s tem povzročajo slabo počutje drugih v organizaciji. Različna delovna mesta sicer zahtevajo različne sposobnosti tamkajšnjih zaposlencev. Vedno se pa postavlja pogoj, da mora zaposlenec za svoje delovno mesto dovolj vedeti in znati. *Vedeti* pomeni imeti nekaj v zavesti na osnovi zaznav in obveščenosti, učenja in študija, sklepa in odločitve, posled-

dic in odgovornosti. *Znati* pa pomeni biti glede na izurjenost, usposobljenost v stanju uspešno opravljati kako dejavnost. Kdor tega nima in je do svojega delovnega mesta prišel le kot varovanec koga, ustvarja pri drugih zaposlencih v isti organizaciji slab občutek. Dalje obstaja še stara dilema med pridnimi in leni. *Priden* je tisti, ki rad dosti dela in izpolnjuje dolžnosti, zahteve; *len* je isti, ki ne dela rad in nima volje, želje za kako opravilo. Pridnost je v marsičem pogojena že z vzgojo od mladih nog, v marsičem jo je mogoče pospeševati tudi z gospodarsko prisilo in grožnjo po nezaposlenosti. Končno je tu še stara dilema med pametnimi in neumnimi. *Pameten* je tisti, ki ravna v skladu z razumom, pametjo in je sposoben hitro dojemati in prodorno misliti; *neumen* je nasprotno tisti, ki ne ravna v skladu z razumom, pametjo in ni sposoben hitro dojemati, prodorno misliti. Res je sicer že francoski filozof Descartes ugotovil, da je »*pamet edina dobrina, ki je pravično porazdeljena med ljudmi; nikoli se namreč še nihče ni pritoževal, da bi jo imel premalo*«. Vendar je z zornega kota razmerja organizacije do zaposlencev treba gledati ne le na koristi, ki jih posameznik ima zanj, temveč tudi na vzdušje, ki ga ustvarja do drugih glede na svojo pamet. Pamet je v marsičem povezana s pridnostjo, neumnost pa z lenobo. Tako obstaja stara resnica, da se tisti zaposleni, ki se ne ukvarjajo s fizičnim delom, temveč z umskim delom, a si zanj niso pridobili v mladih letih ustrezne šolske izobrazbe, ne morejo dandanes več izgovarjati, da za to ni bilo priložnosti, temveč lahko vse pripišejo le temu, da so bili takrat, ko bi morali študirati, za to preneumni ali pa preleni. Seveda v nobeni organizaciji ne morejo računati zgolj na pridne in pametne. Spet pa je tu vprašanje kadrovskega izbora. Tako pridemo do starega spoznanja, da spada priden in pameten na čelo organizacije, pameten in len je lahko vodja kakega oddelka v organizaciji, neumen in len spada kvečjemu v skladišče, pridnega in neumnega pa je treba takoj odstraniti iz organizacije, da v njej ne bi napravil večje škode.

Da zavzame organizacija ugledno mesto z zornega kota zaposlencev, je tudi v njeno korist. Na to kažejo že nekateri pregovori. Tako npr. pravi nemški pregovor: »*Dober delavec ni nikoli preplačan*«. Seveda to narekuje, da so izbrani pravi delavci, saj npr. opozarja malteški pregovor: »*Lenuhovo delo se drago plača*«. Aforizem Evgena Juriča pa pravi: »*Človeka, ki zna, je težko najti, človeka, ki ne zna, se je težko znebiti*«. Kar se tiče števila zaposlencev, kaže spomniti na Parkinsonove zakone: »*Število zaposlenih v vsaki delovnih skupini narašča neodvisno od količine dela*«, dalje »*Uradnik želi povečati število podrejenih, ne pa tekmecev*« in »*Uradniki ustvarjajo delo za druge uradnike*«. V zvezi z delovnim vzdušjem kaže spomniti še na afo-

rizem Evgena Juriča: »Ljudem ni veliko do tega, da bi bili boljši; radi bi le, da bi bili na boljšem«. In končno je tu še Bolingov postulat: »Če se dobro počutiš, ne skrbi. Minilo bo«.

2.3. ORGANIZACIJA IN ODNOS DO ODJEMALCEV NJENIH PROIZVODOV IN STORITEV

Obstoj posamezne organizacije je v znatni meri odvisen od tega, kakšno je zanimanje za njene proizvode in storitve. To še posebej velja za posamezno podjetje. Na splošno odjemalci proizvodov in storitev pričakujejo, da bodo do njih prišli v ustreznem roku, da bodo imele ustrezno kakovost in primerno ceno. Za njih je odlična tista organizacija, ki njihova pričakovanja uresničuje bolje kot kaka druga, primerljiva organizacija. Na občutke odjemalcev pa seveda lahko vplivajo še osebne značilnosti tistih zaposlenec v organizaciji, s katerimi prihajajo v stike; pri tem seveda izstopajo ravno tiste oznake odličnosti, ki so obravnavane pri posameznem človeku.

Za merjenje odličnosti organizacije s sedaj obravnavanega zornega kota je največkrat primerno le anketiranje, le pri podjetjih se je mogoče posluževati tudi računovodskih in statističnih podatkov. Tako npr. lahko časovni indeks prihodkov od prodaje kaže na povečanje prodaje, če so odjemalci zadovoljni, ter na zmanjšanje prodaje, če niso zadovoljni. Če takšen kazalnik raste hitreje kot pri tekmečih, je lahko znak, da je obravnavano podjetje nadpovprečno dobro ali da se v našem primeru giblje k odličnosti. Vendar se za gibanjem prihodkov od prodaje lahko skrivajo tudi spremembe različnih drugih dejavnikov, od splošnega položaja na trgu do posebnih zahtev in želja. Posebno vprašanje se nanaša na cene. Te so lahko povezane tudi s kakovostjo proizvodov in storitev. Zato ni vedno rečeno, da odjemalci ocenjujejo organizacijo glede na to, ali ima nižje cene kot druge organizacije. Mnogokrat je lahko celo dosežena višja cena znak odličnosti v razmerju do odjemalcev. Obstaja več kakovostnih in zato cenovnih razredov proizvodov in storitev. Nato se pojavlja vprašanje, ali je odličnost organizacije izkazana samo v primeru zadovoljevanja potreb najbolj zahtevnih odjemalcev, ki jih je malo in so zadovoljni z visoko ceno, ali tudi v primeru zadovoljevanje potreb velikega števila manj zahtevnih odjemalcev, za katere je sprejemljiva le nižja cena. Nekatere organizacije pridobivajo odjemalce z oglaševanjem. Njihova odličnost se nato lahko kaže še v tem, da predstavljajo resnične informacije in da uresničujejo naročila tako kot so bila zamišljena. To pomeni, da se odjemalci ne čutijo ogoljufane.

Številni ljudski pregovori kažejo na to, kako odjemalci presojujejo tisto, kar so dobili, in s tem organizacijo, ki je nastopala kot prodajalec. Večinoma so mišljena ravno podjetja. Slovenski pregovor pravi: »*Za malo denarja, malo muzike*«. In dalje: »*Nisem tako bogat, da bi poceni kupoval*«. Podobno francoski pregovor: »*Slabo blago ni nikoli poceni*« ter »*Cena se pozabi, kakovost ostane*«. Ali češki pregovor: »*Ne veseli se poceni nakupa*«. O ugledu prodajalca pa govori npr. slovenski pregovor: »*Dober glas gre v deveto vas*«. Ali »*Boljši je dober glas nego svilen pas*«. Alvan Mc Cauley pravi: »Včasih govorimo o pridobivanju dobrega slovesa, kot da bi šlo za končni cilj. Resnica je drugačna. Dober sloves je nagrada, vendar moramo vedeti, da je to v resnici začetek in ne konec podviga. Naj ne bo znamenje za zniževanje meril, temveč opomin, da vzora, ki je bil kdaj deležen priznanja, ne moremo več znižati. Kdor enkrat veliko da, mora vedno veliko dajati«. Da se uspešno podjetje ne sme vezati na enega samega zvestega kupca, opozarja tudi Mark Twain, ki pravi: »Ne imej vseh svojih jajc v eni košari«. O reklamni pravi slovenski pregovor: »*Dobro blago se samo hvali*«, škotski pregovor pa: »*Ne znese najbolj debelega jajca tista kura, ki najglasneje kokodaka*«. Svarilo pri prodaji podaja nemški pregovor: »*Kdor hoče prodati slepega konja, mu hvali kopita*«. Slovenski pregovor pa pravi: »*Tudi lepo jabolko je lahko od znotraj črvivo*«. O dobrih odnosih s poslovnimi strankami je govor v slovenskem pregovoru: »*Čisti računi, dobri prijatelji*«. Svarila pa podajajo Hershiserjeva pravila: »Vse, kar je označeno kot novo ali moderno, ni ne novo ne moderno«. In dalje »Oznaki novo in moderno pomenita, da je cena višja«. In končno »*Oznake najnovejše. popolnoma novo in najmodernejše pomenijo, da je cena preseгла vse razumne meje*«. In še Lewisov zakon: »Tudi če se še tako trudiš, vse kar boš kupil, je cenejše drugje«.

2.4. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO POSLOVNIH IN FINANČNIH DOBAVITELJEV

Poslovni dobavitelji organizaciji dostavljajo blago in storitve, finančni dobavitelji pa ji dajejo posojila. V vsakem primeru se nato organizacija pojavlja kot dolžnik, njeni upniki pa pričakujejo, da bo izpolnila svoje obveznosti. Pri tem finančni upniki in dobavitelji pričakujejo, da bo organizacija ob zapadlosti z denarjem poravnala obveznosti do njih. Za poslovne in finančne dobavitelje je potemtakem odlična tista organizacija, ki v celoti uresničuje njihova pričakovanja in to bolje kot druge primerljive organizacije. Gre za vprašanja finančne discipline pri poravnavanju obveznosti.

Tako smo prišli do predstavljanja *plačilne sposobnosti*. Ne gre za dolgoročno ali končno plačilno sposobnost, ko mora organizacija ob svoji ukinitvi in udenarjenju vseh sredstev poravnati dolgove. Gre za kratkoročno ali sprotno plačilno sposobnost, ko mora organizacija pri normalnem poteku svojega delovanja vedno imeti dovolj denarnih sredstev, kadar zapadejo v plačilo kaki dolgovi. Ni koristno plačati pred rokom, razen če ima dolžnik pri tem kake posebne koristi. Pač pa ne sme zakasniti s plačilom. Nič ne pomaga, če ima organizacija v kakem trenutku preveč denarnih sredstev; za plačilno sposobnost je pomembno le, da jih v kakem drugem trenutku nima premalo. Za upnike ni pomembno vprašanje ali ima organizacija izgubo. Pomembno je le, da z zanesljivostjo izvaja plačila tako kot je pogodbeno določeno. Razlikovati je potemtakem treba pojav izgube od pojava plačilne nesposobnosti. Upnikov neposredno ne zanima izguba, razen če se zaradi nje začne pojavljati tudi plačilne nesposobnost. Vendar to ni nujno. Če je npr. izguba manjša od obračunane amortizacije in se amortizacijska sredstva ne reinvestirajo, ima organizacija še vedno lahko dovolj denarnih sredstev za poravnavo sprotnih dolgov, čeprav ima izgubo. Možen pa je tudi nasproten primer, ko podjetje dela z dobičkom, a je plačilno nesposobno, ker ni uspelo pravočasno dokončati proizvodnje, prodati proizvodov, ker kupci kupljenih proizvodov niso poravnali v zamišljenem roku ali ker je denar bil porabljen za kako veliko naložbo. Izguba je znak slabega poslovanja z ekonomskega zornega kota, plačilna nesposobnost pa znak slabega poslovanja s finančnega zornega kota. Če obe pomanjkljivosti primerjamo z boleznimi, bi lahko izgubo primerjali z rakom, plačilno nesposobnost pa z aidsom. Rak ni nalezljiva bolezen, aids pa je. Zato ni potrebna nikaka posebna zaščita pred bolnikom, ki je zbolel za rakom, ali ukrepi proti organizaciji, ki ima izgubo. Drugače je v primeru bolnika, ki je zbolel za aidsom, ali podjetja, ki trpi za plačilno nesposobnostjo. Če organizacija ne more poravnati svojih obveznosti, tudi njeni upniki ne bodo prišli pravočasno do denarnih sredstev, ki bi jih sami potrebovali za poravnavo svojih obveznosti in tako se slabost pri poslovanju širi na veliko število organizacij. Vse se podira kot pri zaporedno postavljenih stoječih dominah.

Dolgovi in s tem upniki so povsem normalen pojav pri poslovanju organizacije. Edino, kar je pomembno, je, da se ne razrastejo v obsegu, ki ga organizacija ne more več obvladovati. Upniki želijo zanesljivost, da bodo prišli do denarnih sredstev takrat, ko po pogodbi z njimi računajo. Ne pride v poštev izgovarjanje, da organizaciji njeni odjemalci niso plačali in zato tudi upnikom ni mogoče plačati. Terjatve do odjemalcev so v domeni izključ-

nega tveganja prodajalca, prav tako so obveznosti do upnikov v domeni izključnega tveganja istega, ki je prišel do takšnega financiranja. Plačilno nesposobnost organizacije merimo s številom dni, v katerih ni uspela poravnati zapadlih obveznosti, in z neporavnanimi zneski. Pri odlični organizaciji do takšnih pojavov seveda ne bi smelo priti.

Ljudski pregovori so mnogokrat pod vtisom, da se ni dobro zadolževati. Tako pravi npr. slovenski pregovor: *»Kdor hoče prijatelja zgubiti, mu mora denar posoditi«*. Ali pa: *»Pri denarju se prijateljstvo izgubi«*. Nekoliko drugače pravi nemški pregovor: *»Če ne posojaš, izgubiš prijatelja, če posojaš, dobiš sovražnika«*. Vendar hrvaški pregovor pravi: *»Ni se sramotno zadolžiti, marveč dolga ne vrniti«*. Velja tudi star latinski pregovor: *»Ne naloži si bremena, ki ga ne moreš nositi«*. Angleški pregovor pravi: *»Majhen dolg napravi dolžnika, velik dolg sovražnika«*. Potem je tu slovenski pregovor: *»Kdor prosi, zlata usta nosi, kdor vrača, hrbet obrača«*. In češki pregovor: *»Dolžnik z veseljem vzame, pa z obupom vrača«*. Ali angleški pregovor: *»Najprej pride dolgovanje, potem pa laganje«*. Dober odnos z dobaviteljem kaže slovenski pregovor: *»Pogaja se cigansko, plača po moško«*. Obstaja tudi indijski pregovor: *»Upnik nam želi zdravja, dolžnik bolezen«*.

2.5. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO DRŽAVE

Država obstaja, da skrbi za ustrezno ureditev delovanja vseh ljudi in njihovih organizacij. Ureditev je povezana z zakoni in drugimi predpisi in s sankcijami, če se jih kdo ne drži. Organizacije se lahko pojavljajo kot dajalci spodbud za uvedbo in spremembo predpisov, kot ponudniki dobave proizvodov ali opravljanja storitev za javna naročila države, od njih se pričakuje spoštovanje predpisov, čeprav so neracionalni, in tudi plačevanje davkov, če so ti predvideni. Za državo je nato odlična tista organizacija, ki v celoti uresničuje pravkar omenjena pričakovanja in pri tem izstopa od drugih primerljivih organizacij.

Odličnost organizacije kot ponudnika dobave proizvodov ali storitev državi se kaže predvsem v tem, da so ponudbe formalno pravilne, po vsebinski strani pa, da izpolnjujejo pogoje gospodarnosti z zornega kota naročnika. Organizacija, ki poskuša pridobiti javna naročila s podkupovanjem, nikakor ne more biti označena kot odlična. Seveda je takšne pojave težko odkriti, toda ko so odkriti, lahko pri posamezni organizaciji izničijo vse druge znake njene odličnosti. Kar se tiče spoštovanja predpisov, je gotovo očitno,

da organizacija, ki krši predpise in je zato večkrat kaznovana, gotovo ne more biti na spisku odličnih organizacij z zornega kota države. Končno je tu še rednost plačevanja davkov. Ne gre samo za to, da se organizacija ne sme spuščati v kakšne davčne utaje, temveč še za to, da pravočasno plačuje vse davke.

Ljudski pregovori se mnogokrat spuščajo na sedaj obravnavano področje. Najprej najdemo star latinski pregovor: »*Dati vsakomur, kar je njegovega*«. In slovenski pregovor: »*Zima in gosposka ne prizaneseta*«. Ali indijski pregovor: »*V vodi se ne prepiraj s krokodilom*«. Tu je tudi misel Benjamina Franklina: »*Na tem svetu so zanesljivi le smrt in davki*«. Vendar naletimo še na ugotovitve, ki se nanašajo na šibko stran delovanja države. Tako npr. pravi nemški pregovor: »*Čim več postav, tem več prevar*«. Dalje angleški pregovor: »*Preblagi zakoni se redkokdaj spoštujejo, prestrogi redkokdaj izvajajo*«. Opozorilo državi imamo v danskem pregovoru: »*Iz panja se toliko medu vzame, da tudi čebelam kaj ostane*«. Ali nekaj podobnega v nemškem pregovoru: »*Ne skubi kokoši, ki je ne misliš zaklati*«. Že v antiki je Tacit ugotovil: »*Največ zakonov imajo v najbolj pokvarjenih državah*«. Anarhasis pa: »*Zakoni so kot pajčevina: mušice se zapletajo vanjo in poginejo, velike muhe pa jo raztrgajo*«. Za podkupovanje je na razpolago slovenski pregovor: »*Z zlatom obložen osel vsako oviro prepleza*«. Končno naj povzamem še dva aforizma Evena Juriča: »*Tlačane so odpravili zato, ker niso bili rentabilni; plačevali so samo desetino*«. In »*Odmiranje države je do nadaljnjega odloženo; zdaj je na vrsti gospodarstvo*«.

2.6. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO NARAVNEGA OKOLJA

Ob vstopu v tretje tisočletje se srečujemo s pospešeno uporabo obnovljivih in neobnovljivih naravnih virov., spremembo podnebja zaradi dodatnih antropogenih izpustov v zrak, onesnaževanjem ozračja in tanjšanjem stratosferske ozonske plasti, onesnaževanjem in pomanjkanjem kakovostnih sladkovodnih virov, kemičnim onesnaževanjem okolja in kopičenjem vseh vrst odpadkov, degradacijo prsti, širjenjem puščav in krčenjem gozdov ter zmanjševanjem biološke in genetske raznovrstnosti. Zato bi morala vsaka organizacija v svoj poslovnih proces graditi okoljevarstvene ukrepe, določiti bi morala politiko do okolja in zagotoviti, da ustreza naravi in obsegu dejavnosti, proizvodov ali storitev in njihovim vplivom na okolje, da vključuje zavezanost k nenehnemu izboljševanju tehnologije v prid okolju in preprečevanju onesnaževanja, da vključuje zavezanost k izpolnjevanju

zahtev predpisov o okolju ter zahtev, v katere je organizacija privolila, da je dokumentirana in se izvaja, da je predstavljena vsem zaposlenim in širši javnosti. Poslovna politika, ki upošteva zahteve okolja, bi morala opredeljevati namene in cilje glede varstva okolja, ki se nanašajo na preprečevanje in omejevanje nastajanja škodljivih vplivov dejavnosti organizacije na okolje, kakor tudi na njihovo poznejše odpravljanje ter zaviranje in blažitev njihovih posledic na posamezne sestavine okolja, prav tako pa oblikovati tudi strategije in taktike glede varstva okolja, ki pomenijo celoto vseh načrtovanih ukrepov. Odličnost organizacije se nato kaže v celovitem uresničevanju pričakovanj v zvezi z okoljem in to na način, ki izstopa od drugih primerljivih organizacij.

S tega zornega kota niso vse organizacije enako izpostavljene. Zato tudi vse ne dosežejo z enako lahkoto oznako odličnosti s tega zornega kota. Tako celo večji stroški za okolje še ne pomenijo večjo skrb zanj. V vsakem primeru pa je prizadevanje po smotrnosti uporabe naravnih dejavnikov in skrb za njihovo ohranitev mogoče prepoznati in s tem tudi označiti odličnost organizacije s tega zornega kota.

Na slab odnos do narave ne opozarjajo toliko ljudski pregovori kot ugotovitve nekaterih strokovnjakov in umetnikov. Tako npr. pravi William S. Gilbert: »Človek je edina napaka narave«. Ali pa Anatole France: »To, kar ljudje imenujejo civilizacija, je sedanje stanje, kar pa imenujejo barbarstvo, so pretekla stanja. Sedanje stanje se bo imenovalo barbarsko, ko bo prešlo«. Potem je tu takoimenovani Katzev zakon: »Ljudje in narodi bodo ravnali razumno, šele ko bodo izčrpane vse druge možnosti«. In Pudderjev zakon: »Vse, kar se dobro začne, se slabo konča. Vse, kar se slabo začne, se konča še slabše«.

2.7. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO DRUŽBENEGA OKOLJA

Z družbenim okoljem organizacije lahko razumemo ustroj celotnega delovanja zunaj same organizacije, z družbenim okoljem podjetja pa navadno le ustroj celotnega delovanja zunaj samega gospodarstva. Tu se pojavljajo dejavnosti izobraževanja, znanosti in kulture, dalje zdravstva in socialnega varstva in seveda vse tisto, kar ustvarja gmotno podlago življenja ljudi v njihovih gospodinjstvih, npr. stanovanje in ureditev prostora, kjer prebivajo, ter duhovno umerjanje življenja ljudi v njihovi državi, npr. politične in verske organizacije. Ne glede na to, kakšen značaj ima posamezna organizacija, lahko v določeni meri vpliva tudi na tako pojmovano svoje okolje.

Njena odličnost se pa nato kaže v celovitem uresničevanju pričakovanj v zvezi s skrbjo za takšno okolje.

Spoznavanje odličnosti organizacije z zornega kota družbenega okolja je vezano na različne smeri njenega delovanja. Pri nekaterih je bolj očitna skrb za gradnjo stanovanj, pri drugih za izobraževanje, znanost in kulturo, pri tretjih za zdravstvo in socialno varstvo. Največkrat se izraža z raznimi dotacijami, katerih absolutne zneske, tj. kazalce, pa bi bilo koristno spremeniti v ustrezna relativna števila, tj. kazalnike.

Mnogi ljudski pregovori se na nek način nanašajo na sponzorstvo organizacij. Tako pravi slovenski pregovor: »*Delaj tudi z vilami, ne samo z grabljami*«. In dalje, kjer so potrebe, tudi pregovor: »*Kdor hitro da, dvakrat da*«. Seveda je vse odvisno od spoznanj in dobronamernosti. Pri tem se je koristno spomniti na irski pregovor: »*Če opaziš delo, ki bi moralo biti opravljeno, pomeni, da je tvoje*«. Talmud je ugotovil: »*Stvari ne vidimo takšnih, kakršne so, vidimo jih takšne, kakršni smo sami*«. Leo L. Spears pa pravi: »Šteje tisto, kar storimo, in ne tisto, kar bi lahko storili«. Potem se je koristno spomniti na Sokrata, ki je rekel: »Bolje je narediti malo in to dobro kot pa veliko, vendar slabo«. Ali na izrek Calvina Coolidgea: »Še nihče ni bil spoštovan zaradi tistega, kar je dobil; spoštovan je bil zaradi tistega, kar je dal«. Pri tem ugotavlja Aristotel: »Odličnost ni posamično dejanje, temveč drža«. Seveda pa je mnogokrat mogoče naleteti tudi na takšne, ki znajo dobro izkoristiti dobronamernost organizacije. Tako se npr. Cheitov aksiom glasi: »Če pomagaš prijatelju v stiski, si bo to zapomnil - do naslednjic, ko te bo potreboval«. Ali pa Denistonov zakon: »Krepost je sama sebi kazen«.

2.8. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO TEHNIČNO-TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA

Tehnika je celota vseh delovnih sredstev, ki jih ljudje uporabljajo in predstavljajo opredmeteno znanje, ki si ga je človeštvo pridobilo pri obvladovanju narave in njenih zakonitosti. *Tehnologija* so fizikalni, kemični, biološki ali drugi postopki, tudi organizacijskega značaja, vključeni v nastajanje proizvodov ali opravljanje storitev. *Razvoj* je kakovostna sprememba kakega pojava, ki dobi nove značilnosti, novo kakovost. Tehnično-tehnološki razvoj se kaže v pojavljanju povsem novih ali tehnično bolj izpopolnjenih proizvodov ali opravljenih storitev ter v načinu nastajanja teh proizvodov oziroma storitev. Nekatere organizacije se vztrajno ukvarjajo z oblikova-

njem novih proizvodov ali storitev ter načini njihovega nastajanja, medtem ko se druge zadovoljujejo, da kasneje posnemajo svoje vzornike. Vsekakor lahko ocenjujemo odličnost organizacije sedaj le po tem, v kolikšni meri razvija novosti v pravkar povedanem pomenu in ali pri tem izstopa od drugih organizacij.

Pri merjenju prispevka posamezne organizacije k splošnemu tehnično-tehnološkem razvoju se ni mogoče nasloniti zgolj na znesek stroškov raziskovanja in razvijanja v primerjavi s prihodki. Pomembnejše je spremljati število novih izumov ali izpopolnitev v letnem merilu pri posamezni organizaciji v primerjavi s takšnimi kazalci pri drugih organizacijah. Ali število novih blagovnih znamk v primerjavi s starim številom blagovnih znamk in spet v primerjavi s takšnimi kazalci pri drugih organizacijah. Pomembnejši so gotovo doseženi učinki in ne nastali stroški. Stroški so notranji pojav v posamezni organizaciji, ki gotovo ne more biti neposredno zanimiv za zunanje presojanje odličnosti kake organizacije s tehnično-tehnološkega zornega kota. Zato ni toliko pomembno, za koliko odstotkov so se zmanjšali stroški pri nastajanju kake vrste proizvodov ali storitev.

Odlična organizacija se vztrajno ukvarja z raziskovanjem in razvijanjem. Pri tem z *raziskovanjem* razumemo izvirno in načrtovano preiskovanje s ciljem pridobiti novo znanstveno ali strokovno znanje in razumevanje; je lahko temeljno raziskovanje ali uporabnostno raziskovanje. Z *razvijanjem* pa razumemo kakovostno spreminjanje pojava, katerega posledek so njegove nove značilnosti, nova kakovost; gre za prenašanje ugotovitev raziskovanja in znanja v načrt ali projekt proizvodnje novih proizvodov ali storitev, preden gre za njihovo redno ustvarjanje. O takšnih prizadevanjih govore nekateri pregovori, npr. slovenski: »Kdor išče, ta najde«. V še večji meri se lahko sklicujemo na številne izreke znanih ljudi. Tako pravi npr. Rabindranat Tagore: »Ne moremo čez morje, če samo stojimo na obrežju in zremo v vodo«. Ali pa Abraham Lincoln: »Odločimo se, da je nekaj mogoče, in da hočemo tisto storiti, pa bomo našli tudi način«. Marie Curie pravi: »Ljudje se ne zmenimo za že opravljeno; zmenimo se le za tisto, kar je še treba opraviti«. Francois la Rochefoucauld pa pravi: »Nič ni nemogoče, vedno se najde pot. Če imamo dovolj volje, imamo tudi dovolj sredstev. Kadar za nekaj rečemo, da je nemogoče, je to pogosto samo za izgovor«. Spomniti se je treba še na izrek Anatole France-a: »Kadar hočemo ustvariti nekaj velikega, moramo tudi sanjati in ne le delovati; treba je verjeti in ne samo načrtovati«. Podobno pravi Henry Ford: »V ozadju vsakega napredka je navdušenje. Z njim pride izpolnitev; brez njega so samo izgovori«. Potem je tu ugotovite Ralph-a Wald-a Emerson-a: »Vse življenje je eno samo preizku-

šanje. Več poskusov naredimo, boljše bo«. Velja pa upoštevati tudi ugotovitev Samuel-a Johnson-a: »Kdor pričakuje, da bo storil naenkrat veliko in dobro, ne bi nikdar storil ničesar. Življenje je sestavljeno iz majhnih stvari. Le redko se ponudi priložnost, da lahko naenkrat opravimo veliko«. Podobno pravi Thomas Guthrie: »Največje dosežke tega sveta so opravili korak za korakom«. Ali J. Andrews: »Vztrajnost je devetnajst neuspešnih poskusov in dvajseti, ki je uspešen«. Najdemo pa tudi bolj sarkastične ugotovitve. Tako npr. pri George Bernard Shaw-u: »Razumen človek se svetu prilagodi, nerazumen človek pa poskuša doseči, da bi se svet prilagodil njemu; zato je ves napredek odvisen od nerazumnega človeka«. Tu je tudi prvi Finaglov zakon: »Če poskus poteka v redu, je očitno nekaj narobe«. In drugi Finaglov zakon: »Ne glede na dobljeni rezultat, se bo vedno našel kdo, ki ga bo pripravljen a) napačno interpretirati, b) poneveriti, c) verjeti, da je rezultat njegove lastne teorije«. Ali Puttov zakon: »S tehnologijo upravljata dva tipa ljudi: a) tisti, ki dojemajo, s čim ne upravljajo, b) isti, ki upravljajo s tistim, česar ne dojemajo«. Imamo pa tudi Boobov zakon: »Željena stvar je vedno tam, kjer jo boš nazadnje iskal«. Ali Maryannin zakon: »Vedno lahko najdeš tisto, česar ne iščeš«.

2.9. ORGANIZACIJE IN RAZMERJE DO RAZVOJA LJUDI

Z razvojem ljudi mislimo tako na razvoj njihove splošne kulturnosti kot na razvoj njihove delovne usposobljenosti. Medtem ko že obstoj organizacij na določenem območju posredno sam po sebi vpliva na razvoj splošne kulturnosti ljudi in smisla za red, nas sedaj zanima neposreden vpliv posamezne organizacije predvsem na delovno usposobljenost lastnih zaposlencev, ki jo kasneje lahko ti prenašajo v druga okolja. Imeti usposobljene zaposlenice je gotovo potreba vsake organizacije, le da se nekatere bolj trudijo, da bi jih usposabljevale, medtem ko se druge raje zadovoljujejo s tem, da si pridobijo že oblikovane kadre. S sedanjega zornega kota lahko odličnost organizacije vidimo v skrbi za usposabljanje lastnih zaposlencev, ki presega takšno skrb pri drugih primerljivih organizacijah.

Pri vprašanju, kako meriti sedaj obravnavano odličnost organizacije, se srečujemo najprej z različnimi vrstami usposabljanja. Eno je dodatno izobraževanje splošne vrste, ki ga izvajajo druge inštitucije, proučevana organizacija pa le pošilja v takšno izobraževanje svoje zaposlenice. Pri tem ne mislimo toliko na dopolnjevanje obstoječe formalne izobrazbe s plačevanjem ustreznih šolnin kot na pošiljanje zaposlencev na določenih delovnih mestih na razne seminarje, simpozije itd. Obseg takšnega izobraževanja

je mogoče izraziti s številom izobraževalnih dni, ki v povprečju odpadejo na zaposlenca. Drugo je notranje usposabljanje za delo na posameznih delovnih mestih, zlasti nižjih, za kar obstaja posebna služba v organizaciji, ki skrbi za načrtno uvežbavanje ustreznih zaposlencev. Obseg takšnega izobraževanja je mogoče izraziti s številom zaposlencev, ki se ukvarjajo s takšnim delom, v primerjavi s celotnim številom zaposlencev.

Sedanji presojanje odličnosti organizacije je tesno povezano tudi z vprašanjem skrbi za napredovanje zaposlencev na boljša delovna mesta v njenem okviru, če za to kažejo posebno zanimanje in tudi sposobnosti. Če organizacija zanemarja takšne možnosti, jo bodo tisti zaposleni, ki v njenem okviru ne bodo videli možnosti za napredovanje, prej ali slej zapustili in s seboj odnesli ne le v organizaciji pridobljene delovne sposobnosti, temveč tudi razne poslovne skrivnosti. Obseg takšne skrbi za zaposlene je mogoče izraziti z razmerjem med številom zaposlencev, ki so v posameznem letu dosegli napredovanje, proti celotnem številu zaposlencev posamezne skupine.

Odličnost organizacije v pogledu razvoja ljudi je seveda povezana z nagibi njenih zaposlencev, ki se ne zadovoljujejo z obstoječim znanjem in usposobljenostjo ter želijo napredovati tako s svojo usposobljenostjo kot tudi na svojem položaju. Šele potem se lahko pojavi organizacija kot nekakšna kovačnica ljudi. V tej zvezi pa v literaturi srečujemo nekaj sarkastičnih ugotovitev. Tako se pojavlja Petrovo opažanje: »Izrazita sposobnost je bolj nezaželena od nesposobnosti«. Dalje je tu Petrov skrivni postulat: »Vsakdo začne na ravni svoje sposobnosti«, ki ga nadaljuje Petrovo načelo: »Vsak posameznik se v hierarhiji nagib k temu, da bi se povzpел do ravni svoje nesposobnosti«. In končno Petrov zakon evolucije: »Vsaka sposobnost že vsebuje zametek nesposobnosti«.

2.10. ORGANIZACIJA IN RAZMERJE DO NARODNOGOSPODARSKEGA RAZVOJA

Z narodnim gospodarstvom razumemo ustroj celotnega proizvodnje, razporejanja, menjavanja in uporabljanja gospodarskih dobrin v okviru posamezne države. V njem se pojavljajo posamezniki in organizacije, ki se ukvarjajo z gospodarskimi dobrinami na najrazličnejših področjih. Nas pa sedaj zanima odličnost organizacije v pogledu njenega vpliva na gospodarsko moč države kot celote ali pa posameznega njenega območja.

Znano je, da so se okoli nekaterih organizacij gospodarsko razvila kar celotna ožja območja, kar gotovo s tega zornega kota nakazuje njihovo odličnost. Pri tem ni odločilno vprašanje, ali so to kaka industrijska, trgovinska ali transportna podjetja, ki so zaradi svoje velikosti sama omogočila razvoj kakega ožjega območja, ali so se pa nanje navezali razni dobavitelji, ki so s tem omogočili boljši razvoj na območjih, na katerih so delovala. Razvoj na kakem območju lahko spodbudi tudi kaka storitvena organizacija, ki ne šteje kot podjetje. Prav tako tudi katerakoli manjša organizacija, ki omogoča zasluzke svojim zaposlencem in s tem ustvarja njihovo kupno moč. Res je pa pomembnejše vzode narodnogospodarskega razvoja treba iskati predvsem v večjih podjetjih, tudi takšnih, ki pospešujejo izvoz in zmanjšujejo izvoz.

Kadar proučujemo vlogo posamezne organizacije pri narodno-gospodarskem razvoju, je koristno izhajati iz Epiktet-ovega spoznanja: »Obstajajo štiri različni načini pojavnosti: stvari so takšne, kakršne se kažejo; stvari ni in se sploh ne pokažejo; stvari so, vendar se kažejo drugače; stvari ni, vendar se kažejo, kot da bi bile. Prepoznati vsako od teh možnosti pa je opravilo za modrega moža«. Na razpolago pa je še ena Epiktet-ova misel: »Ljudi ne moti tisto, kar se dogaja, moti jih tisto, kar o dogajanju mislijo«. Ko imamo pred seboj razmerje med organizacijo in narodnim gospodarstvom ter vlogo države, se je koristno spomniti še na misel John-a F. Kennedy-ja: »Ne sprašujte, kaj domovina lahko stori za vas, vprašajte rajši, kaj lahko storite vi zanjo«. V zvezi s pričakovanimi težavami za posamezno organizacijo ob spremenjenih narodno-gospodarskih okoliščinah pa je koristno upoštevati misel Reginald B. Mansell-a: »Pesimist je tisti, ki iz priložnosti naredi težavo, optimist pa tisti, ki iz težave naredi priložnost«. Ob vsem tem se organizacija, ki bi rada štela kot odlična, mora zavedati tudi Murphy-jevega zakona: »Če lahko gre kaj narobe, bo narobe tudi šlo«. Sledi mu Gattuss-ova razširitev Murphy-jevega zakona: »Nič ni tako slabo, da ne bi moglo biti še slabše«. In še končni Murphy-jev zakon: »Če nekaj stvari, ki bi lahko šle narobe, ni šlo narobe, potem bi bilo zanje veliko bolje, če bi šle narobe«.

SKLEP

Presojanje odličnosti organizacije se ne sme zadržati na stanju v posameznem letu, temveč mora upoštevati stanja v več preteklih letih in na utemeljenih pričakovanjih za prihodnja leta. Poenostavljeno bi pri vsakem od obravnavanih 10 vidikov lahko dajali ocene 5 - odlično, 4 - prav dobro, 3

- dobro, 2 - zadostno in 1 - slabo. Toda če želimo združiti takšne ocene v celovito enotno oceno, ki bi morala biti preko 4,5, da bi organizacija štela kot odlična, ne bi smeli pripisati vsakemu od teh 10 vidikov enak pomen. Vsaka takšna rešitev pa bi bila arbitrarna. To velja tudi za merila Evropskega sklada za upravljanje kakovosti iz Bruslja, ki so pri nas obvezna pri dajanju priznanj za poslovno odličnost in ki poleg tistega, kar je bilo upoštevana v dosedanjih razglabljanjih, vpeljujejo še nekaj dodatnih sodil. Po njem šteje presoja dejavnikov v podjetju s 50%, rezultati podjetja pa prav tako s 50%. V okviru dejavnikov šteje presoja poslovanja z 10%, gospodarjenja s sposobnostmi zaposlenih z 9%, strategije in načrtovanja z 8%, virov z 9%, sistema kakovosti in delovanja pa s 14%. V okviru rezultatov šteje presoja zadovoljstva zaposlenih z 9%, zadovoljstva kupcev z 20%, vpliva na družbo s 6% in poslovnih rezultatov s 15%. Medtem ko so dejavniki rezultatov dovolj blizu razglabljanjem v tem poglavju, upoštevajo ta merila še dejavnike same, ki naj bi nakazovali predvidevanje bodočega razvoja podjetja. Toda, ali so takšni dejavniki res tisto, kar občutijo o podjetju drugi, ki so z njim v takšnih ali drugačnih stikih in ga potemtakem s svojega zornega kota presojujejo?

3. ZNAKI ODLIČNOSTI PRI NOSILCIH OBLASTI

UVOD

Do sedaj je bil govor o odličnosti pri fizičnih in pri pravnih osebah, če po kakovosti znatno presegajo tisto, kar se pri njih normalno pojavlja. Kako je pa z odličnostjo pri nosilcih oblasti, kjer imamo opravka s posebno vključitvijo določenih fizičnih oseb v skupino fizičnih ali pravnih oseb? Najprej je treba razčistiti sam pojem oblasti, nato pojem ravni, na kateri lahko govorimo o oblasti, nato pojem njenih nosilcev in šele nato preiti na skupinjenje znakov odličnosti in na posamezne lastnosti in značilnosti, po katerih lahko presojamo njihovo odličnost.

Oblast je pojav, ki ga najdemo v razmerju med ljudmi. V načelu je oblast pravica odločati in s tem vplivati na druge ljudi k zaželenem delovanju in doseganju ciljev, tj. da se ravna po določenih zahtevah, če nočejo čuti neprijetnih posledic. O oblasti lahko govorimo na različnih ravneh. Na najširši in najvišji ravni govorimo o *državni oblasti*; na srednji ravni govorimo o oblasti v *organizacijah*, v katere je vključen posamezen človek; na najožji in najnižji ravni pa govorimo o oblasti v okviru posamezne *družine*. O odličnosti seveda ne moremo govoriti pri oblasti kot takšni, temveč le pri tistih, ki so njeni nosilci. Nosilci oblasti so vedno ljudje, vendar pri tem, praviloma vsaj na višjih ravneh, mnogokrat nastopajo v posebej vzpostavljenih skupinah in ne kot posamezniki. Seveda se formalno deklarirani nosilci oblasti lahko odmikajo od dejanskih nosilcev oblasti. Upoštevati pa je treba tudi razčlenjenost oblasti. Državna oblast je razčlenjena na zakonodajno, izvršno in sodno, ljudje se pa z njo najpogosteje srečujejo kar prek predpisov in nato preprosto na izvjalni uradniški ravni ali na sodišču. Tudi v podjetjih oziroma organizacijah, kamor je delovno vključen posamezen človek, je mogoče zaznavati različne hierarhične nosilce oblasti in včasih niti ni povsem jasno, kdo je glavni nosilec oblasti, tj. odločanja; zaposlenci ga mnogokrat najbolj občutijo kar v svojem neposredno predpostavljenem. Celó v okviru posamezne družine ni vedno povsem jasno, kdo je nosilec oblasti; formalno se govori o možu, dejansko je pa zadeva lahko tudi drugačna in lahko celo v okviru družine glede na področja odločanja zasledimo hierarhijo ali vsaj razčlenjenost po področjih nalog. Da ne bi zašel v preveliko širino in v prevelike podrobnosti, se bom v nadaljevanju zadrževal najprej kar na splošnih razmišljanjih o tistih, ki so nosilci

oblasti, ne glede na to, na kateri ravni in kako se pojavljajo. Izvajanja bom pojasnjeval s primeri na ravni družine, organizacije in države. Ker so nosilci oblasti ljudje, bi tudi pri njih lahko zasledovali tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posameznega človeka. Če bi se zadržali pri nosilcih oblasti v okviru posamezne organizacije, bi tudi pri njih lahko zasledoval tiste znake odličnosti, ki se nanašajo na posamezno organizacijo, ob smiselni prilagoditvi pa bi jih lahko razširili celo navzgor do celotne države in navzdol do posamezne družine in njenega gospodinjstva. Toda odločanje kot bistvo oblasti v danem okolju ustvarja očitno potrebo po opredelitvi posebnih podlag za presojanje odličnosti pri tistih, ki odločajo in s tem opredeljujejo oblast. V nadaljevanju bom upošteval:

1. Načrtovalnost
2. Uresničevalnosti
3. Organiziranost
4. Usklajevalnost
5. Spodbujevalnost
6. Spoznavnost
7. Obvladovalnost
8. Varčnost
9. Učinkovitost
10. Uspešnost

V nadaljevanju se bom bolj ukvarjal z državno in nato z družinsko ravni, na kateri se pojavlja oblast, manj pa z organizacijsko ravni, iz katere itak izhaja celotna razporeditev podlag za presojanje in je tam že od samega začetka zadeva bolj jasna, dodatno jo pa pojasnjujejo projekcije od države navzdol in od družine navzgor.

3.1. NAČRTOVALNOST

Načrtovalnost je a) značilnost odločanja, da ga lahko načrtujemo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da svoje odločanje načrtujejo. Nas seveda zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo biti vedno ciljno usmerjeni. Njihovo delovanje ne sme biti zgolj slučajno, temveč mora biti dobro premišljeno in usklajeno s splošno vizijo načelne usmeritve. To pa pomeni, da mora biti zasnovano na načrtih, ki odražajo tisto, kar nameravajo napraviti v prihodnosti. Nosilci oblasti morajo znati dobro oblikovati strateške načrte, v njihovem okviru taktične načrte in v njihovem okviru izvajalne načrte; načrti so lahko dolgoročni ali kratkoročni-

ni, v vsakem primeru pa morajo biti vezani na dane okoliščine, kar pomeni, da jih je treba tudi spreminjati hkrati s spreminjanjem teh okoliščin. Načrtovalnost pomeni, da nosilci oblasti vedo, kaj hočejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od načrtovanja in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **red**, **razvoj** in **zadovoljstvo** tistih, na katere se nanaša oblast. *Red* je stanje, ko je vse na takšnih mestih kot je koristno in ko pravila določajo, kakšno ravnanje je pravilno in obvezno; red na poseben način vključuje tudi varnost. *Razvoj* je sprememba v popolnejšo, bolj dovršeno obliko ali rast v nečem. *Zadovoljstvo* je stanje ugodnega počutja zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **kulture**, tj. lastnosti ljudi glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju. Očitno pa sta ravno razvoj in zadovoljstvo tudi pod vplivom **interesov**, tj. tistega, kar predstavlja komu določeno vrednoto, korist. Interesi različnih članov skupine, na katero se nanaša oblast, so različni. Že v okviru *družine* je mogoče zaslediti različno gledanje na to, kako kratkoročno in dolgoročno načrtovati dohodke in v njihovem okviru naložbenje in porabo, kako načrtovati število otrok itd. in ne prepuščati vse tistemu »kar Bog da«. Že na tej ravni se potemtakem pojavljajo razlike med pogledi na razvoj gmotne podlage družine in sprotno zadovoljstvo posameznih članov družine. Podobno se na ravni *organizacije* pojavljajo razlike med vizijo njenega širjenja v prihodnosti in porabo ustvarjenega v sedanjosti, torej spet med razvojem organizacije in zadovoljstvom tistih, ki se pojavljajo kot njeni lastniki, financerji, zaposlenci itd. Isto zasledimo pri *državi*. Tu se razlike med zastopniki razvoja in zadovoljstva tistih, na katere se nanaša oblast, pojavljajo najbolj kot razlike med interesi kapitala in interesi prebivalstva. Nosilci kapitala si želijo, da država gradi ceste, letališča, komunikacije, da zagotavlja zdrave, dobro izobražene ter učinkovite delavce, in da znižuje davke, ki bremenijo podjetnike; prebivalci si pa od države želijo skrb za njihovo blaginjo, tj. vzdrževanje primernih plač in pokojnin, zdravstvenega varstva, socialnega varstva v primeru brezposelnosti in možnosti brezplačnega izobraževanja ter dostopnost stanovanj, a tudi skrb za kakovost življenja, tj. skrb za naravno in družbeno okolje, vključno z umetnostjo. Le pri redu z vključeno varnostjo očitno ni nasprotnih interesov. Načrtovanje v okviru *države* obsega med drugim oblikovanje zakonov, s čimer se ukvarja zakonodajna oblast. Ravno na tem področju pa tisti, na katere je usmerjena državna oblast, najhitreje občutijo politično obarvane pristranske rešitve, kar gotovo ne more biti v njihovih očeh znak odličnosti

države. Prav tako je neugodno mogoče ocenjevati premajhno skrb za red, razvoj in zadovoljstvo nasploh, kjer se očitno razlikujejo različni interesi. Še zlasti slabo pa ljudje ocenjujejo dejstvo, da nekateri na oblasti ne služijo splošnim interesom, temveč nekim drugim interesom. Vidimo, da je pri načrtovanju treba vsaj delno poiskati rešitev v okviru nasprotnih interesov ali vsaj interesov, katerih uresničevanje zahteva drugačno časovno zaporedje. Ali je potem tisto, kar načrtujejo nosilci oblasti na katerikoli ravni, tudi pošteno za večino ali samo koristno za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost je povezana z najboljšo načrtovano rešitvijo z zornega kota interesov večine ob primerjavi z različnimi drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Kaase in Newton⁶ povzemata ugotovitve raziskave o državi takole: »Moderna demokratična država ne more rešiti nezdružljivih zahtev delavcev, ki si želijo več in vrednejših socialnih storitev, in kapitalistov, ki si želijo znižanja davkov ter investiranja v infrastrukturo; tako se moderna demokratična država pogreza v vse večjo finančno krizo«. Na težave pri bistvenem preusmerjanju državne politike pa opozarja že stari Machiavelli v svoji knjigi *Vladar*: »Ni nobene večje nevarnosti, kot postaviti se na čelo nove države in njene preuredbe. Zakaj vsi, ki se jim je po starem dobro godilo, so nasprotniki novih preuredb. Tisti pa, ki od njih pričakujejo dobrot, so kot njih zagovorniki mlačni, deloma iz strahu pred nasprotniki, ki imajo zakone za sebe, deloma pa iz nezaupnosti, ki je človeku v naturi, ker ne verujejo zares v nje, dokler ne vidijo z lastnimi očesi. Odtod pride, da nasprotniki pri vsaki priliki napadajo posameznosti novega reda, njegovi prijatelji pa ga tako mlačno branijo, da je poglavar z njimi vred v večni nevarnosti«. Velja spomniti tudi na Napoleona I, ki je rekel: »V revoluciji sta dve vrsti ljudi: tisti, ki jo začnejo in tisti, ki se z njo okoriščajo«. Sicer pa o pomembnosti načrtov na katerikoli ravni, na kateri se sprejemajo odločitve in deluje oblast, pravi Brian Adams: »Načrt je vodilo k uspehu. Uspeh pride z načrtovanjem, neuspeh pa brez njega. Načrti so stebri vodniki ob poti do uspeha; brez njih je pot negotova in polna lukenj. Slabo pripravljene načrti nikdar ne obrodijo bogatega sadu. Dosežek ne more biti večji od vloženega truda. Če so naši načrti le skice, če si postavimo cilj prenizko, ne moremo upati na bogato nagrado«. Vendar obstaja tudi italijanski pregovor, ki pravi: »Vsi znamo zidati gradove v oblakih«. In spoznanje J.M. Templetona: »Vse preveč ljudi izhaja iz tistega, česar nočejo, namesto da bi izhajali iz tega, kar

⁶ V svoji knjigi *Zaupanje v vlado*. Liberalna akademija in znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana 1999.

hočejo. Ko enkrat vemo, kaj hočemo, se lahko postavimo v položaj, kjer določimo svoje cilje in se napotimo proti njim.« In končno opozorilo iz portugalskega pregovora: »Bi hotel videti prihodnost? Poglej preteklost!«

3.2. URESNIČEVALNOST

Uresničevalnost je a) značilnost odločitev, da jih lahko uresničimo, in b) lastnost nosilcev oblasti, da uresničijo tisto, kar so načrtovali. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno stremeti, da je tisto, kar je zastavljeno v načrtih ali kar so obljubili, dosledno brez diskriminacije uresničeno. Uresničevalnost pomeni, da nosilci oblasti tisto, kar načrtujejo, tudi izpeljejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uresničevanja načrtov, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **delovanje, hitrost uresničevanja** in **pravi izbor rešitev**. *Delovanje* pomeni opravljanje dela na določenem področju in prenašanje svojega vpliva na kaj; je očitno nasprotje zgolj govorjenja, kaj bi bilo treba napraviti. *Hitrost* je značilnost delovanja, katerega učinki nastopijo v razmeroma kratkem času; je očitno nasprotje odlašanja z rešitvami. *Izbor* pa je tisto, kar je izbrano, pri čemer je razumevanje pravega izbora že spet lahko pod vplivom interesov. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **morale**, tj. tistega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega. Zlasti pravi izbor pa je tudi očitno pod vplivom **različnih možnosti**, tj. tistega, kar se more uresničiti. O tem, kakšne možnosti uresničevanja so na razpolago, se mnenja seveda razlikujejo. Prav tako tudi mnenja o tem, kako hitro kaže kaj uresničiti. Le o tem, da uresničevanje zahteva delovanje, ni nika kega spora. Že v okviru *družine* se utegnejo razlikovati pogledi na izbor npr. uporabe prostega časa, nakupa česa, prednosti zadovoljevanja potreb posameznih članov družine itd. V okviru *organizacije* se utegnejo razlikovati pogledi na koristnost posameznih odločitev o nakupu, proizvodnji, prodaji in financiranju. V okviru *države* se pa utegnejo razlikovati posamezne rešitve, ki so pod vplivom političnega vmešavanja, čeprav so vse v okviru sprejetih načrtov in predpisov. Uresničevanje v okviru države obsega med drugim tudi delovanje izvršne in sodne oblasti. Ravno na teh področjih pa tisti, na katere se nanaša državna oblast, najhitreje občutijo časovne zao stanke in slabo delovanje, kar gotovo lahko vpliva na sodbo o odličnosti

države. Zlasti še, če se razrašča birokracija, pojavlja podkupovanje itd. Ali je to, kar nosilci oblasti na katerikoli ravni uresničijo skladno z načrtovanim tudi pošteno za večino ali samo za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo uresničitvijo načrtov ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, uresničitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že omenjena Kaase in Newton povzemata ugotovitve raziskave o državi takole: »Težko je utreti varno politično pot v gozdu različnih interesov in problemov ter skrajno težko opredeliti nacionalni interes kot nasprotje posebnim interesom posebnih skupin...Celo njeno sposobnost odločanja – če ne upoštevamo sposobnosti, da bi te odločitve učinkovito izpeljala – vedno bolj spodkopava neskladnost tekmujočih, sprtih in nezdružljivih zahtev... Vedno več je neizpolnjenih vladnih odločitev in nezadovoljstva z vladno politiko. Zaradi tega se ohranja začarani krog, pri čemer se vlade skušajo reševati tako, da dajejo obljube, ki jih ne morejo izpolniti...« A. Bebler pa pri proučevanju stanja v balkanskih in vzhodnoevropskih državah ugotavlja, da so »preobrazba političnega in gospodarskega sistema, privatizacija in prehod na tržno gospodarstvo znatno povečali število priložnosti za državne uradnike, da hitro obogatijo na nezakonit način«, da se je »razširila praksa, da se uradniki vzporedno s svojo službo (in večkrat na njeno škodo) ukvarjajo z neko nezdružljivo pridobitniško dejavnostjo«, da se tam, kjer je »država postala edini zasebni lastnik ali pomemben solastnik nominalno zasebnih podjetij, stara praksa pogosto nadaljuje prek državnih uradnikov, ki sedijo v upravah in nadzornih svetih. Korupcija prihaja do izraza, recimo, ob odprodaji premoženja ali delov podjetij s pomočjo zmanipuliranih in nerealnih cenitev, fiktivnih javnih razpisov in dražb, sklepanja škodljivih pogodb z novimi lastniki itd.«, da se dobro ve, da »večjih javnih naročil ne bo dobil nihče, ki je a) kakorkoli povezan z opozicijo, in b) ni pripravljen naročila podmazati z dragimi darili visokim funkcionarjem in večjimi sponzorskimi prispevki vladajoči stranki«, da so kot »menjalna vrednota pri koruptnih odnosih in nezakonitem in neetičnem izrabljanju uradnega položaja lahko tudi zadovoljitev sle po oblasti nad drugimi ljudmi: častihlepje, dostop do medijev in naklonjena izpostavljenost v njih (recimo z namenom širjenja politične, tudi strankarske propagande in osebne promocije), ... dostop do ekskluzivnih informacij, ...eksotična potovanja, ekskluzivni lov in ribolov v oddaljenih deželah, dobre zaposlitve in privilegij za sorodnike in prijatelje, prednostno obravnavanje v uradnih postopkih, opustitev kazni ali pregona, hitra in močno olajšana pridobitev magistrskih ali doktorskih akademskih naslovov, prednostne zdravstvene storitve itd.« Pri vsem tem se

je koristno spomniti na Abrahama Lincolna, ki je dejal: »Lahko varate malo ljudi ves čas. Lahko varate vse ljudi nekaj časa. Ne morete pa varati vseh ljudi ves čas«. V pogledu izvajanja tistega, kar je bilo načrtovano, ima svoje mnenje Charles de Gaulle: »Veste, pogodbe so kot dekleta in vrtnice: trajajo, dokler trajajo«. Spomniti se je koristno tudi na spoznanje starega Bacona: »Zakoni so kot pajčevina, ki lovi male muhe, velike pa jo raztrgajo«. Ali na nemški pregovor: »*Kaj pomagajo dobra jajca, če se iz njih nič dobrega ne izleže*«. Obstaja pa še nemški pregovor: »*Pridigarji so plačani za to, da pridigajo, ne pa za to, da bi delali, kar pridigajo*«. Ali italijanski pregovor: »*Delajte dobro, o katerem vam govorim, ne pa slabo, ki ga sam počnem*«.

3.3. ORGANIZIRANOST

Organiziranost je a) značilnost delovanja, pri katerem so vse njegove sestavine premišljeno združene z določenim namenom, in b) lastnost nosilcev oblasti, da znajo vzpostaviti takšen ustroj celotnega delovanja, ki bo zagotovil uresničevanje postavljenih nalog v zvezi s cilji. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno poskrbeti, da so člani organizirane celote vpeti v doseganje postavljenih ciljev. Organiziranost pomeni, da nosilci oblasti tudi organizirajo izvajanje tistega, kar so načrtovali.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od organiziranja, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **usmeritev k ciljem, prave metode delovanja in nadzor nad izvedbo**. *Cilj* je tisto, kar se želi doseči, usmeritev pa določitev poteka česa glede na cilj ob upoštevanju razpoložljivih dejavnikov; pri tem je seveda treba upoštevati tudi vse morebitne omejitve. *Metoda* je oblika premišljenega ravnanja za doseganje ciljev. *Nadzor* pa je premišljeno spremljanje poteka ali razvoja česa, v našem primeru izvedbe, ki je predmet organiziranja. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom **premišljenosti**, tj. lastnosti, značilnosti ljudi, ki so sposobni vključevati v svojo zavest primernost in posledice delovanja. Zlasti tam, kjer so na razpolago različne metode, je organiziranje pod vplivom **znanja**, tj. seznanjenosti z dejstvi, podatki s kakega strokovnega področja. Zlasti o tem, kakšne metode kaže uporabiti pri delovanju, obstajajo različna mišljenja. Tudi o tem, kakšen naj bo nadzor izvedbe. Le o usmeritvi k ciljem ni večjih sporov, če so namreč povezani s sprejetimi načrti in potrebe po njihovem

uresničevanju. Že v okviru *družine* se npr. pojavljajo razlike o metodah delitve dela v okviru gospodinjstva ali o metodah vzgajanja otrok in o nadzoru nad ravnanjem posameznih članov družine. Vendar že na tej ravni ni sprejemljivo avtokratsko odločanje, temveč le dogovorno, kjer vsak prispeva svoj delež. V okviru *organizacije* so celo teoretično močno razčlenjene različne možnosti organiziranja in organiziranosti, na kar posegajo kot sodila celo nekateri ISO standardi. Ker na organiziranost in vodenje na tej ravni vpliva, kot smo že omenili, premišljenost in znanje, je očitno, da mora biti ravno to lastnost tamkajšnjih nosilcev oblasti, ne pa morebitna strankarska pripadnost. Tudi na ravni *države* zasledimo različne rešitve v pogledu organiziranosti, ki jih ne bom podrobneje pojasnjeval. Očitno je le, da na tej ravni zahteva vzpostavljanje organiziranosti veliko strokovnega znanja, ne pa preprosto strankarsko pripadnost. Ali je vse, kar je na katerikoli ravni organizirano, utemeljeno, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z najboljšo rešitvijo v pogledu organiziranosti ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že stari Platon je trdil: »Za vodstvo države niso primerni ljudje, ki so neizobraženi in ne poznajo resnice, pa tudi ne ljudje, ki jim dopuščamo, da se do smrti ukvarjajo z znanostjo; prvi zato ne, ker nimajo trdnega življenjskega cilja, po katerem bi se ravnali pri vseh svojih dejanjih v zasebnem in javnem življenju, drugi pa zato ne, ker prostovoljno sploh ne marajo priti v stik s praktičnim delom«. Machiavelli pa je ugotovil: »Za vladarja je izbira ministrov silno važna; od njegove razumnosti je zavisno ali so dobri ali ne. O vladarju in njegovem razumu se dobi prvi vtis pri ljudeh, ki jih je zbral okoli sebe. Ako so zmožni in zanesljivi, bo vedno tudi sam veljal za pametnega moža, ker jih je pravilno presodil in si znal zagotoviti njihovo zvestobo. Če so njegovi ministri drugačni, nihče ne bo imel o njem dobre sodbe, ker je pri tej izberi napravil prvo napako«. Swift pa v Gulliverjevih potovanjih spoznava: »Trije načini so, po katerih se človek more povzpeti do mesta ministrskega predsednika. Prvi, je, da zna pametno porabiti svojo ženo, hčer ali sestro. Drugi, da izda ali izpodkoplje svojega prednika. In tretji, da na javnih zborovanjih goreče rohni zoper pokvarjenost dvora. Toda moder vladar si bo najrajši izbral tiste, ki se držijo zadnjega teh načinov, ker se taki gorečniki vedno izkažejo za najbolj ubogljive in uslužne volji in strastem svojega gospodarja«. Nemški pregovor opozarja: »Korita so vedno ista, samo svinje ob njih so vedno druge«. Z organiziranjem je, kot smo že omenili, tesno povezana tudi vzpostavitev nadzora. V tej zvezi opozarja I. Simoniti da morajo »še posebej biti pod stalnim notranjim in zunanjim nadzorom vse

tri veje oblasti – parlament, vlada, sodstvo.... Če ostanejo brez zunanjega nadzora, se spremene v partitokracijo. Potem ko so se stranke dokopale do raznih oblasti ... začno tudi državne organe spreminjati v svoje izpostave in s tem je konec prave demokracije«. Na državni ravni je posebno vprašanje organiziranja povezano z načini pridobivanja proračunskih prihodkov. V tej zvezi se spet oglašča Swift, ko na poseben način obravnava dilemo, »kateri je najprikladnejši in najuspešnejši način, da se dobi denar, ne da bi podložnik kaj trpel. Prvi je trdil, da bi bilo najbolj pravično, če bi se obdavčile grehote in norosti; vsoto, ki naj bi jo vsakdo plačal, bi najpoštenejše odmerilo razsodišče sosedov. Drugi je bil ravno nasprotnega mnenja, da bi se obdavčile tiste lastnosti telesa in duše, zaradi katerih ljudje sami sebe najbolj cenijo; odmera naj se ravna več ali manj po višini odlik, odločanje o tem pa naj bo popolnoma prepuščeno njihovemu lastnemu spoznanju. ... Prav tako težko naj se obdavčijo duhovitost, pogum in olikanost, dajatve pa pobirajo na enak način, potem ko je vsakdo sam izjavil, koliko česa poseduje. ... Ženske naj bi se obdavčile po lepoti in okusnosti obleke, pri čemer imajo isto pravico kakor moške, da se to določi po njihovi lastni podobi...« Zanimivo je, da se ljudski pregovori ne ukvarjajo toliko z oblastjo v državi in skorajda sploh ne z oblastjo v organizaciji, zelo podrobno pa načenjajo vprašanje oblasti v družini, pri čemer so praviloma skeptični do žen. Tako pravi splošni pregovor, da »mož kraljuje, žena vlada«. Ali pa: »Mož je glava družine, žena pa krona (ki je lahko zlata ali trnova)«. In drugi: »Ženska je dar božji, ko pa se omoži, postane šiba božja«. Kurdski pregovor pravi: »Spoštuj ženo, a vajeti iz rok ne izpuščaj«. Angleški pregovor pa: »Uboge hiše, kjer kokoš kikirika in petelin molči«. Tatarski pregovor pravi: »Mož je glava, ženska vrat – kamor hoče, tja jo obrne«. Kako izgleda oblast v družini v praksi, je težko posplošiti. Spomnimo se pa lahko na hrvaškega predsednika Stipeta Mesića, ki je ob neki priliki izjavil, da »odkar je poročen, izroči ženi plačo, nato pa dobi nazaj, kar potrebuje«. Voltaire je bolj odločen: »Ženska je ustvarjena samo zato, da ukroti moškega«. Ko so komediografa Moliere nekoč vprašali, kako je mogoče, da v nekaterih deželah kralji lahko prevzamejo oblast že s trinajstimi leti, poročiti pa se smejo šele pri osemnajstih, je odgovoril: »Zato, ker je veliko lažje vladati kraljestvu kot ženi«. Končno je tu še ljudski pregovor: »Žena je možu žandar«.

3. 4. USKLAJEVALNOST

Usklajevalnost je a) značilnost delovanja, pri katerem je mogoče doseči enotnost delovanja vseh delov, in b) lastnost nosilcev oblasti, da poskr-

bijo za enotnost delovanja vseh, ki so vpeti v uresničevanje postavljenih nalog v zvezi s cilji. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma (pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno poskrbeti za enotnost delovanja tistih, ki bi sicer utegnili imeti tudi drugačne nagibe, če ne bi prišlo do smiselnega usklajevanja. Usklajevalnost pomeni, da nosilci oblasti usklajujejo delovanje vseh tistih, ki so vpeti v uresničevanje ciljev.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od usklajevanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **izmenjavo mnenj, razumevanje** in **popuščanje**. *Mnenje* je prikaz lastnosti, stanja česa glede na lastno vedenje, poznavanje; izmenjavanje mnenj pa je predstavljanje različnih mnenj, kajti usklajevanje se začne s poznavanjem tistih razlik, ki motijo. *Razumevanje* je vključevanje, sprejemanje v zavest in ugotavljanje logičnih povezav; za usklajevanje se je potrebno živeti tudi v stališča drugih in njihovo utemeljevanje. *Popuščanje* pa je prenehanje ohranjanja svoje volje, svojega stališča; trmoglavost očitno ovira usklajevanje in je treba poiskati takšne rešitve, ki ne bodo prizadele bistva in bodo le odstranile manj pomembne nasprotujoče podrobnosti. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom izbranih **vrednot**, tj. tistega, čemur se priznava veliko načelno vrednost in mu je zato treba dati prednost; gotovo je strpnost do drugače mislečih med pomembnimi vrednotami. Prav tako so takšna pričakovanja tudi pod vplivom **pripadnosti k skupnosti**, kjer skupnost sestavlja več ljudi, ki jih povezujejo skupne lastnosti, potrebe, cilji, in tvorijo celoto. Znano je, da se prepriča kaj hitro začno že v okviru posamezne *družine*, marsikdaj zaradi kake malenkosti. Tudi je znano, da je velikokrat mladostnikom članom družine težko privzgojiti pravi odnos do dela in dolžnosti, študentom pa spoznanja, da je npr. omogočitev njihovega študija ob podpori staršev dejansko štipendija, ki jo dobivajo od staršev in jo morajo odslužiti s svojim prizadevnim študijem in ne z »luftanjem«. Že na ravni družine se je treba navaditi, da človek ne sme misliti le nase. V okviru *organizacije* je prav tako znano, da ne samo lenuhi, temveč tudi razni komplikatorji pogosto otežujejo prodornost njenega nastopanja v okolju. Misel iz družinskega kroga, da človek ne sme upoštevati le sebe, se sedaj razširi tako, da mora nosilec oblasti v organizaciji najprej videti le organizacijo in njene dejavnike. Da ne bi razpredal obširneje o podrobnostih na ravni *države* naj omenim samo nespravljivo opozicijsko držo pri vsaki zadevi ob pomanjkanju občutka za osrednjo vrednoto – gradnjo

državnosti z resnično potrebnimi zakoni ob omejenem času, ki je na razpolago. Misel iz družinskega kroga, da človek ne sme upoštevati le sebe, se na tej ravni razširi v spoznanje, da morajo biti nad interesi posamezne politične stranke interesi države in njenega prebivalstva. Ali je glede na zastavljene cilje na katerikoli ravni dosežena uskladitev nastopanja, ki omogoča njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu usklajevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Ko B.M.Zupančič govori o morali kot vrednotah, opozarja, da je razvojno najnižja tista, »ki se ravna po tem, kaj drugi pravijo, da je prav...«. Ker sloni na strahu pred drugimi, ostaja taka morala na ravni otroške. V policijskem režimu, prepojenem s tesnobo in preganjavico, je velika večina ljudi obsojenih na to stopnjo moralnega razvoja. ...Več ko je morale, torej več ko je vrednot, ki si jih ljudje v resnici dele... manj je potrebe po čisto pravnem razreševanju sporov. Če bi bili vsi ljudje prepojeni z istimi vrednotami, sporov sploh ne bi bilo. Obe strani vsakega nesporazuma bi se v spornih situacijah kaj hitro zvedli na skupni imenovalc, kaj je tu pošteno...«. Sicer pa na pomen usklajevanja delovanja lepo opozarja Al-Jahiz: »Tisto malo, kar pripomore k slogi, je boljše od velikega, ki pripomore k razdorju«. Ali hrvaški pregovor, ki pravi: »Kjer je razum, je zlahka tudi sporazum«. In drugi hrvaški pregovor: »Lahko je vodo skaliti, a težko spet zbistriti«. Ali italijanski pregovor: »Če nimaš prav, se pravačaj, če imaš prav, se pobotaj«. In senegalski pregovor: »Pusti človeku tisto, kar ima rad, kajti če mu vzameš, kar ima rad, bo še naprej imel rad, kar ima rad, tebe bo pa zasovražil«. Ali latinski pregovor: »Če delaš kaj proti svoji volji, je tudi lahko delo težko«. Res je pa slogo težko doseči. Clement Attlee je nekoč dejal: »Demokracija pomeni vladanje z razpravljanjem. To vodilo pa deluje samo, če drugim prepereš govorjenje«. Bolj oster je Charles de Gaulle, ki je dejal: »Bolj ko sem spoznaval ljudi, rajši sem imel pse«. Da usklajevanje že na ravni družine ni lahko opravilo, prav tako kažejo številni ljudski pregovori. Neki pregovor npr. pravi: »Daj ženi deset dobrih nasvetov, držala se bo enajstega«. Ali nemški pregovor, ki pravi: »Kdor se nima s kom prepirati, naj se oženi«. Ali španski pregovor: »Pes moj prijatelj, žena moj sovražnik, sin moj gospodar«. Ali angleški pregovor: »Dokler so otroci majhni, sesajo mater, ko odrasejo, sesajo očeta«. Imamo še italijanski pregovor: »Žene, pse in polenovke je treba tolči, da so dobri«. Vietnamski pregovor pa je bolj pomirljiv: »Če je mož dober, je tudi žena ubogljiva«.

3.5. SPODBUJEVALNOST

Spodbujevalnost je a) značilnost delovanja, da je pri njem mogoče uporabiti različne podpore za doseganje ciljev, in b) lastnost nosilcev oblasti, da poskrbijo za podporo za uresničitev svojih zamisli. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno znati poskrbeti, da drugi okoli njih ne delujejo samo skladno s splošnimi zamislimi, temveč da podpirajo uresničevanje takšnih zamisli. Spodbujevalnost pomeni, da nosilci oblasti tudi pri drugih pospešujejo uresničevanje zastavljenih ciljev.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spodbujevanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **prizadevanje**, **navdušenje** in **korist**. *Prizadevanje* je delovanje za doseg, uresničitev česa; zanj kaže pridobiti tudi druge in ne zadoščajo zgolj nameni odločevalcev. *Navdušenje* je volja, pripravljenost za kako delovanje; gotovo se ne pojavi samo po sebi, temveč šele potem, ko je zanj dana kaka spodbuda. *Korist* pa je tisto, kar predstavlja določeno vrednoto kot posledico kakega delovanja; izraža se lahko z nagrajevanjem v gmotnem pogledu ali z rešitvami, ki zadevajo vprašanje časti. Očitno so vsa pričakovanja pod vplivom **samozavesti**, tj. prepričanosti o svoji sposobnosti, znanju, moči. Očitno pa tudi pod vplivom **priznavanja česa**, tj. izražanja strinjanja z veljavnostjo česa. V primeru *družine* kaže spomniti, da je pohvala, zahvala in hvaležnost praviloma bolj spodbudna kot graja, zamera in odtujitev. V okviru *organizacije* je ustrezne rešitve treba iskati ne samo v pogledu plač, temveč tudi drugih ugodnosti in v splošnem dobrem vzdušju. V okviru *države* pa je ustrezne rešitve treba iskati v vsem, kar dviguje občutek pripadnosti k njej. Ali je glede na cilje na katerikoli ravni zagotovljena primerna spodbuda za njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spodbujevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že omenjena Kaase in Newton povzemata ugotovitve raziskave o državi, da »večina državljanov podpira državo blaginje. Niso jim všeč vse oblike politike v zvezi z blaginjo, vendar pa velika večina verjame, da bi morala vlada vzdrževati minimalne socialne in ekonomske standarde za vse ljudi. Tudi verjamejo, da bi morali državljani plačati pravičen delež davkov v zvezi s stroški za te storitve...« Ko gre za vprašanje, kako koga pridobiti za podpo-

ro, pa kaže opozoriti na to, kaj je ugotovil Machiavelli: »Vladar si z lahkoto pridobi tiste, ki so mu bili spočetka nasprotni, če so potrebni njegove opore. Večina od njih je prisiljena, da mu zvesto služi, ko uvidijo, da morajo z dejanji popraviti slabo mnenje, ki ga ima vladar o njih. Na ta način ima vladar več koristi od teh kot od onih, ki se čutijo popolnoma varne v njegovi službi in vsled tega zanemarjajo njegove zadeve... Lažje si je pridobiti prijatelje med tistimi, ki so pod prejšnjo vlado bili zadovoljni in so ti vsled tega nasprotovali kot pa med onimi, ki so bili pod prejšnjim režimom nezadovoljni, so zaradi tega postali tvoji prijatelji in ti pomagali pri osvojitvi oblasti«. Na pomen podpore lepo opozarja H.G.Wells: »Prava moč vladarjev in držav niso armade, marveč vera ljudi, da so vlade neomajno poštene in zakonite. Kakor hitro se vlada oddalji od tega merila, ni drugega kakor tolpa, ki ima oblast, in njeni dnevi so šteti«. Dobro se je spomniti tudi kitajskega pregovora: »K dobremu vodenju sodi predvsem dober primer in nepristranska strogost«. Na posebno stran spodbude kaže ruski pregovor: »Če potrebuješ arhiereja, ga ogovarjaj z metropolitom«. Ruski pregovor pravi tudi: »Psu se je treba dobrikati, dokler ne pridemo do kamna«. V zvezi s spodbudami v družinskem krogu je zanimiv nemški pregovor: »Ženske in otroke zabavamo z igrami, uspavamo s pohvalami in zapeljemo z obljubami«. Sicer je pa pri roki tudi angleški pregovor: »Dobrega konja naredijo uzda in ostroge«, ter italijanski pregovor: »Konji, ženske in otroci niso brez ostrog za nobeno rabo«. Res pa opozarja drugi italijanski pregovor: »Sto takih, ki hočejo, je močnejših od tisoč takih, ki morajo«.

3.6. SPOZNAVALNOST

Spoznavalnost je a) značilnost pojavov, da jih je mogoče dobro spoznati, in b) lastnost nosilcev oblasti, da vedno vedo, kaj se dogaja, pri čemer znajo razlikovati bistvene pojave od nebistvenih. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno biti sposobni spremljati potek pojavov, o katerih bi morali odločiti. Spoznavalnost pomeni, da nosilci oblasti zasledujejo pomembne pojave in jih pravilno dojemajo ob njihovem proučevanju.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spoznavanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **resnične informacije o stvarnosti, razmišljanje in kritiko**. *Resnica* je tisto, kar je v skladu s tem, kar je, obstaja; spoznati je treba tisto,

kar je, in ne imeti v mislih zgolj tisto, kar bi si kdo želel, da bi bilo. *Razmišljanje* je usmerjanje zavesti v to, da bi prišli do jasnosti, zaključkov, ali da bi spoznali primernost, posledice česa; dobljene informacije o tistem, kar je, so lahko le izhodišče za iskanje poti k tistemu, kar naj bi bilo. *Kritika* pa je splošno presojanje ugodnih in neugodnih sestavin česa; kritiko lahko izvajajo drugi, lahko je zamišljena tudi kot samokritika na podlagi novih spoznanj. Očitno je vse pod vplivom **skromnosti**, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki ne poudarja svojega pomena, vrednosti, in se zaveda omejenosti svojega znanja; človek, ki si od samega začetka domišlja, da vse sam najbolje ve, navadno živi v svojem namišljenem svetu, nakar težko rešuje resnične probleme dejanskega sveta. Prav tako ima na spoznavanje močan vpliv **učljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, da je sposoben se še kaj naučiti. Že v okviru *družine* se začne prenašanje znanja od enega člana na drugega, da bi se s tem lahko povečala učinkovitost tako njenega posameznika kot njene celote. To se nadaljuje v okviru posamezne *organizacije*, kjer je poseben poudarek dan raziskovanju in razvijanju, da bi lahko ne samo zadržala svoje mesto, temveč ga okrepila. Na ravni *države* se podobno dodatno pojavljajo raziskovalne inštitucije, ki s svojimi projekti lahko pomagajo do informacij za vodenje državne politike. Pridobljena spoznanja na ravni organizacije ali države bi seveda v vsakem primeru morala voditi do koristi na isti ravni in ne do osebnih koristi. Ali spoznavanje na katerikoli ravni vodi do pravilne sodbe, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu spoznavalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, do katere so se dokopali nosilci oblasti na proučevani ravni.

Nemški pregovor pravi: *»Človek mora veliko vedeti, da dožene, kako malo ve«*. To naj bi bil napotek tudi za vse nosilce oblasti. Erazem Rotterdamski pravi: *»Vladarje je treba pomilovati, ker nimajo človeka, ki bi jim govoril resnico, temveč so prisiljeni imeti okoli sebe lizune namesto prijateljev. Mogoče je pa reči, da vladarji sami zapirajo ušesa pred resnico in samo zaradi tega se izogibajo modrijanov, ker se boje, da se ne bi slučajno pojavil kak svobodomiseln človek, ki bi se drznil raje govoriti tisto, kar je resnično namesto tisto, kar je prijetno poslušati.«* V tej zvezi I. Simoniti ugotavlja: *»Tudi v Sloveniji oblast posluša intelektualce samo, kadar je v to prisiljena.. ..Ker je intelektualec po definiciji za oblast moteč, je za oblast važno samo, da intelektualec pride, kadar je povabljen...Intelektualci praviloma vedno pridejo vsaj iz dveh razlogov. Prvi je napuh. Pred javnostjo se je lepo kazati za vladarjevo mizo in v sebi gojiti zmotno prepričanje o svojem pomenu. Drugi razlog je plemenitejši, vendar nič manj zmoten. Intelektualec je na-*

mreč lahko tudi nepoboljšljiv optimist, saj meni, da ga oblast vabi zato, ker jo zanima njegovo mnenje... Oblast vabi intelektualce za svojo mizo samo zato, ker se jim ne more ali ne upa izogniti, včasih tudi zato, da se malo pobaha pred javnostjo. Intelektualec si mora torej priigrati (straho) spoštovanje oblasti«. Machiavelli pa v zvezi z oblastniki ugotavlja: »Imamo tri vrste glav. Prva vrsta razume vse sama po sebi; druga vrsta razume, kar ji razlože drugi; tretja vrsta ne razume ničesar, niti sama po sebi in niti s pomočjo drugih. Prva vrsta je izvrstna, druga prav dobra, tretja ne šteje nič... Vladarju, ki sam ni moder, se tudi ne da dobro svetovati... ». Spomniti kaže na opozorilo Francis Bacon-a: »Vsaj toliko bodi pošten do sebe, da ti ne bo treba lagati drugim«. In na to, da je J.W.Goethe zapisal: »Nekdo je del: Sem zunaj vsake struje! Ni mojstra, ki bi vzor mi bil. Tudi mi daleč je in tuje, da bi od mrtvih se učil! To, če razumem prav, se pravi: Jaz tepec sem po lastni glavi«. Turgenjev pravi: »Resnica, ki ni izrečena v pravem trenutku, je slabša od laži«. Aristotel pa: »Spretno povedana laž zmaguje nad nespretno povedano resnico«. Spomniti se kaže še na Otta Bismarcka: »Ljudje nikoli toliko ne lažejo kot pred volitvami, med vojno in po lovu«. O spoznavalnosti nosilcev oblasti govore še nekateri ljudski pregovori. Tako npr. danski pregovor: »*Če oblasti nimajo ušes, da bi slišale, tedaj tudi nimajo glave, da bi jih vodile*«. Ali italijanski pregovor: »*Vladarji imajo nežna in občutljiva ušesa, kajti slišati ne morejo ničesar razen tistega, kar jim je všeč*«. Končno je tu še nemški pregovor: »*Treh ljudi na dvoru ne vidijo radi: zdravnika, ki priporoča zmernost, modreca, ki daje dobre nasvete, in duhovnika, ki govori o pokori*«.

3.7. OBVLADOVALNOST

Obvladovalnost je a) značilnost pojavov, da jih je mogoče obvladovati, in b) lastnost nosilcev oblasti, da se na pravi način in pravočasno odzovejo na pojave, ki bi jih morali obvladovati. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno biti sposobni ukrepati, kadar potek pojavov to zahteva. Obvladovalnost pomeni, da nosilci oblasti usmerjajo in uravnavajo izbrani pojav.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od obvladovanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **usmeritev na bistveno, predvidevanje posledic in ukrepanje**. *Bistveno* je tisto, kar je najvažnejše in najznačilnejše; ukvarjati se kaže najprej s takšnim in ne z nepomembnimi zadevami. *Predvidevanje*

pomeni na podlagi določenih potreb vnaprej pričakovati kaj; imeti kaže jasne predstave o tem, kakšne možnosti obstajajo in kakšne so njihove posledice. *Ukrepanje* pa je ravnanje v skladu s premišljeno odločitvijo za uporabo sredstev in načinov, ki se zdijo glede na okoliščine ustrezni za doseg zastavljenega cilja. Očitno je obvladovalnost pojavov pod vplivom **usposobljenosti** tistih, ki odločajo. Prav tako pa tudi pod vplivom **tveganja**, tj. zahajanja v nevarnost, da bo prišlo do česa nezaželenega, slabega. V okviru *družine* kaže razrešiti gospodarske težave, a tudi medsebojne spore na prvi način in pravočasno. V okviru *organizacije* se je treba odločiti o sprotnih poslovnih problemih takrat, ko je to še možno, saj bi v primeru, ko se ne bi odločili, vse prepustili toku dogodkov, na katere nimamo vpliva. Na ravni *države* pa se je treba sproti odzivati na vse gospodarske in socialne izzive. Ali pride do dobrega obvladovanja kakega pojava na katerikoli ravni, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu obvladovalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Že omenjena Kaase in Newton ugotavljata: »Država postane nevodljiva in preobremenjena. Zahteva po izdatkih presega njeno plačilno sposobnost. Čim bolj skuša rešiti te probleme z obljubami, da bo izpolnila zahteve državljanov, toliko bolj spodbuja njihove zahteve. Manj ko je sposobna, da bi ugodila nasprotujočim se zahtevam za povečanje javne potrošnje in zmanjševanje davkov, toliko bolj bo neuspeh njene politike povzročil splošno razširjeno frustriranost«. Kar se tiče obvladovanja zadev, se kaže spomniti še na Marie Curie: »V življenju ni stvari, ki bi se jih morali bati. So samo take, ki jih moramo razumeti«. Machiavelli pa je dejal: »Kar se predvidi, se lahko prepreči; če se je ne zgoda že zgodila, je zdravilo prekasno«. Res pa je tu tudi W.Churchill z ugotovitvijo: »Politik je človek, ki zna napovedati, kaj se bo zgodilo jutri, prihodnji mesec, prihodnje leto – potem pa razložiti, zakaj se ni zgodilo«. Ukrepanje na podlagi informacij je naloga vsakega nosilca oblasti. V tej zvezi se pojavlja vrsta ljudskih pregovorov. Angleški pregovor npr. pravi: »*Lažje je luknje najti kot jih zašiti*«. Nato nemški pregovor: »Kolikor dlje je cilj, toliko več je napačnih poti«. In drugi nemški pregovor: »*Ni kuharja, ki ne bi kdaj juhe presolil*«. In še en nemški pregovor: »En napačen ton vso glasbo pokvari«. Angleški pregovor pravi: »Na mirnem morju je vsak krmar«. Podobno nemški pregovor: »*Tudi norec lahko vlada, če se nič ne zgodi*«. Ruski pregovor pa: »*Nespreten krmar lahko potopi tudi najboljšo ladjo*«. Hrvaški pregovor pravi: »*Brez voznika tudi krmilo ne pomaga*«. Bengalski pregovor pa: »*Če je krmilo v trdnih rokah, bo ladja prestala vsak vihar*«. V isto vrsto spada znano kitajsko reklo: »*Ni pomembno ali je mačka črna ali bela, pomembno je,*

da zna loviti miši«. Za obvladovanje pojavov je treba marsikaj vedeti in znati. Tako pravi svahilski pregovor: »*Ne spravlajaj se voditi slona, če nisi zmožen voditi konja*«. In nemški pregovor: »*Nova oblast, nova vajeniška doba*«.

3.8. VARČNOST

Varčnost je a) značilnost dosežkov odločanja, da je za postavljeno nalogo pri doseganju ciljev izbran čim manjši izdatek za pridobitev potrebnega vložka, in b) lastnost nosilcev oblasti, da predvidijo za uspešno izvršitev nalog pri doseganju ciljev v okviru omejenih sredstev najbolj gospodarno rešitev. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbno ravnati pri pridobivanju prvin, potrebnih za nastanek učinkov, s katerimi se uresničujejo postavljeni cilji. Varčnost pomeni predvsem gospodarno rabo denarja.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od varčnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **nujne vložke prvin v sedanosti, nujne vložke prvin za potrebe v prihodnosti in izrabo ugodnih priložnosti** za pridobitev teh vložkov prvin. Očitno je varčnost pod vplivom **preudarnosti**, tj. premišljenega, razumnega delovanja. Prav tako tudi pod vplivom **odrekanja nepotrebnemu**, tj. zavestnega opuščanja želje po čem. V okviru *družine* se pojavljajo najprej vprašanja, kako razdeliti mesečno razpoložljiva denarna sredstva za potrebe nakupov raznih vrst, katerim nakupom se je mogoče odreči, da bi s prihranjenim denarjem bila omogočena v prihodnosti kaka večja naložba, npr. nakup stanovanja ali stanovanjske opreme, avtomobila itd., in kako izbirati med prodajalci glede na cene in kakovost ponujenih proizvodov in storitev, ki v družinskem gospodinjstvu pomenijo vložek prvin za tamkajšnjo porabo. V okviru *organizacije* se varčnost izraža npr. v nakupu le takšnih osnovnih sredstev, ki ustrezajo njenim poslovnim potrebam, v naročanju le takšnih propagandnih in reprezentančnih storitev, ki so koristne za nastajanje dobička, v zaposlovanju le takšnih sodelavcev, ki pripomorejo k uspešnosti itd. Na ravni *države* se varčnost izraža npr. pri porabi proračunskih sredstev zgolj za koristne namene itd. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri pridobitvi prvin, ki omogočajo učinke pri uresničevanju ciljev, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu varčnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Vrsta ljudskih pregovorov se dotika vprašanja varčevanja. Francoski pregovor pravi: »Kdor hoče bogat biti, se mora dvoje naučiti: ne le pridelovati, marveč tudi varčevati«. Podobno nemški pregovor: »Ne bogatijo prejemki, marveč izdatki«. Ali portugalski pregovor: »Bogastvo in revščina sta bolj odvisna od tega, koliko se porabi, kakor od tega, koliko se zasluži«. In končno italijanski pregovor: »Desna roka premoženja je spretnost, leva pa varčnost«. Res pa velja tudi opozorilo iz angleškega pregovora: »Ne troši, kjer lahko varčuješ, ne varčuj, kjer moraš trošiti«. V tej luči kaže presojeti ugotovitve A. Bebler-ja o »kadrovanju strankarskih aktivistov, prijateljev in sorodnikov strankarskih veljakov na uradniške položaje v parlamentu, ministrstvih in vladnih uradih, mestnih in občinskih upravah itd. Številna uradniška mesta tako pozicijske (na državni ravni) kot opozicijske stranke (na nižjih ravneh) ustvarjajo umetno. Poleg tega stranke pogosto nastavljajo nekvalificirane ali kako drugače neprimerne osebe iz vrst svojih privrženecv na uradniška mesta. Poleg škode, ki jo taki uradniki povzročajo z nestrokovnostjo, povečujejo stranke nepotrebne obremenitve davkoplačevalcev in slovenskega gospodarstva.... Nekatero nove in ne nujno družbeno potrebne uradniške strukture (urade, agencije, zbornice, holdinge, diplomatsko-konzularna predstavništva itd.) ustvarjajo prav z namenom, da zagotovijo dolgoročne možnosti iz javnih sredstev za plačano zaposlovanje strankinih privrženecv in za pridobivanje pollegalnih denarnih podpor za stranko...«

3.9. UČINKOVITOST

Učinkovitost je a) značilnost dosežkov odločanja, da so z danimi vložki doseženi čim večji učinki ali dani učinki s čim manjšimi vložki, in b) lastnost nosilcev oblasti, da vztrajno skrbijo za najbolj smotrno razmerje med učinki in za njih potrebnimi vložki. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbeti za to, da niso za doseg postavljenih učinkov potrebni preveliki vložki, oziroma da se z danimi vložki dosežejo čim večji učinki. Učinkovitost pomeni smotrno razmerje med vložki in učinki kot izložki.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od učinkovitosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **ustreznost učinkov za zadovoljevanje potreb, ustreznost prvin za nastajanje učinkov in ustreznost metod pri pretvarjanju prvin v učinke**. Pri zagotavljanju učinkovitosti ima pomembno vlogo

skrbnost, tj. lastnost, značilnost človeka, da s svojim prizadevanjem omogoča v zelo visoki stopnji potek česa. Pomembna pa je tudi **odgovornost**, tj. dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo, če kaj ne ustreza normam, zahtevam, ima neugodne posledice. Kot učinki štejejo proizvodi in storitve, do katerih se pride s pretvorbo prvin kot vložkov, pri katerih smo preje govorili o varčnosti njihovega pridobivanja. Sedaj nasprotno proučujemo premišljenost njihovega porabljanja pri nastajanju proizvodov ali storitev kot učinkov. Proizvodi in storitve kot učinki pa imajo na različnih ravneh različen značaj. V okviru *družine* gre očitno za neposredno zadovoljevanje potreb njenih članov. Tisti proizvodi in storitve, ki potrebe resnično zadovoljujejo, pa gotovo niso istovetni s tistimi, ki bi lahko nastali iz pridobljenih prvin kot vložkov. Živilski predmeti, ki se pokvarijo ali gredo kot odvečni v smeti, obleka in obutev, ki je malo v uporabi, preveliko stanovanje, ki ni izrabljeno itd. že kažejo na vprašanja neučinkovitosti v okviru družinskega gospodinjstva. Podobno se v okviru *organizacije* pojavljajo vprašanja neizrabljenih zmogljivosti sredstev in zaposlencev itd., ko se ne zagotavlja ustrezno razmerje med količino in vrednostjo učinkov ter med količino in vrednostjo pri njih upoštevanih potroškov. V okviru *države* se tako pri nastajanju predpisov kot izdajanju upravnih aktov in sodnih sklepov pojavlja podobno vprašanje o razmerju med izplenom in porabljenim časom oziroma drugimi porabljenimi dejavniki. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri doseganju učinkov iz danih prvin kot vložka, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu učinkovitosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Spomniti se je treba na trditev J.M. Templetona: »Zavedati se moramo, da ni pomembno, kaj imamo, temveč kako to uporabljamo«. Ko so papeža Roncallija vprašali, koliko jih dela v Vatikanu, je odgovoril: »Menim, da kaka polovica«. Spet je v glavnem le od sposobnosti ljudi odvisno, kakšen bo izplen iz razpoložljivih prvin za doseganje učinkov. Srbski pesnik Duško Radović pa je nekoč vzkljnil: »Ni je pravice na svetu: od tisoč nezmožnih je samo eden minister«.

3.10. USPEŠNOST

Uspešnost je a) značilnost dosežkov odločanja, da je z učinki, tj. s proizvodi oziroma storitvami zagotovljena velika stopnja uresničevanja ciljev, in b) lastnost nosilcev oblasti, da zagotavljajo koristne cilje z učinki, h katerim je

usmerjeno delovanje. Nas seveda spet zanima podrobnejša pojasnitev pojma pod b). Ne glede na to, ali imamo pred očmi nosilce oblasti na družinski, organizacijski ali državni ravni, morajo vedno skrbeti, da so postavljeni cilji koristni in da so učinki delovanja čim bolj usklajeni z njimi. Uspešnost pomeni dobro doseganje postavljenih koristnih ciljev in učinkov, ki jih izpolnjujejo.

Ne glede na raven, na kateri proučujemo oblast, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uspešnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem **pomembnost za sedanjost, pomembnost za prihodnost in utemeljenost izplena iz preteklosti**. Gledati je treba v prihodnost, preteklost pa pogrevati le toliko, kolikor bi se iz nje radi kaj naučili. Presojati je mogoče uspešnost z zornega kota **razvoja in zadovoljstva**, s čimer pa je že opravljen prehod na nov začetek pri načrtovanju. To hkrati pomeni tudi vzpon novih različnih interesov pod vplivom celo delno spremenjene kulture. Merjenje uspešnosti je na različnih ravneh različno. Na ravni *družine* je povezano izključno z neposrednim zadovoljevanjem potreb, ki ni izčrpano zgolj s porabo proizvodov ali storitev, ki jih je družina kupila ali sama pridelala. Pri družini se pojavljajo še povsem sociološka, psihološka in celo fiziološka merila. O uspešnosti družine je mogoče govoriti že, če so njeni otroci s svojo usposobljenostjo, ki se je začela v domačem krogu, prišli do primernih zaposlitev in če so njeni starejši člani ohranili svojo ustvarjalnost do pozne starosti. Drugače je pri *organizaciji*. Če deluje kot pridobitna organizacija, tj. kot podjetje, se njena uspešnost presoja z oplojevanjem kapitala, nenehnim razvojem in drugimi dejavniki. Če deluje kot nepridobitna organizacija, tj. kot zavod, se njena uspešnost lahko presoja s posrednim zadovoljevanjem potreb drugih. Če imamo pred očmi *državo*, je njeno uspešnost mogoče presojati skozi blaginjo prebivalstva. Treba je živeti tu in zdaj v moderni domovini. Ali je izbrana dobra rešitev v pogledu uspešnosti na katerikoli ravni, je ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni najboljšo rešitev v pogledu uspešnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri so pripomogli nosilci oblasti na proučevani ravni.

Ne glede na razlike pri presojanju uspešnosti na različnih ravneh se je koristno spomniti nizozemskega pregovora: »*Za neumnosti velikih delajo pokoro mali*«. Obstaja tudi zanimiv finski pregovor: »*Ko vrabec misli, da je velik, sreča kukavico, ko kukavica misli, da je velika, sreča krokarja, ko krokar misli, da je velik, sreča sokola, ko sokol misli, da je velik, sreča orla*«. Koristno se je spomniti še na drugačen angleški pregovor: »*Ko tat s krajo obogati, ga imajo za gentlemana*«. In nemški pregovor: »*Trgovec ne more zmeraj dobiti, kot tudi tatu ne uspe*

zmeraj ukrasti«. Na relativnost uspeha pa kaže japonski pregovor: »*Starši garajo, otroci uživajo, vnuki beračijo*«. Za nosilce oblasti na vseh ravneh velja izrek Henry Ward Beecher-ja: »Živeti in delati moramo tako, da bo lahko tisto, kar prihaja k nam kot seme, prešlo v dar zanamcem kot cvet, in jim bo tisto, kar prihaja k nam kot cvet, obrodilo sadež. Tako razumemo napredek«. Alfred North Whitehead pa je dejal: »Umetnost napredka je ohranjanje reda med spremembami in zagotavljanje sprememb med redom«. Od tod ni daleč do spoznanja: »Državnik misli na naslednje generacije, politik pa na naslednje volitve«. Kar se tiče preteklosti, velja ponoviti misel G. Santayana: »Ljudje, ki si ne zapomnijo preteklosti, so obsojeni, da jo morajo ponavljati«. Ali misel George Orwell-a: »Iz sedanjosti ne moremo bežati v preteklost, marveč zmeraj samo v bodočnost«. Ali misel W. Churchill-a: »Če začnemo prepir med preteklostjo in sedanjostjo, bomo uvideli, da smo izgubili bodočnost«. V vsakem primeru se je treba spomniti na Voltaire-a: »Čas izreče sodbo in postavlja vse stvari na pravo mesto«. In na Cicera: »Življenje, ki nam ga da narava, je kratko, zato pa je spomin na dobro porabljeno življenje večer«. Podobno je rekel Thomas Carlyle: »Veliki ljudje začnejo živeti, ko umrejo«. Seveda pa je tu tudi Bernard Shaw, ki je v igri Hudičev učenec na zaskrbljeno vprašanje nekoga, kaj bo zgodovina rekla na določeno odločitev, položil drugemu v usta besede: »Lagala bo kot vedno«.

SKLEP

Nosilce oblasti na katerikoli ravni lahko presojamo na podlagi predloženih desetih podlag. Pri vsaki si lahko izberemo ocene npr. 5 za odlično, 4 za prav dobro, 3 za dobro, 2 za zadostno in 1 za nezadostno. Če bi oceni z upoštevanjem posamezne podlage pripisali enako težo kot oceni z upoštevanjem kake druge podlage, bi oceno pri vsaki od podlag pomnožili s faktorjem 0,1, seštevek pa bi dal splošno oceno, kjer bi ocena nad 4,5 pomenila odličnost. Seveda pa lahko različnim dejavnikom pripišemo tudi različno težo, nakar je seštevek seveda drugačen. Ocena se pri istem nosilcu oblasti spreminja iz obdobja v obdobje. Pri povprečni oceni za daljše obdobje bi se lahko posluževali podobnega načina, pri čemer bi oceno za posamezno ožje obdobje pomnožili s faktorjem, dobljenim kot razmerje med časovnim trajanjem tega ožjega obdobja in celotnim obdobjem, za katero se želi izraziti ocena. Toda če so različno dolga ožja obdobja različno pomembna, je tudi takšen izračun treba dopolniti. V nobenem primeru pa nosilca oblasti, ki bi bil ocenjen z manj kot 4,5, ni mogoče označiti kot odličnega.

Na podobnih ravneh pa je najboljši tisti nosilec oblasti, ki doseže najvišjo povprečno oceno, tj. največje približanje oceni 5, medtem ko čista ocena 5 praktično nikoli ne bo dosegljiva.

Strast po oblasti marsikoga zapelje, da sploh ne razmišlja o tem, kdaj je na takšnem položaju odličen, kdaj samo prav dober ali dober, kdaj pa povsem neprimeren. Znaki odličnosti pri nosilcih oblasti pa tudi niso nujno vzporedni z znaki odličnosti pri posamezniku kot človeku, ki je vključen v oblast. Mogoče si je zamisliti primer, ko je kdo kot človek dober, a kot oblastnik slab, a tudi, da je kdo kot oblastnik dober, medtem ko je kot človek slab. Razen v družini, kjer največkrat ne prihaja v poštev reelekcija ali rotacija na oblasti, temveč le sporazumna delitev oblasti, če naj se družina ohrani, je koristno imeti pred očmi odgovor na vprašanje, kaj imajo skupnega nogavice, spodnje perilo in oblast; odgovor je: »Vse je treba redno menjavati«. Za oblast v družini pa je Oskar Wilde nekoč obupano dejal: »Vsak moški ima možnost, da si sam izbere obliko vladavine: črno, rdečo, kostanjevo ali plavolaso«. Za vse nosilce oblasti na vseh ravneh je spoznano, da ni pomembno, kdo vlada, temveč kako vlada. Obstaja tudi slovenski pregovor: »Ako hočeš koga spoznati, daj mu oblast«. Sicer pa za oblast velja še nemški pregovor: »Oblast je gostilna, iz katere pride malokdo trezen«. In končno misel Voltaire-a: »Strast po oblasti je najstrašnejša vseh boleznih človekovega duha«.

4. ODLIČNOST IN ČLOVEKOV PROSTI ČAS

UVOD

Z *osebnostjo* razumemo vse lastnosti, značilnosti, ki jih ima človek kot posameznik. Toda z osebnostjo lahko razumemo tudi samega človeka s temi lastnostmi, značilnostmi. In še več, z izrazom osebnost navadno označujemo celo moralno, kulturno, družbeno pomembnega človeka, ki je več kot zgolj *oseba*, tj. človeški posameznik ne glede na spol. V takšnem primeru pa z osebnostjo že povežujemo njeno visoko kakovost, njeno odličnost. Pri odličnosti nam gre za celovito, vsestransko osvetljeno osebnost v celotnem njenem življenju.

Življenje vsakega človeka pa poteka v treh stalno ponavljajočih se procesih: delu, počitku in igri. Z delom si ustvarja materialno podlago za svoj obstoj, s počitkom si obnavlja sile, ki so potrebne za delo, z igro si te sile razvija. Če govorimo o *prostem času v širšem pomenu*, lahko pri tem mislimo na ves čas, ki ni porabljen pri delu. Če govorimo o *prostem času v ožjem pomenu*, pa pri tem mislimo le na tisti čas, ki nam preostaja potem, ko je neizogibno potrebno delo opravljeno, neizogibno potreben počitek uresničen in normalno potrebna igra pretečena. Na tako razumljen prosti čas bomo mislili v nadaljevanju ter se bomo ukvarjali z znaki odličnosti v njem.

Znake odličnosti v človekovem prostem času lahko povežujemo z rastjo njegove osebnosti ali s pojavnostjo njegove osebnosti. V prvem primeru nas zanima:

1. Obvladovanje časa
2. Fizična krepitev
3. Psihično sproščanje
4. Duhovna rast
5. Oblikovanje navad

V drugem primeru nas pa zanimajo:

6. Samopomoč
7. Družinska razmerja
8. Ravnanje v ožjem okolju
9. Ravnanje v širšem okolje
10. Trajnejše vplivanje na druge

4.1. OBVLADOVANJA ČASA

Življenje je takšno, kakršnega si sami organiziramo. To organiziranje poteka najprej v doumevanju dela, počitka in igre ter časa, ki ga razdelimo na ustrezne tri dele, kolikor je razdelitev še pod lastnim vplivom. Najprej se seveda srečujemo z vprašanjem, kaj razumeti z **delom**. S psihološkega vidika je delo zavesten napor v zvezi s človekovo dejavnostjo; tu nam gre za to, kako človek delo subjektivno doživlja, kako se mu javlja v njegovi zavesti v nasprotju s počitkom, a tudi v nasprotju z igro. Z ekonomskega vidika pa je delo zavestna, vnaprej premišljena in smotrna človekova dejavnost, ki se opravlja za dosego kakih gospodarskih ciljev. Ni torej vsako delo s psihološkega vidika že delo z ekonomskega vidika. Gospodarski cilji so v manjši meri neposredno pridobivanje porabnih dobrin, s katerimi si človek zadovoljuje svoje potrebe, večinoma so povezani s pridobivanjem dohodka in s tem kupne moči za neposredno pridobivanje dobrin, s katerimi si človek zadovoljuje svoje potrebe. Nasprotje dela je **počitek**. Toda že spet bi bili premalo natančni, če bi v počitku videli zanikovanje kakršnekoli dejavnosti. Pri počitku ne gre samo za jesti, piti, spati, ležati itd., ne gre dalje samo za sproščanje s kramljanjem v družbi ali nasprotno za oddaljevanje od ljudi v samoto, temveč gre širše za »obnovo starih sil in s tem vsaj indirektno nabiranje novih...«. ⁷ In še več. Nekateri ljudje navkljub počitku še vedno nekaj »delajo«, pa čeprav to ni delo z ekonomskega vidika, temveč le s fiziološkega vidika, tj. poraba telesne energije v zvezi s človekovo dejavnostjo. »Te vrste počitek večkrat sploh nič drugega ni kakor presedlanje iz ene vrste dela v drugo, torej samo sprememba, ki so jo že stari Latinci spoznali kot razveseljivo«. ⁸ Prav tako bi nasprotje dela prvi hip mogli videti v **igri**. Vendar s fiziološkega vidika spet ni bistvene razlike med delom in igro. Pač pa se igra od njega bistveno loči po namenu. »Z igro se človek vadi in pripravljaja za delo«. ⁹ Smisel igre je prav v »pripravljanju, vaji funkcionalne strani organov in sposobnosti za poznejše delo in delovne spretnosti«. ¹⁰ V počitku se obnavljajo življenjske moči, dokler se ne začno sproščati v igri, ki je »predstopnja pravega dela«. ¹¹ Medtem ko je namen počitka v obnavljanju delovne energije, je namen igre v izboljšanju funkcioniranja ali funkcionalnega poteka dela. Neposredno psihološko jedro, po katerem se delo javlja v človekovi zavesti, je v »trudu ali naporu, ki ga človek pri delu doži-

⁷ A. Trstenjak: Psihologija dela in organizacije, Ljubljana 1979, str. 99.

⁸ prav tam, str. 65.

⁹ prav tam, str. 94.

¹⁰ prav tam, str. 142.

¹¹ prav tam, str. 100.

vlja. V tem se delo svojsko psihološko razlikuje od igre in počitka, ki jima je obema v nasprotju z delom skupno to, da ju doživljamo kot sproščenje, osvoboditev in odmor od vsakega truda ali napora. Tudi če se človek igra do utrujenosti, tudi če je intenzivna igra fiziološko enako naporna kakor delo, vendar človek pri tem subjektivno igre ne doživlja kot napor, trud ali muko, temveč vedno le kot nasprotje vsega tega...Tudi če je igra fiziološko še tako utrudljiva, torej naporna, jo subjektivno doživljamo kot nekaj prijetnega, kar ugaja našim čutom. Isto velja v vsakem počitku; počitek subjektivno dojemamo vedno kot nekaj prijetnega...¹² »Kajpada je tudi pri igri užitek, ugodje ali prijetnost v nasprotju z neugodjem ali neprijetnostjo. Pri igri pa gre razen tega užitka še bolj za občutek sproščenosti, za prijetno doživetje, ki ga imamo...«¹³

Čas dela je pogojen z ekonomskimi potrebami, od tam dalje se širi v sicer prosti čas. Čas počitka je podobno pogojen s fiziološkimi potrebami, od tam dalje se širi v naš sicer prosti čas. Čas igre je zlasti v mladosti pogojen z obveznimi vzgojno-izobraževalnimi potrebami, od tam dalje se širi v naš sicer prosti čas. Vidimo torej, da ima prosti čas določene omejitve in je le delno pod vplivom lastne odločitve. Naša odločitev pa je odvisna v marsičem od lastne »življenjske filozofije«, tj. od načina razmišljanja o svojem življenju. Prav tako od razvojne stopnje človeka. Imamo »razvojno ali evolucijsko dobo, ko se človek posameznik dviga iz počitka in igre v delovno dobo; in dobo mene ali involucije, ko se začne človek starati, ko začno življenjske sile upadati in se delovna sila manjša, potreba po počitku pa raste...V primitivnih časih je bila doba igre omejena na mladostna in otroška leta. Sedaj pa se igra pomika vedno globlje v zrela leta in z igro tudi njena nositeljica – mladost. Mladost je namreč prava biološka korenina igrivosti. Dokler se človek igra, tako dolgo razodeva, da je še mlad.«¹⁴

Odličnost v pogledu obvladovanja časa je treba presoјati z zornega kota sprotne ali prihodnje ustvarjalnosti proučevane osebnosti. Sodobni tehnični in družbeni razvoj čedalje bolj olajšuje pravo delo. Če človek v svojem pravem delu uživa in zato zanj porabi tudi svoj siceršnji prosti čas, se njegovo delo dejansko pretvarja v **igrano delo**; ker ga ne občuti več kot delo, bi lahko govorili tudi o **počitkovnem delu**. V vsakem primeru pri njem nekaj ustvarja, kar je mogoče izmeriti. Če njegovo ustvarjanje ni več povezano s

¹² prav tam, str. 139.

¹³ prav tam, str. 100.

¹⁴ prav tam, str. 106-7.

pravim delom, a ga je kljub temu mogoče izmeriti, pa lahko govorimo o **umetnem delu**.

Mnogi znani ljudje so izrazili svojo »življenjsko filozofijo«, ki vpliva na razumevanje prostega časa in njegovo izrabljanje. Tako npr. Arnold Toynbee: »Nimamo vnaprej določene usode; določamo si jo sami«. Axel Munthe: »Čim prej spoznamo, da je usoda v nas samih in ne v zvezdah, tem bolje za nas«. Victor Hugo: »Vsak je sam gospodar svoje usode«. Jeremy Collier: »Vsakdo pride na vrsto, da postane tako velik, kolikor hoče«. Roderick Stevens: »Vsak posameznik bi moral imeti cilj, ki bi bil vreden truda, in ki bi se mu nenehno približeval«. Glenville Kleiser: »Ko si izberete življenjski smoter in se prepričate, da je bila izbira prava in modra, se mu posvetite. Dodelite mu svoje najboljše moči. Varujte se prikritih in vseh mogočih vplivov, ki bi vas radi odvrnili od njega. Naj vam bo edini cilj vsakdanjega življenja«. Vendar pravi Ernest Hemingway tudi naslednje: »Mladost imamo zato, da delamo neumnosti, starost pa, da te neumnosti obžalujemo«.

V središču življenja se po mnenju številnih pojavlja delo. Tako pravi npr. J.J.Rousseau: »Živeti – to ne pomeni dihati, temveč delati«. Maksim Gorki: »Smisel življenja vidim v ustvarjanju in v ustvarjanju je brezmejno zadoščenje«. Voltaire: »Delo nas osvobaja treh velikih zla: dolgočasje, pregrehe in pomanjkanja«. To nas opozarja na potrebo po koristni izrabi časa. V tej zvezi pravi Artur Schopenhauer: »Običajni ljudje razmišljajo, kako bi potratili čas, pametni, kako bi ga uporabili«. Giacomo Leopardi: »Kolikor bolj upoštevamo čas, toliko bolj nam je žal, ker ga nimamo dovolj; kolikor bolj nerazumno ga trošimo, toliko bolj se nam zdi, da ga imamo na pretek«. Benjamin Franklin opozarja: »Izgubljenega časa nikoli več ne najdeš«. Louis Gabriele Bonald pa: »So ljudje, ki ne znajo upravljati časa sami. Ti so prava nadloga za zaposlene«. Tudi številni ljudski pregovori kažejo na pomen koristne izrabe časa. Tako npr. srednjeveški latinski pregovor: »*Dneva ne moreš zadržati, lahko ga pa izkoristiš*«. Ali danski pregovor: »*Čas je vsakomur enako dolg, ne pa tudi enako koristen*«. Končno je tu še nemški pregovor: »*Pridna kokoš si na vsakem smetišču opravke najde*«. Neizrabljeni čas pa je v marsičem mogoče pojasnjevati z brezdeljem. V tej zvezi pravi Seneka: »Velika večina življenja mine v slabih dejanjih, velik del v brezdelju, vse življenje pa človek dela druge stvari kot bi moral«. Montesquieu: »Tisti, ki se hočejo nekaj naučiti, niso nikdar brezposelni«. Louis Pasteur pa: »Zdi se mi, da bi nekaj ukradel, če bi dan preživel v brezdelju«. Tudi nekateri ljudski pregovori opozarjajo na škodljivost brezdelja. Tako npr. španski:

»Če se hočeš spočiti, se ogibaj brezdelja«. Ali francoski: »Vse se da prenesti razen brezdelja«. Ali nemški: »Komur je vsak dan dolgčas, naj se ne pritožuje čez kratkost življenja«.

V svojem razpožljivem času želijo imeti ljudje užitke, saj pravi Bhagavat Gita: »Človek doseže popolnost, če uživa v tistem kar počne«. Vendar v tej zvezi opozarja Francis Bacon: »Srečni so ljudje, ki jim ustreza njihov poklic«. Ali Frank Tyger: »Če imate svoje delo radi, je vsak dan praznik«. Večinoma pa ljudje sledijo tistem ljudskemu pregovoru, po katerem je »človek edina žival, ki je, ko ni lačna, ki pije, ko ni žejna in ljubi vse letne čase«. Res ugotavlja Guy de Maupassant: »Zdi se mi, da je od vseh strasti resnično spoštovano le gurmanstvo«, čeprav opozarja že Kvintilijan: »Jesti je potrebno, da živiš, ne pa živeti, da ješ«. Bolj privlačno od jedi je pitje. Pri tem je povsod najbolj priljubljeno »komunistično vino«, za katerega pravi slavonski pregovor, da je »vino, ki ni krščeno«. O posledicah pitja je govor že v Talmudu: »Pri prvem kozarcu postane človek ovca, pri drugem lev, pri tretjem svinja«. O njegovih posledicah pa govori tudi veliko ljudskih pregovorov. Npr. latinski: »Kar treznost skrije, pijanost odkrije«. Ali francoski: »Burgundec napravi veliko dobrega ženskam, še posebno, če ga pijejo moški«. Pregovor, ki sem ga slišal v vzhodni Slavoniji, osvetljuje zadevo nekoliko drugače: »Dober zamašek – mir v flaši«. Vendar je tu tudi nemški pregovor: »Najboljši so užitki, ki ne zapuščajo slabe vesti«. Na koncu naj spomnimo še na dva aforizma Evgena Juriča: »Nekaterim je delo v največji užitek. Delajo pa malo. Kajti ni zdravo, če se človek preveč preda užitku«. Ter: »Na predavanju o alkoholizmu sem izvedel, da vsak kozarček žganja skrajša življenje za en dan. Izračunal sem, da se bom rodil čez dve leti«.

4.2. FIZIČNA KREPITEV

Gotovo je fizična krepitev že bistvena vsebina **počitka** kot smo ga predstavili. Vendar nas sedaj zanima tista, ki je zunaj neizogibnega počitka. Gre za tisti njen del, ki bi ga lahko vštevili v igro kot smo jo predstavili, saj priprava za delo lahko vključuje tudi pridobivanje večje fizične odpornosti in zdravja. V tej zvezi se pojavljajo različne vrste človekovega razgibavanja, sprehodi v naravi, gojenje raznih vrst športa in podobno. Sodobni razvoj, ki skrajšuje čas neobhodnega pravega dela, omogoča več počitka. Toda ob manjšem naporu pri delu je čedalje manjša potreba po pasivnem počitku; da bi bil človek v počitku čim bolj dejaven, dobi počitek čedalje več oznak igre. »Posledica modernega racioniranega dela torej

ni samo v tem, da prehaja delo v igro, ampak hkrati v tem, da tudi počitek prehaja v igro.¹⁵ Zato lahko govorimo še o **igranem počitku**, ki je v vsakem primeru **umetni počitek**. Takšna igra je hkrati delo s fiziološkega vidika, nikakor pa ne z ekonomskega vidika, saj neposredno ne vodi do dobrin oziroma dohodka za njihovo pridobitev; kolikor vodi do večje fizične in zdravstvene usposobljenosti za kasnejše delo, bi lahko govorili tudi o **delovni igri** ali o **delovnem počitku**. Če je nasprotno njen namen le v ustrezni porabi prostega časa, bi lahko govorili tudi o **počitkovni igri** ali o **umetni igri**. Odličnost v pogledu fizične okrepitve je treba presojati z zornega kota koristi za sprotno ali prihodnjo ustvarjalnost proučevane osebnosti.

Ne mislim na tiste, ki praktično ves svoj prosti čas porabijo zgolj za doseganje rekordov, zasnovanih na lastni fizični moči, temveč le o tistih, ki želijo s svojo fizično okrepitvijo v prostem času prispevati k rasti svoje celovite osebnosti. V tej zvezi se je koristno spomniti na angleški pregovor: »Kdor hodi za naravo, ne zgreši«. A tudi na ugotovitev Feuchtersleben-a: »Vsa skrivnost, kako podaljšati življenje, je v tem, da ga ne skrajšujemo«. Arabski pregovor pravi: »V gibanju je blagoslov«. Iz tega lahko izpeljemo ugotovitev Hassencamp-a: »Današnji osvajalci sveta se imenujejo turisti«. V zvezi s športnim udejstvovanjem se pa lahko spomnimo na aforizem E. Juriča: »Zadnje čase sem v taki formi, da vsako jutro pretečem štiri kilometre. Potem grem v službo in osem ur počivam«.

Fizična moč je povezana z zdravjem. V tej zvezi nas opozarja latinski pregovor: »Bolje je preprečevati kot zdraviti«. A. Schopenhauer pravi: »Zdravje ni vse, toda brez zdravja je vse nič«. J. Leonard pa ugotavlja: »V prvi polovici življenja si človek zdravje kvari, v drugi polovici ga popravlja«. Vendar opozarja že Hipokrat: »Bolj občutimo kapljico bolezni kot pa sod zdravja«. Mor Jokai pa: »V bolezni človek razume mnogo tistega, kar zdrav pozablja«. Obstajajo seveda še nekateri ljudski pregovori, ki kažejo na pomen zdravja. Najprej je tu italijanski pregovor: »Zdravi počne vse mogoče, da zboli, bolnega skrbi, kako naj ozdravi«. Francoski pregovor podobno pravi: »Več je vredno zdravilo, ki zdravje obranja kakor tisto, ki bolezen izganja«. Končno imamo še arabski pregovor: »Dve stvari pokažeta svojo vrednost šele, ko ju izgubimo: mladost in zdravje«.

¹⁵ A. Trstenjak: Psihologija dela in organizacije, Ljubljana 1979, str. 106.

4.3. PSIHIČNO SPROŠČANJE

Psihično sproščanje je prav tako bistvena vsebina **počitka** kot smo ga predstavili prej. Vendar nas sedaj zanima tista, ki je zunaj neizogibnega počitka. Priprava za delo lahko vključuje pridobivanje večje psihične pripravljenosti, čeprav njeno uresničevanje ni nujno neposredno povezano s pridobivanjem strokovnih sposobnosti za samo delo. V tej zvezi človek poseča koncerte, predstave in razstave, kjer je njegova vloga pasivna, ali pa se uveljavlja v aktivnih vlogah, ko se ukvarja z različnimi »konjički« kot ljubiteljskim udejstvovanjem za lastno sprostitev: igra kak inštrument, slika, ureja svojo hišo in vrt, zbira in proučuje kake stvari, ki niso v ničemer povezane z njegovim pravim delom z ekonomskega vidika. Kolikor takšno ljubiteljsko udejstvovanje omogoča obnavljanje delovne energije, ga je brez dvoma mogoče obravnavati v okviru počitka, čeprav imamo v primeru aktivne vloge opravka z **delovnim počitkom**; kolikor omogoča izboljšanje funkcioniranja ali funkcionalnega poteka dela, ga je mogoče obravnavati tudi v okviru igre, torej je **igrani počitek**. V vsakem primeru pa gre za **umetni počitek**, saj nimamo opravka z brezdeljem. Ukvarjanje z različnimi »konjički« kot ljubiteljskim udejstvovanjem za lastno sprostitev je mogoče pojasnjevati še z igro, ki vodi do določenih ustvarjalnih dosežkov, npr. kakega umetnostnega dosežka, kake zbirke itd. Zato lahko govorimo še o **igranem delu**, o **počitkovnem delu**, v vsakem primeru pa o **umetnem delu**. Odličnost človeka v pogledu psihične sprostitve pa je treba presojati z zornega kota koristi za njegovo sprotno ali prihodnjo ustvarjalnost.

Ne nameravam se spuščati v razne podrobnosti ljubiteljskega udejstvovanja ali »konjičkov« in tamkajšnjih ustvarjalnih dosežkov, ki gotovo ustvarjajo tudi psihične užitke posebne vrste. Želim le opozoriti na umirjenost, ki si jo želimo pridobiti ob psihičnem sproščanju. Ralph Waldo Emerson pravi: »Le sami si lahko damo duševni mir«. Spoznal je namreč, da duševni mir ni odvisen od kraja, kjer živimo, ali od tega, s kom živimo. Duševni mir je lastnost, ki jo nosimo v sebi ne glede na zunanje okoliščine. Podobno pravi Francois de la Rochefoucauld: »Če nimamo miru znotraj sebe, ga zaman iščemo v zunanjem svetu«. Takšen mir si je pa treba znati vzpostaviti. Lao Ce pravi: »Osvobojenost od želja vodi k notranjemu miru«. Podobno pravi arabski pregovor: »*Duševni mir si pridobimo, ko nehamo upati*«. Vendar si ga lahko pridobimo tudi na druge načine, npr. z občutenjem umetnosti. Gourmont pravi: »Namen umetnosti je, da jo občutimo, a ne, da jo razumemo«. Lytton pa: »Umetnost izvira iz iskanja lepote, a znanost iz iskanja resnice«. Vendar ga dopolnjuje Pablo Picasso: »Slikanje je poklic slepega

človeka. Ne slika tistega, kar vidi, temveč tisto, kar čuti in kar sam sebi pravi, da je videl«. Ne moremo niti mimo glasbe. Že Shakespeare pravi: »Iz glasbe prihaja čar, ob katerem se morajo umiriti vse skrbi in vse bolečine srca«. Schopenhauer pa: »Glasba je kopel duha, ki človeka čisti vsega vsakdanjega«. Beethoven pravi: »Glasba je višje razodetje kot vsa modrost in filozofija«, Mozart pa: »Glasba ne sme nikoli žaliti ušesa; ustvariti mora zadovoljstvo«. Od tu ni daleč do spoznanja, ki ga izrazil Khalil Gibran z besedami: »Ko boš doumel bistvo življenja, boš našel lepoto v vseh stvareh«. S tem smo se pa približali spoznanju, da lahko lepota pripomore k notranji umirjenosti. V tej zvezi naj navedemo še besede Anne Frank: »Ne mislim na bridkost, temveč na lepoto, ki je še ostala«.

Gotovo nismo izčrpali vsega, kar lahko prispeva k psihičnem sproščanju. Omenim naj samo še vpliv izpovedi.

V tej zvezi pravi Pierre de la Mure: »Izpoved duši dobro dene. To so katoliki imenitno zadeli. Podvojili so užitek greha s tem, da ti dajo priložnost, da se lahko razgovoriš o njem«.

4.4. DUHOVNA RAST

Duhovna rast se v vsakem primeru že premika iz področja počitka v izključno področje **igre**. Ker z igro kot pripravo na delo razumemo ves vzgojno-izobraževalni proces, ki je v določenem obsegu pogoj za samo delo in šele nato povezan izključno z drugimi nameni, ga lahko označujemo tudi kot **delovno igro**. Če takšne povezanosti ne najdemo, govorimo o **počitkovni igri** ali o **umetni igri**, s katero si krajšamo prosti čas in ob tem duhovno rastemo. Lahko bi govorili še o **umetnem delu**, saj pravo delo vodi do dobrin oziroma do dohodka, ki omogoča njihovo priskrbo, medtem ko se sedaj v najboljšem primeru pripravljamo le na prihodnje delo, s katerim bomo dosegali takšne učinke. V vsakem primeru je odličnost v pogledu duhovne rasti treba presojati z zornega kota koristi za sprotno ali prihodnjo ustvarjalnost proučevane osebnosti.

F. Quarles pravi: »Nikoli ne bodi zadovoljen s tistim, kar si, če želiš postati tisto, kar nisi; kajti tam, kjer si postal zadovoljen, boš tudi ostal«. Bacon pravi: »Človek je samo to, kar ve«. Seneka pa: »Bolje se je naučiti nepotrebno, kakor ničesar«. Sicer pa niz ljudskih pregovorov kaže na pomembnost duhovne rasti. Latinski pregovor npr. pravi: »*Ne misli, da si dober, če si najboljši med najslabšimi*«. Ruski pregovor: »*Razum je edina stvar, ki je z denarjem*

ne moremo kupiti, če ga nimamo«. Nemški pregovor: »Nihče ni prestar, da bi se česa ne naučil«. Angleški pregovor pa: »Čim manj ima kdo razuma, tem manj čuti, kako mu manjka«.

Pomen učenja nakazuje več ljudskih pregovorov. Ruski pregovor pravi: »Zaupaj v lastno pamet, a posvetuj se s tujo«. Francoski pregovor: »Bedaki bolj koristijo pametnim kakor pametni bedakom«. Podobno pravi bengalski pregovor: »Pametni se učijo iz tujih izkušenj, drugi iz lastnih napak«. Na stalnost učenja pa opozarja npr. latinski pregovor: »Ne napredovati je nazadovati«. Podobno pravi kitajski pregovor: »Znanje, ki se vsak dan ne izpopolnjuje, se zmanjšuje«. Samo branje še ne zadošča. Na to opozarja že ruski pregovor: »Brati in ne premisliti, je kot jesti in ne prebaviti«. Pridobivanje znanja pa ima še drugačne posledice. Tako pravi srednjeveški latinski pregovor: »Kdor več ve, bolj dvomi«. Podoben je korejski pregovor: »Znanje je začetek dvoma«. Misel nadaljuje angleški pregovor: »Kdor v nič ne dvomi, ničesar ne ve«. Končuje jo nemški pregovor: »Kjer se znanje neha, se začinja vera«. In italijanski pregovor: »Kolikor več kdo ve, toliko manj veruje«.

4.5. OLIKOVANJE NAVAD

Navada je pridobljeni vedenjski vzorec, o katerem potem, ko smo si ga pridobili, ni več treba razmišljati. Razmišljati je treba le tedaj, ko si navado pridobivamo. Vse navade so namreč priučene in privajene. Njihovo pridobivanje je očitno spet sestavina **igre** in ne počitka. Ker je prava igra vključena v neposredno razvijanje sil, ki so potrebne pri delu, bi lahko govorili tudi o **delovni igri**. Če takšne povezanosti ne vidimo, imamo opravka s **počitkovno igro**, ki je gotovo **umetna igra**; pri njej nam ne gre toliko za delovanje, ki bi neposredno pripomoglo k boljšemu poklicnemu delu, temveč predvsem za delovanje, ki posredno pripomore k notranji rasti človeka, sedaj v pogledu njegovih navad. V vsakem primeru je odličnost v pogledu takšne notranje rasti treba presojati z zornega kota koristi za sprotno ali prihodnjo ustvarjalnost proučevane osebnosti.

J.M.Templeton pravi: »Vsaka misel, ki jo sprejmemo v zavest, lahko deluje na misli, čustva in dejanja, ki jih izražamo. Če v sebi zadržujemo negativne misli, bomo tudi sami postali negativni. Iz negativnih misli se razvijejo negativne navade, negativni rezultati pa se nam vračajo. Po drugi strani pa se pozitivne misli nakopičijo v pozitivne navade in dajejo pozitivne rezultate; življenje postane srečno, navdiha polno dogodivščina, v kateri vidimo

sebe in druge v pravi luči, takšne, kakršni smo...« In dalje: »Navade niso nič drugega kot vedenjski podaljški dobro ustaljenih podzavestnih programov. Sklep, da bomo navado spremenili, je zavesten, naša sposobnost, da jo spremenimo, pa je odvisna od spretnosti, s katero obvladujemo svojo podzavest«. Kot že rečeno, se vse začne z razmišljanjem. Ali kakor pravi Charles Fillmore: »Kakor mislimo, takšni smo«. Podobno Buda: »To, kar smo, je plod vsega, o čemer smo razmišljali«. Misel nadaljuje James Allen: »Danes ste tam, kamor so vas pripeljale vaše lastne misli. Jutri boste tam, kamor vas bodo odpeljale«. Sicer pa takšno misel najdemo že pri Mark Avreliju: »Kakršne so tvoje običajne misli, takšen je tudi značaj tvoje duše, kajti misli dajejo duši barvo«.

Angleški pregovor pravi: *»Človek s svojimi navadami oblikuje svojo usodo«*. Kitajski pregovor opozarja: *»Zato, da se naučiš dobrega, so potrebna tri leta; da se naučiš slabega, je zadosti eno jutro«*. Japonski pregovor ugotavlja: *»Niti dragulj se ne sveti, če ga ne obrusiš«*. Pestalozzi je zapisal: *»Le človek, ki ima vzgojeno srce, duha in roke, je toliko osebnostno zrel, da si lahko pomaga tudi sam«*. Novalis pa: *»Najvišji cilj intelektualne vzgoje je, da si človek pridobi popolno znanje o sebi in oblast nad svojim notranjim jazom«*. Hugh Black pa pravi: *»Človekov značaj se odkriva s tem, kar ceni... Človeka vedno ocenjujemo po njegovih merilih, po tistem, kar ceni sam. Strožjega izpita si ni mogoče predstavljati. Razkriva dušo«*. O tem, katerih navad se kaže izogibati, govori sv. Gregor, ko našteva sedem smrtnih grehov, ki so »napuh, poželenje, nedelavnost, zavist, jeza, pohlep in nezmernost«. Razvrstitev slabih navad in navedba dobrih navad je seveda lahko tudi drugačna. M. Vnette npr. pravi: *»Osebne pomanjkljivosti, kot so nezanesljivost, nepripravljenost na sodelovanje, lenoba, malomarnost, nadležnost, vmešavanje in nepoštenost lahko imenujemo negativne lastnosti. Pozitivne lastnosti so dobrohotnost, dobrovoljnost, ustrežljivost, poštenje, urejenost, zanesljivost in zadržanost«*. Kako bo posameznik upošteval prve in kako druge, je med drugim odvisno od njegove »življenjske filozofije«.

4.6. SAMOPOMOČ

Samopomoč je pomoč samemu sebi, pri čemer človek uporablja svoje fizične, psihične in duhovne sposobnosti ter pridobljeno znanje, s čimer si na določenem področju zagotovi svojo neodvisnost, ker lahko sam opravi tisto, za kar bi sicer bilo potrebno delo koga drugega. Odličnost v pogledu samopomoči je posledek tistih odličnosti pri rasti osebnosti, ki smo jih

obravnavali pod 4.1 do 4.5. Odličnost proučevane osebe v pogledu samopomoči pa je treba presojati z zornega kota učinkovitosti te samopomoči.

Nemški pregovor pravi: »*Hitro naredi, kdor sam naredi*«. Prav tako tudi: »*Boljše je enkrat sam izmeriti kot dvakrat drugim verjeti*«. Vendar najdemo svari-la. Tako pravi angleški pregovor: »*Kdor se na vsako stvar spozna, ni nikjer mojster*«. Podobno japonski pregovor: »*Človek, ki zna sto rokodelstev, ne zna nobenega*«. Zato najdemo francoski pregovor: »*Tudi filozof daje šivati obleke krojaču*«. Iz literature pa nam je poznana misel, ki jo izrazil William Somerset Maugham: »*Življenje je prekratko, da bi sami delali tisto, za kar lahko plačate druge*«. Hilaire Belloc pa je zapisal: »*Lord Fichley je poskušal sam popraviti električno napeljavo. Ubila ga je: prav mu je! Bogat človek naj plača obrtnika*«.

4.7. DRUŽINSKA RAZMERJA

Sedaj gre za tisto, kar obstaja med člani skupine ljudi, ki jih vežejo sorodstvene vezi in se kaže v vedenju med njimi. Očitno imamo opravka spet z nečim, kar je posledek tistih odličnosti, ki smo jih obravnavali pod 4.1 do 4.5. Odličnost proučevane osebe v pogledu družinskih razmerij je treba presojati z zornega kota kakovosti teh razmerij.

Družine še ni, dokler živi vsak posebej. Vendar tudi o takšnem položaju govore različni ljudski pregovori. Tako npr. pravi albanski pregovor: »*Neporočeni živi kot kralj in umre kot pes; poročeni živi kot pes in umre kot kralj*«. In španski pregovor: »*Kot samec je pav, kot zaročenec lev, kot poročen osel*«. Nato je tu ruski pregovor: »*Neporočeni se povsod neprijetno počuti, poročeni samo doma*«. Danski pregovor: »*Moški brez žene je glava brez telesa, ženska brez moža je telo brez glave*«. Italijanski pregovor: »*Moški brez ženske je konj brez uzde, ženska brez moškega je ladja brez krmila*«. Hrvaški pregovor: »*Boljše je biti slabega moža žena kakor dobrega brata sestra*«. Potem obstaja spoznanje: »*Moški se poroči, da bi se umaknil iz družbe; ženska pa, da bi vanjo vstopila*«. Dalje imamo angleški pregovor: »*Moški išče žensko, dokler ga le-ta ne ujame*«. Sicer obstajajo navodila v nemškem pregovoru: »*Ptica najprej naredi gnezdo, šele potem znesne jajca*«. Bengalski pregovor pa pravi: »*Najprej si uredi gospodinjstvo, potem pripelji gospodinjco*«.

Družino v začetku sestavljata mož in žena, o čemer govorijo številni ljudski pregovori. Pri izbiri zakonskega partnerja je koristno upoštevati ruski pre-

govor: »*Ne išči lepote, marveč dobroto*«. Podoben je čečensko-inguški pregovor: »*Lepota do večera, dobrota do smrti*«. Na posebno korist opozarja hrvaški pregovor: »*Grda žena, pridna služkinja*«. Sicer pa pravi ruski pregovor tudi: »*Če si si dobro ženo izbral, ne boš gorja in naveličanosti nikoli spoznal*«. Bolgarski pregovor pa: »*Kdor ima dobro ženo, ne potrebuje nebes, kdor ima slabo, ne potrebuje pekla*«. Sicer obstaja še angleški pregovor: »*Ženo si izbiraj po tem, kakšne otroke si želiš*«. In ruski pregovor: »*Zaradi dobre žene tudi moža cenijo*«. Plaut navaja: »*Če stopi v zakon žena z vrlinami, je prinesla dovolj dote*«. Dalje opozarjajo številni ljudski pregovori na razmerja med zakoncema. Tako npr. hrvaški: »*Ženska nosi moža na obrazu, mož ženo na srajci*«. Dalje španski pregovor: »*Pokaži mi ženo, in povem ti, kakšen je njen mož*«. Istrski pregovor pravi podobno: »*Mož naredi ženo, žena naredi moža*«. Načini, po katerih se vzpostavljajo medsebojna razmerja, so seveda različni. Vendar opozarja že Tagore: »*Moški znajo samo misliti. Ženske pa imajo svoj način, da razumejo, ne da bi mislile*«. Seveda obstajajo tudi težave v medsebojnih razmerjih. Tako pravi angleški pregovor: »*Mož mora biti gluh in žena slepa, pa je mir v hiši*«. Splošno spoznanje glasi: »*Dobra stran zakona je, da človek ni sam; slaba pa, da ni nikoli sam*«. Vendar opozarja nemški pregovor: »*Ni hujše samote od samote v dvoje*«. Italijanski pregovor pa pravi: »*Prvo leto jo imamo tako radi, da bi jo požrli, drugo nam je žal, ker je nismo*«. Najbrž je povezan z drugim italijanskim pregovorom: »*Ženske so v cerkvi svetnice, na ulici angeli, v hiši hudiči, na oknu sove in na vratih srake*«. Balzac ugotavlja: »*Kadar nas ljubijo, nam ženske vse oproščajo, celo naše zločine. Kadar nas ne ljubijo, ne oproščajo ničesar. Niti naših vrlin*«. Salacrou ugotavlja: »*S poslušanjem izpovedi žen se duhovniki tešijo, da niso oženjeni*«. Taine pa pravi o moških in ženskah kot jedru družine: »*Spoznavajo se tri tedne, ljubijo se tri mesece, kregajo se tri leta, prenašajo se trideset let; sinovi in hčere počno isto*«. Nizozemski pregovor ugotavlja: »*Kdor je imel eno ženo, zasluži krono za vdanost; kdor je imel dve, za neumnost*«. E. Jurič pa v svojem aforizmu povzema: »*Pravijo, da je samo vsak deseti zakon srečen. Jaz tega ne vem, saj sem poročen šele petič*«.

Kasneje začenja družina vključevati otroke. Tudi o tem govori več ljudskih pregovorov. Tako npr. kitajski: »*Kdor ima veliko denarja, pa nič otrok, ni bogat; kdor ima veliko otrok, pa nič denarja, ni reven*«. Ali slovaški pregovor: »*Bogati se tolažijo z denarjem, revni z otroki*«. Na razmerje med starši in otroci kaže francoski pregovor: »*Preblag in dobrohoten oče napravi otroke nesrečne*«. Ali istrski pregovor: »*Kdor ne kaznuje svojih otrok, jim ne želi dobro*«. Nato indijski pregovor: »*Prvih pet let imej svojega sina za princa, deset let za sužnjia in potem za prijatelja*«. O hčerah pa pravi B. Shaw: »*Dom je dekletu ječa, ženi delav-*

nica«. O namerah in dolžnostih staršev govori tudi kitajski pregovor: »*Da razumeš ljubezen staršev, moraš imeti sam otroke*«. In drugi kitajski pregovor: »*Boljše je, da starši zavidajo otrokom, kakor da otroci zavidajo staršem*«. Pogled z druge strani nam nudi japonski pregovor: »*Dolžnost do staršev začutimo šele, ko jih ni več*«. In spoznanje, ki ga je zapisal C.Darrow: »*Prvo polovico življenja nam pokvarijo starši, drugo otroci*«.

V najširšo družino končno spadajo še drugi sorodniki, kjer ljudski pregovori vzamejo na piko zlasti taščo. Tako pravi že ruski pregovor: »*Tašča, ki je ni, je najboljša dota*«. O tem, kakšna naj bi bila, govori armenski pregovor: »*Tašča mora biti na eno oko slepa in na eno uho gluha*«. Pogled z druge strani nam predstavlja španski pregovor: »*Dokler sem bila snaha, sem imela slabo taščo, odkar sem tašča, imam slabo snaho*«. Sicer pa marsikaj povesta še dva nemška pregovora. Prvi je: »*Tašča in svinjska pečenka sta mrzli najboljši*«. In drugi: »*Bogati sorodniki in debeli prašiči so mrtvi najboljši*«.

4.8. RAVNANJE V OŽJEM OKOLJU

Sedaj gre za navzočnost proučevane osebe v ožjem prostoru in času, za njeno nastopanje v prostem času zunaj njene normalne zaposlitve. V mislih imamo pomoč, ki jo daje v teh mejah drugim ljudem, ki se naslanjajo nanjo. Spet imamo opravka z nečim, kar je posledek tistih odličnosti, ki smo jih obravnavali pod 1 do 5. Odličnost proučevane osebe v pogledu nastopanja v ožjem okolju je zato treba presojeti z zornega kota koristnosti tega nastopanja, zlasti za druge.

Razni ljudski pregovori govore o druženju ljudi. Sicer res obstaja portugalski pregovor: »*Boljše je biti sam kakor v slabi družbi*«. Vendar je pomembneje, če se spomnimo na nemški pregovor: »*Če hočeš vedeti, kakšen je človek, si ogledaj njegovo družbo!*«. Ali na turški pregovor: »*Drugi se toliko zanimajo za nas kot mi zanje*«. Vedno pa je velik poudarek najprej na sosedih, s katerimi ima posameznik največ stika. Tako pravi ruski pregovor: »*Brez brata bom preživel, brez sosedov ne*«. Slovaški pregovor pravi: »*Dober sosed je najboljša ograja*«. Angleški pregovor pa: »*Tistemu gre dobro, ki ga imajo sosede radi*«. Nato je tu še italijanski pregovor: »*Bi rad koga spoznal? Povprašaj pri njegovih sosedih!*«. Na skrajnosti opozarja nemški pregovor: »*Kdor ima rad direndaj, naj goji goske in se spre s sosedi*«. Podobno srbski pregovor: »*Če slabega soseda ne moreš odseliti, se odseli sam*«. Višja stopnja od znancev in tovarišev so prijatelji. V tej zvezi pravi španski pregovor: »*Družina je takšna, kot jo je Bog dal, prijatelji*«.

takšni, kot si jih sam izbral«. Seveda velja tudi ugotovitev R.W.Emersona: »Če hočemo imeti prijatelja, moramo biti komu prijatelj«. Kitajski pregovor pa pravi: »Kdor nima nobenega prijatelja, hodi kot tujec po zemlji«. Na nastanek in trajanje prijateljstva opozarja francoski pregovor: »Sreča daje prijatelje, nesreča jih preskuša«. Od tega ni daleč ugotovitev, ki jo je zapisal Tvrast: »Pravi prijatelji pridejo k nam, če smo srečni in če jih povabimo, a če smo nesrečni, pridejo sami«. Renard pa pravi: »Prijatelj je tisti, ki vedno občuti, kdaj nam je potreben«.

Nastopanje v ožjem okolju je očitno povezano z medsebojnim obiskovanjem. V tej zvezi pravi kurdski pregovor: »Pridi enkrat na leto, pa boš sultan, pridi enkrat na mesec, pa boš gost. Ne pribhajaj vsak dan, ker boš postal nadloga«. Podobno ugotavlja španski pregovor: »Tja, kjer te imajo radi, zabhajaj poredko, tja, kjer te ne marajo, ne hodi nikoli«. Ali angleški pregovor, ki se nanaša celo na prijatelje: »Prijateljstvo se krepí z obiski, še posebno z redkimi«. Na nasprotje kaže nemški pregovor: »Kdor prevečkrat pribhaja, je malokdaj dobrodošel«. Kar se tiče dolgotosti obiska, pravi splošni pregovor: »Riba in gost se usmradita po treh dneh«. Končno je tu še francoski pregovor: »Kdor ne razveseli s svojim prihodom, razveseli s svojim odhodom«.

V vsakem primeru je druženje povezano z nekim dajanjem, pomočjo. Na to opozarja Dalaj Lama: »Živimo zelo tesno skupaj. Zato je naš osnovni smoter, da pomagamo drug drugemu. Če že ne moremo pomagati, pa vsaj ne škodujmo«. O dajanju pravi italijanski pregovor: »Kdor rad daje, išče tudi povod za to«. In drugi italijanski pregovor: »Kdor daje zato, da bi dobil, ničesar ne daje«. Nemški pregovor nadaljuje: »Kdor rad da, mu ni treba prositi, naj ga spet obiščejo«. Dajanje je tudi osrečevanje. O tem govori Tiedge: »Deljeno veselje je dvojno veselje. Deljena bolečina je polovična bolečina«. Materlinck ugotavlja: »Biti moraš srečen, da lahko nekoga osrečiš; treba je nekoga osrečiti, da bi ostal srečen«. Guinon pa: »Skrivnost sreče je v tem, da pričakuješ mnogo od sebe, pa malo od drugih«. Končno je tu še arabski pregovor: »Človek je kot drevo: dokler rodi plodove, se ljudje zgrinjajo okrog njega, ko pa odpadejo, se razidejo in si poiščejo boljše drevo«.

4.9. RAVNANJE V ŠIRŠEM OKOLJU

Sedaj gre za navzočnost proučevane osebe v širšem prostoru in času, vendar še vedno za njeno nastopanje v prostem času zunaj njene normalne zaposlitve. V mislih imamo njeno delovanje v stroki ali nepoklicni politiki,

lahko tudi v povezavi s svojim drugim ljubiteljskim delovanjem, v vsakem primeru pa zunaj dolžnosti, povezanih z njenim službovanjem. Spet imamo opravka z nečim, kar je posledek tistih odličnosti, ki smo jih obravnavali pod 4.1 do 4.5. Odličnost proučevane osebe v pogledu nastopanja v širšem okolju je treba presojati z zornega kota pomembnosti tega nastopanja, zlasti za druge.

Lewis Carrol pravi: »Ena najglobljih skrivnosti življenja je ta, da je vse, kar je v resnici pomembno, le tisto, kar naredimo za druge«. To je povezano ravno z nastopanjem v širšem okolju. Pri tem se je treba zavedati, da pravi slovenski pregovor: »Kakor pozdravljaš, tako ti odzdravljajo«. Ali da pravi kitajski pregovor: »Z ljudmi, ki niso krepotni, ravnaj, kot da bi bili krepotni in postali bodo krepotni«. Orion E. Madison pravi: »Živi in pusti živeti ni dovolj; živi in pomagaj živeti ni preveč«. Ben Ames Williams pa: »Življenje je sprejemanje odgovornosti ali bežanje pred njimi; je stvar izpolnjevanja obveznosti ali njihovega neizpolnjevanja. Izbira je vsakomur nenehno na voljo; po tem, kaj si kdo izbere, lahko pošteno ocenite vsakega človeka«. George Herbert zahteva: »Bodi koristen povsod, kjer si«. Lowell Fillmore pa: »Kdor misli, da nima ničesar, kar bi lahko dal, naj se spomni, da vedno lahko da sebe in vedno lahko komu koristi, pa četudi le z nekaj spodbudnimi besedami«. Končno še misel Horace Rutledge-a: »Če gledamo svet na ozek način – kako je lahko ozek! Če ga gledamo na zloben način – kako zelo je lahko zloben! Če gledamo nanj sebično – kako zelo je lahko sebičen! Če pa gledamo nanj na širok, prizanesljiv in prijateljski način – koliko čudovitih ljudi najdemo na njem!«

Ni nič čudnega, če mnoge ljudi v prostem času ne pritegne njihova ožja stroka v dodatno udejstvovanje, temveč jih pritegne preje amaterska politika. Saj je že Aristotel ugotovil: »Človek je žival, ki se bavi s politiko«. Platon pa: »Človek se ne rodi samo zase, temveč tudi za domovino«. Pri tem človeka lahko vodijo celo najbolj idealni motivi. Nemški pregovor pravi: »Kdor ne more ustvariti novega sveta, lahko popravlja starega«. Vendar velja opozorilo iz italijanskega pregovora: »Svet je širok in globok; kdor ne zna v njem plavati, potone na dno«. V politiki se pojavljajo povsem nova razmerja med ljudmi. Ali kot pravi Mihaly Karoly: »V politiki lahko izbiramo samo svoje sovražnike, ne pa tudi svojih prijateljev«. Voltaire se pa sprašuje: »Ali ni politika zgolj sposobnost, da se zlažemo v pravem trenutku?«. Rast po politični poti ima gotovo svoje posebnosti. Kot pravi La Bruyere: »Človek gradi svoj vzpon ali na lastni sposobnosti ali pa na neumnosti drugih«. E. Jurič v svojem aforizmu pravi: »Mnogi so ugotovili, da je mogoče madeže

na preteklosti očistiti s slinjenjem na pravem mestu«. Ne pomaga svarilo iz nemškega pregovora: »Kdor vsakomur služi, nima do nikogar obveznosti«. Ali Platonova norma: »Dostop k oblasti naj bi bil dovoljen samo ljudem, ki niso vanjo zaljubljeni«. Ostaja še spoznanje iz slovenskega pregovora: »*Ako hočeš koga spoznati, daj mu oblast*«. Ali spoznanje George Orwell-a: »Kot velja tudi za katoliško vero, predstavljajo najslabša priporočila za socializem njegovi privrženci«.

4.10. TRAJNEJŠEGA VPLIVANJE NA DRUGE

Z vplivom razumemo takšno delovanje na koga, da se to izraža v njegovem delu, ravnanju, mišljenju; v našem primeru gre za sposobnost proučevane osebe, da lahko tako deluje trajneje in v širšem obsegu, seveda vse zunaj njene normalne zaposlitve. Spet imamo opravka z nečim, kar je posledek tistih odličnosti, ki smo jih obravnavali pod 1 do 5. Odličnost proučevane osebe v pogledu trajnejšega vpliva pa je treba presojati z zornega kota širine in časovnega trajanja vpliva.

Začnimo s kitajskim pregovorom: »*Biti človek je lahko, biti nekdo je težko*«. Misel nadaljuje drugi kitajski pregovor: »*Če hočeš spoznati človeka, si poglejte njegova dejanja*«. Cicero pravi: »Življenje, ki nam ga da narava, je kratko, zato pa je spomin na dobro porabljeno življenje večin«. Ethel Jacobson: »Uspeh je sestavljen iz tega, da storite nekaj za koga drugega ali za dobro človeštva«. Margaret Mead: »Priznati moram, da osebno merim uspeh po prispevku, ki ga posameznik nameni soljudem«. Thomas Huxley: »Živimo v svetu besed in neznanja, zato je dolžnost vsakogar in nas vseh, da si poiščemo kotiček, kjer bomo imeli dovolj vpliva, da ga zapustimo malo boljšega, kot je bil pred našim prihodom«. Edmund Burke: »Nihče ne dela večje napake kot tisti, ki ni naredil ničesar, ker bi lahko naredil samo nekaj malega«. Charlotte Gray: »Človeška bitja, ki ne pustijo za seboj nobenih velikih dosežkov, temveč le niz majhnih dobrih del, niso zapravila svojega življenja«. Tudi Mohamed je že dejal: »Resnično bogastvo človeka je dobro, ki ga stori na svetu«. Ali Seneka: »Za druge moraš živeti, da živiš zase«. Ali Hegel: »Človek ni nič drugega kot vrsta njegovih del«.

Prizadevanje za trajnejšimi učinki, ki jih daje človek, so sestavni del njegove »življenjske filozofije«. Tako pravi George Bernard Shaw: »Prepričan sem, da moje življenje pripada občestvu, in dokler bom živ, mi bo v čast,

da bom zanj storil, kar morem«. Ralph Waldo Emerson pa: »Eno najlepših zadoščenj v življenju je, da nihče ne more iskreno pomagati sočloveku, ne da bi s tem pomagal sebi«. Mihailo Pupin: »Nobena stvar ne naredi človeka srečnejšega kot njegovo lastno prepričanje, da je naredil najboljše, kar je mogel«. Renan pa: »Če hočemo prav ravnati v tem svetu, moramo odmreti samemu sebi. Človek ni na tem svetu zato, da bi bil srečen, tudi ne zato, da bi bil zgolj pošten, temveč zato, da uresniči velike stvari za človeštvo, da postane plemenit in preraste nizkotnost, v kateri živi večina ljudi«. Seneka pravi: »Življenje je kot basen: ni važno, kako dolgo je, ampak koliko je vredno«. Novalis pa: »Življenje naj ne bo roman, ki so nam ga dali, marveč roman, ki smo ga sami naredili«. Končno so tu še misli Gerard Chandryja: »Po tem življenju ne ostane to, kar smo zbrali, temveč tisto, kar smo dali«. Tudi številni ljudski pregovori se ukvarjajo z mislijo na prispevek, ki ga je človek dal občestvu. Tako najdemo splošne pregovore: »*Lep spomin je vreden vsega življenja*«, dalje »*Ni pomembno, kako dolgo živiš, temveč kako živiš*« ali »*Delaj, kakor da boš večno živel, misli, kakor da boš jutri umrl*«. Gotovo je ponos na lastno delo v nas delujoča moč, zavedati se je pa tudi treba tega, na kar je opozoril N. O'Hara: »Mnogi ljudje imajo čisto vest samo zaradi slabega spomina«.

Pravičnejši pogled na vpliv posameznika prinese čas. Tako pravi npr. Voltaire: »Čas ustvarja pravico in postavlja vse stvari na svoje mesto« Ali Pindar: »Čas je najboljši zaveznik pravičnikov«. Spomniti se je koristno še na angleški pregovor: »*Prvi rod sadi drevesa, drugi uživa v senci*«. Ali na nemški pregovor: »*Misli modrega človeka so jajca, iz katerih šele potomstvo zvali piščance*«. Ali na tamilski pregovor: »*Vrednost soli spoznamo, ko je zmanjka, vrednost očeta, po njegovi smrti*«. V tej zvezi se pojavlja tudi zavedanje smrti. Nietzsche svari: »Umri ob pravem času«. Tudi nizozemski pregovor pravi: »*Več je takih, ki umrejo prepozno, kot takih, ki umrejo prezgodaj*«. H. Davy tolaži: »Če umrem, upam, da sem storil svojo dolžnost in da moje življenje ni bilo zaman in brez koristi«. George Santayana pa ugotavlja: »Človeku, ki je izvršil svojo naravno dolžnost, je smrt naravna in dobrodošla kot sen«. Italijanski pregovor pravi: »*Kdor ne živi po smrti, ni živel*«. Spomniti se je koristno tudi na arabski pregovor: »*Pokopališča so polna ljudi, ki so mislili, da so nepogrešljivi*«. Ruski pregovor pa dodaja: »*Kdor z življenjem ni bil koristen, je koristen s svojo smrtjo*«. Seveda takšna korist lahko obstaja le za njegov najožji krog, ki po njegovi smrti kaj dobi. Obstaja pa tudi aforizem E. Juriča: »Poznam ljudi, ki puste nekaj za seboj le takrat, kadar počepnejo za grmovje«.

SKLEP

Prvih pet obravnavanih znakov odličnosti, povezanih z rastjo osebnosti, nima enakega pomena kot drugih pet znakov odličnosti, povezanih s pojavnostjo osebnosti. Navsezadnje je odločilno le tisto, s čimer se kdo v svojem prostem času izraža navzven, in ne tisto, kaj v svojem prostem času porabi zase. Spomniti pa kaže na utemeljevanje poslovne odličnosti podjetij po merilih Evropskega sklada za obvladovanje kakovosti iz Bruslja, kjer šteje presoja dejavnikov v podjetju s 50%, rezultati podjetja pa prav tako 50%, čeprav je z zunanjim presojanjem povezanih le zadnjih 50%. Tudi pri človeku je mogoče utemeljevati dolgoročnost vpliva notranjih dejavnikov na njegove rezultate, ko se pojavlja v svojem okolju. Vendar je tudi pri njem mogoče ugotoviti nesorazmerje med prvim in drugim. Nekdo je lahko odličen v pogledu skrbi za rast svoje osebnosti, toda povsem nezadovoljiv v pogledu pojavnosti svoje osebnosti.

5. ODLIČNOST LJUDI PRI ZBLIŽEVANJU V SPLOŠNIH IN POSLOVNIH RAZMERJIH

UVOD

V vsakdanjem življenju, v službi, pri študiju, na cesti, pri razvredrilo itd. se posameznik srečuje z množico najrazličnejših ljudi; od teh so nekateri njegovi znanci, drugi njegovi tovariši, tretji njegovi prijatelji. Seveda je samo po sebi razumljivo, da mu večinoma ljudje, ki jih srečuje v svojem življenju, niso niti prvo, niti drugo in niti tretje. Velika večina ljudi posamezniku le slučajno prekriža pot, z njimi se le slučajno sreča, jih samo slučajno vidi ali celo ne vidi, zlasti pa ne napravijo nanj nikakega vtisa. V manjšini ljudi, o kateri je sedaj govor, je število njegovih znancev večje od števila njegovih tovarišev, najmanjše pa je število njegovih prijateljev. Obstajajo različne opredelitve pojmov znanec, tovariš in prijatelj. V nadaljevanju bomo razlikovali:

1. v okviru poznanstva: znanca in bližjega znanca,
2. v okviru tovarštva: tovariša in bližjega tovariša,
3. v okviru prijateljstva: prijatelja in bližjega prijatelja,

vse tako v splošnem kot v poslovnem pomenu. Pri tem bomo mislili tako na osebe moškega spola kot na osebe ženskega spola. Kakšne so njihove značilnosti in kako presojamo njihovo odličnost ter kako se sami vedemo do njih, da bi to bilo skladno z načeli odličnosti, ki so bila obravnavna v 1. poglavju te knjige? Očitno je sedaj odličnost na različnih stopnjah zблиževanja ljudi treba presojati na različne načine. To je pa naloga, ki jo name ravam osvetliti v tem poglavju in hkrati pa opozoriti še na to, da odličnost pri poslovnih razmerjih ni nujno istovetna z odličnostjo pri drugih temeljnih medosebnih razmerjih in da višja stopnja medosebnih razmerij lahko celo škoduje neoporečnosti pri poslovnih razmerjih.

5.1. POZNAVSTVO IN ODLIČNOST

Poznavstvo je razmerje med ljudmi, ki se poznajo. Poznati pa pomeni vedeti za obstajanje ter vsaj delno za lastnosti in značilnosti koga. Ker je poznavstvo šele prva stopnja medsebojnega zблиževanja ljudi, je tudi možnost za vedenje o drugem človeku sorazmerno omejena. Razlikovati pa je treba (slučajnega) znanca in bližjega znanca.

Znanec je človek, ki smo ga ob kaki priložnosti videli in se nam je vtisnil v spomin ali se vsaj spomin na to srečanje zbudi, ko ga srečamo ponovno. Pri tem ni nujno, da nam je predstavljen ter da ga poznamo po imenu. Takšne znance praviloma ne pozdravljamo in z njimi niti navadno ne govorimo. Med nje spadajo slučajni znanci iz ceste, avtobusa, železnice, trgovine itd. *Poslovni znanci* so pa tisti, s katerimi smo že bili v stiku pri poslovanju, npr., ko smo kaj kupili ali prodali ali se vsaj pozanimali o takšnem poslu, vendar nismo z njimi vzpostavili nikakih trajnejših poslovnih stikov.

Z **bližjimi znanci** smo bodisi že nekaj skupaj preživeli ali skupaj preživljamo. Z njimi smo se že pogovarjali in praviloma vemo, kdo so. Kadar jih ponovno srečamo, se pozdravljamo, in če je le primerna priložnost, tudi kaj na kratko spregovorimo. Takšni so znanci iz stanovanjskega bloka, v katerem skupaj stanujemo, znanci iz skupaj preživelega dopusta na morju itd. Ne moremo jih uvrstiti niti v skupino slučajnih znancev v preje pojasnjenem pomenu, niti v skupino tovarišev. Nam se niso zgolj vtisnili v spomin in nam se ne zdijo zgolj znani, da bi jih prištevali v skupino slučajnih znancev. Z njimi pa tudi nismo v enakem poklicnem položaju ali ne pripadamo isti skupnosti, da bi jih lahko prištevali med tovariše. *Bližji poslovni znanci* so tisti, s katerimi imamo večkrat stike pri poslovanju, vendar vsakokrat zgolj v obsegu tedanjih potreb, ne da bi računali s trajnejšimi poslovnimi stiki tudi v prihodnosti.

Odličnost slučajnih znancev lahko povežemo najprej z njihovim videzom, vezanim na obleko, obutev, osebno urejenost, a tudi na obnašanje. To pomeni, da se kot prvi znak odličnosti lahko pojavi njihova **olikanost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se vedno lepo vede in tudi lepo govori. V tej zvezi je koristno spomniti na to, da smehljaj tudi pri slučajnih srečanjih nič ne stane, a napravi življenje takoj prijetnejše. Najbolj moteče pa že pri znancih izstopa tisto nasprotje olikanosti, ki ga označujemo kot *nevljudnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se ne vede, ne ravna v skladu z družbenimi pravili. Seveda pa je že na tej stopnji mogoče zapaziti, da vsakdo presoja vljudnost in nevljudnost s svojega zornega kota, pogojenega z njegovo lastno kulturno razvitostjo. Pri bližjih znancih začnemo poleg olikanosti paziti še na druge znake njihove odličnosti, npr. na **poštenost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki obvladuje moralno slaba nagnjenja in teži k dobremu, pa tudi človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega. Prav tako začnemo paziti še npr. na **resnicoljubnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se dogaja in kar ni posledek izmišljanja. Končno tudi na **pravičnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki

pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter ravna v skladu z moralnimi in drugimi načeli, in ne po osebnih nagnjenjih ali interesih. Seveda je vprašljivo, v kolikšni meri utegnemo zaznavati takšne znake odličnosti. Spet pa je tudi sedaj mogoče zapaziti razlike v sodilih, ki izhajajo iz lastne kulturne razvitosti. Če v nadaljevanju izhajamo iz sodil človeka, ki si prizadeva biti odličen, nas očitno iz sklopa poštenosti utegne med njenimi nasprotji motiti zlasti *prevarantstvo*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki z namenom okoriščanja zavaja koga v zmoto. Iz okvira resnicoljubnosti nas utegne med njenimi nasprotji motiti zlasti *hinavščina*, tj. takšno vedenje ali govorjenje, ki se kaže drugačno, navadno boljše kot je v resnici. Iz okvira pravičnosti pa nas utegne med njenimi nasprotji motiti zlasti *zavistnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki čuti veliko nezadovoljstvo, da kdo ima ali je deležen česa, kar si sam želi. Takšne negativne znake človeka lahko dosti hitreje zapazimo kot pa lahko zapazimo pozitivne znake, nakar vplivajo na našo oceno tistega, ki se pojavlja kot bližji znanec. O drugih znakih odličnosti in njihovih nasprotjih pri znancih in bližjih znancih še ni govor, ker je naše medsebojno zblžanje in s tem spoznavanje še na prenizki stopnji. Vendar nas vse to pri slučajnih poslovnih stikih niti ne moti.

Z znanci nas ničesar tesneje ne povezuje, zato zanje navsezadnje velja hudomušna pripomba Ambrose Bierce-ja: »Znanec je nekdo, ki ga zadosti poznaš, da si denar od njega izposodiš, a ga premalo poznaš, da bi mu mogel denar posoditi«. Ker smo pri označevanju znancev in tudi bližjih znancev bolj vezani na presojo odklonitvenih oznak in ne pritrditvenih oznak njihove odličnosti, najdemo tudi pri ljudskih pregovorih takšno usmeritev. Če se olikanost najprej pojavlja kot *vljudnost*, je koristno spomniti na istrski pregovor: »Pozdraviti je vljudnost, odzdraviti dolžnost«. Angleški pregovor opozarja: »Vljudnost z ene same strani nikoli ne traja dolgo«. Obstaja pa tudi splošna ugotovitev, ki je ne smemo pozabiti: »Neprijaznost, na katero naletimo, je pogosto samo odmev«. O *prevari* in goljufiji kot znakih, ki jih pri znancih utegnemo dosti preje ugotoviti kot dokaze nasprotja njihove poštenosti, govore spet številni ljudski pregovori. Nemški pregovor opozarja: »Več je gladkih goljufov kakor robotih«. Drugi nemški pregovor pravi: »Kdor boče goljufati, dela kup sladkih uvodov«. Vzhodnaški pregovor opozarja: »Kadar te goljuf objame in poljubi, si takoj zobe preštej«. Arabski pregovor pa ugotavlja: »Če me enkrat prevaraš, si ti kriv, če me dvakrat, sem sam«. O *hinavščini* pravi arabski pregovor: »Besede hinavstva so med, dejanja pa puščice«. Podobno dva slovenska pregovora: »Na jeziku med, v srcu led« in »Od zunaj meden, od znotraj strupen«. Ruski pregovor svari: »Hudič je manj nevaren, kadar se prikaže kot rjoveči lev, kakor kadar nastopi kot pes, ki z repom maha«. Nemški pregovor ugotavlja

tudi: »*Ko volk zavija, obrne glavo proti nebu*«. Poljski pregovor pa nadaljuje: »*Najhujši vrag je tisti, ki moli*«. V zvezi z *zavistnostjo* ali nevoščljivostjo naj najprej opozorimo na izrek Plinija mlajšega: »Kdor je zavisten, dokazuje, da je manj vreden«. William Shakespeare pravi: »Kako bridko je gledati srečo skozi tuje oči«. Goethe ugotavlja: »Sovrašstvo je aktivno nezadovoljstvo, zavist pa pasivno; zato se ne smemo čuditi, če zavist tako hitro prehaja v sovraštvo«. Neznane izvora je spoznanje: »Velikaši bi želeli, da ne bi bil nihče velikaš, revež bi rad videl, da bi bili vsi reveži«. Ruski pregovor pravi: »*Ne žalosti toliko lastna izguba kot tuj dobiček*«. Drugi ruski pregovor pa: »*Zavist vidi vrtnico in ne tudi trnja*«. Vendar je treba spoznati še drug način razmišljanja, ki ga predstavlja napis na neki nemški hiši: »*Siromak je tisti človek, ki nima nobenega nevoščljivca*«. Od tod ni daleč do pregovora: »*Čim višji je stan, tem večja nevoščljivost*«. Podobno pravi istrski pregovor: »*Ni slave brez zavisti*«. Velja pa tudi opozorilo iz nemškega pregovora: »*Kolikor več dobrega narediš nevoščljivcu, toliko slabši bo*«. Ker pri znancih in bližjih znancih ne gre za kakšne tesnejše stike, spoznani nasprotni znaki od njihove odličnosti napotujejo le k temu, koga se je koristno izogibati.

Sedaj pa povežimo v večji meri vprašanja poznanstva z vprašanji **poslovnih razmerij**! Poslovna razmerja so razmerja, ki se pojavljajo med posamezniki in organizacijami pri njihovem medsebojnem poslovanju, a tudi v okviru posamezne organizacije, ki je vključena v poslovanje, in so povezana ravno z ljudmi, ki sestavljajo te organizacije ali jih navzven predstavljajo in zastopajo. Iz tega izhaja spoznanje, da lahko govorimo tudi o zunanjih poslovnih razmerjih, kadar imamo v mislih razmerja med organizacijami, ki izvajajo medsebojne posle, in o notranjih poslovnih razmerjih, kadar imamo v mislih razmerja v okviru posamezne organizacije, ki sicer vstopa v zunanje posle. Glede na opredelitev poznanstva v nasprotju z opredelitvijo tovarštva so sedaj zanimiva predvsem zunanja poslovna razmerja. Poznanstvo lahko mnogokrat olajša vzpostavitev kakega poslovnega razmerja. Čim bolj koga poznamo po njegovih pozitivnih lastnostih, tem bolj mu lahko zaupamo pri poslovnih razmerjih. Tako je spoznana odličnost znancev in bližjih znancev lahko pomembna sestavina vzpostavljanja in ohranjanja dobrih poslovnih razmerij med organizacijami. Pri njih praviloma ne obstajajo še kaki drugi interesi mimo tistih, da svoje poznanstvo izrabijo v prid svoji organizaciji, ki jo v poslovnih razmerjih predstavljajo in zastopajo; če pa bi že obstajali, se ne morejo zaradi premajhnega zblizanja med ljudmi tudi močneje uveljaviti. Odličnost znancev in ožjih znancev je večinoma znak njihove visoke poslovne morale. Iz takšnih spoznanj praviloma ne izstopa niti tista skupina znancev in bližjih znancev, ki jo

sestavljajo daljni sorodniki. Zato se ne pojavljajo kaki posebni moralni pomisleki, kadar se ti pojavljajo v poslovnih razmerjih na nasprotnih poslovnih straneh.

5.2. TOVARIŠTVO IN ODLIČNOST

Tovarištvo je razmerje med tovariši, ki lahko preraste v zavest o povezanosti med njimi in v zavest o pripravljenosti pomagati drug drugemu. Spet pa je treba razlikovati (običajnega) tovariša od bližjega tovariša.

Tovariš je človek, s katerim nas povezuje enak poklicni položaj ali pripadnost isti skupnosti. Imamo lahko tovariša iz šole, iz vojske, iz službe, iz poslovnih razmerij. Tovariš iz naših mladih let je človek, s katerim smo tedaj preživeli marsikaj skupnega, se skupaj igrali in skupaj zabavali, s katerim smo si bili tedaj enaki, pripadali smo isti skupnosti in imeli enak položaj. Tovariš iz službe je človek, s katerim smo zaposleni v isti organizaciji in potemtakem pripadamo isti skupnosti. Seveda s tem še ni rečeno, da od samega začetka obravnavamo vsakega zaposlenca v naši organizaciji kot tovariša. Da lahko začnemo govoriti o tovarišu, je potrebno medsebojno poznanstvo. Šele načelno in posredno je naš tovariš tudi tisti zaposlenec v organizaciji, ki ji pripadamo, katerega še nismo utegnili spoznati. Takšno razširjeno razumevanje tovarišev nam lahko služi kot podlaga za pojasnitev običaja, da šteje v socialistični družbi vsak človek kot naš tovariš, čeprav nam je ob začetku povsem nepoznan. Izraz tovariš, ki se je v takšnih okoliščinah pri nas nekoč uveljavil, velja za nam znanega ali neznanega človeka. Ker se pa bomo v nadaljevanju omejili na bolj oprijemljive pojme, bomo govorili o tovarišu le kot o tistem znanem človeku, za katerega vemo, da nas z njim povezuje enak poklicni položaj ali pripadnost isti skupnosti. Razlika med pojmom tovariš in znanec je torej očitna. Stanovalci v istem stanovanjskem bloku niso naši tovariši, temveč le naši znanci ali bližji znanci. Podobno velja za ljudi, s katerimi smo slučajno preživeli počitnice v istem hotelu ali se srečali v planinah. Tudi sedaj gre zgolj za znance, lahko celo bližje znance iz dopusta. Z njimi nas veže le slučajno skupno prebivanje. Drugače je, če namenoma oblikujemo posebno skupino, s katero se bomo lotili skupnih podvigov v kakem letovišču ali sprehodov po planinah. V takšnem primeru že začnemo govoriti o počitniških tovariših in planinskih tovariših in ne zgolj o znancih in bližjih znancih. Najpogosteje se pa pojavlja tovarištvo ravno v povezavi s poslovnimi razmerji, bodisi v okviru iste organizacije ali med organizacijami, ki so vpletene v posle, ozi-

roma med posamezniki, ki izvajajo kake naloge v okviru iste organizacije. Za dober potek poslov je celo zelo pomembna zavest o tovarištvu.

Do sedaj smo govorili o pojmu tovariša nasploh. Ta pojem ne predpostavlja samo enak poklicni položaj ali pripadnost isti skupini, temveč tudi določena razmerja medsebojne pomoči. Biti tovariški pomeni ne gledati samo nase, temveč poznati tudi obveze do drugih, čeprav niso zapisane s pravnimi, temveč zgolj z moralnimi pravili. Do znancev takšnih obvez skorajda ni; zmanjšane so na tisto najmanjšo mero, ki jo določa sam obstoj človeka kot družbenega bitja. Med tovariši so nasprotno te obveze dosti večje. Tovarištvo se izkaže v pomoči, ki jo daje boljši slabšemu, močnejši slabotnejšemu, v izkazovanju raznih uslug itd. Tu se že mora spremeniti splošnočloveško geslo: »*Kar ne želiš, da bi storili drugi tebi, ne stori ti drugim*« v novo geslo: »*To, kar bi želel, da bi ti storili drugi, to stori tudi ti drugim*«. V še dosti večji meri to velja za **bližjega tovariša**. Z navadnim tovarišem nas nekaj povezuje iz objektivnih razlogov. Razgovori se dotikajo splošnih zadev in ne osebnih zaupnosti. Zato ima še vedno rahel pečat službenosti. Z bližjim tovarišem nas ne povezujejo zgolj objektivni razlogi skupnega položaja, temveč tudi razlogi, vezani na naklonjenost. Naklonjenost je lahko tudi zgolj enostranska, po čemer je bližjega tovariša treba razlikovati od prijatelja. Kot prijatelja namreč ne moremo šteti tistega, ki mu sami nismo prijatelj. Nasprotno lahko štejemo kot bližjega tovariša tudi tistega, ki mu morda sami nismo bližji tovariš. Seveda velja takšno razmerje le toliko časa, dokler posameznik z neprimernim vedenjem ne zapravi naklonjenosti drugega. Pri tistem, ki ga štejemo kot bližjega tovariša se nam širi med drugim vsebina razgovorov preko tiste, ki je običajna med navadnimi tovariši. Seveda pa tudi bližjemu tovarišu ne odkrivamo celote našega razmišljanja, zlasti ne razkrivamo svojih čustev. Kot vidimo, je bližji tovariš kakovostno nov pojem v medsebojnem zblíževanju in ga postavljamo na višjo raven kot navadnega tovariša. Tovarištvo je zavest povezanosti s tovariši in pripravljenost pomagati jim. Če sedaj govorimo o poslovnih tovariših, mislimo na tiste, s katerimi smo poslovno povezani in si medsebojno pomagamo, torej ravnamo več kot zgolj opravimo vsakokratni posel; mnogokrat so napačno označeni kot »poslovni prijatelji«, saj gre pri prijateljstvu dejansko za povsem drugačno kakovostno razmerje. Ravno na takšnem tovarištvu pa je zasnovana tudi odličnost pri normalnih poslovnih razmerjih.

Če presojava odličnost tovarišev, imamo bolj zahtevna sodila kot pri znancih in bližjih znancih. Predvsem se ne zadovoljujemo več zgolj z **olika-
nostjo, poštenostjo, resnicoljubnostjo in pravičnostjo**. Vendar se že pri

olikanosti sedaj pojavljajo novi poudarki. Gre predvsem za poudarek tega, da imamo opravka s **sodelavcem**, tj. z osebo v razmerju do druge osebe, kateri pomaga pri kaki dejavnosti, nalogi. Čeprav imamo tu lahko že nadrejene in podrejene, se pri nadrejenih olikanost kaže v odsotnosti *grobosti*, tj. žaljivega nastopa do drugih ljudi, a tudi v odsotnosti *nedostopnosti*, tj. pomanjkanja dobrohotnosti v občevanju s podrejenimi. V razmerjih med povsem enakimi se olikanost kaže v odsotnosti *nadležnosti*, tj. značilnosti koga, da se pojavlja s časom ali položajem neprimernimi zahtevami, dejanji, ter s tem povzroča komu neprijetnosti ali slabo voljo. Kot dodatno sodilo odličnosti tovarišev pa se pojavlja **zanesljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesti in ki ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je obljubil ali kar se od njega pričakuje. Prav tako dodatno vpeljujemo še **preudarnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki s podrobnim razčlenjevanjem dejstev, podatkov prihaja do zaključkov. Medtem ko se pri prvih štirih znakih odličnosti, ki so pomembni že pri znancih in bližjih znancih, sedaj ne zadovoljujemo več zgolj s spoznavanjem, da ne prihaja do njihovega nasprotja, temveč želimo njihovo potrjevanje, nas pri novih dveh znakih vsaj pri navadnih tovariših zanima najmanj to, da ne zaznamo kakih njim nasprotnih znakov. Očitno nas sedaj iz sklopa zanesljivosti kot njeno nasprotje najbolj moti *malomarnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, da dela kaj brez prave volje, pazljivosti, zanimanja. Iz sklopa preudarnosti nas kot njeno nasprotje najbolj moti *neumnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, da ni sposoben hitro dojemati in prodorno misliti oziroma da ne ravna v skladu z razumom, pametjo. Pri bližjih znancih začnemo poleg zanesljivosti in preudarnosti dodatno paziti še na njihovo **prizadevnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki je dejaven, da bi kaj dosegel, uresničil; prav tako tudi na **voditeljskost**, tj. lastnost, značilnost človeka, da zna voditi druge ljudi in uresničevanje česa ter organizirati in uskladiti delovanje pa tudi spodbuditi sodelavce k doseganju postavljenih ciljev. Očitno nas sedaj iz sklopa prizadevnosti kot njeno nasprotje najbolj moti *lenoba* in iz sklopa voditeljskosti kot njeno nasprotje *nered*.

S tovariši nas povezuje enak poklicni položaj ali pripadnost isti skupnosti, možnost za večje medsebojno zблиžanje in s tem spoznavanje pa ustvarja potrebo večjega prehoda od ugotavljanja zgolj negativnih znakov k spremljanju pozitivnih znakov. Najprej gre za vzpostavlanje posebnih medsebojnih razmerij, ki pri znancih še niso bila potrebna. Odtod tudi ugotovitev v arabskem pregovoru: »*Navada ustvarja vez med tovarišema, celo med železom in pilo*«. Kljub temu še vedno pravi italijanski pregovor: »*Najbližji tovariš je človek sam sebi*«. Potrebo po tovarštvu nakazuje indijski predgo-

vor, ki pravi: »Tudi hudič potrebuje tovariša«. Za izbiranje tovarišev je pri roki srbski pregovor, ki pravi: »Dajte mi tovariša za grenke ure, za pitje ga bom našel sam«. To, kar poslabšuje tovariška razmerja, je gotovo pojav nasprotij od zahtev, ki jih pričakujemo že pri znancih in bližjih znancih, naj navedemo ponovno *nevljudnost*, *prevarantstvo*, *hinavščino* in *zavistnost*. V zvezi s tovariši in bližjimi tovariši se pa kot dodatni negativni znak pojavlja *nezanesljivost*. Zaradi nje imamo ljudski pregovor: »Zaupanje je dobro, kontrola je še boljša«. Angleški pregovor pravi tudi: »Računaj z najslabšim, upaj na najboljše«. O *neumnosti* kot enem izmed nasprotij preudarnosti pravi že grški pregovor: »Na tisoč neumnih pride en moder in trije, ki se imajo za modre«. Swift ugotavlja: »Važno je, da te proglase za modrega; potem lahko delaš neumnosti drugo za drugo«. Sicer angleški in španski pregovor opozarjata: »Bedaki delajo na koncu to, kar delajo pametni na začetku«. Romunski pregovor pa: »Bedaki vodo kalijo, pametni ribe lovijo«. Če pride do prepira, s katerim je v skupnosti več ljudi od časa do časa skorajda treba računati, velja misliti na nemški pregovor: »Če se pametni in neumni prepirata, ima neumni zmeraj prav«. Kar se tiče *lenobe* kot nasprotja prizadevnosti, podaja njeno opredelitev Jules Renard: »Lenoba je navada počivati prej, preden nastopi utrujenost«. Star nemški pregovor pravi: »Lenemu je delovnik vedno jutri, praznik pa danes«. Novejši nemški pregovor pravi: »Delavčev teden šteje sedem dni, lenuhov teden sedem jutri«. Nemški pregovor pravi tudi: »Lenuh rajši tri dni strada kakor en dan dela«. Karakalpaški pregovor opozarja: »Zaupaj delo lenuhu in dajal ti bo nasvete«. Na nesposobnost za *voditeljskost*, ki je potrebna v skupnosti, spominja madžarski pregovor: »Previden človek ne postavi kože za vrtnarja«. A tudi nemški pregovor: »Kjer je vol kralj, so teleta princi«.

Sedaj pa spet povežimo v večji meri vprašanja tovarištva z vprašanji **poslovnih razmerij!** To pot se povezuje ne nanaša samo na zunanja poslovna razmerja, temveč tudi na notranja v okviru posamezne organizacije, saj to pravzaprav izhaja že iz opredelitve tovarištva samega. Pri zunanjih poslovnih razmerjih občutek tovarištva nadgrajuje dobra poslovna razmerja, ki sicer nastajajo na podlagi poznanstva. Tako je spet lahko spoznana odličnost tovarišev in bližjih tovarišev, ki je dosti bolj poglobljena kot spoznana odličnost znancev in bližjih znancev, dodatna pomembna sestavina vzpostavljanja in ohranjanja dobrih poslovnih razmerij med organizacijami. Poslovna morala lahko v tem pogledu doseže višjo raven. Po drugi strani občutek tovarištva lahko pomembno gradi kakovost notranjih poslovnih razmerij v organizaciji, saj je zasnovan na pripadnosti isti organizaciji. Na tej točki razmišljanje se pa nam pojavi spoznanje, da imamo v skupini tovarišev in bližjih tovarišev lahko tudi takšne, ki želijo višjo stopnjo osebnega

zblížanja izkoristiti za kake posebne interese. Posebni osebni interesi se lahko pojavijo tako pri zunanjih poslovnih razmerjih med dvema organizacijama ali posamezno organizacijo in zunanjim posameznikom kot pri notranjih poslovnih razmerjih v okviru posamezne organizacije. V prvem primeru gre na podlagi takoimenovanega tovarištva npr. za pridobitev poslova pod prednostnimi okoliščinami z osebnim okoriščanjem in v drugem primeru za podpiranje koga ne glede na njegove dejanske sposobnosti. Nevarnosti, ki se pojavljajo za pošten razvoj zunanjih in notranjih poslovnih razmerij se še povečajo, če ne gre zgolj za izkoriščanje osebnih navezav dveh ali več oseb, temveč za načrtno delovanje v posebej organizirane združbe vključenih članov. Naj v tej zvezi spomnimo na možne koristi, ki jih za kako politično stranko lahko pridobijo njeni člani. Od njihove moči je nato odvisno, kakšno vlogo bodo imeli v okviru notranjih poslovnih razmerij v organizaciji kot takšni in zlasti pri zunanjih poslovnih razmerjih med organizacijami. Posebne zgodbe ustvarjajo še tisti, ki želijo ob naslonitvi na takšno združbo graditi svojo lastno kariero in lastne koristi. Ožja ali širša javnost kmalu zapazi kake nemoralnosti pri sicer formalnih poslovnih stikih med organizacijami ali rešitvami v okviru posamezne organizacije. Kot poseben pojav, ki je prav tako grajen na tovariških razmerjih, pa ne smemo pozabiti niti obstoj takšne skrajnosti, ki jo na tovariški podlagi predstavlja kaka hudodelska združba s svojim delovanjem, ki ima obliko povsem formalnih poslovnih stikov.

5.3. PRIJATELJSTVO IN ODLIČNOST

Prijateljstvo je razmerje med prijatelji, ki pomeni nadgradnjo začetnega poznanstva ali začetnega tovarištva v povsem novo kakovost. Kot ugotavlja znameniti francoski psiholog Ignace Lepp v svoji knjigi Psihologija prijateljstva, je »izvor« prijateljstva afektivna energija, libido. Medtem ko gre pri tovarištvu za objektivno razmerje, gre pri prijateljstvu za subjektivno razmerje, vezano na »preskok iskre« med dvema osebama. Prijateljstvo je podobno kot ljubezen najbolj naravni izraz človeške afektivnosti. Spet pa je treba razlikovati med (navadnimi) prijatelji in bližjimi prijatelji.

Prijatelj je človek, s katerim nas povezuje medsebojna privlačnost, podkrepljena s sorodnostjo razmišljanja in čustvovanja, kar vodi do medsebojnega zaupanja, iskrenosti, vpliva in pomoči. Prijatelj je človek, ki nam je zaradi svojih lastnosti, značilnosti vseč in kateremu smo tudi sami vseč. Prijatelj je človek, kateremu si lahko brez težav iskren in kateri je tudi tebi

iskren. Prijatelj je človek, kateremu se lahko zaupaš in kateri se bo tudi tebi zaupal. Prijatelj je človek, ki mu pustiš, da vpliva na tebe in ki dopušča, da tudi ti vplivaš nanj. Prijatelj je človek, kateremu z veseljem pomagaš in kateri z veseljem pomaga tudi tebi. Iz teh ugotovitev že razberemo, da mora biti prijateljstvo obojestransko; prijatelj nam ne more biti nekdo, kateremu sami nismo prijatelj.

Kako pride do prijateljstva iz začetnega poznanstva ali začetnega tovarišstva? Ljudje smo si na splošno različni; kot si zunanje nismo podobni, obstajajo razlike tudi v našem miselnem in čustvenem svetu. Različni ljudje različno razmišljajo, različno čutijo, imajo različne navade in različne načine življenja; na vse to ne vplivajo samo razlike v njihovem položaju, temveč tudi razlike v njihovi vzgoji in izobrazbi ter v »življenjski filozofiji«. Nekateri ljudje so si v vseh teh pogledih bližji, med njimi je manj razlik, čeprav razlike še vedno obstajajo. S tem še ni rečeno, da si bodo takšni ljudje postali tudi prijatelji. Podobnost v razmišljanju in čustvovanju še ne pomeni, da sta si dva človeka prijatelja, čeprav je potrebno, da imata dva prijatelja vsaj v osnovi podobno razmišljanje in čustvovanje. Toda zgolj podobnost v razmišljanju in čustvovanju ne zadošča. Vznik prijateljskega razmerja je treba iskati v tem, da sta si dva človeka po svojih lastnostih in značilnostih medsebojno všeč. V družbi s prijateljem se počutimo prijetno, v vsakem primeru prijetneje kot v družbi z drugimi ljudmi. Prijatelj nam pomeni več kot kak drug človek, kar lahko podobnost v razmišljanju in čustvovanju le podpira. V vsakem primeru takšni občutki podpirajo medsebojno iskrenost in zaupanje. Dokler še ni medsebojne iskrenosti in medsebojnega zaupanja, še ne moremo govoriti o pravem prijateljstvu, čeprav je med obema osebnima morda že preskočila tista znamenita »iskra«.

Ko pride do prijateljstva, se pojavi tudi možnost za močan medsebojni vpliv. Slab prijatelj te potegne navzdol, dobri te lahko dvigne, pri čemer je pot navzdol vedno lažja kot pot navzgor; vpliv slabih prijateljev je bolj rušilen kot je lahko vpliv dobrih prijateljev gradilen. Ob tem se lahko vprašamo, zakaj si človek poišče prijatelje med takšnimi, ki ga lahko potegnejo navzdol, namesto da bi si jih poiskal med takšnimi, ki bi ga potegnili navzgor? Nihče nima samo dobrih ali samo slabih lastnosti, temveč tako prve kot druge; razlika je le v tem, katere so močnejše in katere prevladujejo. Toda zakaj je možno, da se človek zaradi slabih prijateljev lahko pokvari? Predvsem moramo poudariti, da ljudje marsikdaj pojem prijateljstva preveč posplošujejo. Na človeka vpliva v večji ali manjši meri slaba družba, toda človek, s katerim se pogosto družimo, še ni nujno naš prijatelj. Morda smo

pod silo razmer prisiljeni zahajati v slabšo družbo, kot bi nam ustrezala, če nočemo ostati sami zase, ločeni od drugih. Čeprav nam takšna družba v začetku ne ustreza, se sčasoma nalezemo njenih navad. Ni pa rečeno, da so v tej družbi ravno naši prijatelji in da gremo zaradi njih navzdol. Naši prijatelji v ožjem pomenu besede lahko postanejo šele tedaj, ko smo že sami padli do njihove stopnje. Sicer ne more priti do prijateljstva s pokvarjenim človekom, razen če nam je ta, ko odmislimo njegove neprijetne poteze, le toliko všeč, da ga hočemo prevzgojiti po lastnih načelih. Vendar je takšen primer redek.

Prijatelj je človek, ki razume tvoje težave, ki se zna poglobiti in vživeti v tvoje probleme in za katerega veš, da ti bo pomagal po svojih najboljših močeh v okviru možnosti. Čim dalj časa se poznaš z njim, tem bolj si mu lahko iskren, tem bolj mu lahko zaupaš in tem več pomoči lahko pričakuješ od njega. Zato tudi pravimo, da je star prijatelj več vreden kot dva nova. Seveda vedno takšno pravilo ne velja. Lahko si z nekom že dolgo prijatelj, a ko bi rabil njegovo pomoč, te zapusti. Lahko si pa po drugi strani s kom prijatelj dosti manj časa, a je že v tem krajšem času prijateljstvo seglo globlje in se v primeru potrebe izkaže s svojo pomočjo.

Do sedaj smo govorili le na splošno o prijateljih. Toda tudi pri prijateljih razlikujemo poleg navadnega prijatelja še **bližjega prijatelja**. Medtem ko smo si z navadnimi prijatelji že lahko odkriti v zadevah, ki se tičejo razuma, smo si praviloma šele z bližjimi prijatelji lahko odkriti tudi v zadevah, ki so povezane s čustvi. Predvsem pa bližjih prijateljev ni veliko. Največkrat obstaja samo en bližji prijatelj poleg večjega števila navadnih prijateljev, saj navsezadnje nimamo niti potrebe, da bi število bližjih prijateljev bolj širili. Poslovni prijatelji so kvečjemu navadni prijatelji in ne bližji prijatelji; pri njih v primerjavi s poslovnimi tovariši napreduje tovarštvo v prijateljstvo. Pri njih ne gre toliko za sorodnost razmišljanja in čustvovanja kot predvsem za poslovno iskrenost, zaupnost in medsebojno pomoč v okviru razmerij pri poslovanju; naklonjenost pri tem je seveda precej več kot prijaznost, ki jo utegnemo pričakovati že v okviru razmerij med poslovnimi tovariši.

Če presojamo odličnost prijateljev, imamo še bolj zahtevna sodila kot pri znancih, bližjih znancih, tovariših in bližjih tovariših. Ne zadovoljujemo se več z **olikanostjo, preudarnostjo, prizadevnostjo, zanesljivostjo, voditeljskostjo, pravičnostjo, resnicoljubnostjo in poštenostjo**, temveč dodajamo še pet znakov odličnosti kot sem jih navedel v 1. poglavju te knjige.

Gre za **izobraženost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem strokovnem področju in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih. Dalje za **izvirnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ni odvisen od vzora, predloge ter tudi nazorov in navad drugih in se po tem loči od drugih ljudi. Dalje za **podjetnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se pri svojem delu loteva novih in novih nalog ter je zaradi svoje preudarnosti in modrosti sposoben prevzeti tudi tveganja v zvezi z novim delovanjem. Dalje za **plemenitost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem. In končno za **samozavednost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda samega sebe, svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojo vest, tj. občutek o moralnosti lastnega ravnanja, razmišljanja, ki zbuja občutek moralne odgovornosti. Vsi takšni znaki odličnosti nas ob prijateljstvu spodbujajo in pripomorejo k lastni rasti. Pri bližjem prijatelju ni nikakih dodatnih znakov odličnosti, ki jih pričakujemo na njem, pojavlja se kvečjemu potreba po večji intenzivnosti obravnavanih znakov in po tem, da se ne pojavljajo kaka nasprotja od njih. Tako nas utegne zlasti motiti tisto nasprotje od izobraženosti, ki ga označujemo kot *nizja kulturnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki so mu tuji dosežki in vrednote človeške družbe. Prav tako tisto nasprotje od izviranosti, ki ga označujemo kot *nespodbudnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki zaradi zgolj posnemanja drugih sam ne vpliva pozitivno na nadaljnje ravnanje, delovanje, dogajanje. Dalje tisto nasprotje od podjetnosti, ki ga označujemo kot *obotavljivost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ni sposoben za končno odločitev. Dalje tisto nasprotje od plemenitosti, ki ga označujemo kot *jezljivost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad kaže svojo nejevoljo, jezo. Končno tisti podaljšek samozavednosti, ki ga označujemo kot *domišljavost*, tj. lastnost, značilnost človeka, da ima pretirano dobro mnenje o sebi. Za odličnost pri poslovnih razmerjih takšna nadgradnja lastnosti, značilnosti ni več neizogibna, preveliko osebno zblizanje pri prijateljstvu pa lahko ob siceršnjih nasprotjih interesov celo škodi tistim poslovnim temeljem, ki so pri tovarištvu zastopana s pravičnostjo, resnicoljubnostjo in poštenostjo. Vendar več o tem kasneje.

Ker prijateljstvo začne rasti z medsebojno privlačnostjo, je koristno opozoriti na njegovo razliko z ljubeznijo, ki prav tako začne rasti z medsebojno privlačnostjo. Friedrich G. Klopstock pravi: »Prijateljstvo in ljubezen sta dve rastlini na istem korenu. Samo da ima ljubezen nekaj cvetov več«. Misel nadaljuje Dean Martin: »Pravo prijateljstvo je eno najteže dosegljivih čustev; morda celo teže dosegljivo kot ljubezen«. Podobno La Rochefoucauld: »Resnična ljubezen je redka, resnično prijateljstvo še redkejše«. Bismark pa

pravi: »Ljubezen zraste čez noč; prijateljstvo potrebuje za to leta. Ljubezen je slepa; prijateljstvo se trudi, da ne vidi ničesar«. Nekoliko drugače pravi Hubbart: »Prijatelj je človek, ki vas dodobra pozna in vas kljub temu ima rad«. Podobno ugotavlja Guy de Maupassant: »Prijateljstvo je pogodba, v katero se zapišejo tudi napake in vrline«. Bolj ciničen je Montesquieu: »Prijateljstvo je pogodba, s katero se obvezujemo, da bomo izkazovali drobne usluge nekomu, ki nam bo izkazoval velike«. Bolj vzvišene misli o prijateljstvu najdemo pri Aristotel-u: »Prijatelj je duša v dveh telesih«. Albert Simonim pa pravi: »Tisti, ki mu je iskreno do prijateljstva, se ne poteguje, da prijatelja dobi, marveč da postane prijatelj«. Hofmannstahl ugotavlja: »Imamo manj prijateljev, kot mislimo, a več kot vemo«. Plutarh pa: »Slabo je, če šele takrat opaziš, da nimaš prijateljev, ko jih resnično potrebuješ«. Končno je tu še arabski pregovor: »Najdragocenejši so tisti prijatelji, ki jih ne poznamo«. Za poslovni svet seveda vse to ne velja.

S prijatelji smo si dosti bližji kot zgolj z znanci ali tovariši. Zato nas utegnejo pri prijateljih bolj kot pri znancih in tovariših motiti tisti odmiki od znakov odličnosti, ki smo jih prej predstavljali kot *nevljudnost*, *neumnost*, *lenoba*, *nezanesljivost*, *nerednost*, *zavistnost*, *hinavščina* in *prevarantstvo*. Pridružujejo se jim še dodatni moteči znaki. Tako npr. *nižja kulturnost* kot nasprotje izobraženosti. Saj pravi že judovski pregovor: »Prijatelja izbiraj za stopnico nad sabo, ženo za stopnico pod sabo«. Le v takšnem primeru je mogoče pričakovati, da bo prijateljstvo pripomoglo k vsestranski rasti človeka. Podobno je mogoče slabše ocenjevati prijatelja, ki je šibak v *izvirnosti* in zato nesposoben. Iz stikov s prijatelji pričakuje človek spodbude, njih delovanje pa posnema. Znan je srbski pregovor: »Kdor hodi za vsakomer, slabo dela, kdor ne gre za nikomer, še slabše«. Sicer se s posnemanjem ukvarja angleški pregovor: »Če skoči ena ovca čez jarek, gredo vse druge za njo«. Nekaj podobnega pravi kitajski pregovor: »Ko en pes zaradi česa zalaja, drugi lajajo za njim«. Drugi kitajski pregovor pravi: »Slišim in pozabim, vidim in si zapomnim, napravim in razumem«. Kot slab znak pri prijateljih posebej izstopa *obotavljivost* kot nasprotje podjetnosti. V zvezi s tem se je koristno spomniti na angleški pregovor: »Želelci in hotelci niso dobri gospodarji«. Ali na nizozemski pregovor: »Če ne ustreliš, zanesljivo zgrešiš«. Končno obstaja še angleški pregovor: »Hromec pride tako daleč kot obotavljivec«. Nasprotij plemenitosti je več, vendar naj se dotaknem zgolj *jezljivosti*. Italijanski pregovor pravi: »Jeza ne zna držati jezika za zobmi«; to seveda lahko pokvari prijateljstvo. Nemški pregovor pravi: »Jezni namerja rogove na prijatelja in sovražnika«. Drugi nemški pregovor pa: »Jeza se začne z nespametjo in konča s kesanjem in sramovanjem« Končno je tu še *domišljavost* kot napačno razumljena sa-

mozavednost. Italijanski pregovor pravi: »Kadar se domišljavost vzpenja, se prijateljstvo spušča«. Misel dopolnjuje nemški pregovor: »Domisljavost zajtrkuje v obilju, kosi v revščini in večerja v samoti«. Drugi nemški pregovor doda še naslednje: »Domisljavost umaže vse vrline«. Tretji nemški pregovor pa: »Domisljavosti se človek hitro nauči, a njeno vzdrževanje ga drago stane«. Tudi o načinu domišljavega razmišljanja govori več pregovorov. Tako npr. najdemo že v sanskrtu: »Ob zori mislijo kresnice, da so prinesle luč na svet«. Letonski pregovor pravi: »Dobro smo veslali, pravi bolha, ko stopi ribič iz čolna«. O posledici domišljavosti spet govori nemški pregovor: »Kjer leži domišljavost na očeh, ne more nobena luč noter«. Ali berberski pregovor: »Domisljavec je grozd, ki se posuši, še preden dozori«. Končno naj navedem še danski pregovor: »Če bi bila domišljavost bolezen, bi bilo malo ljudi zdravih«. Vse takšno zbližanje in odbijajoči znaki zanj pri odličnih poslovnih razmerjih niso bistveni. Pri poslovnih razmerjih tako med organizacijami kot v okviru organizacije je treba zagotoviti le tisto, kar je sicer pomembno pri tovarištvu.

Tako smo prišli še do potrebe, da povežemo v večji meri vprašanja prijateljstva z vprašanji **poslovnih razmerij**, tako zunanjih poslovnih razmerij kot notranjih poslovnih razmerij. V obeh primerih ima lahko prijateljstvo poleg pozitivnih posledic tudi negativne posledice. Pri zunanjih poslovnih razmerjih lahko prijateljstvo med osebama, ki sicer predstavljata in zastopata različni organizaciji v poslu, a imata kak poseben osebni interes, povzroča škodo vsaj eni od obeh organizacij, sam posel pa ne more več imeti oznake neoporečnosti. Zanimivo je, da se zadeva pravno izpostavlja le v primeru tiste posebne podskupine ljudi, ki je označena kot ožje sorodstvo, čeprav pri njem mnogokrat ne gre več niti za prijateljstvo, temveč zgolj za posebni interes, ki ga skušajo uveljaviti zaradi »krvnih vezi«. Pri takoimenovanih povezanih strankah je težko pričakovati uresničitev širše zamišljene poslovne morale ter se zadeva preje prevesi na področje korupcije. Kljub vsemu je zanimivo, da se praviloma bolj izpostavljajo nepravilnosti, ki izhajajo iz pravno opredeljenih sorodstvenih povezav ali drugače premoženjsko povezanih strank ter zanemarjajo tiste, ki imajo svoj izvor preprosto v prijateljskih vezah. Kar se tiče notranjih poslovnih razmerij v okviru posamezne organizacije kaže opozoriti le na to, da domačnost, ki je lastna prijateljstvu, navadno zakriva tudi hujše nepravilnosti v organizaciji, proti katerim bi sicer bilo treba nastopiti. Spet je zanimivo, da v številnih organizacijah preprečujejo zaposlitev članov ožjega sorodstva, čeprav med njimi ni tesnih medsebojnih vezi, popolnoma pa pozabljajo na povezave, ki obstajajo med prijatelji v okviru njihovih zaposlencev in ki imajo lahko dosti bolj neugodne posledice za samo organizacijo in za druge.

SKLEP

Poznanstvo, tovarištvo in prijateljstvo so tri stopnje medsebojnega zблиževanja ljudi. Medtem ko pri poznanstvu zgolj vemo za obstoj ter za nekatere lastnosti in značilnosti koga, se pri tovarištvu pojavlja že večja povezanost zaradi enakega poklicnega položaja ali pripadnosti določeni skupnosti, pri prijateljstvu pa se zaradi medsebojne privlačnosti medsebojna razmerja še močno poglobijo. Vendar vse začne s poznanstvom. Tudi tedaj, kadar nas od samega začetka povezuje enak poklicni položaj ali pripadnost isti skupnosti, priznamo nekoga za tovariša šele potem, ko ga osebno poznamo. Ali bo začetno poznanstvo in tovarištvo kasneje preraslo v prijateljstvo, je odvisno od tega, ali nam medsebojna privlačnost daje podlago za tesnejše zблиževanje. Začetno poznanstvo praviloma ne preskoči tovarištva, saj se prijateljske vezi začno razvijati šele potem, ko se naše poznanstvo poglobi v šoli, službi ali kje drugje s tovarištvom po sili razmer, ali ko se naše poznanstvo poglobi zaradi organiziranja skupne igre, izletov ali kako drugače s tovarištvom po lastni izbiri. V vsakem primeru pride do kakovostnega skoka v prijateljstvo šele tedaj, ko odigra svojo vlogo dejstvo, da so si znaneci in tovariši tudi medsebojno všeč in da se radi družijo, kar nato prispeva k nastajanju medsebojne iskrenosti in zaupanja, zlasti še, če ugotovijo sorodnost razmišljanja in čustvovanja.

Naš znanec je lahko kdo ne glede na svoj poklicni položaj oziroma pripadnost kaki skupnosti ali ne glede na starost. Oboje tu nima nikakega pomena. Nekdo nam je znan ne glede na to, ali je star ali mlad, medtem ko že po opredelitvi znanstva ni potrebno, da bi bili znaneci povezani z enakim poklicnim položajem oziroma pripadnostjo kaki skupnosti. Nasprotno mora tovariš biti v enakem poklicnem položaju kot smo sami oziroma mora pripadati isti skupnosti kot pripadamo sami in sicer ne glede na to, ali pride do takšne povezanosti iz objektivnih ali subjektivnih razlogov, tj. ali smo skupaj zaposleni, skupaj študiramo oziroma smo v skupnih poslovnih razmerjih ali se nasprotno le skupaj zabavamo oziroma udeležujemo v športu itd. Starost prav tako ni odločilna, čeprav ima v določeni meri svoj vpliv. Naš tovariš iz službe je vsak, s katerim smo zaposleni v isti organizaciji, ne glede na starost. Podobno je pri poslovnih razmerjih. Nekoliko drugače je pri tovariših iz igre. Tu si tovariše izbiramo sami, zato so tudi z nami približno enake starosti, zlasti če upoštevamo, da imajo ljudje v različni starosti različne interese. Kako pa je v tem pogledu pri prijateljih? Če smo rekli, da pri znanecu njegova starost ne igra nikake vloge in da ima pri tovarišu njegova starost že delni vpliv, kolikor gre namreč

za samostojni izbor tovarišev, ima starost pri prijateljih zelo pomembno vlogo. Ni nepoznano dejstvo, da se najboljša prijateljstva sklepajo navadno ravno med sovrstniki po letih. Prevelika razlika v letih je navadno zapreka za medsebojno zaupljivost, posebno s strani starejšega proti mlajšemu. Starost je torej pri sklepanju prijateljstva precejšnjega pomena. Kaj pa enakost poklicnega položaja ali pripadnost isti skupnosti? Ta nima pri sklepanju prijateljstva odločilnega pomena, razen kolikor je v začetni stopnji pripomogla k zblíževanju. Prijatelja lahko izhajata iz različnih družbenih slojev. Prijateljev ne veže enakost v poklicnem udejstvovanju ali pripadnost isti skupnosti, temveč podobnost v značaju, razmišljanju in čustvovanju ter medsebojna privlačnost, ki ustvarja ugodje ob druženju. Jasno je, da bo pogovor med prijatelji, ki izhajajo iz različnih poklicnih položajev ali iz različnih pripadnosti k skupnostim, imel drugačno vsebino in obliko kot sicer, to pa nikakor ni bistveno za sam značaj medsebojnih razmerij v tem pogledu.

Kdor je naš prijatelj, je zaradi tega dejstva lahko hkrati tudi naš tovariš, bodisi pri igri, zabavi, športu, izletih itd., čeprav recimo ni naš tovariš pri študiju ali v službi. Obratno pa nikakor ne drži, da bi naš tovariš bodisi pri igri, zabavi, športu, izletih itd., ali naš tovariš pri študiju ali v službi že zaradi tega dejstva bil tudi naš prijatelj. Tovariš je vsekakor po stopnji zblížanja znatno manj kakor prijatelj; med obema kategorijama ni samo kvantitativne razlike, temveč obstaja tudi znatna kvalitativna razlika. Kdor je naš tovariš, je seveda hkrati naš znanec. Obratno pa spet ne drži, saj ni nujno, da bi bil naš znanec tudi naš tovariš. Do čedalje večjega zblíževanja ljudi pa prihaja zaradi preprostega dejstva, ki ga je izrazila mati Tereza z besedami: »Osamljenost in občutek nezaželenosti sta najhujše uboštvo«. Na to se nanašajo tudi irski pregovor: »Ljudje žive v zavetju drug drugega«.

Če pelje lestvica medsebojnega zblíževanja in medsebojnega poznavanja od znanca do bližjega prijatelja, ni mogoče pričakovati, da bo nujno enako peljala tudi lestvica kakovosti poslovnih razmerij in neoporečnosti poslov. Ta lestvica največkrat doseže svoj vrh v tovarištvu pri zunanjih in notranjih poslovnih razmerjih, a lahko že v okviru tovarištva začne padati zaradi interesov tistih, ki so včlanjeni v kako združbo, ali zaradi posebnih osebnih interesov pod potuho takšnega včlanjenja, in doseže še nižjo raven pri prijateljskih in ožjih sorodstvenih interesih, ki lahko vodijo do bistvenih odmikov od načel poslovne morale ter se nehajo v obliki takšnega ali drugačnega okoriščanja na škodo drugih ali s takšno ali drugačno obliko korupcije kot posledka zblížanih medosebnih razmerij. Medtem ko je

v nekaterih primerih pravna pozornost omejena zgolj na nedopustnost sorodstvenih povezav, jo izkušnje ljudi pri poslovanju spoznavno širijo še na nedopustnost prijateljskih povezav in povezav v okviru pripadnosti isti somišljenjski, politični ali interesni združbi. Stremljenje po odličnosti posameznika pa lahko zaradi njegovih slabosti po sodilu vsesplošno razumljene moralnosti navkljub drugim krepostim vodi do pojava negativne sodbe o njem.

6. ODLIČNOST PRI MEDOSEBNIH RAZMERJIH V OKVIRU SKUPNEGA POKLICNEGA DELOVANJA

UVOD

Tako v zasebnem kot v javnem življenju imajo velik pomen dobra razmerja med ljudmi. Od njih ni odvisno samo prijetno počutje posameznega človeka v svojem okolju, temveč tudi učinkovitost skupnega delovanja ljudi, pa naj bo to v okviru posameznih organizacij ali celo širše skupnosti. Posebno vlogo imajo dobra medosebna razmerja ljudi pri izvajanju kakih skupnih projektov, ki so zlasti pogosti na poslovnem področju.

Kjerkoli imamo skupno delovanje, je med sodelujočimi mogoče zaznati najmanj tovariške in včasih celo prijateljske pojave. Če jemljemo kot tri ravni osebnega zblížanja poznanstvo, tovarištvo in prijateljstvo, pri skupnem delovanju ne zadošča več zgolj poznanstvo, a se to tudi zaradi enakega položaja sodelujočih samodejno spreminja v tovarištvo. Toda tako pri tovarištvu kot pri prijateljstvu lahko zaznamujemo različne prvine zblíževanja ljudi. Najbolj očitno jih zaznamo pri prijateljstvu, pri katerem jih moremo že v skladu z opredelitvijo prijateljev razčleniti na medsebojno privlačnost, sorodnost čustvovanja, sorodnost razmišljanja, medsebojno zaupljivost, medsebojno iskrenost, medsebojno vplivanje in medsebojno pomoč. Pri tovarištvu te prvine niso toliko izpostavljene, razen zadnje, tj. medsebojne pomoči. Zato je koristno pri študiju dobrih medosebnih razmerij izhajati ravno iz pojavov, ki so značilni za prijateljstvo, čeprav dojemamo v začetku nekatere, ki izhajajo iz opredelitve pojma prijateljstva, kot povsem nepomembne pri skupnem poklicnem delovanju; gotovo pa lahko spoznanja na podlagi te najširše zasnove kasneje zožujemo in med njimi izbiramo, kadar se zaustavljamo zgolj pri tovarištvu. Dalje nas zanima, kako je mogoče s temi prvinami najvišjega zblížanja med ljudmi povezovati znake odličnosti pri posameznem človeku, ki so obravnavane v 1. poglavju te knjige. Zastavljena naloga je opredeljena z iskanjem povezav med tremi ravnimi zblížanja ljudi, sedmimi prvinami najvišje ravni zblížanja ljudi in trinajstimi znaki odličnosti človeka ob končnem pogledu na učinkovitost poklicnega sodelovanja. Pri razglabljanjih bom izhajal iz sedmih prvin najvišje ravni zblížanja ljudi, jih postopno povezoval z izbranimi znaki odličnosti človeka in jih na koncu prenesel na nižje ravni zblížanja ljudi, zlasti pri njihovem sodelovanju v okviru skupnih projektov.

6.1. MEDSEBOJNA PRIVLAČNOST

Privlačnost je lastnost, značilnost posameznega človeka, ki ugaja, je všeč drugemu človeku in vzbuja pri tem drugem človeku željo, da se z njim zbliža, vzpostavi tesnejše stike. Privlačnost daje spodbudo za nastajanje prijateljstva, ni pa nujno, da do njega tudi pripelje. Predvsem je potrebno, da obstaja obojestransko, saj mora prijateljstvo biti obojestransko; ne moremo namreč koga smatrati kot prijatelja, če nas on ne smatra kot prijatelja. Prijatelj je človek, s katerim smo sami radi v družbi in kateri je tudi rad v naši družbi. Do privlačnosti koga najprej vodi vtis, ki ga napravi na nas na podlagi svojih zunanje vidnih lastnosti, značilnosti. Marsikdo nam je lahko všeč že na prvi pogled, ko še ne poznamo njegovih podrobnejših lastnosti, značilnosti. Lahko nam je všeč človek, ki je na videz drugačen od nas samih, saj mnogokrat lahko v kom drugem občudujemo tisto, kar sami nismo ali bi šele želeli biti. Vendar bi pogrešili, če bi nadaljnji razvoj privlačnosti koga pojasnjevali z razlikami. Res obstaja splošno pravilo, da se nasprotja privlačujejo, vendar je ravno pri prijateljskih razmerjih treba bolj upoštevati tisto, kar imata dve osebi skupno, ne pa tisto, kar ju ločuje. Ljudi povezujejo predvsem skupne lastnosti, značilnosti. Zato začetna privlačnost lahko spodbuja iskanje podobnosti, ki bi vodile do prijateljstva, a sama po sebi še ni zadostna za njegov nastanek. Nastanek privlačnosti ni povezan z našim razmišljanjem, temveč z našimi občutki, čustvovanjem.

V začetni privlačnosti lahko celo najdemo spodbudo za nastajanje prijateljstva, vendar ji morajo slediti druge sestavine prijateljstva kot sem jih opredelil ob samem začetku. V zmanjševanju privlačnosti, ki je vodila do prijateljstva, lahko vidimo razlog za ohlajevanje prijateljstva. Dokler imamo prijatelja radi, ga ne glede na različnosti z njim in ne glede na njegove morebitne napake, še vedno štejemo kot prijatelja. Dokler imamo koga radi, navadno iščemo in poudarjamo podobnosti in zanemarjamo razlike, ki se nam šele potem, ko ga nimamo več radi, prikažejo v dosti ostrejši luči. Brž ko ga nimamo več radi iz takšnih ali drugačnih razlogov, tj. brž ko se zmanjšuje njegova privlačnost, se začnemo od njega odtujevati. Kot se nam v glavnem podzavestno oblikuje nagnjenje do koga, se nam podzavestno lahko takšno nagnjenje tudi spremeni. Čeprav smo si s kom notranje še vedno sorodni, se nam lahko zmanjša njegova privlačnost in s tem prijateljstvo. Manj pogost primer pa je, da nam še vedno ostane kdo privlačen in ga smatramo kot prijatelja, čeprav smo se notranje v pogledu razmišljanja in čustvovanja povsem odtujili. Kot sta za nastanek prijateljstva potrebna

tako medsebojna privlačnost in notranja sorodnost, je oboje potrebno še za kasnejšo ohranitev prijateljstva.

Z redkimi izjemami velja naslednja ugotovitev: prijateljstvo se pojavi potem, ko sta si dva človeka postala najprej drug drugemu privlačna, zaradi česar sta se začela podrobneje medsebojno spoznavati, pri čemer sta ugotovila sorodnost razmišljanja in čustvovanja. Prijatelje lahko razvrščamo glede na njihovo privlačnost za nas. Zgolj iz privlačnosti pa se še ne pojavi prijateljstvo. Toda če prijateljstvo zaradi same medsebojne privlačnosti še ne more nastati, se zaradi zmanjševanja medsebojne privlačnosti lahko ohlaja in preneha, kajti brez medsebojne privlačnosti ni prijateljstva. Vpliv medsebojne privlačnosti na prijateljstvo je pomembnejši od sorodnosti razmišljanja in čustvovanja, kajti zaradi medsebojne privlačnosti lahko marsikatero razliko spregledamo, medtem ko ne ustvarjamo medsebojno privlačnost zgolj s tem, ko ugotavljamo sorodnost razmišljanja in čustvovanja.

Nastanek medsebojne privlačnosti je vezan na čustveno področje in ga je zato manj mogoče teoretsko opredeljevati. Od vseh znakov odličnosti pri človeku je v zvezi z nastankom privlačnosti koristno opozoriti na **olikanost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se vedno lepo vede in lepo govori. Olikanost je več kot vljudnost; zajema tudi prijaznost, uvidevnost, strpnost in še marsikaj. Seveda ni vedno mogoče pričakovati enako olikanost pri tistih, na katera se nanaša prijateljstvo. Očitno je le to, da bistvene razlike v olikanosti otežujejo nastanek prijateljstva. Ni si mogoče predstavljati, da bi prijateljstvo sestavljala človek z odličnostjo svojega obnašanja in človek, ki se sploh ne zna obnašati. Lahko si pa zamislimo npr. prijateljstvo med dvema pripadnikoma nižje stopnje v pogledu olikanosti kot si lahko zamislimo prijateljstvo med dvema pripadnikoma višje stopnje v pogledu olikanosti. Prijatelje mora odlikovati približno enaka stopnja olikanosti. Od mik navzdol od določene stopnje olikanosti je praviloma odbijajoč znak, ki preprečuje nastanek prijateljstva ali ga umešča na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo olikanosti prijateljsko vplivati na dvig olikanosti tistega, ki ga smatra kot prijatelja. Opozoriti pa kaže, da je včasih umetno narejena olikanost lahko celo odbijajoči znak.

Francoski psiholog Ignace Lepp v svoji knjigi »Psihologija prijateljstva« ugotavlja, da nenadna in iracionalna simpatija še ni prijateljstvo, temveč le prva iskra, medtem ko morajo biti izpolnjeni še drugi pogoji, da pride do ognja pravega prijateljstva. Dejstvo, da se vse začne s preskokom takšne iskre, pa kaže na to, da prijateljstvo večinoma nastaja iz podzavestnih no-

tranjih pobud. Zavestno še nič ne vemo drug o drugemu, naša podzavest pa je morda v drugem že spoznala možnega prijatelja. Podzavest včasih ne odkriva samo tisto, kar nekdo drugi je, temveč tudi tisto, kar bi še lahko bil. Odkriva med nami in drugim možnost duhovne in duševne sorodnosti. Človek si ustvarja idealno predstavo o samem sebi, takšno predstavo pa želi odkriti tudi v drugi osebi, s katero bi želel postati prijatelj. Vendar ne zadošča, da je takšna druga oseba skladna z našo idealno predstavo, temveč je potrebno še, da se naša predstava o idealu vsaj delno pokriva z njegovo predstavo.

Ljudski pregovori vprašanje privlačnosti obravnavajo manj poglobljeno, opozarjajo pa na potrebo po čim večji medsebojni sorodnosti. Tako npr. pravi že slovenski pregovor: »*Gliha vkup štrih*«. Podobno pravi nemški pregovor: »*Ptice z enakim perjem rade skupaj letajo*«. Ali tadžiški pregovor: »*Vsak naj se s svojim druži: golob z golobom, gos z gosjo*«. Ravno v medsebojni privlačnosti najdemo izvor za strpnost v pogledu kakih odmikov od zaželenega. Tako npr. pravi istrski pregovor: »*Če imamo človeka radi, ne gledamo napak na njem*«. Podobno orientalski pregovor: »*Kdor išče prijatelja brez napake, ostane brez prijatelja*«. Dalje nemški pregovor: »*S povečevalnim steklom gledamo zasluge tistih, ki jih imamo radi, in napake tistih, ki jih ne maramo*«. Joseph Joubert to dopolnjuje: »*Če imajo moji prijatelji eno samo oko, jih gledam v profilu*«. Medsebojna privlačnost je izhodišče tako pri prijateljstvu kot pri ljubezni. Vendar je razlika med obema. Nemški pregovor pravi: »*Prijateljstvo je ljubezen z razumom*«.

Medtem ko je za prijateljstvo medsebojna privlačnost bistvenega pomena, ni toliko pomembna za tovarišstvo in sploh ni pomembna za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zблиžanja lahko le njeno nasprotje vpliva na to, koga se kaže izogibati. Olikanost kot posebni znak odličnosti človeka pa je enako pomembna na vseh ravneh njegovega osebnega zблиžanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko med drugim govorimo le, če je olikan tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. In celo več. Tudi če ni medsebojne privlačnosti, zahteva odličnost človeka, da je do vseh drugih vedno olikan.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov medsebojna privlačnost vključenih oseb ni neposredno potrebna. Res pa njeno nasprotje, tj. medsebojna odbojnost, lahko otežkoča sodelovanje. Gotovo so za najboljše sodelovanje koristna ne samo tovariška, temveč celo prijateljska razmerja. Po drugi strani kaže

opozoriti, da na medsebojni privlačnosti zasnovano prijateljstvo lahko celo škodi neoporečnosti izidov skupnega delovanja, če vanj vključene osebe to izrabljajo za kako ožjo osebno korist. Vendar se v sedanjem razmišljanju ne ukvarjamo z negativnimi posledicami izrabljanja prijateljstva za kake nemoralne cilje, ki utegnejo prizadeti druge, temveč s pozitivnimi posledicami skupnega delovanja pri uresničevanju kakega projekta, ki ima lahko širši pomen.

6.2. SORODNOST ČUSTVOVANJA

Ta pomembna sestavina opredelitve prijateljstva je prvi hip pri proučevanju medosebnih razmerij poslovne vrste spoznana kot povsem nepomembna. Vendar je le koristno, če jo pri celoviti osvetlitvi medosebnih razmerij ne zanemarimo in poskusimo z nadaljnjim pojmovnim povezovanjem priti do spoznanj, ki utegnejo biti uporabljiva tudi v poslovnem svetu. Čustvovanje je doživljanje čustev ali čustveno vznemirjanje; s čustvom se razume duševni proces ali stanje, ki je posledica odnosa med človekom in okoljem. Ljudje občutijo na različne načine pojave v svojem okolju, na različne načine se odzivajo na lepoto v okolju in na dobroto ljudi, na različne načine doživljajo umetnost in v njenem okviru zlasti glasbo. Različni pojavi jih ganejo. Sorodnost čustvovanja ima kot posledico sorodne čustvene odzive. Medtem ko je z začetno privlačnostjo dana spodbuda za bližje spoznavanje, ki bi lahko vodilo do prijateljstva, ga ugotovitev sorodnosti čustvovanja razvija. Prijateljstva ne poglobljajo razlike v čustvovanju, temveč le podobnosti, pri čemer je za nastanek prijateljstva celo pomembnejša sorodnost čustvovanja kot sorodnost razmišljanja. Vendar je spet treba ugotoviti, da zgolj sorodnost čustvovanja še ne ustvarja prijateljstva, če ni prisotna tudi medsebojna privlačnost. Sorodnost čustvovanja lahko le nadgrajuje začetno privlačnost in jo spreminja v prijateljstvo, medtem ko ne moremo pričakovati, da bi sorodnost čustvovanja že sama po sebi imela kot posledico nastanek medsebojne privlačnosti, ki bi vodila do prijateljstva.

Če spoznana sorodnost čustvovanja kot dodatek začetni medsebojni privlačnosti lahko vodi do prijateljstva, se moramo vprašati še, ali ga razlike v čustvovanju lahko ohlajujejo. Na splošno se človek v svojem čustvovanju manj spreminja kot se spreminja v svojem razmišljanju. Res je pa ravno človekovo čustvovanje v vsej globini teže spoznati v primerjavi z njegovim razmišljanjem. Na področju čustvovanja je človek dosti bolj vase zaprt kot na področju svojega razmišljanja. Zato ni izključeno, če v začetku bolj

poznamo tiste strani njegovega čustvovanja, ki pospešujejo prijateljstvo, medtem ko šele kasneje zapazimo tudi druge strani njegovega čustvovanja, ki nas utegnejo motiti ali ki jih vsaj ne odobravamo. Neugodni znaki, ki nas pri drugih ljudeh niti ne motijo, nas lahko močno motijo pri prijatelju.

V zvezi s čustvovanjem se je treba zavedati, da ljudje na različne načine občutijo kake pojave v okolju, na različne načine jih kaj prizadene iz okolja, a so tudi različno obzirni do svojega okolja. V tej zvezi je treba v premišljeni meri v razmerju do prijateljev uporabljati razne pikre pripombe, ki utegnejo leteti na njihov račun. Medtem ko je za šaljivim zbadanjem še mogoče videti dobronamerno opozarjanje na kaj, kar se tiče prijatelja, je drugače z žaljivim kritiziranjem, zlasti če do njega prihaja v prisotnosti drugih. Takšni pojavi, ki prizadenejo prijatelja, gotovo niso več znak sorodnosti čustvovanja, ki mora v sebi vključevati obzirnost do drugega. Zato kaj lahko vodijo do ohladitve prijateljstva, če ne celo do njegovega prenehanja.

Spoznavanje sorodnosti čustvovanja je vezano na naše čustveno področje, ki ga je manj natančno mogoče teoretsko opredeljevati. Od vseh znakov odličnosti pri človeku lahko sedaj opozorim na **plemenitost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem, in je več kot zgolj človekoljubnost, dobrotljivost, dobrosrčnost in dobrodušnost. Ker se sklepa jo prijateljstva na različnih ravneh, seveda ni mogoče vedno pričakovati enako plemenitost pri tistih, na katere se nanaša. Očitno je le to, da bistvene razlike v plemenitosti otežujejo nastanek prijateljstva. Ni si mogoče predstavljati, da bi prijateljstvo sklepal izjemno plemenit človek z izjemno samoljubnim človekom. Lahko si pa predstavljamo npr. prijateljstvo med dvema enako bolj plemenitima človekoma ali prijateljstvo med dvema enako manj plemenitima človekoma. Odmik navzdol od določene stopnje plemenitosti posameznika je praviloma odbijajoč znak, ki preprečuje nastanek prijateljstva z njim ali ga umešča na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo plemenitosti vplivati na dvig plemenitosti tistega, s katerim ga povezuje prijateljstvo.

O sorodnosti čustvovanja govore številni ljudski pregovori. Angleški pregovor npr. pravi: *»Srca se lahko ujemajo, čeprav se glave ne«*. Nemški pregovor pravi: *»Če je srce majhno, je vse majhno, če je srce veliko, je vse veliko«*. Drugi nemški pregovor pa: *»Kar ne prihaja od srca, ne pride do srca«*. Tako pravi kitajski pregovor: *»Če rečemo, da koga poznamo, poznamo le njegov obraz, ne pa njegovega srca«*. Pridemo pa še do misli Henry George Bohn-a: *»Prijateljstvo*

pomnoži veselje in razdeli žalost«». Vendar zasledimo tudi misel Françoisa de la Rochefoucauld-a: »V prijateljstvu smo podobno kot v ljubezni pogosto bolj srečni zaradi zadev, ki jih ne poznamo, kot zaradi zadev, s katerimi smo seznanjeni«.

Medtem ko je za prijateljstvo sorodnost čustvovanja bistvenega pomena, ni toliko pomembna za tovarištvo in sploh ni pomembna za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zblížanja lahko le nasprotje sorodnosti čustvovanja vpliva na to, s kom se ne družimo radi. Plemenitost kot poseben znak odličnosti človeka pa je enako pomembna na vseh ravneh njegovega osebnega zblížanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko med drugim govorimo le, če nastopa plemenito tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. Tudi če ni sorodnosti čustvovanja, zahteva odličnost človeka, da do vseh drugih nastopa plemenito.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, sorodnost čustvovanja ni potrebna. Res pa njeno nasprotje, ki se izraža zlasti v pretirani samoljubnosti oseb, ki bi morale medsebojno sodelovati in se sporazumevati, ter v brezčutnosti za druge, lahko otežkoča skupno delovanje.

6.3. SORODNOST RAZMIŠLJANJA

Razmišljanje je usmerjanje dejavnosti v zavesti v kaj nasploh ali tako, da bi prišlo do jasnosti in sklepov v zvezi s kakim vprašanjem, oziroma, da bi se spoznala primernost ali posledica česa. Ljudje razmišljajo na različne načine o posamezni zadevi, zato prihajajo do različnih sodb in stališč o njej. Sorodnost razmišljanja ima kot posledico sorodne sodbe in stališča. Najbolj na splošno bi sorodnost razmišljanja lahko označili kot sorodnost »življenjske filozofije«, tj. ureditve pogledov na svet, življenje in družbo. Medtem ko je z začetno privlačnostjo dana spodbuda za bližje spoznavanje, ki bi vodilo do prijateljstva, ga ugotovitev sorodnosti razmišljanja razvija. Prijateljstva gotovo ne poglobljajo razlike, temveč le podobnosti, pri čemer je sorodnost razmišljanja med najpomembnejšimi. Vendar sorodnost razmišljanja sama po sebi še ne ustvarja prijateljstva, če ni prisotna tudi medsebojna privlačnost, s katero se pravzaprav vse začne. Sorodnost razmišljanja lahko le nadgrajuje začetno privlačnost in jo spreminja v prijateljstvo, medtem ko ne moremo pričakovati, da bi sorodnost razmišljanja sama po sebi imela kot posledico nastanek medsebojne privlačnosti, ki bi

vodila do prijateljstva. Somišljenik je končno lahko tudi človek, ki nam ni osebno všeč ali kateremu sami nismo všeč, čeprav z njim, npr. v politiki, lahko tesno sodelujemo v skupnem interesu.

Če spoznana sorodnost razmišljanja kot dodatek začetni medsebojni privlačnosti vodi do prijateljstva, se lahko vprašamo, ali ga razlike v razmišljanju ohlajujejo. Če smo nekatere razlike poznali že ob samem začetku hkrati z večinsko sorodnostjo pri razmišljanju, nimajo posebnega vpliva na prijateljstvo, saj ne prevladujejo in jih lahko obravnavamo kot nevtralizirane, če bo kasneje razvijanje prijateljstva povezano z nadaljnjimi ugotovljenimi sorodnostmi. Če bodo nasprotno kasneje ugotovljene nadaljnje različnosti namesto pričakovanih sorodnosti, pa lahko te začnejo ob začetku ugotovljenih različnosti nastopati kot moteče. Različnost mora potem takem s svojim količinskim naraščanjem privedi do nove kakovosti, če naj vpliva na samo prijateljstvo. Dokler pa ne pride do nje, lahko različnosti kvečjemu prispevajo k pestrosti pogovorov.

Poglobljeno spoznavanje ljudi je vezano na njihovo pogovarjanje. V pogovoru z nastajajočimi prijatelji in nato z obstoječimi prijatelji si vsestransko izmenjujemo svoja mnenja in poglede o najrazličnejših vprašanjih. Zapažanja človeka, oplojena z razmišljanjem, dozori sčasoma v njem in gradijo celoto njegovih nazorov. Lahko rečemo, da ima vsak človek določen odnos do posameznih pojavov v živi in mrtvi naravi in nato v družbi, pri čemer je ta odnos lahko bolj ali manj premišljen. Celota vseh takšnih odnosov je povezana z njegovimi nazori. Ker se ti nazori pojavljajo v njem samem, nosijo nujno subjektivne poteze. Izrazito subjektivnost je mogoče premagovati le v izmenjavi z drugačnimi nazori, ko je mogoče osvetljevati zadeve še z drugačne strani. Prijateljstvo predpostavlja sorodnost nazorov, kar ne pomeni, da se ne morejo pojaviti tudi razlike v kakih gledanjih ali stališčih. Na sorodnost v razmišljanju ne vpliva medsebojna privlačnost, razen kolikor želimo ustvariti sorodnost z medsebojnim vplivanjem. Zato tudi notranje razočaranje, ki ga kasneje doživimo, ko začnemo zapažati razlike v načinu razmišljanja, ne izhaja iz tega, ker smo se pri kom, ki nam je bil blizu, zmotili, temveč iz tega, ker smo pričakovali, da se bomo z njim lahko tesneje zblížali, a smo spoznali, da je takšno zblížanje zaradi prevelikih medsebojnih razlik v razmišljanju neizvedljivo.

Spoznavanje sorodnosti razmišljanja je vezano na naše razumsko področje in ga je mogoče dovolj natančno teoretsko opredeljevati. Od vseh znakov odličnosti pri človeku nam sedaj izstopata dva. Prvi je **izobraženost**,

tj. lastnost, značilnost človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem strokovnem področju in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih. Ker se sklepajo prijateljstva na različnih ravneh, seveda ni vedno mogoče pričakovati enako raven izobraženost pri tistih, na katere se nanaša. Očitno je le to, da bistvene razlike v ravni izobraženosti otežujejo nastanek prijateljstva. Ni si mogoče predstavljati, da bi prijateljstvo sklepal izjemno izobražen človek s po izobrazbi izjemno zaostalim človekom. Lahko si pa predstavljamo npr. prijateljstvo med dvema enako bolj izobraženima človekoma ali prijateljstvo med dvema enako manj izobraženima človekoma. Odmik posameznika navzdol od določene stopnje izobraženosti je praviloma odbijajoč znak, ki preprečuje nastanek prijateljstva z njim ali ga omejuje na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo izobraženosti prijateljsko vplivati na dvig izobraženosti tistega, s katerim ga povezuje prijateljstvo, drugi pa to sprejema. Nadaljnji znak odličnosti pri človeku, ki je sedaj zlasti pomemben, je **preudarnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki prihaja do sklepov s podrobnim razčlenjevanjem dejstev, podatkov; pomeni tudi sposobnost ločevanja bistvenega od nebistvenega ter s prodornim razmišljanjem ustrezno reševanje nastalih problemov. Če vzamemo v pretres obe skrajnosti, tj. pametnost in neumnost, je razumljivo to, da lahko prideta do prijateljstva le približno enako pametna ali enako neumna človeka. Nikakor pa ne pameten človek z neumnim. Prijatelje mora potemtakem odlikovati približno enaka stopnja preudarnosti vsakega od njih. Odmik navzdol od določene stopnje preudarnosti je praviloma odbijajoč znak, ki preprečuje nastanek prijateljstva ali ga umešča na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo preudarnosti vplivati na dvig preudarnosti tistega, s katerim ga povezuje prijateljstvo.

Enake misli o sorodnosti razmišljanja navaja John Marks Templeton: »Podobnost se privlači...Te zveze in povezave pa uresničujemo z mišljenjem in skozi prepričanja«. Takšne ugotovitve seveda niso nič novega, saj je npr. že Demokrit trdil: »Enako mišljenje rodi prijateljstvo«. Lev Nikolajevič Tolstoj pa je misel dopolnil: »Če bližnjega preveč ali premalo poznaš, je oboje ovira medsebojnemu zbliznanju«. Kar se tiče morebitnih razlik v pogledih, velja spomniti na Alberta Einsteina, ki je rekel: »Človek se dejansko lahko prepira samo z brati ali ožjimi prijatelji, kajti vsi ostali so mu pretuji«. Na razpolago je tudi misel Thomasa Jeffersona: »Nikoli ne upoštevam razlik v mnenju o politiki, religiji ali filozofiji kot razlog, da bi se odtujil prijatelju«. Obstaja še portugalski pregovor: »Kdor se zaradi malenkosti odtuji, ni bil nikoli dober prijatelj«.

Medtem ko je za prijateljstvo sorodnost razmišljanja bistvenega pomena, ni toliko pomembna za tovarišvo in sploh ni pomembna za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zблиžanja lahko le njeno nasprotje vpliva na to, s kom se ne družimo radi. Izobraženost in preudarnost kot posebna znaka odličnosti človeka pa sta enako pomembna na vseh ravneh njegovega osebnega zблиžanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko med drugim govorimo le, če nastopa izobraženo in preudarno tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. Tudi če ni sorodnosti razmišljanja, zahteva odličnost človeka, da celo do vseh drugih nastopa izobraženo in preudarno.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, je lahko sorodnost razmišljanja koristna. Zlasti če gre za vzpostavljanje skupine, ki mora delovati usklajeno. A tudi nasprotni stranki pri poslu prideta preje do sporazuma, če ju ne ločuje prepad v načinu razmišljanja. Gre predvsem za sorodnost v najbolj načelnem razmišljanju, medtem ko razlike v razmišljanju o podrobnostih lahko po uskladitvi privedejo celo do boljše izvedbe celotnega skupnega projekta. Vendar je za to potrebna vsaj najmanjša mera olikanosti, o čemer je že govor bil preje. Medtem ko vprašanje izobraženosti ni posebej izpostavljeno pri posameznem skupnem projektu ali poslu, je preudarnost pri vseh vpletenih strankah dovolj pomembna, da kasneje ne ustvarja pri kom slabega občutka.

6.4. MEDSEBOJNA ZAUPLJIVOST

Zaupljivost je lastnost, značilnost človeka, ki rad zaupa in kaj pove drugemu človeku, za kar ne želi, da bi vedel še kdo drug in za kar je prepričan, da ne bo tisti, ki mu je kaj povedal, to izrabil v njegovo škodo. Z zaupljivostjo se izraža človeška bližina, ki je značilna za prijateljstvo. Tudi najbolj samotni človek si vsaj včasih zaželi, da bi lahko komu zaupal svoje misli in svoja čustva, ker pričakuje, da mu bo potem lažje, da bodo njegove skrbi manjše in njegova notranja razdvojenost manj boleča. Mnogokrat človek v samem sebi ne najde rešitve in pričakuje spodbude od drugega, ki mu zaupa. Potreba po zaupljivosti in zaupanju se pojavi takorekoč pri vsakem človeku, le da pri nekaterih pogosteje, pri drugih redkeje. Zaupati je mogoče le tistemu, ki bo pravilno razumel zaupano in se bo znal na to pravilno odzvati. Nikakor ni mogoče pričakovati, da bo kdo zaupljiv do človeka, ki ga ne bo mogel razumeti. Za zaupljivost je torej potrebna podobnost

razmišljanja in čustvovanja, ki olajšuje razumevanje. S prijateljstvom je povezana tako podobnost razmišljanja in čustvovanja kot tudi potreba po zaupanju. Človeka, ki mu ne moremo zaupati in nas ne more razumeti, ne moremo šteti kot prijatelja. A tudi kdor nas sicer skuša razumeti, še ni nujno naš prijatelj.

Zaupljivost prijateljev je posledica njihove medsebojne privlačnosti, podkrepljene s sorodnostjo razmišljanja in čustvovanja, povezane s pričakovanjem razumevanja. Ker mora prijateljstvo biti obojestransko, je povsem jasno, da mora tudi zaupljivost obstajati obojestransko. Ne zadošča torej, če samo mi zaupamo prijatelju, temveč mora tudi on zaupati nam. Ne gre samo za cerkveno spoved, ki je vedno zgolj enostranska. Če smo samo mi zaupljivi do koga, on pa ni do nas, bo v prijateljskih razmerjih naša zaupljivost počasi splahnela, z njo se pa bo ohladilo še naše prijateljstvo. Po drugi strani se prijateljstvo okrepi na podlagi izkazane medsebojne zaupljivosti.

Zaupljivost je vezana na naše zavestno delovanje in jo omejuje vpliv stanja, ki onemogoča zavestno uravnavanje našega delovanja. To pomeni, da se nagiblremo k temu, da smo lahko zaupljivi le do tistega, ki nas bo poskušal razumeti potem, ko mu bomo razkrili naše sicer prikrito razmišljanje ali čustvovanje. Pomeni pa tudi, da predpostavljamo, da tisti, do katerega smo zaupljivi, tisto, kar smo mu zaupali, ne bo nesel naprej, in še zlasti, da nam ne bo na tej podlagi kako drugače škodoval. Če nas v tem pogledu prijatelj prevari, pridemo le do novega spoznanja, da ni vreden našega zaupanja in da ne more več šteti kot naš prijatelj.

V zvezi z medsebojno zaupljivostjo nam od vseh znakov odličnosti pri človeku izstopata dva. Prvi je **zanesljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesti in ki ne vzbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar se od njega pričakuje. Kot vemo, je zanesljivost povezana s skrbnostjo, vztrajnostjo in discipliniranostjo, ki se sedaj ne odraža v odnosu do dela, ki ga posameznik opravlja, temveč v odnosu do prijatelja, s katerim obstajajo trajni stiki. Očitno različne stopnje zanesljivosti otežujejo nastanek in ohranjanje prijateljstva. Lahko si pa predstavljamo npr. prijateljstvo med dvema enako bolj zanesljivima človekoma ali prijateljstvo med dvema enako manj zanesljivima človekoma, kolikor nezanesljivost sploh ne otežuje nastanek in ohranitev prijateljstva. V vsakem primeru je odmik navzdol od določene stopnje zanesljivosti praviloma odbijajoč znak, ki prijateljstvo umešča na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo zanesljivosti vplivati na dvig zanesljivosti tistega, s katerim

ga povezuje prijateljstvo. Drugi znak odličnosti pri človeku, ki je sedaj pomemben, je **pravičnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter ravna v skladu z moralnimi načeli in ne po osebnih nagnjenjih ali interesih. Nasprotje pravičnosti ni samo pristranskost, temveč tudi zlonamernost in še marsikaj drugega, kar nikakor ne moremo združevati s pojavom prijateljstva. Prijatelj je mora odlikovati približno enaka stopnja pravičnosti, medtem ko pomeni vsak odmik navzdol od določene stopnje pri danem prijateljstvu odbijajoč znak. Očitno je tudi, da je pri najtesnejšem prijateljstvu na najvišji ravni treba pričakovati najvišjo stopnjo pravičnosti.

Nihče se ne počuti dobro, če živi v zavesti, da ga ljudje ne razumejo. Tako je npr. Georg Wilhelm Friedrich Hegel nekoč izjavil: »En sam človek me je razumel in še ta napačno«. Potreba po razumevanju, ki je povezana z zaupljivostjo, je bolj zastopana v prijateljstvu kot sicer. Prav tako je zaupljivost med prijatelji na višji stopnji kot med drugimi ljudmi. V tej zvezi lahko navedemo misel Francois de la Rochefoucauld-a: »Sramotneje je, če svojim prijateljem ne zaupaš, kakor če te prevarijo«. Vprašanja zaupljivosti se lotevajo še številni ljudski pregovori. Star nemški pregovor npr. pravi: »*Vsakomur zaupati je neumnost, nikomur zaupati je norost*«. Podobno pravi istrski pregovor: »*Slabo je, če preveč zaupaš, še slabše, če nikomur*«. Kako prihaja do zaupanja, pravi drugi nemški pregovor: »*Zaupanje je rastlina, ki počasi rase*«. Določeno svarilo najdemo v Svetem pismu – v Sirahovi knjigi: »*Če si hočeš pridobiti prijatelja, ga pridobi s preizkušnjo in mu ne zaupaj prehitro*«. Zaupanje namreč ustvarja tudi nevarnosti. Zato pravi francoski pregovor: »*Nezaupanje je mati varnosti*«. Ali hrvaški pregovor: »*Lahko je prizadeti človeka, ki ti zaupa*«. Končno je tu še ruski pregovor: »*Življenje in zaupanje se izgubita samo enkrat*«.

Medtem ko je za prijateljstvo medsebojna zaupljivost bistvenega pomena, ni toliko pomembna za tovarišstvo in sploh ni pomembna za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zblizanja lahko le nasprotje zaupljivosti vpliva na to, s kom se ne družimo radi; v pogovornem jeziku označujemo take ljudi kot »pokrite rihte«. Zanesljivost in pravičnost kot posebna znaka odličnosti človeka pa sta enako pomembna na vseh ravneh njegovega osebnega zblizanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko med drugim govorimo le, če nastopa zanesljivo in pravično tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. Tudi če ni medsebojne zaupljivosti, zahteva odličnost človeka, da celo do vseh drugih nastopa zanesljivo in pravično.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, je koristna medsebojna zaupljivost do tiste mere, ki izključuje nastanek možnosti za izkoriščanje posamezne osebe s strani druge osebe. Ne gre samo za medsebojno zaupljivost v okviru skupine, ki mora sodelovati pri poslu, temveč tudi za medsebojno zaupljivost nasprotnih strank pri poslu; v vsakem primeru sta potrebni zanesljivost in pravičnost, saj navsezadnje posel ne more biti dobro ocenjen, če ne temelji na pravičnosti in če ni izpeljan do kraja z vso zanesljivostjo.

6.5. MEDSEBOJNA ISKRENOST

Iskrenost je lastnost, značilnost človeka, ki ima pošten, odkrit, naklonjen odnos do drugih ljudi in tudi govori in ravna tako, kot v resnici misli ali čuti. Čeprav je iskrenost povezana z zaupljivostjo, le ni istovetna z njo, zato jo predstavljam posebej. Iskrenost raste iz zaupljivosti; zaupljivost je pogoj za iskrenost. Če se naj prijatelja dobro razumeta, se morata dobro poznati, ne smeta imeti pomembnih skrivnosti drug pred drugim. Da jih ne bi imela, si morata medsebojno zaupati. Pravzaprav lahko že podobnost razmišljanja in čustvovanja, ki poleg medsebojne privlačnosti ustvarja prijateljstvo, ugotovimo le na podlagi medsebojne iskrenosti. Človeka, ki mu nismo iskreni, ali ki do nas ni iskren, ne moremo šteti kot prijatelja. Ker mora biti prijateljstvo obojestransko, je povsem jasno, da mora iskrenost obstajati obojestransko. Ne zadošča torej, če smo samo mi iskreni do prijatelja, temveč mora tudi on biti iskren do nas. Če obstaja samo enostranska iskrenost, se bo prijateljstvo ohladilo, medtem ko obojestranska iskrenost prijateljstvo krepi.

Iskrenost se nanaša tako na razmišljanja kot na čustvovanja. Res smo mnogokrat preje iskreni v pogledu razmišljanja kot v pogledu čustvovanja. Če se iskrenost v pogledu razmišljanja pojavlja do oseb, ki niso naši prijatelji, se iskrenost v pogledu čustvovanja pojavlja praviloma le med ljudmi, ki so si bližji; to pa velja ravno za prijatelje. Kdor pred svetom še nosi masko, čuti potrebo, da jo pred prijateljem odloži. Prijatelj se mora prijatelju pokazati tak, kakršen je v resnici, nič boljši in nič slabši. Šele ko koga spoznamo v njegovem bistvu in nam je kljub vsemu všeč, ga lahko obravnavamo kot prijatelja. Če koga smatramo za svojega prijatelja in šele pozneje ugotovimo, da je v resnici povsem drugačen kot se nam je v začetku kazal in da nam tak, kakršen je v resnici, ni všeč in smo se torej v

njem zmotili, se bo še tako veliko začetno prijateljstvo začelo ohlajevati. Prijateljstvo je zgrajeno med drugim na sorodnosti razmišljanja in čustvovanja; sredstvo, da pridemo do takšnega spoznavanja, pa je medsebojna iskrenost.

Medsebojna iskrenost se mora pojavljati tudi, kadar gre za kake slabe navade ali razvade, ki jih zapazimo na prijatelju. Pri tem zadenemo na vprašanje občutljivosti prijatelja pri takšnih naših razkritjih. Prijatelju ne kaže zamolčati njegovih napak, saj bi jih v takšnem primeru ohranjal in se z njimi še dalje pojavljal v javnosti, dokler ga nanje ne bi opozorila kaka druga oseba, vendar na bolj grob način, medtem ko prijateljstvo omogoča medsebojne vplive na dosti bolj dobronameren način. Če prijatelju zamolčujemo nekaj, kar se nanaša nanj, bo to prej ali slej tudi sam občutil in si bo največkrat predstavljal, da mu hočemo prikriti dosti več kot mu dejansko prikrivamo. Popolna odkritost je le zgornja meja odkritosti, ki se ji kaže med prijatelji približevati, pri čemer je treba razlikovati objektivnost od subjektivnosti posameznih sodil.

V zvezi z medsebojno iskrenostjo nam od vseh znakov odličnosti pri človeku izstopata dva. Prvi je **resnicoljubnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se dogaja in kar ni posledek izmišljanja. Nasprotje resnicoljubnosti je lažnivost, ki očitno nima mesta pri prijateljstvu. Vendar je pri resnicoljubnosti treba razlikovati različne stopnje. Lahko si predstavljamo npr. prijateljstvo med dvema enako bolj resnicoljubnima človekoma ali med dvema enako manj resnicoljubnima človekoma, kolikor prikrivanje določenih dejstev sploh ne otežuje nastanek in ohranitev prijateljstva. V vsakem primeru je odmik navzdol od določene stopnje resnicoljubnosti praviloma odbijajoč znak, ki prijateljstvo umešča le na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo resnicoljubnosti vplivati na dvig resnicoljubnosti tistega, s katerim ga povezuje prijateljstvo. Drugi znak odličnosti je **poštenost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki obvladuje moralno slaba nagnjenja in teži k dobremu, pa tudi človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega. Nasprotje poštenosti ni samo tatvina, temveč tudi goljufija nasploh, ta pa gotovo ni združljiva s prijateljstvom. Vendar je pri poštenosti zaradi velike razsežnosti pojavov, na katere se lahko nanaša, spet mogoče zaslediti različne stopnje. Prijatelje mora odlikovati približno enaka stopnja poštenosti, medtem ko vsak odmik navzdol od določene stopnje pri danem prijateljstvu pomeni odbijajoč znak. Očitno je še, da je pri najtesnejšem prijateljstvu na najvišji ravni treba pričakovati le najvišjo stopnjo poštenosti.

Da tam, kjer ni medsebojne iskrenosti, prijateljstva biti ne more, kažejo razni ljudski pregovori in navedki iz literature. V tej zvezi se spominjam, da sem si pred davnimi leti ogledal film »Sedma tančica«, v katerem je bila podana naslednja misel: »Človeško dušo pokriva sedem tančic; v navadnem življenju jih odkriva človek 3 – 4, med prijatelji 5, v ljubezni 6, a sedme nikoli ne odkrije«. Čeprav se je misel nanašala predvsem na človeško dušo, torej čustvovanje, naša čustva, je veljavna tudi za naše misli in razmišljanja. V vsakem primeru kaže na potrebo po dosti večji iskrenosti med prijatelji kot je običajna v vsakdanjem življenju. Na potrebo po pomenu odkritosti pri kritiki opozarja Moliere: »Čim bolj ljubimo svoje prijatelje, tem manj jim laskamo«. Podobno Commerson: »Prijateljstvo nam daje pravico storiti ali izreči najneprijetnejše stvari«. V tej zvezi pravi Thomas Fuller: »Ni boljšega ogledala kot star prijatelj«. Podobno misel najdemo že v Svetem pismu – v Knjigi pregovorov: »Zvesto mišljeni so prijateljevi udarci, varljivi pa so sovražnikovi poljubi«. Tudi številni ljudski pregovori se dotikajo takšnih spoznanj. Kitajski pregovor npr. pravi: »Kdor me opozarja na moje napake, je moj prijatelj, kdor poudarja moje kreposti, je moj sovražnik«. Ali ruski pregovor: »Ni prijatelj, ki te z medom maže, marveč tisti, ki ti pove resnico v obraz«. Portugalski pregovor dalje pravi: »Kjer manjka iskrenosti, tudi prijateljstva n««. Ruski pregovor pa: »Prijateljstvo ne trpi sprenevedanja in se neha tam, kjer se začne laž«. Seveda je koristno tudi opozorilo, ki ga vsebuje latinski pregovor: »Prijatelje posvari na samem, a hvali pred vsemi«.

Medtem ko je za prijateljstvo medsebojna iskrenost bistvenega pomena, ni toliko pomembna za tovarštvo in sploh ni pomembna za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zblížanja lahko le njeno nasprotje vpliva na to, s kom se ne družimo radi. Resnicoljubnost in poštenost kot posebna znaka odličnosti človeka pa sta enako pomembna na vseh ravneh njegovega osebnega zblížanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko govorimo med drugim le, če nastopa resnicoljubno in pošteno tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. Tudi če ni medsebojne zaupljivosti, zahteva odličnost človeka, da celo do vseh drugih nastopa resnicoljubno in pošteno.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, je pomembna medsebojna iskrenost, resnicoljubnost in poštenost, saj si ni mogoče predstavljati, da bi lahko bilo dobro delovanje zasnovano na lažnivosti in na izhodišču v tem, kako bi sodelavca ali nasprotno stranko speljali na led.

6.6. MEDSEBOJNO VPLIVANJE

Vplivanje je takšno delovanje na koga, da se to kaže, izraža v njegovem delu, ravnanju, mišljenju. Na posameznega človeka vplivajo drugi ljudje, pri čemer je njihov vpliv lahko večji ali manjši, odvisno od značaja posameznega človeka in od tega, od koga in iz katere smeri takšen vpliv prihaja in na kaj se nanaša. Če vpliv ni neposreden, je vsaj posreden in sicer s tem, da opazovanja na drugih ljudeh dajejo podlago za lastno razmišljanje. Prijatelj ima na prijatelja velik vpliv, ker se dobro medsebojno poznata, sestavni del prijateljstva pa je tudi medsebojno zaupanje in iskrenost. S prijateljsko kritiko dobimo spodbudo za odstranitev kake lastne, širše nezaželene napake.

Kadar želimo zavestno vplivati na prijatelja, ne smemo izhajati iz kakega lastnega ozkega osebnega vidika. Zato se ne kaže spotikati ob kake prijateljeve navade, ki samo nam niso po godu, saj ne moremo pričakovati, da bo prijatelj zgolj nam na ljubo v prihodnosti ravnal drugače kot je ravnal prej. Opozoriti pa kaže prijatelja na tiste njegove navade, ki širši družbi niso prijetne. Nato je njemu prepuščeno, kako bo prešel od lastnega spoznanja do dejanja.

Neposredni vpliv na prijatelja se ne omejuje na opozarjanje na kako njegovo nezaželeno lastnost, temveč se širi še na razvijanje kake nove lastnosti. Pri tem je treba upoštevati, da je pri človeku mogoče razvijati le takšno lastnost, ki jo vsaj v nastavku že ima in ki še ni prišla povsem do izraza. Potrebna je ustrezna spodbuda, nakar bo spet od prijatelja odvisno, ali bo pokazal zadostno stremljenje po razvijanju tiste lastnosti, ki bi jo radi pri njem povečali.

Do sedaj sem se dotikal nekaj oblik zavestnega vplivanja na prijatelja. Medsebojni vpliv pa je lahko tudi podzavesten, kar izhaja iz samega dejstva zblizanja, ko se drug od drugega nalezeta raznih navad in tudi razvad, ne da bi vedela, kdaj in kako.

V zvezi z medsebojnim vplivanjem nam od vseh znakov odličnosti pri človeku izstopata dva. Prvi je **voditeljskost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki zna voditi druge ljudi in uresničevanje česa ter organizirati, uskladiti in spodbuditi kako delovanje. To sedaj ne pomeni, da nas skuša prijatelj obvladovati s svojimi zamislimi, temveč da nam daje zgled, kako bi sami lahko nastopali v vlogi voditelja. Ne moremo pa pričakovati prijateljstva med človekoma, kjer bi bil eden med njima podrejen drugemu. Če se prija-

teljstvo vzpostavi med osebama z enako stopnjo voditeljskosti, je pri obeh treba računati z visoko stopnjo olikanosti, ki preprečuje prepire. Drugi znak odličnosti je sedaj **podjetnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se pri svojem delu loteva novih in novih nalog in je zaradi svoje preudarnosti in modrosti sposoben prevzemati tveganja v zvezi z novim delovanjem. Sicer pa tudi za ta znak velja isto, kar sem povedal pri voditeljskosti.

Že v Svetem pismu – v Knjigi pregovorov najdemo misel: »*Železo se brusi z železom, človek brusi svojega bližnjega*«. Številni ljudski pregovori misel nadaljujejo. Tako npr. pravi hrvaški pregovor: »*S komer se družiš, v takšno šolo hodiš*«. Ali perzijski pregovor: »*Človek, s katerim živim, mora biti dober, da lahko sam postanem boljši*«. Japonski pregovor pa pravi: »*Ni strašno iz pametnega napraviti sovražnika, strašno je iz bedaka napraviti prijatelja*«. Najdemo še ruski pregovor, ki pravi: »*Bedarij se lahko od vsakogar naučiš, pameti od malokaterega*«. Zato je dobro imeti pred očmi španski pregovor: »*Družina je takšna, kot jo je Bog dal, prijatelji pa takšni, kot si jih sam izbral*«.

Medtem ko je za prijateljstvo medsebojno vplivanje bistvenega pomena, ni toliko pomembno za tovarištvo in sploh ni pomembno za poznanstvo. Pri obeh nižjih ravneh osebnega zблиžanja lahko le nasprotje medsebojnega vplivanja deluje na to, s kom se ne družimo radi. Voditeljskost in podjetnost kot posebna znaka odličnosti človeka pa sta enako pomembna na vseh ravneh osebnega zблиžanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko govorimo med drugim le, če nastopa voditeljsko in podjetno tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev, ne da bi s tem ustvaril njihov odpor. Tudi če ni medsebojnega vplivanja, zahteva odličnost človeka, da celo do vseh drugih nastopa voditeljsko in podjetno skladno s skupnimi interesi..

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, je treba zagotoviti uspešno medsebojno vplivanje udeležencev, za kar je zlasti pomembna voditeljskost posameznega od njih, medtem ko je podjetnost pri vsaki od strank pogoj, da se sploh česa lotijo in ne ostajajo raje brez kakršnegakoli novega tveganja in tudi dosežka.

6 7. MEDSEBOJNA POMOČ

V načelu s pomočjo razumemo tisto, kar kdo naredi namesto koga drugega ali kar se da komu, da pride iz neugodnega položaja. Pravzaprav je že s

tovarištvom mišljena zavest povezanosti s tovariši in pripravljenost pomagati jim. Pri prijateljstvu pa zavzame medsebojna pomoč novo kakovostno stopnjo. Predvsem ne gre samo za računico o tem, da je za kako uslugo treba napraviti protiuslugo. Med prijatelji ni trgovanja z uslugami, zato tudi takoimenovane »poslovne prijatelje« praviloma ne moremo obravnavati kot prave prijatelje. Medsebojna pomoč prijateljev ni sredstvo njihovega zblížanja, temveč predvsem njegov posledek. Prijatelju pomagaš že iz preprostega zadovoljstva, da mu lahko pomagaš.

Določena oblika medsebojne pomoči je povezana z medsebojnim vplivanjem prijateljev. Medsebojna pomoč je usmerjena tudi k prijateljevi uspešnosti. Prijatelju je treba pomagati pri njegovi uspešnosti in se skupaj z njim veseliti njegovih uspehov. To je gotovo nekoliko težje doseči, če sta prijatelja osebna tekmeca bodisi v službi ali kje drugje v življenju. Zato se utegne pojaviti spoznanje, da se najtesnejše prijateljstvo praviloma težko pojavi med takšnimi sovrstniki, ki bi lahko bili tekmeci. Zavidanje, ki se pojavlja med tekmeci, je strup za prijateljstvo. Če bi komu kdaj celo privoščili kak neuspeh, se niti ne smemo šteti vredne njegovega prijateljstva.

V zvezi z medsebojno pomočjo nam od vseh znakov odličnosti pri človeku izstopa najprej **prizadevnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki dela oziroma je dejaven, da bi dosegel, uresničil povsem jasno opredeljen cilj, to pot skupaj s svojimi sodelavci. Nasprotnje prizadevnosti ni samo duhovna lenost, ki ima kot posledico manjšo učinkovitost, temveč tudi ravnodušnost do sebe in drugih ter celo brezčutnost do vsega. Gotovo mora prijatelje odlikovati približno enaka stopnja prizadevnosti vsakega od njih. Odmik navzdol od določene stopnje prizadevnosti je praviloma odbijajoč znak, ki preprečuje nastanek prijateljstva ali ga umešča na nižjo raven, razen če želi tisti z višjo stopnjo prizadevnosti vplivati na dvig prizadevnosti tistega, s katerim ga povezuje prijateljstvo. Nato imamo tu kot znak odličnosti pri človeku še **izvirnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ni odvisen od vzora, predloge, a tudi nazorov in navad ter se po tem loči od drugih ljudi. Pri pomoči, ki jo nudi prijatelj prijatelju ne pričakujemo samo uporabo utečenega obrazca, temveč predvsem nove rešitve. Zato lahko preje pričakujemo tesnejše prijateljstvo med enako izvirnima osebama kot med osebo, ki jo odlikuje izvirnost, in med takšno, ki je nima. Končno je tu kot znak odličnosti še **samozavednost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda samega sebe, svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojo vest, to je občutek,

zavest o moralnosti lastnega ravnanja, mišljenja, ki zbuja občutek moralne odgovornosti. Prijatelje mora odlikovati približno enaka stopnja samozavednosti, medtem ko pomeni vsak odmik navzdol od določene stopnje pri danem prijateljstvu odbijajoč znak. Očitno je tudi, da je pri najtesnejšem prijateljstvu treba pričakovati le najvišjo stopnjo samozavednosti.

Da lahko odpove prijateljstvo ravno tedaj, ko je potrebna medsebojna pomoč, opozarja že Sveto pismo – Sirahova knjiga: »*Marsikdo je prijatelj ob svojem času, pa ne ostane ob dnevu tvoje stiske*«. Plutarh je ugotovil: »Slabo je, če šele takrat opaziš, da nimaš prijateljev, ko jih resnično potrebuješ«. Epiktet pravi: »V blaginji je lahko najti prijatelja, v nasprotnih okoliščinah pa ni nič tako težko«. Zato je pomembna misel, ki jo je izrazil Ralph Waldo Emerson: »Če hočemo imeti prijatelja, moramo biti komu prijatelj«. Podobno pravi Henry David Thoreau: »Največ, kar lahko storim za svojega prijatelja, je to, da sem mu prijatelj«. Misel nadaljuje John Marks Templeton: »Način, kako se ljudje odzivajo na nas, bogati naše znanje o sebi«. Na koncu je tu še spoznanje, ki ga je izrazil Konfucij: »Kdor hoče zagotoviti dobro drugim, ga je s tem že zagotovil sebi«.

Medtem ko je za prijateljstvo medsebojna pomoč bistvenega pomena, je tudi pomembna za tovarštvo, medtem ko ni pomembna za poznanstvo. Pri najnižji ravni osebne zblizanja lahko le njeno nasprotje vpliva na to, s kom se ne družimo radi. Prizadevnost, izvirnost in samozavednost kot posebni znaki odličnosti človeka pa so enako pomembni na vseh ravneh njegovega osebnega zblizanja z drugimi. O odličnosti človeka lahko govorimo med drugim le, če nastopa prizadevno, izvirno in samozavedno tako v razmerju do svojih prijateljev kot do svojih tovarišev ali znancev. Tudi če ni medsebojne pomoči, zahteva odličnost človeka, da celo do vseh drugih nastopa prizadevno, izvirno in samozavedno, vendar na način, ki ne prizadene njihove občutljivosti.

Za dober potek poslov in obstoj dobrih vezi v javnem življenju, posebej pa pri izvajanju skupnih projektov, je koristna medsebojna pomoč, ki je lahko neposredna ali posredna tako v skupini, ki zastopa posamezno stran, kot pri obeh nasprotnih strankah. Pomoč se nanaša na nekaj, kar v danih okoliščinah preje še ni bilo prisotno in je potemtakem na nek način nov, izvirni vložek v razreševanje danega položaja. Brez samozavednosti pa naj tudi ne nastopa nobena od nasprotnih strani.

SKLEP

Za uspeh skupnega poklicnega delovanja ni ravno nujno prijateljstvo sodelujočih, temveč njihovo tovarištvo. Res pa je prijetno počutje sodelujočega posameznika boljše v primeru prijateljskih in ne samo tovariških razmerij. Prvine prijateljstva kot najvišje ravni osebnega zблиžanja, lahko razdelimo v dve skupini. Medsebojna privlačnost, sorodnost čustvovanja in sorodnost razmišljanja so prvine, zaradi katerih se prijateljstvo razvija. Medsebojna zaupljivost, medsebojna iskrenost, medsebojno vplivanje in medsebojna pomoč so pa prvine, ki se zaradi prijateljstva pojavljajo z novo, višjo kakovostjo. Ker o najvišji kakovosti govorimo kot o odličnosti, je očitno tudi značilnosti prijateljstva mogoče osvetljevati skozi prizmo znakov odličnosti pri človeku nasploh. Na nižjih ravneh osebnega zблиžanja kot je tista pri prijateljih, imamo tovariše in še na nižji znance. Pri njih povsem odpade nujnost medsebojne privlačnosti, s katero smo začeli obravnavati prijateljstvo, potreba po zahtevah v pogledu sorodnosti čustvovanja in sorodnosti razmišljanja je pa precej manjša. Manjše so tudi zahteve v pogledu medsebojne zaupljivosti, medsebojne iskrenosti in medsebojnega vplivanja, pri tovariših je še vedno pomembno vprašanje njihove medsebojne pomoči. Spoznanja o primerjalnih sodilih za ravnanje posameznega človeka mu dajejo spodbudo, kako naj skrbi za svojo kakovostno rast v smeri odličnosti. S svojo odličnostjo lahko izboljšuje medsebojna razmerja in s tem tudi uspeh skupnega delovanja.

7. PRESOJANJE LASTNE ODLIČNOSTI

UVOD

Razmišljanja o znakih odličnosti pri človeku, ki so podana v poglavju 1 te knjige, je mogoče nadaljevati z razmišljanji o gradnji osebnosti. Vse začenja pri:

1. opredeljevanju lastnih vrednot,

na katerih je nato zasnovano

2. pospeševanje lastnih prednosti,
3. odpravljanje lastnih pomanjkljivosti,
4. uporaba priložnosti,
5. izogibanje nevarnosti,
- 6.. zavedanje lastnih pravic,
7. uresničevanje lastnih dolžnosti in
8. izboljševanje lastnega delovanja,

čemur končno sledi

9. občutenje zadovoljstva z lastnim delovanjem in
10. priznavanje drugih o koristnosti delovanja posameznika.

7.1. OPREDELJEVANJE LASTNIH VREDNOT

Z vrednotami razumemo tisto, čemur priznava kdo veliko načelno vrednost in mu zato tudi sledi. Vrednote so povezane s takoimenovano življenjsko filozofijo posameznika, ki se v podrobnostih lahko razlikuje od človeka do človeka. Menim pa, da je pri lastnem usmerjanju tistega človeka, ki bi se želel pojaviti kot odlična osebnost, pomembno opozoriti predvsem na tri vrednote.

Prva vrednota pri opredeljevanju odličnosti usmerjanja samega sebe je **ustvarjalnost** posameznika. Gre za nenehno odkrivanje novih možnosti na določenem področju in za premišljeno dolgoročno vizijo delovanja na njem, ki se uspešno uresničuje, kar samodejno priznavajo tudi drugi, čeprav včasih neradi in z zavistjo. Ustvarjalnost je nekaj drugega kot uspešno posnemanje, nekaj drugega kot enkratni uspeh ob morebitnem slučajnem

navdihu; ustvarjalnost je mišljena kot trajna značilnost delovanja, ki ne dopušča zgolj ohranjanje doseženega položaja in ki ne pozna preprosto sedenja na lovorikah, doseženih v preteklosti. Seveda je ustvarjalnost mogoče zaznavati na različnih ravneh delovanja, zato tudi določene ustvarjalnosti ni mogoče ocenjevati kot enako pomembne na vseh ravneh. V vsakem primeru pa je usmerjanje v ustvarjalnost izredno pomembno za gradnjo odličnosti posameznika.

Druga vrednota, na katero je treba biti pozoren pri opredeljevanju odličnosti usmerjanja samega sebe, je **spodbujevalnost**. Gre za to, da posameznik nenehno spodbuja tudi druge pri njihovem delovanju in podpira njihovo lastno ustvarjalnost. Spodbujevalnost je nekaj drugega kot uporabljanje lastnih vidnih dosežkov zgolj v lastno korist ob hkratnem zaviranju drugih, ki naj ne bi uspeli, je nekaj drugega kot samovšečno siljenje v ospredje nasproti drugim, ki naj bi bili obravnavani zgolj kot zavistni nasprotniki. Zato tudi sama ustvarjalnost brez spodbujevalnosti, ki je usmerjena k razvijanju drugih, še ne more biti znak celovite odličnosti usmerjanja samega sebe. Spodbujevalnost je spet mogoče zaznavati na različnih ravneh delovanja, v vsakem primeru pa je usmerjanje v spodbujevalnost izredno pomembno za gradnjo odličnosti posameznika.

Tretja vrednota, na katero je treba biti pozoren pri opredeljevanju odličnosti usmerjanja samega sebe, je **moralnost** posameznika. Gre za nenehno usmerjanje delovanja človeka pod vplivom pojmovanja dobrega in slabega in upoštevanja etičnih norm, ki si jih posameznik usvoji v okviru svojega poslanstva. Moralnost ne dopušča dejanj, ki bi jih drugi obsojali in šteli kot slaba. Moralnost pomeni, da bi tudi tisto, kar se morda zaenkrat skriva kot osebna ali poslovna skrivnost, lahko bilo brez lastnega sramu, zlasti pa brez očitkov drugih razkrita v javnosti. Moralnost je spet mogoče zaznavati na različnih ravneh delovanja, od najnižje do najvišje. V vsakem primeru pa je ravno nanjo treba navezovati vse druge značilnosti, ki pripomorejo k takšni celoviti podobi osebe v očeh drugih, ki jo je mogoče označevati kot odličnost, zato je usmerjanje v moralnost prav tako izredno pomembno za gradnjo odličnosti posameznika.

Erich Fromm loči dve temeljni življenjski usmeritvi: k **imeti** ali k **biti**. Sorazmerna prevlada ene ali druge usmeritve določa značaj posameznika, način njegovega razmišljanja, čustvovanja in delovanja ter osnovni slog njegovega življenja. Značajska usmerjenost k imeti se kaže kot samoljubje in

sebičnost, težnja k biti pa kot ustvarjalnost, spodbujevalnost in moralnost, izražena tudi kot nesebičnost, dobrotu, sočutje, vzajemnost in ljubezen. Kjer obstaja zavest o ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti kot izhodišču delovanja, je mogoče trditi, da je takšen posameznik na najboljši poti, da bo odličnost tudi dosegel.

Številni znameniti ljudje govorijo o življenjski filozofiji posameznika, zlasti o pomenu razmišljanja o samem sebi. Tako pravi npr. že Buda: »To, kar smo, je plod vsega, o čemer smo razmišljali«. Mark Avrelij pa: »Kakor misliš, tako živiš«. Novalis ugotavlja: »Najvišji cilj intelektualne vzgoje je, da si človek pridobi popolno znanje o sebi in oblast nad svojim notranjim jazom«. Grade E. Poulard ga dopolnjuje: »Človeka ne merimo po njegovi zunanji moči, po moči njegovega glasu ali po trušču njegovih dejanj. Ocenjujemo ga predvsem po moči njegovega notranjega jaza, po značaju in globini njegovih zavez, po iskrenosti njegovega smotra in po pripravljenosti na nenehno zorenje«. V zvezi z razmišljanjem o samem sebi so človek oblikuje svoja življenjska načela. Tako pravi Mahatma Gandi: »Življenje brez načel je ladja brez krmarja«. Florida Scott Maxwell pa: »Od življenja zahtevajmo vsaj to, da si ostanemo zvesti. Za to, da bomo postali resnični lastniki vsega, kar smo in kar počnemo, bomo verjetno potrebovali nekaj več časa. Postanimo siloviti v svoji realnosti«. Starodavni kitajski modrec Lao Ce pa je spoznal: »Ali želite imeti pozitiven vpliv v svetu? Najprej uredite lastno življenje. Oprimate se posameznega načela, da bo vaše vedenje postalo celovito in učinkovito. S takšnim početjem si boste zaslužili spoštovanje in pridobili močan vpliv«. Najdemo tudi misel Epikteta: »Ni svoboden, kdor ne vlada nad seboj«. Na podlagi sprejetih splošnih načel si mora človek postavljati cilje. V tej zvezi pravi Thomas Carlyle: »Človek brez zastavljenega cilja je kot barka brez krmila ali smet na vodi«. Benjamin Disraeli ga dopolnjuje: »Skrivnost uspeha je vztrajnost in jasna slika cilja«. John M. Templeton pa pravi: »Če ne veste, kaj bi v življenju radi dosegli, potem verjetno ne boste dosegli veliko«. Cilji, ki si jih kdo postavi, so gotovo lahko različni in niso vsi takšni, da bi pripeljali do sodbe o njegovi odličnosti. Spomniti se je treba na J.W.Goethe-ja, ki je rekel: »Biti dejaven je prva naloga človeka, a ves čas, ko je prisiljen, da počiva, bi moral porabiti za to, da si pridobi jasno spoznanje o svetu, da bi mu to spoznanje v bodoče znova olajševalo dejavnost«. Maksim Gorki pravi: »Smisel življenja vidim v ustvarjanju in v ustvarjanju je brezmejno zadoščenje«. Lev Tolstoj pa ob misli na odličnega človeka: »Življenjski cilj vsakega posameznika je vedno isti: napredovanje v dobrem«.

7.2. POSPEŠEVANJE LASTNIH PREDNOSTI

Da bi na podlagi v točki 7.1. pojasnjenih lastnih vrednot posameznik dosegal ugled pri svojem delovanju in da bi bil najbolj ocenjen tudi z zornega kota vseh v začetku naštetih znakov njegove odličnosti, se mora dobro zavedati svojih prednosti, jih razvijati in tudi uresničevati. S *prednostjo* razumemo tisto, kar omogoča njegov boljši položaj pred drugimi glede na druge okoliščine, v katerih deluje in v katerih želi uresničevati svoje cilje. Te prednosti so v manjšem obsegu prirojene, večinoma pa pridobljene. V vsakem primeru jih je treba pospeševati, da bi izboljšali možnosti za ugled posameznika in za njegov razvoj v odlično osebnost, v čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe.

Kot pravi Peter Drucker v svoji knjigi *Managerski izzivi v 21. stoletju*, so »posamezniki lahko uspešni le, če uspešno izrabljajo svoje prednosti. Nihče namreč ne more pričakovati, da mu bodo uspeh prinesle njegove slabosti, kaj šele nekaj, kar ne obstaja«. Kakšne so njegove prednosti, je verjetno najpomembnejša stvar, kar jih lahko človek ve o sebi. Ugotoviti pa je treba tudi »področja, na katerih mora posameznik izboljšati svoje sposobnosti ali pridobiti novo znanje, na katerih sposobnosti in znanje niso več ustrezni in jih je zato treba posodobiti«.

Najprej je seveda treba spoznati, katere lastnosti je mogoče na splošno opredeliti kot pozitivne. O tem je gotovo veliko različnih gledanj. Tako npr. pravi M. Winette: »Pozitivne lastnosti so dobrohotnost, dobrovoljnost, ustrežljivost, poštenje, urejenost, zanesljivost in zadržanost«. Če spisek širimo s takšnimi lastnostmi, ki zagotavljajo ugled človeka v osebni in javnem življenju, se nam pojavljajo še številne druge. Ne glede na takšen splošni spisek pozitivnih lastnosti pa mora človek znati opredeliti tiste, ki se nanašajo zgolj nanj in ki mu lahko ustvarjajo prednosti. Tako pravi že Cicero: »Vsakdo naj spozna svoje duhovne sposobnosti in naj bo strog sodnik svojih dobrih in slabih lastnosti«. Publicij Sirij pa ugotavlja: »Nihče ne ve, česa je zmožen, dokler ne poskusi«. Lastne pozitivne lastnosti je treba razvijati. To je nujno povezano z nenehnim prizadevanjem. Že latinski rek pravi: »Dobrih lastnosti ne more sreča nikomur niti dati niti vzeti«. Seneka pa ugotavlja: »Vrlin ne daje narava, postati dober je umetnost«. Prizadevanje za izpopolnjevanje osebnih lastnosti, ki ustvarjajo prednosti, je nujno povezano z učenjem. Tako pravi Frank Tyger: »Učenje je nekaj, kar se nadaljuje, sicer ni nič«. Albert Einstein pravi: »Dan brez učenja je izgubljen. Toliko se je treba naučiti in tako malo časa imamo«. Daniel Bell

pa nadaljuje: »Porazno je misliti, da se v življenju učimo samo enkrat in nikoli več. Najbolj dragocena navada, ki si jo lahko privzgojimo, je ta, da se hočemo ves čas učiti«. Lastnosti, ki omogočajo prednosti, je seveda treba tudi koristno uporabljati. To ugotavlja že Henry Ford: »Sposobnosti moramo uporabljati, sicer zakrnijo«. Ljudski pregovor pa pravi: *»Ne vemo, kaj imamo, dokler tega ne izgubimo«*.

7.3. ODPRAVLJANJE LASTNIH POMANJKLJIVOSTI

Vsak človek ima ne samo lastnosti, značilnosti, ki ustvarjajo njegovo prednost pred drugimi v danih okoliščinah, temveč tudi lastnosti, značilnosti, ki se v takšni primerjavi izkažejo kot pomanjkljive in po katerih nima tekmovalnih prednosti pred drugimi. S *pomanjkljivostmi* razumemo tisto, kar ni v skladu z zahtevanimi lastnostmi ali značilnostmi pri doseganju določenega položaja ali uresničevanju izbranih ciljev. Tudi te pomanjkljivosti so v manjšem obsegu prirojene, večinoma pa pridobljene. V vsakem primeru jih je treba odpravljati, da bi izboljšali možnosti za ugled posameznika in za njegov razvoj v odlično osebnost, v čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe.

Ljudje navadno veliko bolje vedo, česa ne obvladajo kot pa, kaj jim gre najbolje od rok. A tudi tu se večkrat motijo. Peter Drucker opozarja, da človeku proučitev povratnih informacij najlaže pokaže, kaj dela dobro in kaj dela narobe in kaj je tisto, kar mu preprečuje, da polno izrabi svoje prednosti. Vedno mora primerjati svoje dejanske dosežke s predvidenimi. To mu omogoča izluščiti tudi področja, »na katerih intelektualna domišljavost povzroča zaviralno zaslepljenost. Veliko ljudi – zlasti z veliko znanja na enem samem področju – goji omalovažujoč odnos do znanja na drugih področjih ali verjame, da lahko s svojo pametjo zlahka nadomesti konkretno znanje. V nasprotju s tem analiza povratnih informacij kmalu pokaže, da je glavni razlog za slabe rezultate nezadostno znanje ali omalovažujoč odnos do znanja, ki je zunaj okvira posameznikove stroke.... Eden najpomembnejših ukrepov, ki izhaja iz analize povratnih informacij je torej posameznikova odločitev, da preseže intelektualno domišljavost in začne pridobivati sposobnosti in znanja, potrebna za najboljšo izrabo njegovih prednosti. ...Enako pomemben ukrep je odpravljanje slabih navad – stvari, ki jih posameznik dela ali ne dela, pa ovirajo njegovo učinkovitost in uspešnost ...Naslednji ukrep je povezan s tistim, česar se ne smemo lotevati... Zadnji ukrep, ki ga je treba upoštevati, je ta, da posameznik ne sme za-

pravljati preveč truda in časa za izboljšanje področij, na katerih so njegove sposobnosti omejene... Človek mora namreč vložiti veliko več truda, da se spreobrne iz nesposobneža v povprečneža, kot da iz vzornega opravljanja dela preide na odlično opravljanje dela.¹⁶

Spet se je treba najprej zavedati, katere lastnosti človeka je na splošno mogoče označiti kot negativne. M. Winette pravi: »Osebnostne pomanjkljivosti, kot so nezanesljivost, nepripravljenost na sodelovanje, lenoba, malomarnost, nadležnost, vmešavanje in nepoštenost, lahko imenujemo negativne lastnosti. ..Marsikdo pri svojem delu ne uspe samo zato, ker ima kakšno osebnostno pomanjkljivost. Preverite se. Naj vas ne bo strah pred lastnim mikroskopom... Odpovejte se svojim negativnim lastnostim«. Spisek lastnih napak, ki otežujejo ugled človeka ali ga celo preprečujejo, je seveda lahko dosti daljši. Vendar se na tem mestu ne bomo poglobljali vanj. Zavedati se je treba le tistega, kar pravi že latinski pregovor: »*Nihče ni brez napake*«. Ali pa norveški pregovor: »*Ni ribe brez kosti, tako ni človeka brez napake*«. Spomniti se kaže, da najdemo v Talmudu tudi misel: »*Velik je tisti, ki mu še lahko preštejemo napake*«. Koristno je tudi poudariti, da je napake lažje spoznati na drugih in ne na samem sebi. Tako pravi že kitajski pregovor: »Samo s tujimi očmi lahko vidimo svoje napake«. Jan Amos Komensky ugotavlja: »Srečen je človek, ki ga opozarja tuja napaka«. Podobno ugotavlja Francis Bacon: »Nihče ne uspeva tako hitro kakor tisti, ki upošteva tujo napako«. Seveda se pa moramo zavedati tudi spoznanja iz starega latinskega pregovora: »*Lastnih napak ne vidimo, pri drugih jih obsojamo*«. Drugi latinski pregovor pravi: »*Tuje napake imamo pred očmi, naše so nam za hrbtom*«. Italijanski pregovor pa pravi: »*Napake so kot vonji: svoje vsak manj opazi kakor tisti okrog njega*«. Spoznavanje lastnih napak in s tem pomanjkljivosti je prva stopnja pri njihovem odpravljanju. Tako pravi osetinski pregovor: »*Nauči se, da boš sam opažal svoje napake*«. Poljski pregovor pravi dalje: »*Kdor ne pozna svojih napak, naj vpraša sosede*«. Cicero pa pravi: »Znak neumnosti je, če kdo vidi napake drugih, a na svoje pozablja«. Seveda je marsikdaj težko priznati svojo napako in s tem pomanjkljivost. Latinski pregovor pravi: »*Vsakomur je ljubše, da grajajo tuje napake, kakor da grajajo njegove*«. La Rochefoucauld pravi: »Priznavamo, da imamo majhne napake, samo da bi prepričali druge, da nimamo velikih«. Vendar je tu tudi kitajski pregovor: »*Kdor me opozarja na moje napake, je moj prijatelj, kdor poudarja moje kreposti, je moj sovražnik*«. Od spoznanja napak in pomanjkljivosti do njihovega odpravljanja je seveda še težja pot. Nemški

pregovor pravi: »Spoznana napaka je napol odpravljena«. Japonski pregovor pravi: »Slab človek se trudi, da bi svojo napako opravičil, pošten, da bi jo popravil«. Seneka opozarja: »Težko je odpraviti napake, ki so rasle z nami«. Lichtenberg pa: »Ponos, ta plemenita lastnost, ni slep do lastnih napak, toda napuh je«. Islamski pregovor končno predstavlja spoznanje: »Najbolj nevarna je tista napaka, za katero ne vemo, da je napaka, še hujša pa tista, ki jo imamo za zaslužno dejanje«.

7.4. UPORABA PRILOŽNOSTI

Sedaj gre izvirno za zunanje vplive in ne neposredno za lastnosti ali značilnosti posameznika; te pridejo v poštev šele potem, ko gre za pravilen odziv na te vplive. S *priložnostmi* razumemo tisto, kar je posledica okoliščin, ugodnih za uresničitev česa, v našem primeru za doseganje določenega položaja posameznika ali za uresničevanje njegovih ciljev. Odličnost v usmerjanju samega sebe se nato kaže v pravilni uporabi takšnih priložnosti, pri čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe. A tudi v tem, da zna posameznik dobro presoditi, kdaj bi uporaba kakih priložnosti utegnila nasprotovati njegovi morali.

Mnogokrat se je treba najprej zavedati, da se je pojavila priložnost. Res pravi Alonzo Newton Benn: »Vsako jutro poraja novo priložnost za ljudi, ki verjamejo vase in hodijo vzravnano...Pogum, da nekaj začnemo in pri tem vztrajamo, je orodje, ki ga potrebujemo za uspeh«. Zavedati se je treba tudi tistega, kar pravi Louis Pasteur: »Na raziskovalnem področju pomaga naključje le tistim, ki so nanj pripravljeni«. Oliver Goldsmith pa pravi: »Ponavadi ugotovimo, da so srečne okoliščine rezultat našega delovanja«. Od tod ni daleč do nemškega pregovora: »Kadar ni priložnosti, si jih moramo sami ustvariti«. Za priložnost je treba biti pripravljen in priložnost je treba uporabiti. O tem pravi že latinski pregovor: »Pametni zgrabi priložnost«. Ali drugi latinski pregovor: »Pri obotavljanju pogosto zamudimo priložnost«. Znan je tudi tisti ljudski pregovor, ki nakazuje dvom v zvezi s priložnostjo: »Priložnost izgubljena ne vrne se nobena«. Seveda ne smemo misliti, da priložnosti ustvarjajo samo pozitivne odzive. Na to opozarja npr. Tomaž Kempčan: »Priložnosti ne delajo človeka slabega, temveč pokažejo, kakšen je«. V tej zvezi obstaja latinski pregovor: »Priložnost dela tatu«. Vendar je tu tudi drug pregovor, ki pravi: »Tat, ki ni imel priložnosti za krajo, se ima za poštenega«.

7.5. IZOGIBANJE NEVARNOSTI

Tudi sedaj gre izvirno za zunanje vplive in ne neposredno za lastnosti ali značilnosti posameznika; te pridejo v poštev šele potem, ko gre za pravilen odnos do teh vplivov. Z *nevarnostmi* razumemo tisto, kar ustvarja možnost nesreče, škode ali česa drugega slabega, neprijetnega sploh. *Nesreča* je dogodek, ki človeka zelo prizadene fizično, psihično ali materialno, *škoda* pa je tisto, kar nastane kot posledica zmanjšanja kake dobrine, na katero je človek navezan pri doseganju določenega položaja ali uresničevanju svojih ciljev. Odličnost v usmerjanju samega sebe se nato kaže v pravilnem izogibanju nevarnosti, če do nje že pride, pa v njenem obvladovanju, v čemer je treba videti tudi odličnost v usmerjanju samega sebe. Izogibanje nevarnosti pa seveda ne sme pomeniti cagavost in izogibanje kakršnemkoli tveganju.

Spet smo najprej pri vprašanju opredeljevanja nevarnosti, ki bi se jim bilo treba izogniti. Splošni ljudski pregovor pravi: »*Nevarnosti se rešiš s tem, da se ji izogneš*«. Latinski pregovor pravi: »*Ni velikega in pomembnega dela brez nevarnosti*«. Seneka pravi: »*Težavam ne moreš ubežati, lahko pa jih preмагаš*«. Velja tudi spoznanje iz drugega ljudskega pregovora: »*Če težav ni, si jih človek sam naredi*«. V zvezi z nevarnostmi je veliko pozornost treba posvetiti previdnosti. Tako pravi latinski pregovor: »*Previdnost je mati modrosti*«. Ali angleški pregovor: »*Kdor se pravi čas nevarnosti boji, redko vanjo pade*«. Nemški pregovor pravi: »*Marsikdo ne bi zabredel v nesrečo, če bi prej razmišljal tako kot po njej*«. Ali ruski pregovor: »*Vsakdo si s svojo nesrečo pamet kupuje*«. Ali francoski pregovor: »*Po škodi je vsak pameten*«. Ali nemški pregovor: »*Drago šolnino plačuje, ki ga škoda spametuje*«. Tudi William Shakespeare pravi: »*Previdnost je boljša kot prenačljivenost*«. Do pravega ravnanja z nevarnostjo pa je mogoče priti tudi s tujimi izkušnjami. Tako pravi splošni ljudski pregovor: »*Nesreča bedaka je opomin za pametnega*«. Nemški pregovor pravi: »*S tujo škodo prideš poceni do pameti*«. P.Syrus pa podobno ugotavlja: »*Dobro je videti v tujih nesreči, čemur se je treba izogibati*«.

7.6. ZAVEDANJE LASTNIH PRAVIC

Vsak človek je nosilec določenih pravic. Z njimi razumemo tisto, kar mu dovoljuje ali mu daje možnost biti, imeti, narediti kaj glede na njegov položaj ali dogovor. Odličnost v usmerjanju samega sebe se nato kaže v tem, da se zaveda takšnih pravic in si prizadeva, da se tudi pri njih uveljavi. Vendar

ne sme iti predaleč, da ne bi začel trajno nastopati v škodo drugih in bi bil to glavni motor lastnega delovanja.

O pravicah najraje govorijo pravniki. Vendar že stari latinski rek opozarja: *»Nekatere pravice niso napisane, vendar so trdnejše od vseh napisanih«*. In drugi latinski rek: *»Naravna pravica je to, kar je narava dala vsem živim bitjem«*. Področje, na katerem lahko opredeljujemo pravice, je zelo široko. Naj spomnim še na to, kar pravi Eleanor Roosevelt: *»Vedite, da vas nihče brez vašega privoljenja ne more prisiliti, da bi se počutili manjvredne«*. Z lastnimi pravicami je mogoče povezovati lastno pravičnost. V tej zvezi pravi latinski rek: *»Lastnost dobrega moža je, da ne zna delati krivice«*. Vendar opozarja nemški pregovor: *»Navada je močnejša kot pravica«*. In drugi nemški pregovor: *»Kjer pravica nima moči, tam je moč pravica«*. Španski pregovor pravi: *»Pravica ne potrebuje sile, sila ne potrebuje pravice«*. Victor Hugo opozarja: *»Lahko je biti dober, teže pravičen«*. Chauvilliers pa: *»Mnogi so dobri, ker ne znajo biti pravični«*. Vendar se takšno razmišljanje o pravičnosti že nekoliko oddaljuje od uveljavljanja lastnih pravic, ki je sedaj v središču našega zanimanja. Takšno uveljavljanje pa je treba nujno povezovati z dolžnostjo istega človeka. Tako pravi npr. F. Lamennais: *»Pravica in dolžnost sta kot palmi, ki ne dasta plodu, če nista druga zraven druge«*. Auguste Comte pa: *»Nihče nima druge pravice, kot da vedno opravlja svojo dolžnost«*.

7.7. URESNIČEVANJE LASTNIH DOLŽNOSTI

Pravice človeka so vedno povezane z njegovimi dolžnostmi. Z njimi razumemo tisto, kar je kdo dolžan storiti, opravljati zaradi določenih norm, zlasti moralnih. Z dolžnostmi nasploh je tesno povezana tudi odgovornost posameznika, tj. dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo, če kaj ne ustreza normam, zahtevam ali ima negativne posledice. Odličnost v usmerjanju samega sebe se nato kaže v doslednem uresničevanju lastnih dolžnosti. Občutek za to mora biti vgrajen že v posamezniku, ne da bi ga kdo moral na lastne dolžnosti šele opozarjati.

Večina ljudi dela z drugimi ljudmi in je učinkovitih le v sodelovanju z drugimi. Kot pravi Peter Drucker v že omenjeni knjigi, *»vodenje samega sebe narekuje prevzem odgovornosti za odnose z drugimi... Če posameznik hoče biti učinkovit pri opravljanju svojega dela, mora poznati prednosti, način dela in vrednote ljudi, s katerimi dela. .. Organizacije nič več ne temeljijo na moči. Vse bolj temeljijo na zaupanju. Zaupanje ne pomeni, da imajo ljudje*

radi drug drugega. Pomeni, da ljudje zaupajo drug v drugega. Pri tem je samoumevno, da ljudje razumejo drug drugega. Prevzeti odgovornost za odnose s sodelavci je torej izjemno nujna zadeva. Je dolžnost».

Tudi s spiskom dolžnosti se radi ukvarjajo pravniki. Če se že ne ukvarjamo z njim, pa kaže opozoriti na misel, ki jo je izrazil Cicero: »Največja dolžnost je, po svojih najboljših močeh pomagati tistim, ki pomoč zares potrebujejo«. Spomniti se je mogoče tudi na Simona Gregočiča, ki je zapisal: »Dolžan ni samo, kar veleva mu stan, kar more, to mož storiti je dolžan«. Latinski rek pravi podobno: »*Nihče ni dolžan storiti več, kot je mogoče*«. Ben Ames Williams pa: »Življenje je sprejemanje odgovornosti ali bežanje pred njimi; je stvar izpolnjevanja obveznosti ali njihovega neizpolnjevanja. Izbira je vsakomur nenehno na voljo; po tem, kaj si kdo izbere, lahko pošteno ocenite vsakega človeka«. J.G.Holland opozarja: »Odgovornost ponavadi hodi z roko v roki s sposobnostjo in močjo«. Voltaire pa: »Odgovorni smo za to, kar delamo, pa tudi za tisto, česar ne delamo«. G.B.Shaw ugotavlja: »Svoboda pomeni odgovornost, zato se je večina ljudi boji«. Winston Churchill pa: »Cena za veličino je odgovornost«.

7.8. IZBOLJŠEVANJE LASTNEGA DELOVANJA

V delovanju posameznika, ki poteka potem, ko so upoštevane lastne prednosti in pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti ter pravice in dolžnosti, se izraža tisto, kar naj bi pri njem zapažali kot njegove znake odličnosti. Delovanje je namreč opravljanje dela na določenem področju. Odličnost v usmerjanju samega sebe se nato kaže v stalnem izboljševanju lastnega delovanja, tudi na podlagi primerjanja z drugimi ter resnega upoštevanja spodbud in pripomb, ki so jih dali drugi.

Peter Drucker ugotavlja, da »presenetljivo malo ljudi ve natančno, na kakšen način opravljajo svoje delo. Večina nas pravzaprav niti ne ve, da drugačni ljudje delajo in funkcionirajo drugače«. Zaradi posnemanja nato »mnogi ljudje delajo tako, kot jim ne ustreza, kar pa je tako rekoč jamstvo za neuspešno opravljanje dela«.

Številni ljudski pregovori in misli znamenitih osebnosti se ukvarjajo z vprašanjem lastnega delovanja. Tako pravi že splošni pregovor: »*Če ne moreš delati, kar želiš, želi, kar moreš delati*«. Horacij pravi: »Izkoristi dan, čim manj zaupaj jutrišnjemu«. Seneka pa: »Ničesar ni, česar ne bi premagalo

vztrajno delo in vneta ter marljiva prizadevnost«. Seveda ni vse, s čimer se kdo ukvarja, tudi v skladu z označevanjem njegove odličnosti. Tako pravi latinski pregovor: »Ni vse častno, kar je dovoljeno«. Ali drugi latinski pregovor: »Hvalevredno je delati, kar je prav, ne pa, kar je dovoljeno«. Lastno delovanje je seveda mogoče izboljševati z njegovo skrbno pripravo. Tudi na to opozarja drugi latinski pregovor: »Karkoli delaš, delaj preudarno in misli na konec«. Epiktet pravi: »Vse, kar počenjaš, dobro premisli, šele potem se loti dela; če ne boš preudaril vseh možnih okoliščin, boš sicer z navdušenjem začel, pa boš moral delo opustiti in se osramočen vrniti. Če se lotiš naloge, ki ji nisi kos, ne boš dovršil niti te, niti tiste, ki bi jo zmogel«. K izboljševanju lastnega delovanja pripomorejo tako lastne kot tuje izkušnje. Tako pravi nemški pregovor: »Izkušnja je mati modrosti«. Ali angleški pregovor: »Izkušnja brez učenja je boljša kot učenje brez izkušnje«. Ali arabski pregovor: »Več je vredna ena koristna izkušnja kot sedem modrih pravil«. Ali nemški pregovor: »Živi zgledi razložijo mrtva pravila«. Imamo pa tudi nemški pregovor: »Slabi zgledi imajo močnejši učinek kot dobri nauki«. Ter nizozemski pregovor: »Kdor ne pozna poti, mora poiskati vodnika«. Na koncu je treba vedno presojati nove dosežke. Nemški pregovor pravi: »Dobro premišljeno, napol narejeno«. Ali drugi nemški pregovor: »Dobro je prav začeti, še bolje je prav končati«. Obstaja pa tudi japonski pregovor: »Od zmage se malo naučimo, od poraza veliko«.

7.9. OBČUTENJE ZADOVOLJSTVA Z LASTNIM DELOVANJEM

To je posledica uresničevanja pričakovanj posameznika ob vseh okoliščinah, v katerih poteka njegovo delovanje. Z zadovoljstvom razumemo njegovo stanje, ko se ugodno počuti, ker ga doživlja kot dovolj skladno z lastnimi potrebami. Odličnost v usmerjanju samega sebe naj bi zaradi realistično postavljenih ciljev in prizadevanj po njihovem uresničevanju bila izražena tudi v občutenju zadovoljstva s svojim delovanjem.

Človek se mora vedno spraševati o svojem lastnem prispevku. Peter Drucker pravi: »Posameznik si ne sme zastavljati vprašanj o tem, kaj hoče prispevati niti kaj drugi pravijo, da bi moral prispevati, ampak kaj bi moral prispevati«. Zavest o dobro opravljenem delu nato ustvarja občutek zadovoljnosti s svojim delom in s svojim življenjem.

Pot k zadovoljstvu se vedno začne pri nezadovoljstvu. V tej zvezi se je koristno spomniti na misel J.P.Sartre-a: »Napredek je delo nezadovoljnih«. Edi-

son pravi: »Nemir je nezadovoljstvo, a nezadovoljstvo je prvi korak k napredku«. Vendar ni rečeno, da nezadovoljstvo vedno vodi do zadovoljstva. Spomniti se je treba na to, da je Carlo Dossi ugotovil: »Polovico življenja tvorijo želje, drugo polovico nezadovoljstvo«. Vendar je tu tudi ugotovitev Pascal-a: »Človek ne prenaša ničesar težje od dolgega časa«. To pa vodi k njegovemu delovanju. Tako ugotavlja Voltaire: »Delo je vir zadovoljstva«. Flaubert pa: »Naposled je delo še najboljše sredstvo, da si polepšamo življenje«. Tako smo prišli do rezultatov lastnega delovanja. Mihajlo Pupin pravi: »Nobena stvar ne naredi človeka srečnejšega kot njegovo lastno pričanje, da je naredil najboljše, kar je mogel«. Tudi splošni ljudski pregovor pravi: »Srečo ustvarja to, kar smo, a ne to, kar imamo«. Latinski rek v tej zvezi pravi: »Srečen ni tisti, ki ima, kar si želi, ampak tisti, ki si ne želi, česar nima«. Seneka pa: »Nihče ti ne bo zavidal, če boš sam v sebi odkril radost«. V zvezi z lastnim delovanjem se je treba spomniti še na misel iz ljudskega pregovora: »Mirna vest je najboljše vzglavje«. O tem je govoril tudi J.W. Goethe: »Svobodni ste, če vam je vest čista«. Končno naj spomnim še na misel, ki jo je izrekel Axel Munthe: »Čim prej spoznamo, da je usoda v nas samih in ne v zvezdah, tem bolje za nas«.

7.10. PRIZNAVANJE KORISTNOSTI DELOVANJA POSAMEZNIKA

To pot gre za občutke, ki jih imajo drugi o obravnavanem posamezniku in h katerim naj bi sam pripomogel s svojim delovanjem, življenjem in obnašanjem. S koristnostjo namreč razumemo takšno stanje posameznika, ki mu drugi pripisujejo določene vrednote. Odličnost v usmerjanju samega sebe pa naj bi imela kot posledico tudi to, da priznavajo drugi koristnost delovanja obravnavanega posameznika. Če se to izraža v dodeljenih nagradah ali drugih javnih priznanjih, naj bi s tem bila dana le spodbuda za še boljše delovanje v prihodnosti

Že star kitajski pregovor pravi: »Če hočeš spoznati človeka, si poglej njegova dejanja«. Pietro T. Metastasio pravi: »Življenje se meri po delih, ne po dnevih«. Hegel pa: »Človek ni nič drugega kot vrsta njegovih del«. Seneka opozarja: »Živeti moraš za drugega, če hočeš živeti zase«. Nietzsche pa ugotavlja: »Mnogi ljudje so pavze v simfoniji«. Končno oceno o kakem človeku lahko ustvarijo le drugi ljudje. Pri tem je treba upoštevati latinski rek: »Nihče ne ugaja vsem«. Kljub temu velja osetinski pregovor: »Če bi rad samega sebe spoznal, sprašuj ljudi«. Sicer je resnico o človeku mogoče zaznati tudi iz splošnega pregovora: »Človekovo pomembnost je mogoče izmeriti s številom njegovih

nasprotnikov«. Od tega, kako človeka ocenjujejo drugi ljudje, je odvisen njegov ugled. Tako pravi latinski rek: *»Prihodnost odmeri vsakomur njegovo čast, tj. toliko časti, kolikor mu je pripada*«. Cicero pa pravi: *»Od vseh človeških stvari ni nič lepšega in plemenitejšega kakor pridobiti si mnogo zaslug za občo blaginjo*«. In druga njegova misel: *»Največji okras starosti je ugled*«. Da imata čast in ugled tudi širše posledice, nakazuje italijanski pregovor: *»Kadar imajo o kom dobro mnenje, je dobro vse, kar naredi*«. O poslavljanju od človeka še nekaj misli. J.W.Goethe pravi: *»Nekoristno življenje je zgodnja smrt*«. Cicero pa: *»Življenje mrtvih je v spominu živih*«. In končno italijanski pregovor: *»Človek je toliko vreden, kolikor naredi iz sebe*«.

SKLEP

Lastna notranja rast posamezne fizične osebe je vsekakor zapleten proces s številnimi preizkusi, ki bi jih kazalo opraviti, da bi jo lahko samo označili kot odlično in da bi prišli do osebnosti, ki bi imela oznako odličnosti. Razmišljanje je pa mogoče razširiti tudi na rast posamezne pravne osebe v smeri njene odličnosti. Vendar je o tem že več obravnavanega v obstoječi strokovni literaturi, zato se z njo ne bomo ukvarjali na tem mestu.

8. PRESOJANJE ODLIČNOSTI KANDIDATOV ZA POMEMBNE POKLICNE POLOŽAJE

UVOD

Gospodarno delovanje v organizacijah je tesno povezano s pravilnim izborom ljudi od najvišjih do najnižjih ravni v njih. Še zlasti je treba poskrbeti, da so najprej pravilno izbrani tisti na pomembnih poklicnih položajih, saj je to pogoj, da so ustrezno izbrani tudi tisti na nižjih in manj pomembnih položajih. Da bi bilo razmišljanje v nadaljevanju jasnejše, je ob samem začetku treba opredeliti nekaj izhodiščnih pojmov.

Z *gospodarskimi organizacijami* lahko poenostavljeno razumemo tiste, ki so označene kot podjetja, ne glede na to, ali gre za pridobitno delovanje posameznega lastnika ali kake gospodarske družbe. Z *negospodarskimi organizacijami* je poenostavljeno mogoče razumeti ne samo tiste, ki so označene kot zavodi, temveč tudi posamezne državne organe z njihove strokovne in izvajalne strani. Z *gospodarnim delovanjem* posamezne organizacije razumemo najprej *varčnost*, tj. skrbni izbor prvin, ki omogočajo uresničevanje njenih ciljev, pri čemer sta zastopana tako kakovostna kot vrednostno izražena stran teh prvin, dalje *učinkovitost* pri delovanju posamezne organizacije, tj. pravilno razmerje med vložki v njeno delovanje in njihovo porabo pri doseganju postavljenih ciljev, tj., da se »delajo stvari prav«, in končno *uspešnost* pri delovanju posamezne organizacije, tj. preprosto pravilni izbor in uresničevanje njenih ciljev, tj. da se »delajo prave stvari«.

S *položajem*, ki ga zaseda kak človek, razumemo dela in naloge, združene s pristojnostmi in pravicami v določenem okolju. *Pomemben poklicni položaj* je takšen, na katerem je mogoče strokovno vplivati in odločati. Pomembni poklicni položaji v organizacijah so zlasti tisti na vrhu poslovođenja in organih upravljanja. Seveda pa obstajajo pomembni poklicni položaji tudi na drugih ravneh zunaj organov poslovođenja in upravljanja: takšni so npr. položaji univerzitetnih učiteljev, raziskovalcev, sodnikov, revizorjev itd. Že na tem mestu pa kaže opozoriti, da mnogi menijo, da imajo pomembni poklicni položaji, zlasti tisti v okviru poslovođenja in upravljanja tudi politični pomen ali zgolj politični pomen, kar lahko nadaljnje ukrepanje povsem izmaliči.

Pred očmi imamo *kandidate*, tj. ljudi, ki si prizadevajo oziroma se potegujejo, da bi prišli do določenega pomembnega poklicnega položaja. Nato se pojavlja vprašanje pravičnega izbora, ko je med večjim številom kandidatov treba izbrati pravega. Z *izbiranjem* razumemo odločanje o tem, kateri kandidat je glede na izbrana sodila najboljši, najprimernejši, z *izborom* pa razumemo odločitev za posameznega kandidata iz večjega števila kandidatov. Gotovo pridejo pri nepristranskem gledanju v ožji izbor le tisti, ki so bližji svoji odličnosti, pri čemer pa je treba najprej utemeljiti, kaj šteje kot njihova odličnost. Z *odličnostjo* bomo v nadaljevanju razumeli lastnost, značilnost človeka, ki po svoji kakovosti dosega najvišjo pozitivno stopnjo; njegova kakovost se pa presoja tako prek njegove strokovnosti ali usposobljenosti kot prek njegove osebnosti ali osebne neoporečnosti. Na različnih poklicnih položajih se pričakuje različna strokovnost, pojavljajo se pa lahko tudi razlike v pogledu označevanja osebnosti, če to razumemo z vso širino. Zato se bomo v nadaljevanju ukvarjali s podrobnejšim obravnavanjem tako vprašanj strokovnosti kot tudi vprašanj osebnosti kandidatov za pomembne poklicne položaje.

8.1. STROKOVNOST IN ODLIČNOST

Strokovnjak je človek, ki kako stroko dobro obvlada, se spozna nanjo. S *strokovnostjo* pa razumemo tisto, kar se pridobi z izobraževanjem za določeno stroko in z delovanjem v njej. Včasih govorimo tudi o *strokovni usposobljenosti*, s čimer razumemo sposobnost za opravljanje določenega strokovnega dela. *Sposobnost* pa je lastnost, značilnost človeka, ki je potrebna za opravljanje kakega dela ali dejavnosti. Do strokovne usposobljenosti je mogoče priti z izobraževanjem in z delovanjem. *Izobraževanje* je načrtno razvijanje sposobnosti in seznanjanje z dosežki na različnih področjih človekove dejavnosti. *Delovanje* pa je opravljanje dela na določenem področju. Prvo, tj. izobraževanje, vodi do znanja. Drugo, tj. delovanje, pa vodi do izkušenj. Strokovno usposobljenost za posamezen pomemben poklicni položaj opredeljujeta tako strokovno znanje kot tudi strokovne izkušnje. Pri presojanju kandidatov za kak pomemben poklicni položaj moramo potemtakem upoštevati tako strokovno znanje kot tudi strokovne izkušnje. S presojanjem razumemo podrobno raziskovanje podatkov, dejstev, ki nam omogočajo priti do ustrezne ugotovitve. Ugotovitev pa je dejstvo, do katerega pridemo z razmišljanjem ali raziskovanjem. Razmišljanje je opredeljeno kot usmerjanje dejavnosti v zavesti v kaj, da bi prišli do jasnosti zaključkov ali da bi se spoznala primernost ali posledica česa. Raziskova-

nje je opredeljeno kot s temeljitim, načrtovanim opazovanjem ugotavljanje dejstev o čem. Dejstvo pa je to, kar dejansko obstaja ali se je dejansko zgodilo. Spoznavanje znanja in izkušenj posameznika seveda še ne zadošča za končno sodbo o njem. Pomembno je še dvoje. Prvo so njegovi strokovni dosežki v preteklosti in drugo njegovi strokovni obeti za prihodnost. V nadaljevanju si bomo postopno ogledovali vse štiri sestavine strokovnosti oziroma strokovne usposobljenosti posameznika, ki so pomembne za njegov izbor, tj. strokovno znanje, strokovne izkušnje, pretekle strokovne dosežke in prihodnje strokovne obete.

8.1.1. Strokovno znanje

S *strokovnim znanjem* razumemo celoto podatkov, ki si jih kdo o kaki stroki vtisne v zavest z učenjem ali s študijem. Z *zavestjo* pri tem razumemo sposobnost koga, da se zaveda svojega obstajanja in svojih razumsko-spoznavnih stanj. Z *učenjem* oziroma *študijem* pa razumemo s posredovanjem znanja usposabljanje za opravljanje določenega dela, dejavnosti, v našem primeru dela v izbrani stroki. Obseg strokovnega znanja, ki je potreben, da lahko govorimo o primernosti kake osebe za določen poklicni položaj, je seveda odvisen od značaja tega položaja. Da je nekdo odličen v pogledu strokovnosti, kadar imamo pred očmi njegovo strokovno znanje, pa je v načelu potrebno, da je njegovo znanje večje kot se normalno zahteva za izbrani poklicni položaj in da v tem pogledu po kakovosti prekoračuje druge ljudi. Pri tem ne mislimo toliko na njegovo splošno znanje, kot mislimo na njegovo poglobljeno strokovno znanje; širina splošnega znanja lahko poveča njegovo strokovnost le v posebnih primerih, kadar jo lahko uporabi pri svojem strokovnem delu.

Da bi lahko presojali kandidate za določen poklicni položaj, je seveda najprej treba natančno opredeliti strokovno znanje, ki je za takšen položaj potrebno. Šele nato lahko presojamo, v kolikšni meri takšno znanje posamezen kandidat dosega in presega. V razmerah, ko še ne obstaja dovolj strokovno usposobljenih ljudi, je mogoče zmanjšati obseg zahtevanega znanja, da bi bilo mogoče pridobiti kandidate. To pomeni, da je pri razpisu mogoče zahtevati tudi nižjo formalno izobrazbo, da je mogoče popustiti pri znanju tujih jezikov¹ itd. Obstaja pa nevarnost, da pri razpisu kakih pomembnih poklicnih položajev obstaja kak poseben interes po zmanjšani zahtevnosti znanja, da bi s tem bil položaj dosegljiv tudi posebej spodbujenim kandidatom, ki sicer ne bi izpolnjevali višjih zahtev. Znižanje zahtev

po strokovnem znanju ni mogoče preprosto opravičiti z dejstvom, da še ni dovolj ustrezno izobraženih strokovnjakov, ki bi se lahko pojavili kot kandidati. V znižanju zahtev se bolj odraža interes, da je lahko izbran tudi nekdo z manjšim znanjem, da le ne bi bil izbran kdo, ki bi zaradi svojega prevelikega znanja lahko bil komu nevaren, saj bi se mogel lažje spotikati ob kakšne njegove napake. To pa samo po sebi utegne zmanjševati uglednost takšnega poklicnega položaja, s tem pa tudi interes zanj.

V pogledu razsežnosti in poglobljenosti znanja, ki se zahteva za kak pomemben poklicni položaj, je pri posamezniku gotovo mogoče najti tudi kake pomanjkljivosti. Če je takšnih pomanjkljivosti manj in če zlasti niso izrecno pomembne, je še vedno mogoče govoriti o tem, da je kdo za obravnavani pomemben poklicni položaj strokovno usposobljen, saj lahko kake pomanjkljivosti ob svojem delovanju odpravlja. Seveda nikakor ni opravičljivo, da bi se komu omogočilo, da bi se šele potem, ko je izbran na kak pomemben poklicni položaj, začel učiti svoje »obrti«. O odličnosti kandidatov za pomemben strokovni položaj pa lahko govorimo le, če pomanjkljivosti v njihovem zahtevanem znanju na kakem ožjem področju ni ali so povsem zanemarljive, medtem ko pri drugih ožjih področjih njihovo znanje precej prekoračuje tisto, ki je zahtevano. Očitno imamo opraviti s presojanjem, ki je povsem nasprotno sodilu pri političnem izboru, ki se v karikaturi glasi: »lahko je nepismen, le da je naš«.

Peter Drucker v svoji knjigi *The Effective Executive* v zvezi s potrebnim znanjem višjih poslovodnikov (managerjev) npr. opozarja, da ni mogoče pričakovati, da bi bili univerzalni geniji, pač pa je potrebno, da so močni kot specialisti na posameznem področju ter da znajo povezati delovanje drugih specialistov za uspešno delovanje obravnavane organizacije.

Znanje za pomembne poklicne položaje je v glavnem treba pridobiti že vnaprej, »na zalogo«. V tej zvezi se potrjuje misel Leva Tolstoja: »Znanje je orodje, a ne cilj«. Čim večje pridobljeno znanje ima kak človek, tem več kasnejših poti mu je odprtih. Kitajski pregovor pravi: »Znanje je zaklad, ki povsod spremlja svojega lastnika«. S tem je povezan ruski pregovor: »Perje krasí pava, znanje človeka«. V vsakem primeru drži srednjeveški latinski pregovor: »Znanje je moč«. Od tod ni daleč do splošnega ljudskega pregovora: »Najprej moraš znati, če hočeš kaj veljati«. Res pa je tudi tisto, kar nakazuje nemški pregovor: »Kdor veliko ve, se od njega tudi veliko zahteva«. Veliko znanje omogoča človeku tudi visok položaj, na takšnem položaju se pa gotovo od njega zahteva dosti več kot v primeru, ko bi zasedal dosti nižji položaj.

8.1.2. Strokovne izkušnje

Z *izkušnjo* razumemo tisto, kar kdo ob dogodkih, doživetjih spozna, ugotovi; izkušnja je skupek takih spoznanj, ugotovitev. *Strokovne izkušnje* ne pridobimo z učenjem oziroma študijem, temveč z delovanjem. Obseg strokovnih izkušenj, ki je potreben, da lahko govorimo o primernosti kake osebe za določen poklicni položaj, je seveda odvisen od značaja tega položaja. Da je nekdo odličen v pogledu strokovnosti, kadar imamo pred očmi njegove strokovne izkušnje, pa je potrebno, da so njegove izkušnje večje kot se normalno zahteva za proučevani poklicni položaj in da v tem pogledu po kakovosti prekoračuje druge ljudi. Izkušnje so povezane tako s starostjo posameznega človeka kot tudi s področjem njegovega preteklega delovanja. Šolsko naučeno znanje brez kakršnihkoli življenjskih izkušenj je pa na nekaterih poklicnih položajih lahko celo nevarno.

Da bi lahko presojali kandidate za določen poklicni položaj, je seveda najprej treba natančno opredeliti obseg strokovnih izkušenj, ki je za takšen položaj potreben. Šele nato lahko presojamo, koliko takšne najmanjše izkušnje posamezen kandidat dosega in presega. Izkušnje se merijo predvsem s časovnim trajanjem delovanja na kakem primerljivem delovnem področju in dodatno ob drugih nespremenjenih velikostih s starostjo, kajti večja starost prinaša večje splošne življenjske izkušnje. Vendar lahko obstaja tudi zgornja starostna omejitev, saj starost preko določene meje lahko celo zmanjšuje koristnost posameznega kandidata. Seveda obstaja še nevarnost, da pri razpisu kakih pomembnih poklicnih položajev obstaja kak poseben interes po zmanjšani zahtevnosti izkušenj, da bi s tem bil položaj dosegljiv tudi kandidatom, ki sicer ne bi izpolnjevali višjih zahtev. Včasih celo večji obseg izkušenj nadomešča pomanjkljivost v formalnem znanju. Spet se pa lahko ozremo na primer za državo pomembnih poklicnih položajev, kjer je izbiranje med kandidati prepuščeno politikom. Očitno je z neizkušenim človekom lažje politično manevrirati, kar utegne biti interes tistih, ki ga izberejo na tak položaj.

Glede na obseg in ožje področje strokovnih izkušenj, ki se zahtevajo za kak pomemben poklicni položaj, je pri posamezniku gotovo mogoče najti tudi kake pomanjkljivosti. Nanašajo se lahko na ožje področje, na katerem si je pridobil strokovne izkušnje. Če je takšnih pomanjkljivosti manj in zlasti niso tako pomembne, je še vedno mogoče govoriti o tem, da je kdo za obravnavani pomembni poklicni položaj strokovno usposobljen, saj lahko takšne pomanjkljivosti ob svojem delovanju odpravlja. Seveda pa ni opr-

vičljivo, da bi se komu omogočilo, da bi si šele potem, ko je izbran na kak pomemben poklicni položaj, začel nabirati ustrezne izkušnje. O odličnosti kandidatov za pomemben poklicni položaj lahko govorimo le, če pomanjkljivosti v njihovih zahtevanih izkušnjah na kakem ožjem področju ni ali so povsem zanemarljive, medtem ko pri drugih ožjih področjih njihove izkušnje precej prekoračujejo tisto, kot je zahtevano.

Peter Drucker med drugim pri poslovnih opozarja na pomen obvladovanja časa, ki je na razpolago za izvedbo nalog. Tako je treba odstraniti vse tisto, kar ni pomembno za izvedbo nalog, proučiti, kaj lahko opravi enako dobro ali celo bolje kdo drug, poskrbeti pa tudi, da drugi, ki so vključeni v celotno nalogo, ne zapravljajo svoj čas.

Na pomen izkušenj opozarjajo številni ljudski pregovori. Na primer naslednji: *»Dosti je učenih, ali malo izkušenih«*. Angleški pregovor opozarja: *»Težave prinesejo izkušnjo, izkušnja modrost«*. Arabski pregovor nadaljuje: *»Več je vredna ena koristna izkušnja kot sedem modrih pravi«*. Šele izkušnje okrepijo človeka. Na to opozarja istrski pregovor: *»Starega drevesa ne upogneš«*. Da izkušnje pridejo šele z leti in večjo starostjo, opozarja nemški pregovor: *»Mlad petelin mora dolgo poskušati, preden zapoje kot stari«*. Tako pride še do spoznanj v splošnem pregovoru: *»Mladih ne smemo prezgodaj kovati v zvezde«*.

8.1.3. Strokovni dosežki v preteklosti

Strokovne dosežke posameznika v preteklosti razumemo kot posledice njegovega preteklega strokovnega dela in prizadevanja. Nikakor pa ni rečeno, da je bil nekdo, ki ima ustrezno strokovno znanje ter tudi strokovne izkušnje v stroki, v preteklosti tudi gospodaren, tj. varčen, učinkovit in uspešen. Marsikaj je lahko preprečilo, da bi lahko dokazal svoje strokovne dosežke v preteklosti, zato je treba poskrbeti za ustrezne informacije, ki šele dopolnijo vse tiste informacije, ki so potrebne pri izbiranju med različnimi kandidati.

Marsikdaj je seveda težko priti do informacij o preteklih strokovnih dosežkih kandidata. Največkrat ne zadošča, če sam predlaga kake dokaze, npr. svoje pisne elaborate, objavljene članke in podobno. Prav tako vedno ne zadošča niti njihova preverba. Pomembno je tudi, kako so bili njegovi predlogi uresničeni oziroma na kakšen odziv je naletelo njegovo delovanje.

V tej zvezi pa je treba ugotoviti, da poizvedovanje po strokovnih dosežkih v preteklosti pri dotedanjem zaposlovalcu lahko povzroči tudi informacije, ki so ravno nasprotno tistim, ki bi bile realistične. Če se koga želi prejšnji zaposlovalec rešiti, bo gotovo dal najboljšo oceno njegovega delovanja, saj bo s tem povečal možnost, da bo zapustil zaposlitev pri njem. In nasprotno, če je kdo pri starem zaposlovalcu zelo potreben, lahko zaposlovalec daje informacije, ki ustvarjajo večjo previdnost pri tistem, pri katerem kandidira za nov strokovni položaj. K vsemu je mogoče prišteti še posledice osebnih podpor ali nasprotno odbojnosti do posameznega kandidata pri tistem, od katerega se pričakujejo informacije o kandidatu.

Ne glede na vse te težave kažejo strokovni dosežki v preteklosti, kako je kandidat uporabil svoje strokovno znanje in svoje strokovne izkušnje v starem zaposlitvenem okolju. Zaposlitveno okolje je seveda lahko bilo takšno, da je omogočilo popolno uporabo strokovnega znanja in strokovnih izkušenj, lahko pa je bilo tudi takšno, da je postavljalo vrsto ovir pri tem. Zato je pri presojanju strokovnih dosežkov v preteklosti treba upoštevati tudi okolje, v katerem je kandidat deloval. V preteklosti je lahko pokazal strokovne dosežke na kakem drugem ožjem strokovnem področju kot je tisto ožje strokovno področje, na katerem bi v prihodnosti želel nadaljevati svoje delovanje. Nato je treba še presoditi, ali so strokovni dosežki v preteklosti zadostni za napoved njegovega delovanja v prihodnosti. V vsakem primeru pa je odličnost kandidatov s tega zornega kota treba presojati glede na odličnost njegovih dosežkov v preteklosti.

Peter Drucker med drugim opozarja, da se mora vsak poslovodnik zavedati, kakšne dosežke pričakujejo od njega in zakaj jih pričakujejo. Zato mora razumeti tudi svoje sodelavce, s katerimi se bo skupaj dokopaval do njih. To pa pomeni, da mora vedno usmeriti svoje videnje od lastnega dela k dosežkom celotne organizacije in od svoje specialnosti k okolju, v katerem se pojavljajo dosežki. Preteklo učinkovitost in uspešnost v tem pogledu je mogoče pričakovati tudi pri prihodnjem delovanju.

Ljudski pregovori v marsičem kažejo na pomen strokovnih dosežkov preteklosti, ko ne gre samo za obstoječe strokovno znanje in strokovne izkušnje. Nemški pregovor npr. pravi: *»Vsakdo si želi na svoj breg«*. In drugi nemški pregovor: *»Kdor hoče daleč priti, se mora zgodaj premakniti«*. Seveda za preteklo delovanje mnogokrat velja tudi tisto, kar pravi tretji nemški pregovor: *»Marsikdo bi hotel čez jarek, še preden pride do njega«*. Svoje delovanje v preteklosti rad marsikdo osvetljuje v luči, ki zdaleč presega dejansko svetlobo, ki

jo je ustvaril. V tej zvezi pa pridemo do spoznanja v slovenskem pregovoru, ki pravi: *»Najbolj prazen je tisti, ki je samega sebe poln«*.

8.1.4. Strokovni obeti za prihodnost

Strokovni dosežki posameznika v preteklosti so zgolj priprava za njegove strokovne dosežke v prihodnosti. Zato je zelo pomembno spoznati, kaj namerava kandidat na podlagi svojega strokovnega znanja in strokovnih izkušenj ponuditi na pomembnem poklicnem položaju pri svojem delovanju v prihodnosti. Dobri strokovni dosežki v preteklosti so lahko porok za dobre obete njegovega delovanja v prihodnosti.

Pri presoji kandidatov je koristno tehtati njihovo vizijo ali slovensko videenje. S tem razumemo njihovo notranje doživetje česa, kar v stvarnosti še ni nastopilo oziroma kandidatovo predstavo o tem, kako naj bi kaka zadeva potekala v prihodnosti. Če gre za kak povsem nov pomemben poklicni položaj, marsikdaj ne zadoščajo zgolj prvotno strokovno znanje in strokovne izkušnje kandidata, niti ne njegovi strokovni dosežki v preteklosti. Mnogokrat gre za uživanje v problematiko nečesa novega. Odličnost kandidata se kaže v vsestranskosti in poglobljenosti razumevanja novih okoliščin ter v najboljših ponujenih rešitvah.

Kot bom utemeljeval kasneje, pa niti jasno videnje prihodnjega delovanja še ne daje gotovosti, da bo tudi uresničeno. Med namerami in uresničevanjem je lahko velik prepad, ki ga včasih ustvarjajo povsem osebne značilnosti in lastnosti. Znano je tudi staro Petrovo načelo, po katerem vsak napreduje toliko časa, dokler ne pride do položaja, za katerega je povsem nesposoben. Posamezni kandidat lahko izpričuje zelo dobre strokovne dosežke na starih poklicnih položajih, medtem ko ne ustreza več zahtevam na novem poklicnem položaju, za katerega kandidira. Vsak namreč želi v svoji nadaljnji življenjski poti zasedati čedalje višje poklicne položaje in le redko ter v izjemnih okoliščinah se pojavlja tudi kot kandidat za nižje poklicne položaje kot so bili tisti, na katerih se je udejstvoval v preteklosti. Tako se pojavlja le, če na kakem višjem položaju ni uspel in mu ne preostaja nič drugega.

Peter Drucker poudarja potrebo, da se je npr. pri poslovoznikih treba osredotočati na njihov prispevek k učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije, tj. k dosežkom in ne k naporom. Prispevek pa je treba osvetljevati

z zornega kota usmerjanja k dosežkom, gradnje in zagotavljanja vrednosti pri delovanju ter razvijanja ljudi za prihodnje delovanje.

O prehajanju na višje in nižje poklicne položaje govore številni ljudski pregovori. Kitajski pregovor npr. pravi: »*Lahko je iti v goro, težko se je spuščati z nje*«. Seveda vsak večinoma vidi le potrebo po svojih vzponih, pri čemer se niti dovolj kritično ne zaveda svojih zmožnosti. Nemški pregovor v tej zvezi pravi: »*Častiblepnost in bolhe rade visoko skačejo*«. Vendar obstaja tudi svarilo v nemškem pregovoru: »*Ne hodi v vodo globlje, kot lahko plavaš*«. Ali nizozemski pregovor: »*Ne zabadaj palice dlje, kot lahko skočiš*«. Obstajajo pa tudi spoznanja o tem, da vzponu lahko sledi padec. Tako npr. pravi angleški pregovor: »*Kdor se hitro vzpne, tudi hitro pade*«. Ali nemški pregovor: »*Da se povzpne na stolp, so potrebne minute, da z njega pademo, samo sekunde*«. Končno pa je tu še spoznanje iz španskega pregovora: »*Kdor se sramotno povzpne, še sramotneje pade*«. Ali pa izrek iz korana: »*Vladar, ki daje človeku položaj, greši pred Bogom in državo, če ima v svoji deželi še koga, ki bi bil sposobnejši za tako delo*«.

8.2. OSEBNOST IN ODLIČNOST KANDIDATOV

Pri pomembnih poklicnih položajih je treba poleg vprašanj strokovnosti upoštevati še vprašanja osebnosti kandidatov. Z *osebnostjo* razumemo človeka z izstopajočimi lastnostim, značilnostim, ki jih ima kot posameznik. Včasih govorimo tudi o osebni neoporečnosti. Medtem ko je strokovnost oziroma strokovna usposobljenost posledica izobraževanja in delovanja, je osebnost oziroma osebna neoporečnost predvsem zadeva vzgajanja. Z *vzgajanjem* razumemo duhovno in značajske oblikovanje človeka, na katero prav tako lahko vpliva njegovo delovanje, ob katerem se v tem pogledu izpopolnjuje. Z *neoporečnostjo* pa bomo v nadaljevanju razumeli lastnost, značilnost človeka, kateremu njegove ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti ni mogoče oporekati, jim ni mogoče ugovarjati, in jih je še manj seveda mogoče zanikati. Seveda so vsi trije uporabljene pojmi precej široki, zato zahtevajo v nadaljevanju obsežnejšo obravnavo. Toda mnogokrat je pri presojanju kandidatov za pomembne poklicne položaje treba poleg teh njihovih treh lastnosti, značilnosti, treba upoštevati še, kakšen je njihov ožje in širše doseženi ugled. V nadaljevanju si bomo postopno ogledovali vse štiri sestavine osebnosti oziroma osebne neoporečnosti posameznika, ki so pomembne za njegov izbor, tj. ustvarjalnost, spodbujevalnost, moralnost in doseženi ugled.

8.2.1. Ustvarjalnost

Ustvarjalnost je lastnost, značilnost človeka, ki si s svojim delovanjem prizadeva, da kaj nastane. To pomeni, da ne gre le za ponavljanje že utečenega, temveč nenehno za nekaj novega. Da bi kdo lahko trajno kaj ustvarjal, ne more v nedogled črpati iz svojega dotedanjega znanja, izkušenj, preteklih dosežkov in prihodnjih obetov, o čemer je že govori v točki 8.2., temveč mora biti tudi trajno *učljiv*, tj. mora imeti lastnost, sposobnost trajno pridobivati nova znanja, nove izkušnje in jih koristno uporabljati pri svojem delovanju. Sicer je pa ustvarjalnost povezana s številnimi drugimi lastnostmi, značilnostmi človeka. Naj začnemo z njegovo *prizadevnostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki dela oziroma je dejaven, da bi kaj dosegel, uresničil. Prizadevnost se lahko izraža v pravočasnosti rešitev in v tem, da so rešitve preproste in vsem razumljive, ne pa zapletene, ki potrebujejo posrednika, da jih lahko pojasni tistim, na katere se nanašajo. Potem je tu *podjetnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ima voljo in pogum, da pri svojih novih zamislih prevzema tveganja. Dalje je treba opozoriti na *preudarnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki s prodornim proučevanjem dejstev, podatkov, prihaja do utemeljenih sklepov. Končno je tu tudi *izvirnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ni odvisen od vzora, predloge, pa tudi nazorov in navad ter se po tem loči od drugih ljudi. V vsakem primeru se ustvarjalnost nanaša na razmerje med izbranim človekom in nalogami, ki ga čakajo.

Da bi lahko presojali kandidate za določen pomemben poklicni položaj, je seveda treba natančno opredeliti, kaj je od tako razčlenjene ustvarjalnosti za takšen položaj zlasti pomembno. Gotovo zahtevajo različni pomembni poklicni položaji različno ustvarjalnost. Medtem ko je na vseh poudarjena prizadevnost in tudi preudarnost, je na nekaterih manj poudarjena podjetnost in celo izvirnost. Očitno pa je pri vsakem pomembnem poklicnem položaju treba poznati najnižjo raven ustvarjalnosti in celo to, kdaj mu kakšna sestavina ustvarjalnosti lahko celo škodi.

Peter Drucker med drugim pri najvišjih poslovodnikih posebej poudarja potrebo po tem, da so osredotočeni na pomembne zadeve, da razmišljajo strateško in splošno, da vedo, kdaj odločiti na podlagi načel in kdaj pragmatično, zlasti pa, da so sprejete odločitve tudi uresničene in ne samo napovedane.

O odličnosti posameznega kandidata s tega zornega kota ne govorimo samo, kadar povsem izpolnjuje zahteve po ustvarjalnosti na njem, temveč

kadar jih presega nasploh in ne samo v primerjavi z drugimi kandidati. Od ljudskih pregovorov, ki se ukvarjajo z ustvarjalnostjo, pa naj omenimo dva. Tako pravi nemški pregovor: »*Tudi norec lahko vlada, če se nič ne zgodi*«. Kitajski pregovor pa: »*Senca se premika, kakor sonce hoče*«. Ta pregovor pa že nakazuje tudi omejitve pri ustvarjalnosti.

8.2.2. Spodbujevalnost

Spodbujevalnost je lastnost, značilnost človeka, ki povzroča večjo delavnost in prizadevnost drugih ljudi, s katerimi sodeluje. To pomeni, da ne gre preprosto za ukazovanje drugim, ki jim je predstojnik, temveč za ustvarjanje duha sodelovanja. Pri skupnem delovanju je treba povezati vse ljudi, da so učinki dela čim boljši. Za to so pa potrebne številne lastnosti, značilnosti človeka, ki se razlikujejo od tistih, ki smo jih obravnavali v zvezi z njegovo ustvarjalnostjo. Naj začnemo z njegovo *olikanostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki se vedno lepo vede in tudi lepo govori. Z olikanostjo daje vedeti svojim sodelavcem tudi to, da potrebuje njihovo pomoč pri izvedbi kakega delovanja in da je navsezadnje tudi znanje razporejeno med različnimi ljudmi, katerih delo je treba usklajevati. Potem je tu *zanesljivost*, tj. lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesti in ki ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je obljubil ali kar se od njega pričakuje. Dalje je treba opozoriti na *voditeljskost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki zna voditi druge ljudi in uresničevanje česa ter organizirati in uskladiti delovanje pa tudi spodbuditi sodelavce k doseganju postavljenih ciljev. Končno je tu še *plemenitost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem. V vsakem primeru se pa spodbujevalnost nanaša na razmerje med izbranim človekom in drugimi ljudmi, ki so vpeti v isto delovanje.

Da bi lahko presojali kandidate za določen pomemben poklicni položaj, je seveda treba natančno opredeliti, kaj je od tako razčlenjene spodbujevalnosti za takšen položaj zlasti pomembno, Gotovo različni pomembni poklicni položaji zahtevajo različno spodbujevalnost pri sodelavcih, da je mogoče opraviti tamkajšnje naloge. Medtem ko je na vseh poudarjena olikanost in zanesljivost, je na nekaterih manj poudarjena voditeljskost in celo plemenitost. Očitno pa je pri vsakem pomembnem poklicnem položaju treba poznati najnižjo raven spodbujevalnosti in celo to, kdaj mu kakšna sestavina spodbujevalnosti lahko celo škodi.

O odličnosti posameznega kandidata s tega zornega kota ne govorimo samo, kadar povsem izpolnjuje zahteve po spodbujevalnosti na njem, temveč kadar jih presega nasploh in ne samo v primerjavi z drugimi kandidati. Posameznik se ne sme zapirati v sebe, temveč mora skrbeti tudi za vzgajanje svojega naslednika. Skrb, da bo s tem pridobil lastnega tekmeča, mora biti podrejena interesu okolja, v katerem prevzema vodilno področje nalog.

Peter Drucker opozarja, da tisti, ki kot poslovodnik prevzema odgovornost za svoj prispevek k dosežkom delovanja organizacije, mora zahtevati tudi od svojih sodelavcev, da se bodo zavedali svojih prispevkov. Pri njihovem izbiranju naj ne vidi težišče v najmanjših slabostih, temveč v največji močeh, ki nastajajo za organizacijo.

Ljudski pregovori se radi ukvarjajo z vprašanji, ki se nanašajo na sodelovanje ljudi in na vlogo, ki naj jo ima tisti, ki jih vodi. Naj navedemo splošni pregovor: »Velika norost je, če hoče biti kdo čisto sam pameten«. Nemški pregovor misel nadaljuje: »Veliko ljudi veliko ve, nihče pa vsega«. Nadaljnji nemški pregovor pravi tudi: »Nihče ni tako velik, da ne bi potreboval pomoči malih«. Zato je pomembno, da tisti, ki se pojavlja kot vodja skupine, upošteva angleški pregovor, ki pravi: »Izkaži spoštovanje človeku in še več bo napravil«. Znanje, ki ga mora imeti kdo, se sedaj z organizacijskega vidika pojavlja v luči, ki jo predstavlja istrski pregovor: »Kdor ne zna delati, ne zna voditi«. Misel nadaljuje italijanski pregovor: »Pri vodenju je zgled poglavitna stvar«. Skrb za rast drugih pa je mogoče na poseben način razbrati še v angleškem pregovoru: »Sveča daje luč drugim in porabi sama sebe«.

8.2.3. Moralnost

Moralnost je lastnost, značilnost človeka, da usmerja svoja razmerja do drugih ljudi na podlagi pojmovanja dobrega in slabega. To pomeni, da ne gre samo za brezhibnost razmerij do svojih sodelavcev, temveč do ljudi nasploh, s katerimi se pojavljajo stiki le prek njegovega strokovnega delovanja. Gre za človeka, ki ima v sebi sodila za svoja dobra ravnanja in ne samo opozorila v svojem okolju, ki uravnavajo njegovo delovanje z možno prisilo. Gre za človeka, ki sam premore dovolj samokritičnosti, ki ga nato usmerja in mu med drugim preprečuje, da bi kandidiral za kak položaj, ki mu ne ustreza. Moralnost je spet povezana s številnimi drugimi lastnostmi, značilnostmi človeka. Naj začnemo z njegovo *resnicoljubnostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se

dogaja in kar ni posledek izmišljanja. Potem je tu *poštenost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki obvladuje moralno slaba nagnjenja in teži k dobremu, pa tudi človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega. Dalje je treba opozoriti na *pravičnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter se ne ravna po osebnih nagnjenjih ali interesih. Končno je tu tudi *samozavednost*, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda svojega jaza in ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojo vest, tj. občutek, zavest o moralnosti lastnega ravnanja, mišljenja, ki zbuja občutek moralne odgovornosti. Samozavednost pomeni tudi, da ima sam svojo hrbtenico in da ne ravna pod vplivom drugih. V vsakem primeru se pa moralnost nanaša na razmerje med izbranim človekom in drugimi ljudmi nasploh, s katerimi prihaja v stik v zvezi s svojim delovanjem.

O moralnosti lahko govorimo tako v človekovem javnem kot tudi osebnem življenju. Vendar nas sedaj zanima prvo, drugo pa le, kolikor ima lahko vpliv na prvo. Da bi nato lahko presojali kandidate za določen pomemben poklicni položaj, je seveda treba natančno opredeliti, kaj je od tako razčlenjene moralnosti za takšen položaj zlasti pomembno. Gotovo različni pomembni poklicni položaji zahtevajo različno moralnost. Medtem ko je na vseh poudarjena pravičnost in tudi poštenost, je na nekaterih manj poudarjena samozavednost in celo resnicoljubnost. V nekaterih primerih je preveč resnicoljubnosti lahko za tistega, pri katerem je kdo zaposlen, celo škodljiva. Očitno pa je pri vsakem pomembnem poklicnem položaju treba poznati najnižjo raven moralnosti in celo njene zgornje omejitve.

O odličnosti posameznega kandidata s tega zornega kota ne govorimo samo, kadar povsem izpolnjuje zahteve po moralnosti na njem, temveč kadar jih presega nasploh tako v javnem kot v osebnem življenju in ne samo v primerjavi z drugimi kandidati.

Peter Drucker v zvezi z odločanjem poslovodnikov opozarja, da je treba izhajati preje iz tega, kar je prav in ne iz tega, kar je sprejemljivo, saj do tega itak prihaja šele ob koncu, ko so potrebni kompromisi. Toda če kdo ne ve, kaj je prav, tudi ne pozna mej, do katerih lahko popusti in ne spozna, kateri kompromis je slab.

Ljudski pregovori največkrat povezujejo moralnost le s poštenostjo in resnicoljubnostjo. Tako npr. francoski pregovor: »*Poštenjaki zmeraj pokažejo, kje so*«. Ali gruzinski pregovor: »*Na tem svetu govori brez jezika edinole poštenost*«. Res pa opozarjajo, da je s tem povezana tudi samozavednost in na

njo vezani pogum. Tako npr. pravi angleški pregovor: *»Poštenjaki se ne boje ne svetlobe ne teme«*. Ni se jim treba ozirati niti na kritike, na kar opozarja npr. nemški pregovor: *»Poštenjaka ni nič manj, če nanj pocestni psi lajajo«*. Na posledice resnicoljubnosti opozarja npr. angleški pregovor: *»Resnica in vrtnica imata trnje«*. Za tiste, ki jim resnico predstavljamo, pa velja kitajski pregovor: *»Resnice, ki jih najmanj radi slišimo, so tiste, ki bi nam najbolj koristile«*. Opozorilo najdemo tudi v ruskem pregovoru: *»Kjer dvigujejo prestol za laž, postavijo tudi vislice za resnico«*. Za presojo, ali pri podajanju svojih sodb upoštevati interes javnosti ali interes posameznih lobistov, pa velja spomniti na drug kitajski pregovor, ki pravi: *»Vladar naj ne gleda svoje podobe v vodi, ampak v ljudstvu«*.

8.2.4 Doseženi ugled

O ugledu človeka govorimo takrat, kadar ima o njem zelo dobro mnenje več ljudi ne samo zaradi njegovih dejanj, ki so vezana na njegovo strokovnost in dosežke v preteklosti, temveč tudi zaradi njegovih lastnosti, značilnosti, ki štejejo kot sestavina njegove osebnosti. Nekateri pomembni poklicni položaji že sami po sebi zahtevajo, da ima kandidat dosežen dober ugled, ker so pač tudi ti položaji ugledni. Seveda so pri različnih pomembnih poklicnih položajih potrebe po poprejšnjem ugledu lahko različne. Pri nekaterih je zahtevo po poprejšnjem ugledu mogoče celo zanemariti, razen če gre za kako hudodelstvo v preteklosti, ki ga ne kaže zanemariti. Ugled na enem področju se pa lahko širi tudi na drugo področje.

Uglednost, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ima ugled, ima različne razsežnosti v odvisnosti od ravni pomembnosti poklicnega položaja. Nekdo je lahko ugleden za kak nižji položaj, medtem ko ni ugleden za kak višji položaj. Zato je spet treba za vsak pomemben poklicni položaj opredeliti tudi doseženo uglednost kandidata. O odličnosti kandidata s tega zornega kota pa lahko govorimo, če zahtevano uglednost ne samo dosega, temveč jo presega in ne samo v primerjavi z drugimi obstoječimi kandidati. Pri tem lahko upoštevamo poleg uglednosti v javnem življenju tudi uglednost v osebem življenju, še zlasti, če je zadnje pomembno pri javnem nastopanju.

Peter Drucker postavlja štiri vprašanja, na katera bi bilo treba odgovoriti pri presoji posameznika kot poslovodnika: 1. Kaj je napravil dobro? 2. Kakšna je verjetnost, da bo sposoben delati dobro? 3. Na podlagi česa bo mo-

goče pričakovati polno korist iz njegove moči? 4. Če bi imel sina ali hčer, ali bi bil voljan, da bi delal pod njegovim vodstvom, in zakaj?

Ljudski pregovori povezujejo ugled s častjo. Pri tem opozarjajo, da se do nje ne pride na lahek način. Tako npr. pravi nemški pregovor: »*Do časti se pride s trpljenjem*«. Ko je kdo doseže, jo je pa treba tudi očitati. O tem govori hindujski pregovor: »*Vsakdo je sam edini varuh svoje časti*«. Španski pregovor daje opozorilo: »*Steklu in človekovi časti je dovolj en udarec*«. Podobno pravi ruski pregovor: »*Čast visi na lasu: če jo odtrgaš, je tudi z vrvo ne boš več privezal*«. Nemški pregovor pa: »*Kdor je rešil čast, je rešil vse*«. Nemški pregovor pravi tudi: »*Kolikor več časti, toliko večje zahteve*«. Pri tem seveda niso mišljene zahteve, ki jih postavlja tisti, ki mu pripada čast, temveč zahteve, ki mu jih postavljajo drugi in jih mora uresničevati.

SKLEP

Pri izbiranju kandidatov se je treba odločiti za tistega, ki izstopa v pogledu svoje strokovnosti in svoje osebnosti. Res je lažje dobiti informacije o njegovi strokovnosti kot o njegovi osebnosti. Poenostavljeno se lahko odločamo glede na njegove strokovne obete za prihodnost (pod 8.1.4.) in glede na dosežen ugled v preteklosti (pod 8.2.4.). Če ni nihče povsem ustrezen, kaže izbrati tistega, ki bo po pričakovanjih lahko najbolj napredoval. Mnogokrat k izboru pripomore tudi kaka politična podpora, ki se pa ne nanaša nujno na tistega, ki je najboljši, temveč lahko tudi zgolj na tistega, ki bo komu najmanj nevaren. Ker se kandidati potegujejo za določen pomemben poklicni položaj, lahko o njih govorimo tudi kot o lovcih na položaj. Marsikdaj je nato odvisno tudi zgolj od sreče, kdo ga bo dobil. Od sreče tako za tistega, ki je razpisal položaj kot za tistega, ki se zanj poteguje. Za zadnjega pa bi lahko omenili še francoski pregovor: »*Dobro je loviti, kdor je ulovil*«. Pri tem pa ni nujno, da je sam bil tudi boljši lovec od drugih, s katerimi je tekmoval.

9. TEORETIČNI TIPI POKLICNEGA DELOVANJA IN VPRAŠANJE POKLICNE ODLIČNOSTI

UVOD

Na splošno je *poklic* ustaljena dejavnost posameznika, praviloma povezana z nujnostjo pridobivanja dohodka, potrebnega za zadovoljevanja njegovih življenjskih potreb, za katero je posameznik tudi strokovno usposobljen. Z *delovanjem* pri tem razumemo opravljanje dela na izbranem področju. *Poklicno delovanje* je potemtakem opravljanje dela v okviru posameznega poklica. Poklic pa je mogoče razumeti tudi bolj poglobljeno; gre ne samo za ustaljeno dejavnost posameznika, ki mu prinaša dohodek, temveč tudi za njegovo dejavnost, ki izpolnjuje njegovo poslanstvo, za katerega je poklican in ga tudi duhovno zaposluje. V tem pogledu je treba razlikovati poklic celo od same zaposlitve posameznika. Včasih je celo kak njegov formalni poklic, ki je povezan z materialno stranjo njegovega življenja, drugačen od tistega poklica, ki je povezan z duhovno stranjo njegovega življenja in uresničuje njegovo pravo poslanstvo. Njegov družbeni ugled, ki izhaja iz uresničevanja njegovega poslanstva, je lahko povsem drugačen od tistega, ki je vezan na izvajanje njegovega formalnega poklica.

Zaradi čedalje večje delitve dela so poklici ena najpomembnejših ustrojnih značilnosti sodobne družbe. Zato obstajajo različne metodične razvrstitve možnih poklicev glede na njihove značilnosti in izbrana izhodišča. V svojem razmišljanju pa ne nameravam izhajati iz njih, temveč le oblikovati teoretično in načelno zasnovo osvetljevanja različnih poklicev glede na njihove splošne prispevke in zahteve, ki jih morajo izpolnjevati osebe, ki se ukvarjajo z njimi. Zato bom razlikoval tri izhodiščne teoretične tipe pri poklicnem delovanju in na njih naslonjenih šest izpeljanih teoretičnih tipov pri poklicnem delovanju, končno pa še časovno sestavino njihovega uresničevanja.

S poklicnim delovanjem se ukvarjajo posamezni ljudje bodisi samostojno ali v medsebojni povezavi. Odličnost posameznega človeka je njegova lastnost, značilnost, da pozitivno izstopa iz množice drugih ljudi. Vendar je pri presojanju odličnosti mogoče razlikovati osebno odličnost ne glede na poklicno delovanje človeka in njegovo poklicno odličnost. *Osebno odličnost* lahko opredelimo kot izjemno kakovost posameznega človeka; *poklicno*

odličnost pa lahko opredelimo kot njegov izjemni prispevek k odličnosti njegovega poslovanja, kjer dokazuje izjemne dosežke. Nekdo je lahko odličen pri svojem poklicnem delovanju, kjer izpričuje izjemne dosežke, medtem ko ga v osebnem življenju nikakor ni mogoče označevati kot odličnega človeka. Po drugi strani je nekdo lahko označen s svojimi izstopajočimi osebnostnimi lastnostmi, značilnostmi, ki jih ima v svojem osebnem življenju in v razmerjih do drugih ljudi, medtem ko ni mogoče govoriti o njegovih izjemnih dosežkih tudi pri poklicnem delovanju,

9.1. TRIJE IZHODIŠČNI TEORETIČNI TIPI PRI POKLICNEM DELOVANJU

Tri izhodiščne teoretične tipe pri poklicnem delovanju opredeljujem glede na njihov pomen in učinke, kakor tudi glede na način razmišljanja o vlogi posameznika. S tega zornega kota se posamezen človek pri svojem poklicnem delovanju lahko pojavlja kot:

- a) ustvarjalec,
- b) tvegalec ali
- c) izvajalec.

Ker je pojem ustvarjanja širok, ga je za nadaljnje razumevanje treba zožiti tako, da se nanaša le na *kulturno ustvarjanje*, tj. na tisto, ki prispeva k že obstoječi kulturi v dani družbi in družbenem okolju. To pomeni, da je treba podrobneje pojasniti še kulturo kot takšno. Ker je dalje pojem tveganja podobno povezan s katerimkoli človekovim delovanjem, ga v samem izhodišču zožujem tako, da se nanaša zgolj na *finančno tveganje*, nakar bom v nadaljevanju pojasnil še tveganje nasploh. Če končno z izvajanjem razumemo uresničevanje kateregakoli zamišljenega delovanja, moram zaradi pravilnega razumevanja v nadaljevanju tudi ta pojem omejiti zgolj na *delovno izvajanje*. Tako pridemo do začetnega spoznanja, da so ljudje pri svojem poklicnem delovanju večinoma le izvajalci in le nekateri od njih tudi ustvarjalci in tveganci. Nato se srečamo še z vprašanjem, kako pri teh bistveno različnih teoretičnih tipih opredeljevati poklicno odličnost ljudi, medtem ko pri osebni odličnosti ne morejo obstajati večje razlike.

9.1.1. Ustvarjalec

Kot sem že omenil, z ustvarjalcem mislim na kulturnega ustvarjalca in ne na ustvarjalca nasploh, saj bi v nasprotnem primeru kot ustvarjalca na-

vsezadnje lahko šteli vsakega, ki je vključen v nastajanje kakega proizvoda ali storitve, čeprav morda na povsem vpeljan način. S kulturo je mogoče razumeti celoto pridobitev človeštva na področju predmetnega ustvarjanja in družbenega ustvarjanja; prvo se kaže v stanju znanosti v ožjem pomenu, tehnike in umetnosti, drugo pa v stanju oblikovanja ljudi in njihovih medsebojnih odnosov in celo znanosti v razširjenem pomenu; iz obeh vrst ustvarjalnosti kot duhovne kulture izhajajo takšne ali drugačne materialne stvaritve kot materialna kultura.

Z ustvarjalcem je potemtakem treba razumeti prinašalca novih rešitev na tehniškem, znanstvenem ali umetniškem področju. Povsod pomeni ustvarjanje nastajanje novih rešitev, ki ne ponavljajo zgolj starih, že znanih. Tehnične rešitve nastajajo iz prodiranja skozi površino dogajanj v njihovo ozadje in globino, da bi ob spoznanju skritih silnic in zakonitosti prišlo do preobrazbe zunanje podobe stvari in njihovega nastajanja. Znanstvene rešitve pravtako nastajajo iz prodiranja skozi površinsko dano stvarnost v globino pojavov, da bi prek metaforičnih in simboličnih procesov bila metodično izpeljana urejena in dokazljiva spoznanja o kakih zadevah. Umetniške rešitve pa nastajajo iz opazovanja življenja in sveta ter preoblikovanja spoznanj v novoustvarjena dela z estetsko vrednostjo.

Primeri ustvarjalcev so tehnični iznajditelji, znanstveniki in umetniki, ki s svojimi prispevki dopolnjujejo kulturo. Iz tega sledi, da ni nujno vsak, ki je označen kot tehnik, znanstvenik ali umetnik, tudi že kulturni ustvarjalec; morda zgolj obnavlja že znane rešitve. Vprašanje njegove odličnosti pri poklicnem delovanju je v vsakem primeru treba povezovati z uspešnostjo in pomembnostjo za kulturo na ožjem ali širšem področju oziroma območju. Pri svojem ustvarjanju so kulturni ustvarjalci v glavnem odvisni le od samega sebe, od svojih sposobnosti, ki so povezane tudi z njihovim izobraževanjem in marljivostjo. Ustvarjanje je povezano s številnimi odločitvami, nanje pa vpliva tudi razpoložljivost ustreznih informacij.

Pri vsakem poklicu potemtakem kaže razmisliti, v čem utegne obstajati njegova ustvarjalna sestavina.

9.1.2. Tvegalec

Tvegalec je oseba, katere poklicno delovanje je usmerjeno v tveganje, ki ima glede na opredelitev našega obravnavanja v končni stopnji finančne

posledice zanj; kot sem že omenil, lahko tvegalec kot izhodiščni teoretični tip pri poklicnem delovanju v opredeljenem okviru označimo tudi kot finančnega tvegalec. Tveganje je sprejemanje možnosti, da se pri uresničevanju izbranega cilja tisto, kar je zamišljeno, ne bo zgodilo, ali da se bo zgodilo nekaj, kar bo pokvarilo uresničitev zamišljenega, ali da se bo kaj izgubilo. Vežano je na preračunljivost v upanju na srečo v zvezi z uspehom.

S tvegalcem v širšem pomenu je mogoče razumeti vsakega, ki tvega na kateremkoli področju, v nadaljevanju pa bom s tvegalcem v sedanjem čistem izhodiščnem teoretičnem modelu razumel predvsem podjetnika, ki se v svojem imenu in za svoj račun spušča v tveganje na poslovnem področju ali na področju svojih naložb. V prvem primeru pri spoznani tržni niši nastopi npr. kot organizator, ki na podlagi tako ali drugače pridobljenih informacij vzpostavi posredovanje med določenim odjemalcem in izvajalcem ter brez večjega lastnega naprezanja in financiranja svojega delovanja pobere visok dobiček. V drugem primeru špekulira na podlagi tako ali drugače pridobljenih informacij z nakupom in prodajo vrednostnic, nakar ga v celoti zadenejo tudi vse finančne posledice. Navsezadnje je tvegalec tudi tisti, ki nastopa kot tat ali ropar, če tvegalec dopolnimo še z negativnim primerom, ki ga ne moremo s tako očitnim nasprotjem najti pri ustvarjalcu ali izvajalcu. Največkrat je tveganje povezano celo s samim ustvarjanjem ali samim izvajanjem, vendar v takšnih primerih ne gre več za čisti izhodiščni teoretični model, ki je povezan s finančnim tveganjem, zato se bom z njim ukvarjal v točki 9.2.

Vprašanje odličnosti tvegalec v tem čistem modelu je mogoče povezovati le z njihovo uspešnostjo in pomembnostjo pri doseganju takšnega tveganja, ki ni samo njim samim v korist, temveč je tudi splošno družbeno sprejemljivo. Svoje tveganje lahko bolje obvladujejo, če so njihove sposobnosti povezane z njihovo vzgojo in izobraževanjem, nikoli pa ne smemo pozabiti, da je v vsakem primeru tveganje odvisno ne samo od njih, temveč še od raznih drugih okoliščin. Tveganje se začne z ustrezno odločitvijo, zanj so pa potrebne tudi informacije, ki jih tvegalec znajo pravilno uporabiti.

Pri vsakem poklicu potemtakem kaže razmisliti, v čem utegne obstajati njegova tvegalecna sestavina.

9.1.3. Izvajalec

Izvajalec je oseba, ki izvaja dela, ki si jih je postavil sam ali pa mu jih je dodelil kdo drug. Izvajanje je vedno uresničevanje zamišljenega delovanja, ki je sestavljeno iz niza delovnih nalog, potrebnih v zvezi s postavljenim ciljem, zato lahko izvajalca v nadaljevanju natančneje označim kot delovnega izvajalca. Samo izvajanje lahko razčlenimo na neodvisno in na naročeno izvajanje; neodvisno izvajanje poteka glede na zaznane potrebe, ki jih čuti posameznik sam po sebi, naročeno izvajanje pa poteka v okolju, ko od koga dobiva naloge, ki jih mora izpeljevati. Izvajanje se lahko pojavlja na področju fizičnega ali umskega dela.

Pri poklicnem delovanju je vsak tudi izvajalec, čeprav glede na splošne prispevke in zahteve, ki jih morajo izpolnjevati osebe, ki se ukvarjajo s poklicnim delovanjem, med teoretičnimi tipi pri poklicnem delovanju obravnavam izvajalca kot nasprotje ustvarjalca in tvegaleca. Večino ljudi je glede na njihovo poklicno delovanje mogoče označevati zgolj kot izvajalce in ne tudi kot ustvarjalce in tvegalice. Sicer je pa izvajalce mogoče dalje preprosto razčlenjevati na delavce, če opravljajo pretežno fizična dela, in uslužbence, če opravljajo pretežno umska dela.

Vprašanje odličnosti izvajalcev kot tipa pri poklicnem delovanju je mogoče lažje presojati, kadar imamo opravka z naročenim izvajanjem, kjer so jasno opredeljene naloge in tudi sodila za njihovo uspešno opravljanje. Taka oznaka je lahko posledica ustrezne usposobljenosti na podlagi izobraževanja, ki se mu dodajajo še lastnosti, značilnosti na podlagi vzgajanja, zlasti marljivost. Pri poklicnem delovanju, kjer dobiva izvajalec naloge od drugih, so izhodiščne odločitve naloga drugih, medtem ko neposredni izvajalec sam lahko odloča le o kakih izvedbenih podrobnostih, pri katerih potrebuje dosti manj informacij kot jih potrebujejo ustvarjalci ali tveganci.

Pri vsakem poklicu potemtakem kaže razmisliti, v čem utegne obstajati njegova izvajalna sestavina.

9.2. IZPELJANI TEORETIČNI TIPI PRI POKLICNEM DELOVANJU

Do sedaj sem predstavljal svojo zamisel izhodiščnih in s tem temeljnih teoretičnih tipov pri poklicnem delovanju, ki se takorekoč izključujejo. Dejansko pa imamo pri poklicnem delovanju praviloma kombinacijo teh izho-

diščnih tipov, zato je treba začetne abstraktne modele še dograditi in s tem konkretizirati. V nadaljevanju bom upošteval po eno dopolnilo k izrazom za izhodiščne tipe, da bi s tem odprl boljše možnosti za uvrstitev katerega koli podrobneje označenega poklica. Tako pridem do naslednjih oznak:

- ab) ustvarjalec-tvegalec
- ac) ustvarjalec-izvajalec
- ba) tvegalec-ustvarjalec
- bc) tvegalec-izvajalec
- ca) izvajalec-ustvarjalec
- cb) izvajalec-tvegalec

Prvi hip izgleda, da je kombinacija ab) enaka kombinaciji ba), kombinacija ac) enaka kombinaciji ca), kombinacija bc) pa enaka kombinaciji cb) in da imamo dejansko samo tri različne kombinacije. Vendar se pojavljajo posebnosti zaradi različnega izhodišča, ki je označeno na prvem mestu, in nato dopolnila, ki je označeno na drugem mestu. To po svoje vpliva še na opredeljevanje poklicne odličnosti ljudi, medtem ko pri osebni odličnosti ne morejo obstajati večje razlike.

9.2.1. Ustvarjalec-tvegalec

Ustvarjalec-tvegalec je oseba, katere poklicno delovanje je ustvarjanje, pri katerem se pojavlja tudi tveganje uspeha. Ne gre nujno za tveganje, ki bi imelo v končni stopnji ravno finančne posledice zanj, temveč za tveganje pri doseganju zastavljenih ciljev, ki so lahko doseženi ali tudi ne. Takšno tveganje ni več toliko vezano na preračunljivost v upanju na srečo.

Pri pojasnjevanju ustvarjalca kot izhodiščnega teoretičnega tipa pri poklicnem delovanju sem govoril o tehničnem ustvarjalcu, umetniku in znanstveniku. Gotovo je vsak tehnični ustvarjalec dejansko projektant določene tehnične rešitve, ki je v vseh primerih, ko je nova in se ne opira na pretekle dosežke, v večji meri vezana na tveganje, ali bolje, nevarnost, da bo njeno uresničevanje lahko vodilo tudi do nepričakovanih negativnih dogodkov. Zato lahko kot primer ustvarjalca-tvegaleca najprej vzamem tehničnega projektanta. Nekaj podobnega velja za izumitelja, ki morda šele po daljših brezuspešnih poskusih pride do svoje končne rešitve. Ni pa nujno, da je vsak tehnični ustvarjalec vezan na tveganje. Naj v tej zvezi opozorim na arhitekto na raznih področjih. Njihovo tveganje se mnogokrat omejuje na povpraševanje po njihovih storitvah zaradi njihovih posebnosti, zaradi

česar jih še ne moremo označevati kot ustvarjalce-tvegalce. Pri znanstvenikih, ki sem jih navajal kot primer čistih kulturnih ustvarjalcev, lahko govorimo o ustvarjalcih-tvegalcih le, če jih vodi pot do znanstvenih spoznanj prek praktičnih raziskovanj, povezanih z nevarnostmi. Zato je bolje, če kot ustvarjalce-tvegalce namesto znanstvenikov navedemo kar raziskovalce določenih vrst. Seveda pa spet ni vsako raziskovanje povezano s tveganjem. Pri umetnikih, ki sem jih tudi navajal kot primer čistih kulturnih ustvarjalcev, je morebitno tveganje v zvezi z uporabljenim materialom in delom premalo izstopajoče, da bi ga lahko uporabili za oznako kake posebne vrste poklicnega delovanja. Nevarnost, da bodo umetniška dela zadel na manjši pozitivni odziv njihovih uporabnikov, pa je bolj povezana z vprašanjem njihove kakovosti.

Vprašanje odličnosti ustvarjalcev-tvegalcev je treba povezovati s premagovanjem težav pri uresničevanju njihovih ciljev in z njihovimi končnimi dosežki, ki so nadpovprečni. Poklicna odličnost je povezana z njihovim znanjem in marljivostjo. Podrobne odločitve, ki so potrebne pri nadaljevanju prizadevanj do končnih dosežkov, pa so odvisne tudi od ustreznih informacij.

Zanimivo bi potemtakem bilo pri vsakem poklicu razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je ustvarjalec-tvegalec.

9.2.2. Ustvarjalec-izvajalec

Ustvarjalec-izvajalec je oseba, katere poklicno delovanje je ustvarjanje nečesa, kar tudi sam do kraja tehnično izpelje ali pa širi v obsegu, ki vpliva na splošno kulturo v danem okolju. To pomeni, da se ne zanaša na druge ljudi, ki bi bili pri svojem poklicnem delovanju označeni zgolj kot izvajalci.

Čeprav je takšen tip pri poklicnem delovanju mogoče najti tudi na področju tehničnega ustvarjanja, je najbolj značilen ravno za umetniško ustvarjanje, ki ga pa nikakor ne izčrpa. Očitno slikar ali kipar lahko uresniči svojo stvaritev le, če sta pri njenem nastajanju prisotna od začetka do konca. Pri njih torej ne gre zgolj za to, da bi umetnik izdelal kak projekt, ki bi ga nato izpeljal kdo drug. Po drugi strani je skladatelj lahko istočasno npr. kot pianist izvajalec svoje skladbe, torej je ustvarjalec-izvajalec. Toda največkrat gre na področju glasbene umetnosti že za bistveno ločitev ustvarjanja od izvajanja, zlasti še, če je potrebnih več izvajalcev hkrati, npr. or-

kester z dirigentom. Na področju znanstvenega ustvarjanja lahko vidimo ustvarjalca-izvajalca predvsem v profesorju, ki svoje nauke kot sestavni del kulture na določenem področju in območju širi na druge. Vendar ostane ustvarjalec celo, če se tega ne loteva. Pri širjenju znanstvenih in leposlovnih del je seveda pomembno sredstvo tisk. Toda kot ustvarjalca-izvajalca v takšnih primerih nikakor ne moremo šteti založnika, ki je po svojem bistvu le izvajalec in dodatno še tvegalec.

Vprašanje odličnosti ustvarjalcev-izvajalcev je treba povezovati z njihovimi končnimi dosežki, ki so nadpovprečni. Če so izvajalci ločeni od ustvarjalcev, je očitno treba ločeno presojati odličnost prvih in odličnost drugih. Dela npr. Beethovna so lahko odlična tudi v primeru, ko jih je predstavil kak slab izvajalec. Sicer je pa delovanje ustvarjalcev-izvajalcev pod vplivom njihovega znanja in marljivosti ter odločitev, pri katerih so potrebne ustrezne informacije.

Zanimivo bi potemtakem bilo pri vsakem poklicu razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je ustvarjalec-izvajalec.

9.2.3. Tvegalec-ustvarjalec

Tvegalec-ustvarjalec je oseba, katere poklicno delovanje je sicer usmerjeno v tveganje, kar pa, če vodi do pozitivnih rešitev, lahko pomeni tudi stvaritev, ki sooblikuje splošno kulturo v danem okolju. To pomeni, da se nanaša še na druge ljudi.

Najbolj značilen primer takšnih tvegalec-ustvarjalcev so politiki, ki skušajo vzpostaviti na podlagi svojih zamisli nova pravila ravnanja v določeni družbeni skupnosti ali v okviru starih pravil ravnanja nove smeri prizadevanj ali uresničevanja nalog. Pri tem so lahko uspešni ali niso uspešni. Oboje se lahko nanaša že na stopnjo sprejemanja novih rešitev in nato še na stopnjo njihovega delovanja. Uspešnost ima nato vpliv na volitve o podaljšanju njihovega mandata, neuspešnost pa o odvzemu njihovega mandata. Njihovo ustvarjanje ima kot posledico zlasti novosti na normativnem področju, ki vplivajo na splošno kulturo v danem okolju. Politiki s svojim delovanjem lahko ustvarjajo spremembe v ureditvi ali spremembe v usmeritvi. Kot politiki pa ne štejejo nujno le tisti, ki so z volitvami prišli do položaja, na katerem odločajo, temveč tudi drugi, ki imajo takšno moč in ki bodo prav tako odstranjeni, če je ne bodo mogli upravičiti.

Vprašanje odličnosti tvegalec-ustvarjalcev je treba povezovati z njihovimi končnimi dosežki in njihovo trajnostjo zaradi nadpovprečnosti. Njihovo delovanje je vezano na njihovo znanje in marljivost, ki se izraža v odločitvah, pri katerih so potrebne ustrezne informacije.

Zanimivo bi potemtakem bilo pri vsakem poklicu razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je tvegalec-ustvarjalec.

9.2.4. Tvegalec-izvajalec

Tvegalec-izvajalec je oseba, katere poklicno delovanje je sicer usmerjeno v tveganje, vendar je to povezano z opravljanjem njegovih delovnih nalog. Sedaj ne gre več preprosto za tveganje, ki bi imelo v končni stopnji ravno finančne posledice zanj. Je pa takšno tveganje vezano na preračunljivost v upanju na srečo v zvezi z uspehom.

Najbolj očitne primere tvegalec-izvajalcev najdemo pri kaskaderjih ali nekaterih cirkusantih ter ekstremnih športnikih, katerih cilj je uresničevanje kakih izjemnih dosežkov. Vendar najdemo primere zanje tudi pri bolj običajnem poklicnem delovanju. Naj spomnim samo na preizkuševalce v nevarnejših okoliščinah ali na reševalce in gasilce v posebnih okoliščinah. Pri takšnih izvajalcih gre v prvi vrsti za delavce, ker pri njih prevladuje fizično delo; manj pogosto jih najdemo tudi med uslužbenci, pri katerih prevladuje umsko delo.

Vprašanje odličnosti tvegalec-izvajalcev je treba povezovati z uspešnim dokončanjem nalog, ki ga je mogoče označiti kot nadpovprečno. To pa pomeni tudi obvladovanje nevarnosti in tveganja, kar je odvisno od njihovega znanja in marljivosti, zlasti v zvezi z odločanjem na podlagi ustreznih informacij.

Spet bi bilo pri vsakem poklicu zanimivo razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je tvegalec-izvajalec.

9.2.5. Izvajalec-ustvarjalec

Izvajalec-ustvarjalec je oseba, katere poklicno delovanje je sicer izvajanje del, ki si jih je postavil sam ali mu jih je dodelil kdo drug, pri čemer sicer

sam ne ustvarja kakih novih spoznanj, temveč širi obstoječa spoznanja, s tem pa lahko bistveno pripomore k splošni kulturi na danem področju in območju.

Najbolj očitne primere izvajalcev-ustvarjalcev navadno najdemo pri novinarjih, ki na poljudni način širijo splošna spoznanja širšemu krogu ljudi. Pri tem posnemajo dognanja drugih in jih dopolnjujejo s svojimi komentarji, včasih pa v primeru raziskovalnega novinarstva odpirajo kako potrebo po dodatnem ustvarjanju. Zlasti v zvezi z znanostjo in njenim širjenjem je v tej zvezi treba nujno imenovati pedagoge vseh vrst kot izobraževalce. Njihova naloga ni razvijati kaj novega, temveč podajati obstoječe znanje ustreznemu krogu ljudi, pri čemer je njihov prispevek k znanju nasploh mogoče videti kvečjemu v novem izboru in pedagoškem podajanju izbrane snovi in ne v novih spoznanjih. To je najbolj očitno pri pedagogih na osnovnošolski in srednješolski ravni, toda tudi pri univerzitetnih učiteljih lahko le v manjšem obsegu zasledimo prave ustvarjalce dodatkov k znanosti. V vsakem primeru pedagogi s svojim izobraževalnim in delno še vzgojnim delovanjem vplivajo na splošno raven kulture v dani družbi in v danem okolju. Na področju umetnosti imamo poleg izobraževalnega in vzgojnega delovanja v tej smeri kot izvajalce-ustvarjalce npr. igralce, reproduktivne glasbenike itd., ki predstavljajo igre ali skladbe širši publiki. Njihov lastni ustvarjalni dodatek se nanaša na način izvedbe, medtem ko trajnejši vpliv ostaja na ravni splošne kulture v dani družbi in v danem okolju, ki so jo s tem soustvarjali. Zato štejejo tudi kot ustvarjalci in ne samo kot izvajalci. Kot takšni bistveno odstopajo od velike večine tistih, ki ostajajo zgolj izvajalci. Na koncu naj opozorim še na svetovalce raznih vrst, ki so sicer izvajalci določenih naučenih spoznanj, a pri njihovem uveljavljanju v dojetih okoliščinah lahko vplivajo na kulturo delovanja na njem. Takšno vlogo lahko imajo celo revizorji.

Vprašanje odličnosti izvajalcev-ustvarjalcev je treba povezovati z njihovo nadnormalno uspešnostjo pri širjenju kulture, ki naj bi jo razvijali v dani družbi in v danih okoliščinah. Povezana je z njihovim znanjem in marljivostjo. Zanje so izredno pomembne aktualne informacije, vendar se ne ukvarjajo s kakim posebnim odločanjem, kajti to ni povezano z njihovim izvajanjem.

Spet bi bilo zanimivo pri vsakem poklicu razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je izvajalec-ustvarjalec.

9.2.6. Izvajalec-tvegalec

Izvajalca sem že opredelilo kot osebo, katere poklicno delovanje je izvajanje del, ki si jih je postavil sam ali mu jih je dodelil kdo drug, toda sedaj ne gre več za običajnega izvajalca del, tj. običajnega delavca ali uslužbenca, temveč zlasti za posebno vrsto uslužbencev, ki morajo pri svojem delovanju odločati in s tem prevzeti tveganje. Tveganje je povezano s poslovnimi nalogami, lahko tudi s finančnimi nalogami, vendar ne gre več za njegovo osebno finančno tveganje, ker praviloma nastopa v imenu organizacije, za katero opravlja svoja dela. Seveda je pa tudi sedaj tveganje vezano na preračunljivost v upanju na srečo v zvezi z uspehom.

Najbolj značilen primer takšnih izvajalcev-tvegalec so poslovodniki v organizacijah. Ti so uslužbenci organizacij, v katerih morajo na svojem področju delovanja in za svoje podrejene sprejemati številne poslovne odločitve. Če so na najvišji ravni posloводства, torej ravnatelji, so neposredno odgovorni predstavnikom lastnikov, drugi poslovodniki so pa odgovorni najprej svojim nadrejenim poslovodnikom. S svojim delovanjem sicer lahko vplivajo na kulturo v svoji organizaciji, toda ker ne gre za vpliv na splošno kulturno okolje v družbi, jih ne označujem tudi kot izvajalce-ustvarjalce. Očitno bistveno odstopajo od velike večine drugih izvajalcev, tj. delavcev in uslužbencev. Izvajalce-tvegalec lahko najdemo še na drugih področjih in ne samo v zvezi s poslovodniki. Naj omenim samo to, da je tudi revizor letnih računovodskih izkazov dejansko več kot zgolj izvajalec dodeljene naloge; prevzema namreč tveganje, da zaradi kakega objektivnega ali subjektivnega razloga njegovo mnenje ne bo ustrezno in bo zato moral sprejeti odgovornost.

Vprašanje odličnosti izvajalcev -tvegalec je treba povezovati z uspešnim dokončanjem nalog, ki ga je mogoče označiti kot nadpovprečno. To pa pomeni tudi obvladovanje tveganja. Ni treba posebej utemeljevati, da je vse odvisno od njihovega znanja in marljivosti ter od pridobljene sposobnosti za odločanje na podlagi ustreznih informacij.

Spet bi bilo zanimivo pri vsakem poklicu razmisliti, v kolikšni meri zahteva od posameznika, da je izvajalec-tvegalec.

9.3. ČASOVNA OPREDELITEV TIPOV PRI POKLICNEM DELOVANJU POSAMEZNEGA ČLOVEKA

Najprej sem predstavil čiste in s tem ekstremne, medsebojno nasprotne tipe poklicnega delovanja. Nato sem s povezovanjem dveh izhodiščnih tipov prišel do bolj realističnih dopolnil predstav o konkretiziranih tipih pri poklicnem delovanju posameznega človeka. Sedaj nas pa še čaka upoštevanje časovne razsežnosti uvrščanja v posamezne tipe pri poklicnem delovanju posameznega človeka. Pri tem namreč obstajajo naslednje možnosti:

- x) postopno spreminjanje značaja poklicnega delovanja,
- y) vzpostavljanje dodatnega poklicnega delovanja in
- z) uporaba dodatnega nepoklicnega delovanja.

V vseh teh primerih gre za pojav spreminjanja poklicnega delovanja v različnih časovnih obdobjih pri posameznem človeku, kar nato vodi do novih spoznanj v zvezi z njim in njegovo poklicno odličnostjo.

9.3.1. Postopno spreminjanje značaja poklicnega delovanja

Čeprav se posamezni človek trajno ukvarja s poklicem določene vrste, s tem še ni rečeno, da bo njegovo delovanje trajno uvrščeno v isti izpeljani teoretični tip pri poklicnem delovanju. Predvsem je treba upoštevati, da posameznik pri posameznem poklicu sčasoma napreduje na višje položaje, s tem pa pridobiva še drugačne naloge. Če izhajamo iz dejstva, da je nekdo uslužbenec določene vrste, moramo računati tudi s tem, da bo sčasoma lahko dobil kak poslovodni položaj, s čimer ne bo ostal zgolj navadni izvajalec kot izhodiščni teoretični tip pri poklicnem delovanju, temveč bomo pri njem morali začeti govoriti že o izvajalcu-tvegalcu, lahko pa še o izvajalcu-ustvarjalcu kot izpeljanih teoretičnih tipih pri poklicnem delovanju. Po drugi strani se nekdo, ki bi ga v začetku lahko označevali kot ustvarjalca-izvajalca ali ustvarjalca-tvegalca, kjer gre za dva različna izpeljana teoretična tipa pri poklicnem delovanju, sčasoma umiri in se pri svojem poklicnem delovanju spremeni v izključno ustvarjalca brez takšnih dodatnih oznak.

Vprašanje odličnosti pri poklicnem delovanju je gotovo treba povezovati z uvrstitvijo v vsakokratni tip pri poklicnem delovanju. Medtem ko je v okviru posameznega tipa lahko posameznik nadpovprečno uspešen, to ne

velja nujno še potem ali pred tem, ko je uvrščen v drugačni teoretični tip v okviru istega poklica. Razlike pri izidih presojanja se lahko pojavljajo tudi, če ne pride sčasoma do uvrstitve v kak drugačni teoretični tip v okviru istega poklica. Znano je, da se ustvarjalnost pri enakih delih, ki jih opravlja isti človek, sčasoma spreminja. Medtem ko je v začetni stopnji treba pridobivati še ustrezne izkušnje, da bi lahko opravljeno delo vodilo do oznak odličnosti, lahko v končni stopnji začenjajo pojenjati intelektualne moči, kar prav tako utegne vplivati na rezultate opravljenega dela. Umetnik lahko preide v obdobje krize ustvarjanja, nakar se lahko pojavi vprašanje, kako ga presojati pri njegovem poklicnem delovanju. Presoja na posamezni stopnji njegovega delovanja se namreč lahko razlikuje od presoja nabrane celote pri njegovem delovanju. Pri vseh zgodovinskih presojah je potreben časovni odmik, ki šele omogoča končno sodbo.

9.3.2. Vzpostavljanje dodatnega poklicnega delovanja

Mnogi ljudje se vzporedno ukvarjajo z različnimi poklicnimi delovanji, ki pripadajo različnim teoretičnim tipom, ki so bili predstavljeni v točkah 9.1 in 9.2.. Eno poklicno delovanje jim služi kot podlaga za zadovoljevanje svojih temeljnih potreb, drugo delovanje, ki ima oznake drugačnega teoretičnega tipa, pa mu omogoča zadovoljevanje dodatnih potreb. Človek, ki je po svojem temeljnem poklicu preprost izvajalec, ker nastopa npr. kot običajni uslužbenec, se dodatno lahko ukvarja z deli, ki niso v ničemer vezana na njegov temeljni poklic: lahko predava na delavski univerzi, lahko prevaža kake članke v domač jezik ali tuj jezik, lahko piše kake članke, lahko se ukvarja s prekupčevanjem na boljšem trgu itd in na takšen način prihaja do dodatnih zaslužkov. Očitno je treba odličnost njegovega delovanja presojati ločeno glede na vsak teoretični tip njegovega delovanja.

Nekaterim šele dodatna dejavnost omogoča, da v celoti razvijejo svoje poslanstvo. Znano je, da so mnogi pesniki, pisatelji ali drugi umetniški ustvarjalci, a tudi izstopajoči športniki, po svoji formalni zaposlitvi lahko povsem običajni uradniki, lahko tudi duhovniki ali zdravniki, vendar pri presojanju njihovega pomena za kulturo na določenem področju in območju sploh ni več pomembno, kaj je bil tisti njihov poklic, ki jim je omogočal zadovoljevanje temeljnih življenjskih potreb, temveč le tisto, kar jih predstavlja kot kulturne ustvarjalce. Zato se pri njih sploh ne navaja več njihov formalni poklic, temveč le tisto, kar šteje kot njihov dejanski poklic, čeprav z materialnega zornega kota zanje niti ni bil pomemben.

9. 3.3. Uporaba dodatnega nepoklicnega delovanja

Dodatno delovanje, s katerim se poleg svojega poklica ukvarja posameznik, je lahko povsem nepoklicno, vezano na kak hobby, na kakega »konjička«, ki mu glede na njegovo znanje in dosežke prav tako lahko vpliva na ugled. Včasih se kdo mimo svojega siceršnjega poklicnega delovanja ukvarja še s kakimi igrami na srečo, npr. tombolo, špekulacijo na borzi vrednostnih papirjev itd. Takšno delovanje gotovo ne moremo šteti kot njegovo dodatno poklicno delovanje, čeprav mu lahko prinaša tako dobiček kot izgubo. Končno pa svoj čas lahko porabi tudi za zabavo in uživanje, zlasti če mu to omogočajo materialne prilike. V vseh takšnih primerih sploh ne prihaja več v poštev presojanje odličnosti pri kakem poklicnem delovanju, temveč le presojanje odličnosti osebnosti kot take.

SKLEP

Za osebno odličnost obstajajo izhodiščna sodila v ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti, na kar se navezujejo posebni znaki lastnosti in značilnosti posamezne osebe kot so obravnavani v poglavju 1 te knjige. Za poklicno odličnost pa obstajajo sodila zlasti v znakih odličnosti organizacije, h katerim posameznik prispeva, oziroma pri takšnem njegovem poklicnem delovanju, pri katerem doseže, kar želi ali kar drugi pričakujejo od njega ter ima pri tem izjemne dosežke. Pri osebni odličnosti gre za izjemno kakovost človeka kot takšnega, pri poklicni odličnosti pa za njegove izjemne dosežke pri poklicnem delovanju. Za odličnost pri poklicnem delovanju so zlasti potrebna s poklicnim delovanjem usklajena znanja, marljivost in domiselnost; nekateri menijo, da je pri tem potrebna tudi sreča, da se človek sploh lahko ukvarja s takšnim delovanjem, pri katerem je izjemno dober. Nekaj nabranih misli iz različne literature nam pa lahko ponuja spoznanja o tem, kakšna je vloga znanja, marljivosti in sreče pri doseganju izjemnih dosežkov v zvezi s poklicnim delovanjem.

Že Francis Bacon je dejal: »Znanje je moč«. In dalje: »Suverenost človeka je v znanju«. Znanje pa ni nekaj, kar bi bilo človeku samo po sebi dano, temveč se je treba do njega dokopati. V tej zvezi pravi latinski pregovor: *»Vsi bi radi znali, a malo bi se jih posvetilo učenju«*. Pridobljeno znanje odpira različne možnosti, ki bi sicer bile nedosegljive. V tej zvezi pravi francoski pregovor: *»Kdor ima dobro glavo, mu ne manjka klobukov«*.

Znanje je seveda treba nekje uporabiti. Toda tudi tu ni mogoče pričakovati učinkov brez trajnega prizadevanja. Samuel Johnson npr. pravi: »Ob marljivosti in znanju je le malo stvari nemogočih«. Podobno ugotavlja že star latinski pregovor: »*Pridnosti ni nič nemogoče*«. Nadaljuje pa nemški pregovor: »*Vsak človek lahko začne; umen človek zna nadaljevati, ampak samo vztrajen človek lahko privede začeto stvar do konca*«. V tej zvezi pravi Honore de Balzac: »Vsa človekova moč je zmes časa in potrpljenja«. Ignac Jan Paderewski pa: »Preden sem postal genij, sem bil garač«.

Tako smo prišli do vprašanja sreče v zvezi z uspešnostjo. Naj spomnim na star domač pregovor: »Kdor ima *pamet, ne potrebuje sreče*«. Burmanski pregovor ga dopolnjuje: »*Več ko znaš, več sreče boš imel*«. Perzijski pregovor pa: »*Prej bo srečo srečal, kdor ji gre naproti, kakor kdor čaka nanjo*«. Ernst Deutsch ugotavlja: »Kdor o sreči samo sanja, naj se nikar ne čudi, če jo bo prespal«. Guinon pojasnjuje: »Skrivnost sreče je v tem, da pričakuješ mnogo od sebe in malo od drugih«. Arnold Toynbee pa pravi: »Nimamo vnaprej določene usode; določamo si jo sami«.

Tako smo prišli še do vprašanja uspeha. Ralph Waldo Emerson pravi: »Zaupanje v samega sebe je prva skrivnost uspeha«. Axel Munthe ga dopolnjuje: »Čim prej spoznamo, da je usoda v nas samih in ne v zvezdah, tem bolje za nas«. Victor Hugo pa: »Vsak je sam gospodar svoje usode«. Voltaire sicer navaja: »Uspeh je otrok predrznosti«. Vendar Abraham Lincoln misel končuje: »Odločimo se, da je nekaj mogoče, in da hočemo tisto storiti, pa bomo našli tudi način«.

Vsak človek si na svoj način pojasnjuje svoje poslanstvo. Osebnostni človek se pa v nasprotju z navadnimi ljudmi zaveda tistega, kar je izrazil Thomas Huxley z besedami: »Živimo v svetu bede in neznanja, zato je dolžnost vsakogar in nas vseh, da si poiščemo kotiček, kjer bomo imeli dovolj vpliva, da ga zapustimo malo boljšega, kot je bil pred našim prihodom«.

10. NASPROTJA OSEBNE ODLIČNOSTI, KI ŠE VEDNO OMOGOČAJO POKLICNO ODLIČNOST ČLOVEKA

UVOD

Poklicna odličnost posameznega človeka je povezana z njegovimi izstopajočimi dosežki pri poklicnem delovanju. Povezana je z njegovimi pozitivnimi lastnostmi in značilnosti, naslonjenimi na izhodiščne vrednote poklicne odličnosti kot so koristnost, poslovnost in gospodarnost. S *koristnostjo* mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki daje ali prinaša ugodne, pozitivne posledice. S *poslovnostjo* mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki dobro opravlja poslovne naloge, za katere je pristojen, zadolžen; pri tem se med drugim izražajo njegova usposobljenost, urejevalnost in ustvarjalnost. Z *gospodarnostjo* pa mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki zna dobro gospodariti, tj. ravnati z gospodarskimi dobrinami; pri tem se med drugim pojavljajo njegova varčnost, učinkovitost in uspešnost

Nasprotno je *osebna odličnost* posameznega človeka povezana z njegovimi izstopajočimi pozitivnimi lastnostmi in značilnostmi, s katerimi se pojavlja pri razmerju z drugimi ljudmi. Povezana je s takšnimi njegovimi izhodiščnimi vrednotami kot so ustvarjalnost, spodbujevalnost in moralnost, ki so izhodišča za njegovo nastopanje v življenju nasploh in niso vezane ravno na njegovo poklicno delovanje. Vse tri vrednote so izhodišča za presojanje tistih njegovih lastnosti in značilnosti, ki pomenijo znake njegove osebne odličnosti in so obravnavani že v 1. poglavju te knjige. Seveda so pa nekateri znaki njegove osebne odličnosti vpeti tudi v opredeljevanje njegove poklicne značilnosti, vendar z drugačnim položajem in poudarkom.

Nekdo ima lahko pri svojem poklicnem delovanju izstopajoče dosežke, čeprav ga ne odlikuje ravno vsestranska osebna odličnost. Tudi ni nujno, da bi kdo z izjemnimi osebnimi lastnostmi in značilnostmi imel pri svojem poklicnem delovanju izjemne dosežke. Čeprav je določene lastnosti in značilnosti, ki opredeljujejo osebno odličnost posameznika, nujno vgrajevati v pogoje za doseganje njegove poklicne odličnosti, lahko v nekaterih primerih celo nasprotje določenih znakov osebne odličnosti še vedno mogoča doseganje njegove poklicne odličnosti. V nadaljevanju bom najprej obravnaval nekatera nasprotja treh izhodiščnih vrednot osebne odličnosti, nato nekatera nasprotja podrobnejših znakov osebne odličnosti, da bi končno

lahko osvetlil še teoretično možno povezanost nasprotij osebne odličnosti, ki še vedno omogočajo poklicno odličnost.

10.1. NASPROTJA TREH IZHODIŠČNIH VREDNOT, KI USTVARJAJO OSEBNO ODLIČNOST, IN NJIHOV VPLIV NA POKLICNO ODLIČNOST

Kot tri izhodiščne vrednote, ki ustvarjajo osebno odličnost človeka, štejejo, kot je že pojasnjeno v točki 7.2. te knjige:

ustvarjalnost, tj. lastnost, značilnost človeka, ki si trajno prizadeva napraviti nekaj novega; kot taka vključuje **izvirnost** kot znak odličnosti človeka;

spodbujevalnost, tj. lastnost, značilnost človeka, ki pridobiva druge ljudi za kako delovanje, lahko tudi za njihovo lastno rast; kot taka vključuje **voditeljskost** kot znak odličnosti človeka;

moralnost, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ureja odnose z drugimi ljudmi na podlagi pojmovanja dobrega in slabega: kot taka vključuje **poštenost**, saj z njo razumemo lastnost, značilnost človeka, ki obvladuje moralno negativna nagnjenja in teži k dobremu ter se ne okorišča z oškodovanjem drugih.

Kot nasprotje teh vrednot, ki najbolj pripomorejo k osebni odličnosti, se lahko pojavlja marsikaj. Posebej pa bom izpostavil naslednje:

- 1') **malomarnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki dela kaj brez prave volje, pazljivosti, zanimanja; lahko bi govorili tudi o **ravnodušnosti**, tj. o stanju človeka, ki nima, ne kaže zanimanja, zavzetosti za kaj, ali o neprizadevnosti ali o indolentnosti
- 2') **samoljubnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki pretirano vrednoti samega sebe in podcenjuje druge; lahko bi govorili tudi o **samopašnosti**, tj. o oblastnem, samovoljnem vedenju ali ravnanju človeka, ali o sebičnosti človeka, ki upošteva vedno le sebe in mu za druge ni mar
- 3') **nemoralnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ureja odnose z drugimi ljudmi v nasprotju s pojmovanjem dobrega in slabega; lahko jo označimo tudi kot **nepoštenost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ne obvladuje moralno negativna nagnjenja in ne teži k dobremu ter se okorišča z oškodovanjem drugega..

Malomarnost (pod 1') je gotovo hujši primer nasprotja ustvarjalnosti (pod 1), saj se kot nasprotje ustvarjalnosti pojavlja že to, da kdo zgolj

ohranja dotedanje rešitve in ne išče novih, boljših. Pri malomarnosti pa se človek celo odtuja od neposredne vpletenosti v dogajanja in pusti stvar, da grede tako kot pač grede. Nasprotje ustvarjalnosti gotovo ne more voditi do poklicne odličnosti, razen če si kdo uspe pridobiti takšne sodelavce, ki opravljajo ustrezno delo namesto njega. Če želimo sedaj popestriti izvajanja s kakimi pregovori ali izjavami drugih, se lahko najprej spomnimo na splošni rek, po katerem je »človekovo delo odsev njegove osebnosti«. Od človeka se vedno pričakuje delotvornost, saj, kot pravi Pascal: »Delovanje je v naši naravi, popolno mirovanje je smrt«. Slovenski pregovor opozarja: »Stoječa voda se usmradi«. Gotovo je malomarnost oziroma ravnodušnost že posebna oblika lenobe. V tej zvezi se pa kaže spomniti na nepalski pregovor: »Lenuh ima zmeraj izgovor na jeziku pripravljen«. Toda če že želimo malomarnost oziroma ravnodušnost povezovati z uspešnostjo, ne smemo pozabiti na opozorilo iz nemškega pregovora: »Leni pastirji imajo dobre pse«. Ravno na to pa je treba misliti tedaj, kadar želimo poklicno odličnost koga graditi na nasprotju njegove ustvarjalnosti.

Samoljubnost (pod 2') je prav tako hujši primer nasprotja spodbujevalnosti (pod 2), saj se kot nasprotje spodbujevalnosti pojavlja že to, da kdo povsem prepušča drugim, da delajo kar pač delajo, ne da bi hkrati skrbel le za sebe samega. Pri samoljubnosti pa gre ravno za zadnje. Čeprav je pri nastajanju poklicne odličnosti največkrat treba računati na pridobivanje sodelavcev za akcijo, je mogoče pri tistih, ki si prizadevajo za svojo poklicno odličnost, zapažati najprej njihovo samoljubnost. O njej govore številni ljudski pregovori. Naj najprej opozorim na povem splošnega, ki pravi: »Vsak napelje vodo na svoj mlin«. Dopolnjuje ga angleški pregovor: »Vsak ptič rad sliši sebe peti«. Vendar so tu tudi opozorila, ki se nanašajo na samoljubnost oziroma samopašnost. Italijanski pregovor pravi: »Nihče te ne bo imel rad, če boš mislil samo na sebe«. Nekaj podobnega je izjavil že Seneka: »Kdor le nase misli in le svoj dobiček išče, tega sreča ne poišče«. Pojasnilo posebne vrste pa najdemo pri Voltaire-u: »Koristoljubnost je bolj slepa kot ljubezen«.

Nemoralnost (pod 3') je očitno neposredno nasprotje moralnosti (pod 3) oziroma nepoštenost nasprotje poštenosti. Toda tudi tu je treba razlikovati osebno nemoralnost od poklicne nemoralnosti. Prva se tiče vprašanja človeka v njegovem osebnem življenju, druga pa na povezovanje z ravnanjem človeka v njegovem poklicu, kjer se vse ne presoja tako strogo, razen če ni združeno z nezakonnostjo. Lahko je nekdo glede na svoje izjemne dosežke

pri poklicnem delovanju označen kot odličen, čeprav je daleč od osebne odličnosti; res pa je tudi poklicna odličnost včasih povezana z dejanji, ki niso nezakonita, vendar jih ljudje presojujejo kot zelo odmaknjene od moralno upravičenih. V vsakem primeru je nemoralnost oziroma nepoštenost treba povezovati z bogatenjem. V tej zvezi pravi že biblija: »Kdor hoče hitro obogateti, ne bo ostal nedolžen«. Nekaj podobnega najdemo v nemškem pregovoru: »Za velikim dobičkom se skriva velika prevara«. Nemoralnost oziroma nepoštenost je treba opazovati tudi kot posebno navado. O tem najdemo spoznanje v talmudu: »Kdor drugič greši, tega nima več za greh«. Odpravljanje nemoralnosti oziroma nepoštenosti je seveda zelo težavno. Na to opozarja splošni rek: »Nepoštenega človeka spametuje strah, ne pa prizanesljivost«. Zanimiva pa je tudi njena posledica, na katero opozarja Dickens: »Če ne bi bilo slabih ljudi, ne bi bilo dobrih pravnikov«.

Povsem očitno je, da je ustvarjalec, spodbujevalec in moralnež ali poštenjak tisti, ki ga najprej lahko označimo kot takega z oznako osebne odličnosti. Vprašanje se pa pojavi, kdaj in ob kakšnih okoliščinah lahko nekdo z nasprotnimi vrednotami pri svojem poklicnem delovanju pridobi oznako poklicne odličnosti.

Predvsem moramo vedeti, da je povezava treh izhodiščnih vrednot človeka kot odlične osebnosti in njihovih nasprotij lahko povsem različna. V načelu obstajajo naslednje možnosti:

- A. Povezava ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti
- B. Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in moralnosti
- C. Povezava ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in nemoralnosti
- D. Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in nemoralnosti
- E. Povezava malomarnosti, spodbujevalnosti in moralnosti
- F. Povezava malomarnosti, samoljubnosti in moralnosti
- G. Povezava malomarnosti, samoljubnosti in nemoralnosti

Če imamo pod A opravka s kombinacijo, ki ustvarja oznako čiste osebne odličnosti, imamo pod G opravka s kombinacijo, ki ustvarja oznako čiste nasprotja osebne odličnosti. Da lahko tudi takšne kombinacije vodijo do poklicne odličnosti, pa je treba razumeti okoliščine, v katerih se pojavljajo. Zato je treba najprej opozoriti na nasprotje podrobnejših znakov, ki se pojavljajo pri opredeljevanju osebne odličnosti in jih najdemo pri človeku, katerega odličnost presojamo pri njegovem poklicu, ali pa pri tistih, s katerimi poklicno sodeluje in ki vplivajo na sodbo o njegovi poklicni odličnosti.

10.2. NASPROTJA PODROBNEJŠIH ZNAKOV OSEBNE ODLIČNOSTI IN NJIHOVEGA VPLIVA NA POKLICNO ODLIČNOST

Na tri izhodiščne vrednote v zvezi z osebno odličnostjo so vezani še naslednji pozitivni znaki lastnosti in značilnosti človeka, ki so sicer obravnavani v 1. poglavju te knjige:

- a) **izobraženost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem strokovnem področju in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih
- b) **olikanost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se vedno lepo vede in tudi lepo govori
- c) **preudarnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki s podrobnim razčlenjevanjem dejstev, podatkov prihaja do samostojnih zaključkov.
- d) **prizadevnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki dela oziroma je dejaven, pri doseganju, uresničevanju česa.
- e) **zanesljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesti in ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je obljubil ali kar se od njega pričakuje
- f) **podjetnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se pri svojem delu loteva novih in novih nalog ter je zaradi svoje preudarnosti in modrosti sposoben prevzeti tudi tveganja v zvezi z novim delovanjem
- g) **pravičnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter ravna v skladu z moralnimi in drugimi načeli, in ne po osebnih nagnjenih ali interesih.
- h) **resnicoljubnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se dogaja in kar ni posledek izmišljanja.
- i) **plemenitost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem
- j) **samozavednost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda samega sebe, svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojo vest, to je občutek o moralnosti lastnega ravnanja, mišljenja, ki zbuja občutek moralne odgovornosti.

Kot nasprotje teh znakov osebne odličnosti se seveda lahko pojavi marsikaj. V nadaljevanju pa bom upošteval le naslednje:

- a) **izkoriščevalnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad izkorišča druge za svoje koristi in si prilašča njihove storitve, namesto da bi vse zasnoval na lastnem znanju in izobraženosti
- b) **nastopaškost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se domišljavo vede, da bi s tem napravil vtis na druge ljudi

- c) **podredljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki je v takem odnosu do koga drugega, da mora upoštevati njegovo voljo, zahteve
- d) **hinavskost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se rad kaže drugačnega, navadno boljšega kot je
- e) **prevarljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad koga zavaja v zmotu, da bi si s tem pridobil svoje koristi
- f) **preračunljivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki se odloči za svoje dejanje, ravnanje zlasti glede na lastno korist
- g) **prilaščevalnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad naredi kaj neupravičeno in si prisvoji na skrivaj in brez dovoljenja in vednosti lastnika
- h) **lažnivost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad zavedno izjavlja, govori kaj neresničnega z namenom zavajati v zmoto
- i) **zahrbtnost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki rad zvijačno, zahrbtno dela kaj proti komu
- j) **dobrikavost**, tj. lastnost, značilnost človeka, ki izraža komu pretirano hvalo, priznanje, navadno z namenom pridobiti si njegovo naklonjenost

Izkoriščevalnost (pod a') gotovo ni neposredno nasprotje izobraženosti (pod a), čeprav lahko iz podanih obrazložitev zaznamo, na kaj se pravzaprav misli. Primanjkljaj lastne izobraženosti lahko kdo nadomešča z izkoriščanjem drugih ljudi, ki jo imajo, ali še huje, s privzajanjem njihovih rešitev kot da bi bile njegove lastne, tj. npr. s »plonkanjem«, kar bi vse lahko vključevali tudi v negativni znak prilaščevalnosti (pod g'). Toda takšno nasprotje izobraženosti še vedno lahko pripomore k ugodno ocenjeni vlogi posameznika pri njegovih poklicnih dosežkih, čeprav ne nujno tudi k njegovem osebnem ugledu. Gre pač za to, da nekdo svoje pomanjkljivo znanje uspe nadomestiti z znanjem koga drugega. Ta problem ljudski pregovori navadno ne obravnavajo, če že zanemarimo nemškega, ki pravi: *»Lestev pomaga samo tistemu, ki po njej pleza«*. Sicer pa na pomen sedaj obravnavanega znaka kaže misel, ki jo je izrazil Niccolo Machiavelli: *»Za vladarja je izbira ministrov silno važna; od njegove razumnosti je odvisno ali so dobri ali ne. O vladarju in njegovem razumu se dobi prvi vtis pri ljudeh, ki jih je zbral okoli sebe. Če so zmožni in zanesljivi, bo vedno tudi sam veljal za pametnega moža, ker jih je pravilno presodil in si znal zagotoviti njihovo zvestobo. Če so njegovi ministri drugačni, nihče ne bo imel o njem dobre sodbe, ker je pri izbiri napravil prvo napako«*.

Tudi **nastopaškost** (pod b') navsezadnje ni neposredno nasprotje olikanosti (pod b), temveč le posebna oblika njenega nasprotja. Nastopaštvo,

tj. domišljavo nastopanje z namenom napraviti vtis na druge ljudi, je v ekstremni obliki lahko označeno tudi kot bleferstvo, tj. bleščeče nastopanje z bahavim videzom brez vsebine. Sicer je pa tesno povezano z napuhom, tj. domišljavostjo, prevzetnostjo in ošabnostjo, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki ima pretirano dobro mnenje o sebi in kaže prezir, zaničevanje do drugih. Oboje gotovo ni odlika olikanega človeka, vendar je mnogokrat pomembno za doseganje poklicnih dosežkov koga. Seveda imajo vse takšne lastnosti, značilnosti človeka tudi svoje posebne posledice. Tako najdemo že v talmudu ugotovitev: *»Ošabnost je krinka za lastne napake«*, v splošnem ljudskem pregovoru pa spoznanje: *»Napuh kaj slabo ti svetuje, ko ti popraviti napak ne dovoljuje«*. Končno na ocenjevanje človeka s takšno lastnostjo, značilnostjo napotuje še star latinski pregovor: *»Ne misli, da je zlato vse, kar se sveti kot zlato«*.

Podredljivost (pod c') ni isto kot podrejenost v organizacijskem pomenu. Gre namreč za to, da kdo neha samostojno razmišljati in se preprosto prepušča navodilom drugega, čeprav od njega niti ni organizacijsko odvisen. V takšnem primeru že lahko najdemo nasprotje s preudarnostjo (pod c). Včasih je pa za poklicne dosežke na kakem področju celo potrebna podredljivost, ker omogoča pot do pridobivanja oznak poklicne odličnosti. Pomen podredljivosti pri podrejenih lepo nakazuje nemški pregovor: *»Lev rajši vzame v službo osla kot lisico«*. Prav tako slovenski pregovor: *»Pokornih glav sablja ne seka«*. Vendar se je treba zavedati tudi spoznanja v ruskem pregovoru: *»Kdor ponuja svoj hrbet, se ne sme pritoževati nad udarci«*. Na pomen podredljivosti opozarja npr. Thomas Merton: *»Ponižen človek lahko opravi veliko dela z nenavadno dovršenostjo, saj ga okoliščine, kot so njegovo dobro ali sloves, ne skrbijo več; zato mu ni treba tratiti sil za njihovo obrambo«*. Na njegovo razsežnost pa opozarja Alva Edison: *»Neverjetno je, kako daleč se utegnejo spustiti ljudje, da le ne bi mislili«*.

Hinavskost (pod d') prav tako prvi hip ni očitno nasprotje prizadevnosti (pod d). Toda pomanjkanje dosežkov vodi rado do drugačnega prikazovanja koga kot dejansko je. Tu pa le najdemo nasprotje v opredelitvah obeh lastnosti, značilnosti ljudi. Gre za to, da pravi že danski pregovor: *»Mnogi ljudje so podobni uram, ki kažejo en čas, zvonijo pa drugega«*. Če hinavščino vključujemo v ocenjevanje koga, se približujemo že njegovemu napačnem označevanju. Ravno o tem največkrat govore ljudski pregovori, ki opozarjajo na posledice takšne prakse. Tako npr. pravi arabski pregovor: *»Besede hinavstva so med, dejanja pa puščice«*. Ali nemški pregovor: *»Krti in hinavci delajo v temi«*. Ali danski pregovor: *»Hinavci so kot lastovke: poleti priletijo, po-*

zimi odletijo«. Ali ruski pregovor: »*Hudič je manj nevaren, kadar se prikaže kot rjoveči lev, kakor kadar nastopi kot pes, ki z repom maha*«. Ali po vsem tem še lahko izključimo hinavskost pri pridobivanju poklicne odličnosti npr. politikov?

Prevarljivost (pod e') je že bolj očitno nasprotje zanesljivosti (pod e), čeprav ne tudi nujno njeno neposredno nasprotje. Vendar od tistega, ki ga imamo za zanesljivega, gotovo ne pričakujemo, da nas bo prevaral. Prevarljivost lahko pojasnujemo tudi z zvijačnostjo, tj. z lastnostjo, značilnostjo človeka, ki skuša z zavajanjem koga v zmoto doseči svoj namen. S prevaro oziroma zvijačo pa razumemo dejanje, ravnanje, s katerim kdo z zavajanjem koga v zmoto skuša doseči svoj namen. Nekateri ljudski pregovori se ukvarjajo tudi s to lastnostjo oziroma značilnostjo človeka. Tako npr. pravi nemški pregovor: »*Kdor boče goljufati, dela kup sladkih uvodov*«. Drugi nemški pregovor pa: »*Za velikim dobičkom se skriva velika prevara*«. Toda arabski pregovor svari: »*Če me enkrat prevaraš, si ti kriv, če me dvakrat, sem sam*«. Obstaja še spoznanje iz istrskega pregovora: »*Najbolj zvit je tisti, ki noče pokazati zvito-sti*«. Gotovo pa je prevarljivost v nekaterih okoliščinah lahko zelo pomembna pri pridobivanju uspeha in s tem formalne poklicne odličnosti tako v poslovnem svetu kot pri delovanju politikov.

Tudi **preračunljivost** (pod f') zahteva nekaj pojasnil, da bi jo razumeli kot nasprotje podjetnosti (pod e). Za podjetnostjo se vedno skriva stremljenje po kakih dosežkih, za preračunljivostjo pa le doseganje lastnih koristi. Preračunljivec ali s tujko oportunist je tisti, ki prilagaja svoje mišljenje in ravnanje trenutnim okoliščinam zaradi lastne koristi. Toda medtem, ko je podjetnost lahko vključena tako v opredeljevanje osebne odličnosti kot v opredeljevanje poklicne odličnosti, je preračunljivost pomembna le pri zadnji. Na potrebo po preračunljivosti opozarja že Michel de Montaigne: »*Ni ugodnega vetra za človeka, ki ne ve, v katero pristanišče pluje*«. V tej zvezi se pojavlja tudi B. Shaw z ugotovitvijo: »*Vsa umetnost življenja je najti protekcijo. Brez nje človek ne naredi kariere*«. Nemški pregovor dalje opozarja: »*Če se petelin na zvoniku ne obrača, ga veter zlomi*«. Montesquieu pa pravi: »*Da bi v življenju uspeli, se moramo delati neumne, a biti modri*«.

Prilaščevalnost (pod g) je zelo širok pojem, ki zajema tako tatvino kot tudi plagiatorstvo; v vseh primerih gre za odvzem česa na skrivaj in brez dovoljenja in vednosti lastnika s prisvojitvenim namenom. Ne bomo se ukvarjali z različnimi podrobnostmi, naj v zvezi z intelektualno tatvino opozorim samo na izrek Dostojevskega: »*Koliko je ljudi, ki ne mislijo sami,*

temveč žive od misli, ki so jih drugi izmislili«. Sicer pa na dojemanje prilasčevalnosti opozarja še ruski pregovor: »Kogar ne ujamejo, ni tat«. Toda medtem ko prilasčevalnost nikakor ne more biti znak, ki pripomore k osebni odličnosti, ne izključuje prispevkov k poklicni odličnosti, če pač ni v nasprotju z zakoni.

Lažnivost (pod h') je najočitnejše nasprotje resnicoljubnosti (pod h). Je med najbolj pogostim negativnimi znaki človeka. Erazem Rotterdamski celo pravi: »Človek je narejen tako, da ga bolj privlači laž kot resnica«. Sicer jo pogosto obravnavajo ljudski pregovori. Tako nemški pregovor opozarja: »Laž je kot snežna gruda, dalj ko se vali, večja postaja, in bolj ko sije sonce, prej se stali«. To dopolnjuje drugi nemški pregovor: »Ena laž potrebuje za hrano deset novih, da ne shira od lakote«. Vendar pravi portugalski pregovor tudi: »Nič lažjega kot lagati in nič težjega kot dobro lagati«. Najdemo pa še hrvaški pregovor, ki pravi: »Lagati je treba toliko, kolikor se da verjeti«. Gotovo lažnivost ni združljiva z osebno odličnostjo, medtem ko je pogosta v poslovnem in političnem svetu in ne preprečuje pridobivanja oznak poklicne odličnosti.

Zahrbtnost (pod i') ni neposredno nasprotje plemenitosti (pod i), posredno pa je, saj pri njej ne gre za pomoč ljudem. Številni ljudski pregovori predstavljajo nekatere njene značilnosti. Slovenski pregovor: »Kdor te hvali, te misli prevarati«. Istrski pregovor: »Kdor me hvali, ko sem zraven, me graja, ko me ni«. Irski pregovor: »Boljši je divji lev spredaj kot izdajalski pes zadaj«. Ali pa italijanski pregovor: »Pastir, ki hvali volka, nima rad ovac«. Tudi sedaj je jasno, da zahrbtnost ni združljiva z osebno odličnostjo, medtem ko ni izključena v procesih, ki vodijo do uspeha v poklicu in s tem do poklicne odličnosti.

Končno je tu še **dobrikavost** (pod j') kot nekakšno nasprotje samozavednosti (pod j), kar je spet treba nekoliko pojasniti. Gotovo ni mogoče označiti kot odličnega tistega človeka, za katerega se reče, da je podrepnik, tj. ki se zaradi koristi ali iz strahu s prilizovanjem prizadeva za naklonjenost nadrejenih. Ali pa tisti, ki je označen kot ritoliznik, tj. ki si ponižujoče prizadeva za naklonjenost koga. To gotovo ni mogoče združiti s ponosom človeka, ki je v ozadju samozavednosti. Vendar je včasih le vključena v procese, ki vodijo do sodbe o poklicni odličnosti koga. O tem, s čim imamo opraviti pri dobrikanju oziroma laskanju, govore številni ljudski pregovori. Poljski npr. pravi: »Konja božajo, dokler ga ne osedlajo«. Arabski ugotavlja: »Poljubi psa na gobček in dosegel boš, kar hočeš«. Nemški ugotavlja: »Laskači in psi se prilizujejo tam, kjer je hrana«. In drugi nemški pregovor: »Kadar pes z repom maha, maha bolj zaradi mesa kakor zaradi gospodarja«. Korejski prego-

vor opozarja: *»Če si podrejen, še ne pomeni, da si lizun«*. John Colton ugotavlja: *»Oponašanje je najiskrenejši način laskanja«*. Napoleon pa opozarja: *»Kdor zna laskati, zna tudi klevetati«*.

Povsem očitno je, da je izobraženca, olikanca, preudarneža, prizadevneža, zanesljiveža, podjetneža, pravičneža, resnicoljubneža, plemeniteža in samozavedneža mogoče označiti kot medsebojno povezane dele tistega človeka, za katerega pravimo, da je osebno odličen. Nasprotno izkoriščevalec, nastopač oziroma blefer, ponižnež oziroma odvisnež, hinavec, prevarant oziroma goljuf, preračunljivec, tat kakršnekoli vrste, lažnivec, zahrbtnjež oziroma spletkar, podrepnik oziroma ritoliznik ne morejo v nobenem primeru sestavljati dele tistega človeka, za katerega pravimo, da je osebno odličen, lahko so pa včasih deli tistega človeka, ki mu pripisujemo oznako poklicne odličnosti.

10.3. POVEZAVA NASPROTIJ OSEBNE ODLIČNOSTI, KI ŠE VEDNO OMOGOČAJO POKLICNO ODLIČNOST.

Poklicna odličnost, ki jo radi preprosto in poenostavljeno označujemo kar kot uspešnost, čeprav jo dejansko presojava tudi na drugačne načine, pomeni značilnost, lastnost človeka, ki daje take rezultate, kot se želi, pričakuje. Potemtakem je lahko odvisna že od ravni želenih oziroma pričakovanih rezultatov. Če je ta raven nizka, je tudi hitro mogoče govoriti o uspešnosti kot o poklicni odličnosti koga. Ravnotako, če se uporabljajo kaka druga blažja sodila pri presojanju ali če se pri kom gleda skozi *»očala«*. Razlikovati je še treba presojanje uspešnosti kot poklicne odličnosti koga z zornega kota njegovih osebnih potreb in z zornega kota poslovne ali javne koristnosti; v prvem primeru lahko šteje kot uspešen ali poklicno odličen že tisti, ki se dokoplje do visokih dohodkov ali do velikega premoženja, čeprav za to nima posebnih delovnih zaslug, v drugem primeru pa tisti, ki omogoča npr. kaki organizaciji dober poslovni izid ali kake nove projekte, čeprav ni niti tu nujno, da bi to bila zgolj njegova lastna zasluga. V vsakem primeru kaže imeti pred očmi nekaj spoznanj, ki nam jih prinašajo razni ljudski pregovori. Afganistanski npr. pravi: *»Dve stvari mora imeti človek, če hoče uspeti v življenju: najprej srečo, to je ugodno priložnost, drugo je pamet, da lahko izkoristi ugodno priložnost«*. Ruski pregovor ugotavlja: *»Od dela postaneš prej grbast kot bogat«*. Angleški pregovor: *»Uspeha nikoli ne grajamo«*. Drugi angleški pregovor pa še opozarja: *»Uspeh je uničil veliko ljudi«*.

Pri presojanju uspešnosti kot poklicne odličnosti je bistvenega pomena, kaj je kdo dosegel, ne pa tudi kako. Če želimo sedaj poklicno odličnost primerjati z osebno odličnostjo in obravnavati njuna nasprotja, je pri izhodiščnih vrednotah, ki ustvarjajo osebno odličnost, treba začeti z ustvarjalnostjo. Če upoštevamo različne kombinacije izhodiščnih vrednot človeka, je za splošno oceno uspešnosti kot poklicne odličnosti največkrat povsem zadostna rešitev

pod B) Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in moralnosti
in celo

pod C) Povezava ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in nemoralnosti

pod D) Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in nemoralnosti

V povezavi z malomarnostjo seveda praviloma ni mogoče pričakovati kake posebne uspešnosti kot poklicne odličnosti, razen če je vse že dobro utečeno in šteje kot uspeh že ohranjanje doseženega položaja. V takšnem primeru se kot poseben znak uspešnosti kot poklicne odličnosti lahko pojavlja celo ustrezno razvijanje drugih, torej rešitev

pod E) Povezava malomarnosti, spodbujevalnosti in moralnosti
ali vsaj nadaljnje ohranjanje moralnosti, torej rešitev

pod F) Povezava malomarnosti, samoljubnosti in moralnosti.

Težje pa je mogoče pričakovati uspešnost kot poklicno odličnost

pod G) Povezava malomarnost, samoljubnost in nemoralnost.

Pri vsem tem nas utegne zanimati, kako je mogoče v načelno pojasnjene rešitve vključevati nasprotje drugih znakov osebne odličnosti in njihovega nasprotja pri človeku. Pri tem je treba razlikovati njihovo vključevanje kot lastnosti, značilnosti tiste osebe, pri kateri presojava njeno uspešnost kot poklicno odličnost, ter kot lastnosti, značilnosti drugih oseb, ki prvi omogočajo njeno uspešnost kot poklicno odličnost.

V načelu lahko ugotavljamo, da je z ustvarjalnostjo (pod 1) kot izhodiščno vrednoto mogoče povezovati naslednje nadaljnje znake osebne odličnosti: izobraženost (pod a), preudarnost (pod c), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), in podjetnost (pod f), a tudi samozavednost (pod j). Z moralnostjo (pod 3) kot izhodiščno vrednoto pa je mogoče povezovati naslednje znake odličnosti pri človeku: olikanost (pod b), pravičnost, (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i). Po drugi strani je z nasprotjem ustvarjalnosti, tj. z malomarnostjo (pod 1') mogoče povezovati podredljivost (pod c'), hinavstvo (pod d'), prevarljivost (pod e') in preračunljivost (pod f), a tudi dobrikavost (pod j'). Z nasprotjem spodbujevalnosti, tj. s

samoljubnostjo (pod 2') je mogoče povezovati izkoriščevalnost (pod a') in nastopaškost (pod b'). Z nasprotjem moralnosti, tj. z nemoralnostjo pa je mogoče povezovati prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod j). Vendar na uspešnost kot poklicno odličnost posameznega človeka vplivajo tudi lastnosti, značilnosti drugih ljudi, ki so mu podrejeni oziroma s katerimi sodeluje. Pri njih tisti, katerega uspešnost kot poklicna odličnost se presoja, pričakuje celo nekatere lastnosti, značilnosti, ki so drugačne od njegovih lastnih. Medtem ko se za uspeh prvega od njegovih sodelavcev vedno pričakujeta izobraženost (pod a) in olikanost (pod b) kot pozitivna znaka, se tudi nujno pričakujeta podredljivost (pod c') ter dobri-kavost (pod j') kot negativna znaka, v primeru nemoralnih dejanj prvega pa se od njih pričakuje tudi še v odnosu do prvega nekaj pozitivnih znakov kot so, prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod i) in plemenitost (pod j), toda istočasno v odnosu do drugih skladno z interesom prvega še nekaj negativnih znakov kot so hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod f'), preračunljivost (pod g'), prilaščljivost (pod g'), lažnjivost (pod h') in zahrbtnost (pod i').

Sedaj si pa postopno oglejmo rešitve z izhodiščem v povezavi izhodiščnih vrednot!

A. Povezava ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti.

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo naslednji znaki njegove osebne odličnosti: izobraženost (pod a), olikanost (pod b), preudarnost (pod c), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h), plemenitost (pod i) in samozavednost (pod j). Takšne znake seveda upravičeno pričakuje tudi pri svojih poslovnih sodelavcih. Kljub vsemu pa še vedno ni mogoče reči, da se s tem zagotavlja še najvišja raven njegove uspešnosti kot poklicne odličnosti.

B. Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in moralnosti

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo kot pozitivni znaki preudarnost (c), prizadevnost (d), zanesljivost (e), podjetnost (f), pravičnost (g), resnicoljubnost (h), plemenitost (i) in samozavednost (j) ter kot negativni znaki izkoriščevalnost (pod a') in nastopaškost (pod b'). Od svojih poslovnih sodelavcev pričakuje takšna oseba naslednje pozitivne znake: izobraženost (pod a), olikanost (pod b), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost

(pod i), toda tudi negativne znake: podredljivost (pod c') in dobrikavost (pod j') v odnosu do njega. V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega.

C. Povezava ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in nemoralnosti

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo kot pozitivni znaki izobraženost (pod a), olikanost (pod b), preudarnost (pod c), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f) in samozavednost (pod j) ter kot negativni znaki prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod i'). Od svojih poslovnih sodelavcev pričakuje takšna oseba naslednje pozitivne znake: izobraženost (pod a) in olikanost (pod b), dalje do njega samega prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i), čeprav hkrati do drugih strank v njegovo korist naslednje negativne znake: hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f'), prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod i'). V vsakem primeru pa pričakuje naslednja njihova negativna znaka v odnosu do njega samega: podredljivost (pod c') in dobrikavost (pod j'). V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega.

D. Povezava ustvarjalnosti, samoljubnosti in nemoralnosti

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo kot pozitivni znaki preudarnost (pod c), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f) in samozavednost (pod j) ter negativni znaki izkoriščevalnost (pod a'), nastopaškost (pod b'), prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod i'). Od svojih poslovnih sodelavcev pričakuje takšna oseba naslednje pozitivne znake: izobraženost (pod a) in olikanost (pod b), dalje do njega samega prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i), čeprav hkrati do drugih strank v njegovo korist naslednje negativne znake: hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f'), prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod i'). V vsakem primeru pa pričakuje naslednje njihove negativne znake v odnosu do njega samega: podredljivost (pod c') in dobrikavost (pod j'). V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega

E. Povezava malomarnosti, spodbujevalnosti in moralnosti

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo kot pozitivni znaki izobraženost (pod a), olikanost (pod b), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i) ter kot negativni znaki podredljivost (pod c'), hinavstvo (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f') in dobrikavost (pod j'). Od svojih poslovnih sodelavcev pričakuje taka oseba naslednje pozitivne znake: izobraženost (pod a), olikanost (pod b), preudarnost (pod c), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i) ter kot negativni znak tudi dobrikavost, zlasti do njega samega (pod j'). V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega.

F. Povezava malomarnosti, samoljubnosti in moralnosti

V tem primeru pričakujemo, da se pri tistem, ki ga presojava z zornega kota poklicne odličnosti, pojavljajo kot pozitivni znaki pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i) ter kot negativni znaki izkoriščevalnost (pod a'), nastopaškost (pod b'), podredljivost (pod c'), hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f') in dobrikavost (pod j'), zadnje do drugih. Od svojih poslovnih sodelavcev pričakuje taka oseba naslednje pozitivne znake: izobraženost (pod a), olikanost (pod b), prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost (pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitosost (pod i), čeprav hkra ti naslednja negativna znaka: podredljivost (pod c') in dobrikavost (pod j'), zadnje do njega samega. V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega

G. Povezava malomarnosti, samoljubnosti in nemoralnosti

V tem primeru se pri proučevani osebi z zornega kota poklicne odličnosti pojavljajo praviloma samo negativni znaki kot so izkoriščevalnost (pod a'), nastopaškost (pod b'), podredljivost (pod c'), hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f'), prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod i'), zahrbtnost (pod j') in dobrikavost (pod j'). Od svojih poslovnih sodelavcev pa taka proučevana oseba pričakuje kot pozitivne znake izobraženost (pod a) in olikanost (pod b), do sebe samega pa brezpogojno naslednja njihova negativna znaka: podredljivost (pod c') in dobrikavost (pod j'). Dalje pričakuje do samega sebe naslednje njihove pozitivne znake: prizadevnost (pod d), zanesljivost (pod e), podjetnost (pod f), pravičnost

(pod g), resnicoljubnost (pod h) in plemenitost (pod i), čeprav hkrati do drugih strank v njegovo korist hinavskost (pod d'), prevarljivost (pod e'), preračunljivost (pod f'), prilaščevalnost (pod g'), lažnivost (pod h') in zahrbtnost (pod i'). V kolikšni meri se s tem zagotavlja uspešnost kot poklicna odličnost presojanega, je drugo vprašanje, saj je odvisna še od marsičesa drugega in ne samo od naznačenega. Čeprav sedaj sploh ne moremo več govoriti o osebni odličnosti koga, je kljub vsemu še vedno lahko uspešen ali poklicno odličen na takšen ali drugačen način.

SKLEP

Poklicno odličnost človeka je mogoče zasledovati na različnih ravneh. Tisti, ki so poklicno odlični na najvišji ravni, so najbolj zapaženi in tudi najbolj zaslužni, zato so največkrat deležni pomembnih javnih priznanj, odlikovanj in nagrad. Njihovi dosežki so najbolj vidni, praviloma ravno v povezavi z odličnostjo organizacij, v katerih obstajajo in za katere delujejo. Ni pa nujno, da imajo tudi oznako osebne odličnosti. Teoretično sem poskušal predstaviti, v kolikšnem obsegu je mogoče povezovati odsotnost osebne odličnosti pri pojavu poklicne odličnosti. Nisem navedel konkretnih primerov za posamezno obliko združkov pozitivnih in negativnih lastnosti, značilnosti posameznika, ki je v svojem življenju uspel, ker si jih lahko vsak sam poišče v dovolj kritičnem opazovanju pojavov okoli sebe.

Zaradi raznolikosti poklicev so tisti, ki so poklicno odlični na drugih in ne na izstopajočih ravneh, manj zapaženi in zato tudi manj deležni javnih priznanj, odlikovanj in nagrad. Njihova poklicna odličnost se tudi največkrat meri drugače kot pri izstopajočih poklicih ali izstopajočih položajih. Pri njih seveda prav tako ni nujno vzporedna njihova poklicna odličnost z osebno odličnostjo. Toda če je že primerno teoretično pojasnjevati poklicno odličnost nekoga navkljub temu, da mu ni mogoče pripisati osebne odličnosti, je pojasnjevanje osebne odličnosti nekoga, ki zaradi takšnih ali drugačnih razlogov ne nosi tudi oznak poklicne odličnosti, manj pomembno. Zato tudi nisem podrobneje teoretično obdeloval takšnih možnosti..

11. POKLICNA IN OSEBNA ODLIČNOST POSLOVODNIKA (MANAGERJA)

UVOD

Poslovodnik ali s tujko manager je oseba, ki na neki ravni opravlja poslovodenje, tj. v organizaciji zagotavlja uresničevanje pri njenem upravljanju, tj. z zornega kota lastništva, postavljenih ciljev, poslovne politike in drugih pomembnejših odločitev. Ukvarja se s podrobnejšim odločanjem, vpetem v okvir načrtovanja, pripravljanje izvajanja in nadziranje izvajanja, ter s sprožanjem in uravnavanjem delovanja podrejenecv. Na najvišji ravni ima poslovodnik naziv ravnatelj ali s tujko direktor, lahko tudi predsednik, odgovarja za delovanje na svojem področju, zato mora načrtovati, organizirati, usklajevati, spodbujati in nadzirati delo sebi podrejenih. V nadaljevanju bo upoštevan predvsem poslovodnik na takšni najvišji ravni, medtem ko je na nižjih ravneh področje njegovih nalog nekoliko zoženo in s tem tudi njegov vpliv na organizacijo, v kateri deluje.

Poslovodnik mora glede na svoj položaj v organizaciji skrbeti med drugim za odličnost organizacije, v kateri deluje. Zato lahko njegovo lastno odličnost presojamo tudi z zornega kota njegovega prispevka k odličnosti njegove organizacije, ki jo pomaga uresničevati. V 2. poglavju te knjige so obravnavani znaki, po katerih je mogoče presojati odličnost organizacije in jih lahko sedaj vključujemo še v presojanje poklicne odličnosti posameznika poslovodnika, v koliko s svojim delovanjem prispeva k njim. Po drugi strani je poslovodnik tudi tisti, ki na določeni stopnji v organizaciji odloča ali je vsaj soudeležen pri odločanju. V 3. poglavju te knjige so bili obravnavani znaki, po katerih je mogoče presojati odličnost pri nosilcih oblasti, sedaj jih pa lahko vključujemo v presojanje poklicne odličnosti posameznega poslovodnika, v kolikor je s svojim delovanjem vpleten v odločanje.

Končno je vsak poslovodnik še sam po sebi človek s svojimi osebnimi lastnostmi in značilnostmi, s katerimi se pojavlja ne samo v svojem zasebnem življenju, temveč tudi v javnem življenju v okviru svoje organizacije. V 1. poglavju te knjige so bili obravnavni znaki, po katerih je mogoče presojati osebno odličnost posameznika, ki se sedaj pojavlja kot poslovodnik v okviru posamezne organizacije. Pri tem se njegova osebna odličnost lahko

bolj ali manj staplja z njegovo poklicno odličnostjo, čeprav še vedno lahko obstajajo tudi znaki poklicne odličnosti, ki ne vstopajo v osebno odličnost in znaki osebne odličnosti, ki ne vstopajo v poklicno odličnost ali so pa vsaj osvetljeni na drugačen način.

11.1. POKLICNA ODLIČNOST POSLOVODNIKA IN NJENO PRESOJANJE

V 10. poglavju je bil o dano opozorilo o tem, da je poklicna odličnost posameznega človeka povezana z njegovimi izstopajočimi dosežki pri poklicnem delovanju. Povezana je z njegovimi pozitivnimi lastnostmi in značilnostmi, naslonjenimi na izhodiščne vrednote poklicne odličnosti kot so koristnost, poslovnost in gospodarnost. S koristnostjo mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki daje ali prinaša ugodne, pozitivne posledice. S poslovnostjo mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki dobro opravlja svoje poslovne naloge, za katere je pristojen, zadolžen; pri tem se med drugim izražajo njegova usposobljenost, urejevalnost in ustvarjalnost. Z gospodarnostjo pa mislimo na lastnosti in značilnosti tistega, ki zna dobro gospodariti, tj. ravnati z gospodarskimi dobrinami; pri tem se med drugim pojavljajo njegova varčnost, učinkovitost in uspešnost. Oglejmo si sedaj poglobljeno te ugotovitve v povezavi s poslovodnikom in z navedbami na drugih mestih v knjigi!

11.1.1. Koristnost kot vrednota in izhodišče presojanja poklicne odličnosti

Koristnost poslovodnika je treba osvetljevati glede na njegov položaj v organizaciji in na njegov prispevek k odličnosti same organizacije. Zato lahko njegovo poklicno odličnost presojamo tudi prek odličnosti organizacije, v kateri deluje in prek tega, kako nanjo tudi sam vpliva s svojim delovanjem. O odličnosti organizacije pa je mogoče govoriti le z zornega kota drugih, ki imajo z njo stike. Na organizacijo lahko gledamo z zornega kota nosilcev interesov v njej, z zornega kota njenega pomena za okolje in z zornega kota njenega pomena za splošni razvoj. Z zornega kota nosilcev interesov nas potemtakem zanima

1. Prispevek poslovodnika k odličnosti organizacije v razmerju do lastnikov
2. Prispevek poslovodnika k odličnosti organizacije v razmerju do zaposlencev

3. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije v razmerju do odjemalcev
4. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije v razmerju do upnikov
5. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije v razmerju do države nasploh.

Z zornega kota pomena za splošni razvoj nas zanima

6. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije v razmerju do naravnega okolja
7. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije v razmerju do družbenega okolja

Z zornega kota pomena za splošni razvoj nas pa zanima

8. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije glede na tehnično-tehnološki razvoj
9. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije glede na razvoj ljudi
10. Prispevek poslovnika k odličnosti organizacije glede na narodno-gospodarski razvoj

Sedaj pa v povezavi s poslovnikom povzemimo ugotovitve iz 2. poglavja te knjige!

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do lastnikov

Organizacija je samostojna celota ljudi in sredstev. To pomeni, da ne zaščajajo samo ljudje, potrebna so tudi sredstva. Ta se v začetku pri gospodarskih organizacijah pojavljajo s pomočjo vložka kapitala, ki ga prinašajo lastniki. Nato lastniki pričakujejo, da se bo njihova vloga v gospodarsko organizacijo ne samo ohranjala, temveč bo povečevala njihovo premoženje, tako tisto, ki ga bodo pridobili iz same organizacije, kot tudi tisto, ki ga bodo pustili v njej. Pri negospodarskih organizacijah se nasprotno pojavlja poleg skrbi za dobro gospodarjenje s prvotnimi vložki v organizacijo zlasti še posebna skrb za dobro opravljanje nalog, zaradi katerih je bila organizacija sploh ustanovljena. Za lastnike organizacije je potemtakem odlična tista organizacija, ki optimalno izpolnjuje njihova pričakovanja, v vsakem primeru pa bolje, kot jih s tega zornega kota primerjalno izpolnjujejo druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presoјati

prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do njenega lastnika.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do zaposlencev

V vsaki organizaciji omogočajo ravno zaposlenci s svojim delovanjem uresničevanje pričakovanja tistih, ki so vanjo vložili svoja sredstva. Ne glede na to, ali imamo opravka z gospodarsko ali negospodarsko organizacijo, pa vsaka organizacija omogoča zaposlitev določenega števila ljudi, nakar pričakujejo zaposlenci za svoje delo v organizaciji primeren zaslužek, ustrezno socialno in zdravstveno varnost ter prijetno delovno okolje. Za zaposlence je potemtakem odlična tista organizacija, ki optimalno uresničuje njihova tovrstna pričakovanja, v vsakem primeru pa bolje, kot jih primerjalno uresničujejo s tega zornega kota druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do njenih zaposlencev.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do odjemalcev

Obstoj in razvoj organizacije sta odvisna od razpečave njenih ustvarjenih proizvodov oziroma opravljenih storitev. Pri gospodarskih organizacijah govorimo o kupcih, ki pričakujejo, da bodo prišli do naročenih proizvodov oziroma opravljenih storitev v ustreznem roku z ustrezno količino in kakovostjo ter po primerni ceni. Pri negospodarskih organizacijah največkrat govorimo le o uporabnikih njihovih storitev, ti pa prav tako pričakujejo, da bodo kot odjemalci storitev posluženi na spodoben način. Za odjemalce je potemtakem odlična tista organizacija, ki glede na količino, kakovost, ceno in rok dostave proizvodov oziroma storitev optimalno uresničuje njihova pričakovanja, v vsakem primeru pa popolneje, kot jih primerjalno uresničujejo druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do njenih odjemalcev.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do upnikov

Obstajajo finančni upniki in poslovni upniki; prvi dajejo organizaciji posojila, drugi dostavljajo organizaciji svoje proizvode in storitve pred preje-

tim plačilom. V vsakem primeru je proučevana organizacija dolžnik, njeni upniki pa pričakujejo, da bo pravočasno in v celoti izpolnila svoje dogovorjene obveze in obveznosti. Pri tem finančni in poslovni upniki pričakujejo, da bo organizacija ob zapadlosti poravnala obveznosti do njih; sedaj gre izključno za finančno disciplino pri poravnavanju obveznosti. Za upnike je potemtakem odlična tista organizacija, ki optimalno uresničuje njihova pričakovanja v pravkar omenjenem pomenu, v vsakem primeru pa popolneje, kot jih primerjalno uresničujejo druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojeti prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do njenih upnikov.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do države

Država obstaja, da ustvarja in vzdržuje ustrezen ureditev okolja delovanja vseh ljudi in vseh organizacij. Ureditev je povezana z zakoni in drugimi predpisi ter z ukrepi, če jih kdo ne spoštuje. Nekatere gospodarske organizacije se pojavljajo nato še kot dobavitelji državnih organov, nekatere negospodarske organizacije celo izvajajo določene državne naloge, vse pa se morajo držati vzpostavljenega pravnega okvira svojega delovanja. Za državo nasploh je nato odlična tista organizacija, ki optimalno pripomore k uresničevanju zamišljenega državnega delovanja in se drži predpisov, vse v znatno večji meri kot primerjalno uresničujejo takšna državna pričakovanja druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojeti prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do države.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do naravnega okolja

Ob vstopu v tretje tisočletje smo pričra pospešeni uporabi obnovljivih in neobnovljivih naravnih virov, spreminjanju podnebja zaradi antropogenih izpustov v zrak, onesnaževanju ozračja in tanjšanju stratosferske ozonske plasti, onesnaževanju in pomanjkanju kakovostnih sladkovodnih virov, kemičnem onesnaževanju okolja in kopičenju vseh vrst odpadkov, degradaciji prsti, širjenju puščav in krčenju gozdov ter zmanjševanju biološke in genetske raznovrstnosti. V vsaki organizaciji bi v okviru njenega delovanja bilo treba upoštevati zahteve okolja, opredeljeni bi morali biti nameni in cilji glede varstva okolja v zvezi s preprečevanjem in omejevanjem nastajanja škodljivih vplivov dejavnosti na okolje, pa tudi v zvezi z njihovim po-

znejšim odpravljanjem ter blažitvijo njihovih posledic za posamezne sestavine okolja, prav tako bi morala oblikovati strategije in taktike glede varstva okolja, ki bi oblikovali optimalno celoto vseh načrtovanih ukrepov. Odličnost organizacije se s tega zornega kota kaže v najboljšem uresničevanju pričakovanj v zvezi z okoljem, s čimer se primerjalno ne ponašajo v takšnem obsegu druge istovrstne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do naravnega okolja.

Prispevek k odličnosti organizacije v razmerju do družbenega okolja

Z družbenim okoljem posamezne organizacije razumemo ustroj celotnega gospodarskega delovanja zunaj nje. Pri tem se zlasti pojavlja izobraževanje, znanost in kultura, zdravstvo in socialno varstvo ter seveda vse, kar ustvarja splošno podlago za življenje ljudi. Nas sedaj zanima neposredno podpiranje tako zamišljenega družbenega okolja v posamezni organizaciji. Odličnost organizacije se kaže v optimalnem uresničevanju pričakovanj v zvezi s skrbjo za družbeno okolje, s čimer se primerjalno ne ponašajo v takšnem obsegu druge sorodne organizacije. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije v razmerju do družbenega okolja.

Prispevek k odličnosti organizacije glede na tehnično-tehnološki razvoj

Tehnika je celota vseh delovnih sredstev, tehnologija so pa procesi, v katerih nastajajo proizvodi ali se opravljajo storitve, medtem ko je razvoj kakovostna sprememba kakega pojava, ki pridobi nove značilnosti, nove kakovosti. Tehnično-tehnološki razvoj se kaže v pojavljanju novih ali tehnično izpopolnjenih proizvodov oziroma drugače ali bolje opravljenih storitev. Nekatere organizacije se vztrajno ukvarjajo z oblikovanjem novih proizvodov ali storitev ter načini njihovega nastajanja, druge se zadovoljujejo kar s posnemanjem svojih vzornikov. Vsekakor lahko ocenjujemo odličnost kake organizacije le po tem, ali optimalno razvija nove proizvode oziroma storitve in načine njihovega nastajanja ter ali pri tem primerjalno vodi pred drugimi istovrstnimi organizacijami. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije glede na tehnično-tehnološki razvoj v njej in nasploh.

Prispevek k odličnosti organizacije glede na razvoj ljudi

Z razvojem ljudi mislimo na razvoj njihove splošne razgledanosti in kulture ter na razvoj njihove delovne usposobljenosti. Medtem ko že obstoj organizacij na določenem območju posredno sam po sebi vpliva na razvoj splošne razgledanosti in kulture ljudi ter smisla za red, nas sedaj zanima neposreden vpliv posamezne organizacije predvsem na delovno usposobljenost njenih zaposlencev, ki jo ti lahko kasneje prenašajo v druga okolja. Imeti usposobljene zaposlenca je gotovo potreba vsake organizacije, le da se nekatere tudi bolj trudijo, da bi jih usposobile, druge pa se raje zadovoljujejo s tem, da z višjim plačilom pridobijo že izoblikovane kadre. Odličnost organizacije glede na razvoj ljudi vidimo v optimalni skrbi za usposabljanje lastnih zaposlencev, ki presega takšno skrb pri drugih istovrstnih organizacijah. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije glede na razvoj ljudi v njej in nasploh.

Prispevek k odličnosti organizacije glede na narodnogospodarski razvoj

Z narodnim gospodarstvom razumemo celoto proizvodnje, razporejanja, menjavanja in uporabljanja gospodarskih dobrin v posamezni državi. Če govorimo o narodnogospodarskem okolju posamezne organizacije, mislimo na vse druge, ki se ukvarjajo z gospodarskimi dobrinami. Zanima nas pa zlasti odličnost organizacije glede na njen vpliv na gospodarsko moč države kot celote ali njenega posameznega območja. O odličnosti organizacije glede na narodnogospodarski razvoj v takšnih okoliščinah je mogoče govoriti šele, če lahko tudi v stalno spreminjajočem se okolju še trajno uspešno deluje in se razvija. Odličnost poslovnika je nato treba presojati prek njegovega prizadevanja za odličnost njegove organizacije glede na njeno udeležbo v narodnogospodarskem razvoju.

Odličnost organizacije, h kateri je pripomogel poslovnik, je tudi njegova odličnost. Gre za spodbudo, ki jo daje. Če ni uresničena, a ne po njegovi krivdi, to zmanjšuje uglednost organizacije, ne pa nujno tudi uglednost poslovnika, če si je neumorno prizadeval uresničevati cilje v obravnavanih smereh. Reš je v nekaterih primerih težko uresničiti vsa sodila, saj so za njimi lahko različni interesi. Zadeva poslovnika pa je, da presodi prednostni vrstni red in da iz celote poskusi ustvariti optimalno rešitev.

11.1.2. Poslovnost kot vrednota in izhodišče za presojanje poklicne odličnosti

Poslovnost poslovodnika ne izpeljujemo iz same organizacije, v kateri deluje, temveč iz njegovih lastnosti in značilnosti, ki prihajajo do izraza ravno zaradi njegovega delovanja v posamezni organizaciji. Za svoje delovanje pa mora izpričati svojo strokovno usposobljenost, svojo urejevalnost in svojo ustvarjalnost.

11.1.2.1. Strokovna usposobljenost poslovodnika

O strokovni usposobljenosti je bil govor že v poglavju 8, zato zadošča, če ponovimo, da do nje pride z izobraževanjem, ki vodi do znanja, ter z delovanjem, ki vodi do izkušenj. Gotovo je izobraženost že eden izmed znakov osebne odličnosti poslovodnika, vendar nas sedaj zanima ne njegova izobraženost nasploh, temveč uporaba njegove izobraženosti ravno na njegovem posebnem področju nalog. Izstopajoča izobraženost je lahko znak osebne odličnosti nekoga, ki nastopa kot poslovodnik, medtem ko vstopa med znake njegove poklicne odličnosti le, v kolikor jo pri svojem poklicu tudi lahko uporablja in zna uporabljati. Po drugi strani so strokovne izkušnje pomembne le pri presojanju poklicne odličnosti poslovodnika, medtem ko niso pomembne pri presojanju njegove osebne odličnosti. Prav tako strokovni dosežki v preteklosti ter strokovni obeti za prihodnost lahko vstopajo le v presojanje poklicne odličnosti poslovodnika, medtem ko so pri presojanju njegove osebne odličnosti zanemarljivi.

11.1.2.2. Urejevalnost kot značilnost delovanja poslovodnika

Poslovodnik v organizaciji ne daje zgolj informacije in spodbude lastnikom, ki so pristojni za upravljanje, temveč tudi nekje odloča ali je vsaj soudeležen pri odločanju. Na odločanje pa lahko gledamo z različnih zornih kotov.

Z zornega kota ciljne usmerjenosti odločanja nas zanima:

1. Optimalna kakovost načrtovanja kot znak odličnosti poslovodnika
2. Optimalna kakovost uresničevanja kot znak odličnosti poslovodnika

Z zornega kota priprave izvajanja odločitev nas zanima:

3. Optimalna kakovost organiziranja kot znak odličnosti poslovednika
4. Optimalna kakovost usklajevanja kot znak odličnosti poslovnika
5. Optimalna kakovost spodbujevanja kot znak odličnosti poslovnika

Z zornega kota poteka izvajanja odločitev nas zanima:

6. Optimalna kakovost spoznavanja kot znak odličnosti poslovnika
7. Optimalna kakovost obvladovanja kot znak odličnosti poslovnika

Sedaj pa ob naslonitvi na navedbe v 3. poglavju povzemimo ugotovitve, ki se nanašajo na posameznega poslovnika!

Optimalna kakovost načrtovanja kot znak odličnosti poslovnika

Načrtovanje pomeni, da poslovodnik ve, kaj hoče. Ne glede na raven, na kateri načrtovanje proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od načrtovanja in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem red, razvoj in zadovoljstvo tistih, na katere se nanaša odločitev. *Red* je stanje, ko je vse na takšnih mestih kot je koristno, in ko pravila določajo, kakšno ravnanje je pravilno in obvezno; red na poseben način vključuje tudi varnost. *Zadovoljstvo* je stanje ugodnega počutja zaradi doživljanja svojega stanja kot dovolj skladnega z lastnimi potrebami, željami. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom *kulture*, tj. lastnosti ljudi glede na obvladovanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju. Očitno pa sta ravno razvoj in zadovoljstvo tudi pod vplivom *interesov*, tj. tistega, kar je, predstavlja komu določeno vrednoto, korist. Interesi različnih članov skupine, na katero se nanaša odločitev, so različni. Pri načrtovanju pa je treba vsaj delno poiskati rešitev v okviru nasprotujočih si interesov ali vsaj interesov, katerih uresničevanje zahteva drugačno časovno zaporedje. Ali je potem tisto, kar načrtuje poslovodnik na določeni ravni, tudi pošteno za večino ali samo za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost je povezana z optimalno načrtovalnostjo z zornega kota interesov večine ob primerjavi z različnimi drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost uresničevanja kot znak odličnosti poslovnika

Uresničevanje pomeni, da poslovodnik tisto, kar načrtuje, tudi izpelje. Ne glede na raven, na kateri ga proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uresničevanja načrtov, in kaj se z njim pravzaprav zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem delovanje, hitrost uresničevanja in pravi izbor rešitev. *Delovanje* pomeni opravljanje dela na določenem področju in prenašanje svojega vpliva na kaj; je očitno nasprotje zgolj govorjenja, kaj bi bilo treba napraviti. *Hitrost* je značilnost delovanja, katerega učinki nastopijo v razmeroma kratkem času; je očitno nasprotje odlašanja z rešitvami. *Izbor* pa je tisto, kar je izbrano, pri čemer je razumevanje pravega izbora že spet lahko pod vplivom interesov. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom *morale*, tj. tistega, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega. Pravi izbor je očitno tudi pod vplivom *različnih možnosti*, tj. tistega, kar se more uresničiti. O tem, kakšne možnosti uresničevanja so na razpolago, se mnenja seveda razlikujejo. Prav tako se razlikujejo mnenja o tem, kako hitro kaže kaj uresničiti. Le o tem, da uresničevanje zahteva delovanje, ni nikakega spora. Ali je to, kar poslovodnik na določeni ravni uresniči skladno z načrtovanim, tudi pošteno za večino ali samo za določeno interesno skupino, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z optimalno uresničevalnostjo ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, uresničevalnostjo, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost organiziranja kot znak odličnost poslovnika

Organiziranje pomeni, da manager vzpostavi ustrezni ustroj tistega, kar je potrebno pri izvajanju. Ne glede na raven, na kateri ga proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od organiziranja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem usmeritev k ciljem, prave metode delovanja in nadzor nad izvedbo. *Cilj* je tisto, kar se želi doseči, usmeritev pa določitev poteka česa glede na cilj ob upoštevanju razpoložljivih dejavnikov; pri tem je seveda treba upoštevati vse morebitne omejitve. *Metoda* je oblika premišljenega ravnanja za doseg ciljev. *Nadzor* pa je premišljeno spremljanje poteka ali razvoja česa, v našem primeru izvedbe, ki je predmet organiziranja. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom *premišljenosti*, tj. sposobnosti vključevanja v svojo zavest primernost in posledice delovanja. Zlasti tam, kjer so na razpolago različne metode, je organiziranje pod vplivom *znanja*, tj. seznanjenosti z dejstvi, podatki s kakega strokov-

nega področja. Zlasti o tem, kakšne metode kaže uporabiti pri delovanju, obstajajo različna mnenja. Različna mnenja obstajajo tudi o tem, kakšen naj bo nadzor izvedbe. Le o usmeritvi k ciljem ni večjih sporov, če namreč cilji izhajajo iz sprejetih načrtov in potrebe po njihovem uresničevanju. Ali je vse, kar je na katerikoli ravni organizirano, utemeljeno, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa je povezana z optimalno rešitvijo v pogledu organiziranosti ob primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitvijo, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost usklajevanja kot znak odličnosti poslovodnika

Usklajevanje pomeni, da poslovodnik vzpostavi ustrezno sodelovanje vseh tistih, ki so vpeti v uresničevanje ciljev. Ne glede na raven, na kateri ga proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od usklajevanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem izmenjavo mnenj, razumevanje in popuščanje. *Mnenje* je prikaz lastnosti, stanja česa glede na lastno vedenje, poznavanje; izmenjavanje mnenj je predstavljanje različnih mnenj, kajti usklajevanje se začne s poznavanjem tistih razlik, ki motijo. *Razumevanje* je vključevanje, sprejemanje v zavest in ugotavljanje logičnih povezav; za usklajevanje se je potrebno živeti tudi v stališča drugih in njihovo utemeljevanje. *Popuščanje* pa je prenehanje ohranjanja svoje volje, svojega stališča; trmoglavost očitno ovira usklajevanje in je treba poiskati takšne rešitve, ki ne bodo prizadele bistva in bodo kvečjemu ohranile manj pomembne naspotujoče podrobnosti. Očitno so vsa takšna pričakovanja pod vplivom izbranih *vrednot*, tj. tistega, čemur se priznava veliko načelno vrednost in mu je zato treba dati prednost; gotovo je strpnost do drugače mislečih med pomembnimi vrednotami. Prav tako so takšna pričakovanja tudi pod vplivom *pripadnosti k skupnosti*, kjer skupnost sestavlja več ljudi, ki jih povezujejo skupne lastnosti, potrebe, cilji, in tvori celoto. Ali je glede na zastavljene cilje na katerikoli ravni dosežena uskladitev nastopanja, ki omogoča njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu usklajevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost spodbujevanja kot znak odličnosti poslovodnika

Spodbujevanje pomeni, da poslovodnik pospešuje zanimanje drugih za uresničevanje zastavljenih ciljev. Ne glede na raven, na kateri ga prouču-

jemo, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spodbujevanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem prizadevanje, navdušenje in korist. *Prizadevanje* je delovanje za doseg, uresničitev česa; zanj kaže pridobiti tudi druge, kajti ne zadoščajo zgolj nameni odločevalcev. *Navdušenje* je volja, pripravljenost za kako delovanje; gotovo se ne pojavi samo po sebi, temveč šele potem, ko je zanj dana kaka spodbuda. *Korist* pa je tisto, kar predstavlja določeno vrednoto kot posledico kakega delovanja; izraža se lahko z nagrajevanjem v gmotnem pogledu ali z rešitvami, ki zadevajo vprašanje časti. Očitno so vsa pričakovanja pod vplivom *samozavesti*, tj. prepričanja o svoji sposobnosti, znanju, moči. Očitno so pričakovanja tudi pod vplivom *priznavanja česa*, tj. izražanja strinjanja z veljavnostjo česa. Ali je glede na cilje na katerikoli ravni zagotovljena primerna spodbuda za njihovo uresničevanje, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu spodbujevalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost spoznavanja kot znak odličnost poslovodnika

Spoznavanje pomeni, da poslovodnik zasleduje pomembne pojave in jih pravilno dojema ob njihovem proučevanju. Ne glede na raven, na kateri ga proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pričakuje od spoznavanja, in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem resnične informacije o stvarnosti, razmišljanje in kritiko. *Resnica* je tisto, kar je v skladu s tem, kar je, obstaja; spoznati je treba tisto, kar je, in ne imeti v mislih zgolj tisto, kar bi si kdo želel, da bi bilo. *Razmišljanje* je usmerjanje zavesti v to, da bi prišli do jasnosti, zaključkov, ali da bi spoznali primernost, posledice česa; dobljene informacije o tistem, kar je, so lahko le izhodišče za iskanje poti k tistemu, kar naj bi bilo. *Kritika* pa je splošno presojanje ugodnih in neugodnih sestavin česa; kritiko lahko izvajajo drugi, lahko je zamišljena tudi kot samokritika na podlagi novih spoznanj. Očitno je vse še pod vplivom *skromnosti*, tj. zavedanja omejenosti svojega znanja; človek, ki si od samega začetka domišlja, da vse sam najbolje ve, navadno živi v svojem namišljenem svetu, nakar težko rešuje resnične probleme dejanskega sveta. Prav tako ima na spoznavanje močan vpliv *učljivost*, tj. sposobnost, da se človek še kaj nauči. Ali spoznavanje na katerikoli ravni vodi do pravilne sodbe, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu spoznavnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, do katere se je dokopal poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna kakovost obvladovanja kot znak odličnosti poslovnika

Obvladovanje pomeni, da poslovnik tudi usmerja in uravnava izbrani pojav. Ne glede na raven, na kateri ga proučujemo, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od obvladovanja in kaj se z njim zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem usmeritev na bistveno, predvidevanje posledic in ukrepanje. *Bistveno* je tisto, kar je najvažnejše in najznačilnejše; ukvarjati se kaže najprej s takšnim in ne z nepomembnimi zadevami. *Predvidevanje* pomeni na podlagi določenih potreb vnaprej pričakovati kaj; imeti kaže jasne predstave o tem, kakšne možnosti obstajajo in kakšne so njihove posledice. *Ukrepanje* pa je ravnanje v skladu s premišljeno odločitvijo za uporabo sredstev in načinov, ki se zdijo glede na okoliščine ustrezni za doseg zastavljenega cilja. Očitno je obvladovanje pojavov pod vplivom *usposobljenosti* tistih, ki odločajo. Prav tako tudi pod vplivom *tveganja*, tj. zahajanja v nevarnost, da bo prišlo do česa nezaželjenega, slabega. Ali pride do dobrega obvladovanja kakega pojava na katerikoli ravni, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu obvladovalnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, h kateri je pripomogel poslovnik na proučevani ravni.

Gotovo spet najdemo najtesnejšo povezavo znakov poklicne odličnosti z znaki osebne odličnosti pri vprašanju spodbujevalnosti, kjer se ta že v povsem zasebnem življenju lahko kaže kot voditeljskost pri povsem vsakdanjih vprašanjih, medtem ko je v zvezi z nastopanjem poslovnika v okviru organizacije vezana na njena poslovna vprašanja.

11.1.2.3. Ustvarjalnost kot izraz dosežkov poslovnika

Z različnimi znaki ustvarjalnosti se srečujemo že v okviru osebne odličnosti poslovnika in so tam podrobneje obdelani. Pri njihovem prenašanju v okvir poklicne odličnosti seveda lahko prihaja do določenih sprememb v poudarkih. Naj opozorim samo na to, da je pri osebni odličnosti v tej zvezi večji poudarek na izvirnosti, medtem ko je ustvarjalnost pri poklicni odličnosti poslovnika lahko povezana tudi zgolj s prenašanjem tujih spoznanj v lastno prakso brez kakršnekoli lastne izvirnosti. V vsakem primeru pa je pri poklicni odličnosti treba ustvarjalnost obravnavati z zornega kota dosežkov v organizaciji.

11.1.3. Gospodarnost kot vrednota in izhodišče za presojanje poklicne odličnosti

Sedaj imamo opravka s presojanjem poslovodnika z zornega kota dosežkov, ki mu jih je mogoče pripisati. Zanima nas:

1. Optimalna varčnost v organizaciji kot znak odličnosti poslovodnika
2. Optimalna učinkovitost v organizaciji kot znak odličnosti poslovodnika
3. Optimalna uspešnost organizacije kot znak odličnosti poslovodnika

Optimalna varčnost v organizaciji kot znak odličnosti poslovodnika

Varčnost pomeni predvsem gospodarno rabo denarja. Ne glede na raven, na kateri proučujemo poslovodnika, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od varčnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem *nujne vložke prvin v sedanjosti*, *nujne vložke prvin za potrebe v prihodnosti* in *izrabo ugodnih priložnosti* za pridobitev teh vložkov prvin, zlasti v pogledu kakovosti in cene. Očitno je varčnost pod vplivom *preudarnosti*, tj. premišljenega, razumnega delovanja. Prav tako tudi pod vplivom *odrekanja nepotrebnemu*, tj. zavestnega opuščanja želje po čem. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri pridobitvi prvin, ki omogočajo učinke pri uresničevanju ciljev, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu varčnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna učinkovitost v organizaciji kot znak odličnosti poslovodnika

Učinkovitost pomeni smotrno razmerje med prvinami kot vložki in učinki kot izložki. Ne glede na raven, na kateri proučujemo poslovodnika, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od učinkovitosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem *ustreznost učinkov za zadovoljevanje potreb*, *ustreznost prvin za nastajanje učinkov* in *ustreznost metod pri pretvarjanju prvin v učinke*. Pri zagotavljanju učinkovitosti ima pomembno vlogo *skrbnost*, tj. lastnost, značilnost človeka, da s svojim prizadevanjem omogoča v zelo visoki stopnji potek česa. Pomembna pa je tudi *odgovornost*, tj. dolžnost sprejeti sankcije, dati opravičilo, če kaj ne ustreza normam, zahtevam, ima neugodne posledice. Kot učinki štejejo proizvodi in storitve,

do katerih se pride s pretvorbo prvin kot vložkov, pri katerih smo preje govorili o varčnosti njihovega pridobivanja. Sedaj nasprotno proučujemo premišljenost njihovega porabljanja pri nastajanju proizvodov ali storitev kot učinkov. Proizvodi in storitve kot učinki imajo na različnih ravneh različen značaj. Ali je izbrana na katerikoli ravni dobra rešitev pri doseganju učinkov iz danih prvin kot vložkov, je sedaj ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu učinkovitosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

Optimalna uspešnost organizacije kot znak odličnosti poslovodnika

Uspešnost pomeni dobro doseganje postavljenih koristnih ciljev in učinkov, ki jih izpolnjujejo. Ne glede na raven, na kateri proučujemo poslovodnika, je treba upoštevati, kaj se pravzaprav pričakuje od uspešnosti in kaj se z njo zagotavlja. Zagotoviti je treba predvsem *pomembnost za sedanost, pomembnost za prihodnost in utemeljenost izplena iz preteklosti*. Gledati je treba v prihodnost, preteklost pa pogrevati le toliko, da bi se iz nje kaj naučili. Presojati je mogoče uspešnost z zornega kota *razvoja in zadovoljstva*, s čimer je že opravljen prehod na nov začetek pri načrtovanju. To hkrati pomeni tudi vzpon nove različnosti interesov pod vplivom celo delno spremenjene kulture. Merjenje uspešnosti je na različnih ravneh različno. Ali je izbrana dobra rešitev v pogledu uspešnosti na katerikoli ravni, je ključno vprašanje. Odličnost pa pomeni optimalno rešitev v pogledu uspešnosti v primerjavi z drugimi možnimi rešitvami, rešitev, h kateri je pripomogel poslovodnik na proučevani ravni.

11.2. OSEBNA ODLIČNOST POSLOVODNIKA IN NJENO PRESOJANJE

V 1. poglavju te knjige so bili obravnavani znaki odličnosti posamezne osebe ne glede na njen poklic in položaj. Pri tem so bili v slučajnem vrstnem redu obravnavane tiste lastnosti, značilnosti človeka, ki so v vsakdanjem življenju najprej zapažene in pripomorejo k ugledu človeka v njegovem zasebnem življenju. Upoštevanih je bilo 13 takšnih znakov. V 8. poglavju te knjige pa je bil obdelan poskus njihovega vključevanja v tri izhodiščne vrednote posameznika kot osebnosti. Govor je bil o ustvarjalnosti, spodbujevalnosti in moralnosti človeka, nakar je bilo mogoče vseh 13 v začetku obravnavanih znakov osebnosti vnesti v tako zamišljeni okvir. Sedaj

nas pa čaka samo njihovo povzemanje v povezavi s poslovodnikom ter tudi njegovo poklicno odličnostjo.

11.2.1. Ustvarjalnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti

Ustvarjalnost je lastnost, značilnost človeka, ki si s svojim delovanjem prizadeva, da kaj nastane. To pomeni, da ne gre za ponavljanje že utečene, temveč nenehno za nekaj novega. Ni nobenega dvoma o tem, da je takšna vrednota izredno pomembna tudi za tistega, ki nastopa kot poslovodnik. V ta okvir spadajo naslednji prvotno obravnavani znaki odličnosti človeka:

1. Izobraženost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
2. Preudarnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
3. Prizadevnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
4. Izvirnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
5. Zanesljivost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
6. Podjetnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika
7. Samozavednost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Sedaj pa v povezavi s poslovodnikom povzemimo ugotovitve iz 1. poglavja te knjige!

Izobraženost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Izobraženost je lastnost, značilnost človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem strokovnem področju in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih. Ne gre torej samo za formalno strokovno izobrazbo na ustrezni ravni in za njeno nenehno izpopolnjevanje, ki omogoča brezhibno obvladovanje izbrane stroke, temveč tudi za splošno razgledanost na drugih področjih. Gotovo je pa pri poslovodniku poudarek ravno na njegovi dobri seznanjenosti s področjem na katerem deluje, saj si brez nje ni mogoče zamisliti niti njegove strokovne usposobljenosti, ki je pomembna za njegovo poklicno odličnost. Končno je pa ustrezna izobraženost celo podlaga za njegovo kakršnokoli nadaljnjo ustvarjalnost v organizaciji, v katero je vključen. Zato ni pomembna zgolj za poslovnost in gospodarnost kot vrednoti njegove poklicne odličnosti, temveč tudi za spodbujevalnost kot vrednoto njegove osebne odličnosti.

Preudarnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Preudarnost je lastnost, značilnost človeka, ki prodorno razmišlja na podlagi proučevanja dejstev in prihaja do utemeljenih sklepov, ki so podlaga za njegovo nadaljnje ravnanje. Preudarnost je tudi sposobnost ločevanja bistvenega od nebistvenega, sposobnost oblikovanja in uresničevanja strateške vizije v spletu povsem vsakdanjih drobnih vprašanj. Izziv za preudarnost so nenehne spremembe. Brez preudarnosti si ni mogoče zamisliti racionalnega odločanja in s tem poslovnosti in gospodarnosti kot vrednot poklicne odličnosti poslovodnika, je pa gotovo tudi med najpomembnejšimi znaki njegove ustvarjalnosti v vsakdanjem življenju ki opredeljujejo njegovo osebno odličnost.

Prizadevnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Prizadevnost je lastnost, značilnost človeka, ki si neumorno prizadeva uresničevati svoje jasno opredeljene cilje in naloge. Brez prizadevnosti si ni mogoče zamisliti poslovnosti kot vrednote poklicne odličnosti, saj je zlasti potem, ko so sprejete odločitve, potrebno še marsikaj postoriti, da bi bile uresničene, za kar je potreben ustrezen napor. V vsakdanjem življenju je prizadevnost kot znak osebne odličnosti povezana že s splošnim stremeljenjem po gradnji celovite osebnosti in širšega družbenega položaja poslovodnika ter jo je potemtakem treba osvetljevati tudi na takšen način.

Izvirnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Izvirnost je lastnost, značilnost človeka, ki črpa novosti pri svojem delovanju iz samega sebe in ni zgolj posnemovalec kakih svojih vzornikov. Je gotovo najpomembnejši znak osebne odličnosti posameznega človeka, med drugim poslovodnika, ter kot tak dosti bolj omejujoč, saj takrat, ko govorimo o ustvarjalnosti v okviru poslovnosti kot vrednote njegove poklicne odličnosti, šteje kot ustvarjalnost že prenašanje tujih zamisli v lastno delovanje.

Zanesljivost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Zanesljivost je lastnost, značilnost človeka, na katerega se je mogoče zanesiti, ker ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je

obljubil ali kar se od njega pričakuje. Zanesljivost je tesno povezana z vrednoto ustvarjalnosti v okviru osebne odličnosti, saj je tudi v vsakdanjem življenju pomembno, da se osebnostni človek sprti kaj ne premisli in nato izgovarja. Prav tako pa je zelo pomembna za vrednoto poslovnosti v okviru poklicne odličnosti posameznega poslovodnika, kar stranke posamezne organizacije zlasti občutijo pri svojih stikih z njenimi predstavniki na nižji ravni

Podjetnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Podjetnost je lastnost, značilnost človeka, ki se v svojem življenju loteva novih in novih nalog ter je pripravljen prevzeti tudi ustrezna tveganja. Povezana je s pogumom, to je s pripravljenostjo storiti kaj kljub težavam in nevarnostim; in končno z izrabljanjem priložnosti, to je okoliščin, ugodnih za uresničitev česa. Je gotovo pomemben znak ustvarjalnosti kot vrednote osebne odličnosti, ki dobiva poseben pomen, kadar jo vključujemo v okvir poslovnosti kot vrednote poklicne odličnosti. Brez podjetnosti si skorajda ni več mogoče zamisliti same poslovnosti kot vrednote poklicne odličnosti.

Samozavednost kod znak osebne odličnosti poslovodnika

Samozavednost je lastnost, značilnost človeka, ki se zaveda svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja. Je znak zrele osebnosti, ki kritično presoja tudi samega sebe in se ne ravna skladno z vsakokratno voljo drugih. Je navsezadnje posledica vseh drugih znakov, ki so obravnavani v okviru ustvarjalnosti kot vrednote osebne odličnosti posameznega človeka in s tem tudi poslovodnika. Pri njem pa je posebej pomembna tudi kot znak njegove poslovnosti kot vrednote njegove poklicne odličnosti.

11.2.2. Spodbujevalnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti

Spodbujevalnost je lastnost, značilnost človeka, ki pomaga k večji prizadevnosti drugih ljudi, zlasti pri usmerjanju in uravnavanju njihovega delovanja bodisi pri postavljanju in uresničevanju njihovih lastnih ciljev ali

pa pri uresničevanju kakih skupnih ciljev. Pomembna je že v vsakdanjem življenju, kadar gre za vplivanje na druge ljudi, kjer je tisti, ki skuša vplivati na druge, označen kot njihov vodja. Odtod tudi

voditeljskost kot znak osebne odličnosti poslovnika

Voditeljskost je lastnost, značilnost človeka, ki zna voditi druge ljudi in uresničevanje česa ter organizirati in uskladiti delovanje, pa tudi spodbuditi druge k doseganju postavljenih ciljev. Je gotovo pomemben znak spodbujevalnosti kot vrednote osebne odličnosti. Ceniti jo je treba že pri vsakdanjem življenju posameznika, svoj poseben pomen pa pridobiva pri poslovniku in uresničevanju njegove poslovnosti kot vrednote njegove poklicne odličnosti.

11.2.3. Moralnost kot vrednota in izhodišče za presojanje osebne odličnosti

Moralnost je lastnost, značilnost človeka, da vzpostavlja svoja razmerja z drugimi ljudmi na podlagi pojmovanja dobrega in slabega. Spet ni nobene dvoma o tem, da je takšna vrednota izredno pomembna tudi za tistega, ki nastopa kot poslovnik. V ta okvir spadajo naslednji prvotno obravnavani znaki odličnosti človeka:

1. Poštenost kot znak osebne odličnosti poslovnika
2. Olikanost kot znak osebne odličnosti poslovnika
3. Pravičnost kot znak osebne odličnosti poslovnika
4. Resnicoljubnost kot znak osebne odličnosti poslovnika
5. Plemenitost kot znak osebne odličnosti poslovnika

Sedaj pa v povezavi s poslovnikom povzemimo ugotovitve iz 1. poglavja te knjige!

Poštenost kot znak osebne odličnosti poslovnika

Poštenost je gotovo izhodiščni znak moralnosti kot vrednote, ki se mu kasneje pridružujejo še drugi znaki. Gre za lastnost, značilnost človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega z goljufijo, tatvino ali na kake druge načine. Njeno nasprotje ni nujno pokrito z zakonskimi sankcijami. Zato je

treba pojem poštenosti povezovati predvsem z moralnimi normami in ne z zakonskimi določili. V vsakdanjem življenju je temeljni znak moralnosti kot vrednote odličnosti človeka in s tem tudi poslovodnika. Zanimivo pa je, da ni v enakem obsegu nujno vključena med znake, ki bi bili pogoj vrednotam poklicne odličnosti poslovodnika. Poslovnost kot vrednota poklicne odličnosti poslovodnika vključuje takšen znak le v obsegu, ki škodi poslovnosti in gospodarnosti kot vrednotam poklicne odličnosti. Včasih je boljša poslovnost in gospodarnost dosežena celo na način, ki ni povezan s strogo razumljeno poštenostjo.

Olikanost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Olikanost je lastnost, značilnost človeka, ki se vedno lepo vede in tudi lepo govori. Navadno jo kar zanemarjamo tedaj, kadar govorimo o moralnosti kot vrednot. Vendar se pri razmerjih med ljudmi ravno z olikanostjo vse začne in tudi konča, zato jo tudi tu postavljamo na ugledno mesto. Že v vsakdanjem življenju je pri stikih z ljudmi zelo pomembna vljudnost, prijaznost, strpnost in vse drugo, kar lahko zajamemo z izrazom olikanost. Osebne odličnosti kakega človeka si nikakor ni mogoče predstavljati brez njegove olikanosti. To velja seveda tudi za poslovodnika v njegovem vsakdanjem življenju. Čeprav takšnega znaka ne najdemo kot posebej izpostavljenega v zvezi z vrednotami njegove poklicne odličnosti, pa le velja opozoriti na to, da je olikanost izredno pomembna pri uresničevanju poslovnosti kot vrednote poklicne odličnosti. Olikanost gotovo olajšuje če celo ne pospešuje poslovne stike, zato z zornega kota posamezne organizacije ni vseeno, kdo in kako jo predstavlja navzven in navznoter

Pravičnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Pravičnost je lastnost, značilnost človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva objektivna dejstva in ne subjektivna nagnjenja ali interese. To pomeni, da je človeku, ki mu pripisujemo odličnost, pristranskost povsem tuja. Tak človek nikomur ne prizadene krivice, torej ne zagreši dejanja, ki bi bilo v nasprotju z vrednotami, priznanimi v družbi. Gotovo je v vsakdanjem življenju pravičnost med najpomembnejšimi znaki moralnosti kot vrednote osebne odličnosti. Drugače je na področju poslovanja, kjer so poslovne norme včasih odmaknjene od same pravičnosti. Zato ne najdemo

podobnega znaka kot izpostavljenega pri vrednotah poklicne odličnosti poslovodnika. Jasno je le, da prevelik odmik od pravičnosti lahko včasih škodi vrednotam poslovnosti, čeprav ne tudi hkrati vrednotam gospodarnosti pri poklicni odličnosti poslovodnika.

Resnicoljubnost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Resnicoljubnost je lastnost, značilnost človeka, ki pri svojem nastopanju upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi in ni posledek izmišljanja, torej se izogiba laži, hinavščini in hlinjenju. Medtem ko je v vsakdanjem življenju resnicoljubnost med najpomembnejšimi znaki moralnosti kot vrednote osebne odličnosti, tudi poslovodnika v njegovem zasebnem okolju, se ne pojavlja kot kak poseben znak poslovnosti kot vrednote njegove poklicne odličnosti. Mnogokrat je resnico treba zamenjati z manjšo ali večjo lažjo, da bi se uresničili zamisli poslovnosti in gospodarnosti pri organizaciji, v katero je poslovodnik vključen.

Plemenitost kot znak osebne odličnosti poslovodnika

Plemenitost je lastnost, značilnost človeka, ki rad pomaga drugim ljudem. Povezana je s človekoljubnostjo, dobrohotnostjo, dobrotljivostjo, dobrosrčnostjo in dobrodušnostjo; pojavlja se pri človeku prijazne narave, ki ne pozna le sebe in svoje koristi. Je med najpomembnejšimi znaki moralnosti kot vrednote osebne odličnosti, tudi tiste pri poslovodniku, medtem ko ni poseben znak, ki bi bil vključen v kako vrednoto njegove poklicne odličnosti, če že zanemarjamo dejstvo, da je njegovo koristnost mogoče osvetljevati tudi v odnosu do okolja, v katerem deluje njegova organizacija, pri čemer je sam pobudnik kakih dotacij.

SKLEP

Gotovo ni mogoče pričakovati, da bo posamezen poslovodnik v enakem obsegu spoznan kot človek z osebno odličnostjo in kot človek s poklicno odličnostjo, prav tako tudi ne, da bo glede na vse znake poklicne odličnosti ali vse znake osebne odličnosti enako ocenjen. Stremeti pa bi bilo treba, da bi bil odličen z zornega kota čim večjega števila teh sodil tako pri poklicni kot pri osebni odličnosti. Če nič drugega, naj bi bila pred-

stavljeni sodila možno izhodišče za bolj podrobno izpeljano presojanje posameznega poslovodnika v njegovem okolju, vsakemu poslovodniku pa podlaga za razmišljanje, kaj naj bi pri sebi izpopolnil v smeri svoje odličnosti.

12. ŠTIRI ŽIVLJENJSKA OBDOBJA IN OSEBNA ODLIČNOST ČLOVEKA V NJIH

UVOD

Vsako leto ima štiri različna obdobja: spomlad, ko se narava prebuja, poletje, ko narava daje sadove, jesen, ko se sadovi pobirajo, in zimo, ko vse zamira, da bi se v novem letu v tedanjem krogu spet vse ponovilo. Vsako od štirih letnih časov ima enako trajanje. Tudi pri posameznem človeku je mogoče razlikovati štiri *življenjska obdobja*: spomlad, obdobje, v katerem se fizično in intelektualno oblikuje, poletje, obdobje, v katerem se uveljavi, jesen, obdobje, v katerem ohrani svojo uveljavitev, in zimo, obdobje, v katerem v glavnem živetari. Ta štiri življenjska obdobja se pri posameznem človeku ne ponovijo več, saj sam ugasne tako kot v naravi ugasne posamezno leto. Ponovijo se pa pri novem človeku kot se ponovijo pri novem letu. V nasprotju s posameznim letom nima vsako od štirih življenjskih obdobjij pri posameznem človeku enako trajanje. Medtem ko bi to še lahko rekli za prvi dve, razen če gre za nepričakovano prekinitev življenja, očitno ne velja več za zadnji dve. Če predpostavljamo možno življenjsko dobo 100 let, bi na splošno lahko rekli, da traja spomlad v življenju človeka nekje do 25. leta, poletje od 26. do 50. leta, jesen od 51. do 75. leta in zima od 76. leta dalje. Od posameznika in okoliščin, v katerih živi, je odvisna zlasti dolžina zime njegovega življenja in tudi jeseni njegovega življenja, mnogokrat pa izredne okoliščine prekinejo celo poletje njegovega življenja ali spomlad njegovega življenja.

Življenje posameznega človeka zapolnjujejo tri vrste procesov: delo, igra in počitek. Z *delom*, pojmovanim ekonomsko, si ustvarja možnosti za svoj obstoj, z *igro* si pridobiva sposobnosti za delo, s *počitkom* si pa obnavlja svojo življenjsko energijo. V različnih življenjskih obdobjih obstajajo različni poudarki na teh treh vrstah delovanja, s tem pa tudi različna podlaga za presojanje odličnosti človeka.

V življenju posameznega človeka je mogoče razlikovati dve različni stopnji njegove samostojnosti, opredeljeni v povezavi z njegovim uresničevanjem dela. Človek je lahko *vzdrževana oseba*, tj. takšna, ki si svoj obstoj ne zagotavlja s svojim sprotnim delom, temveč za to skrbijo drugi; ali pa *neodvisna oseba*, tj. takšna, ki si sama zagotavlja svoj obstoj. V različnih življenjskih

obdobjih obstajajo različne rešitve v tem pogledu, s tem pa tudi različne podlage za presojanje odličnosti človeka.

Vsak človek ima svoje pravice in dolžnosti. *Pravica* je tisto, kar je v skladu z njegovimi družbenimi predstavami, pravili o vrednotah, zlasti moralnih, in kar mu dovoljuje ali daje možnost biti, imeti ali narediti. *Dolžnost* pa je tisto, kar bi moral storiti, opravljati zaradi določenih norm, zlasti moralnih. V različnih življenjskih obdobjih se pojavljajo različne pravice in dolžnosti, s tem pa tudi različne podlage za presojanje odličnosti človeka.

Osebna odličnost je povezana s tremi različnimi izhodiščnimi vrednotami posameznega človeka: ustvarjalnostjo, spodbujevalnostjo in moralnostjo. Z *ustvarjalnostjo* nastaja nekaj novega, s *spodbujevalnostjo* se vpliva na osebno rast drugih, z *moralnostjo* se pa v razmerjih do drugih obvladujejo slaba nagnjenja in pospešujejo dobra. Čeprav so te vrednote prisotne v vsakem od štirih življenjskih obdobjih posameznega človeka, najdemo v različnih življenjskih obdobjih različne poudarke na posamezni od njih in s tem tudi različno podlago za presojanje odličnosti človeka.

Osebna odličnost in njeno izkristaliziranje v treh izhodiščnih vrednotah posameznega človeka je vezana na različne znake v zvezi z lastnostmi, značilnosti posameznega človeka. Začetni znaki odličnosti, ki vodijo k *ustvarjalnosti*, so *izobraženost*, *izvirnost*, *preudarnost*, *prizadevnost*, *zanesljivost*, *podjetnost* in *samozavednost*. Začetni znaki odličnosti, ki vodi k *spodbujevalnosti*, je *voditeljskost*. Začetni znaki odličnosti, ki vodijo k *moralnosti*, so *olikanost*, *poštenost*, *pravičnost*, *resnicoljubnost* in *plemenitost*. Čeprav so ti znaki prisotni v vsaki od štirih življenjskih obdobjih posameznega človeka, najdemo v različnih življenjskih obdobjih različne poudarke na posameznem od njih in s tem tudi različne podlage za presojanje odličnosti človeka.

Pri človeku je treba razlikovati njegovo *zasebno življenje* od njegovega *javnega življenja*. Medtem ko se prvo nanaša na posameznika kot neuradno osebo in je največkrat javnosti skrito, poteka drugo tako, da se z njim javnost, ljudje lahko seznanjajo. V različnih življenjskih obdobjih obstaja različen pomen prvega in drugega, zato obstajajo tudi različne podlage za presojanje odličnosti človeka.

Odličnost posameznega človeka je v vsakem življenjskem obdobju mogoče proučevati *analitično* ali *sintetično*. V prvem primeru gre za presojo posameznega človeka s kakih ožjih vidikov, v drugem primeru pa za presojo njego-

ve celovitosti. Tudi v tem pogledu obstajajo razlike pri presojanju odličnosti posameznega človeka v njegovih različnih življenjskih obdobjih.

V nadaljevanju bo ločeno po posameznih življenjskih obdobjih obravnavana zastopanost posamezne vrste procesov, posamezne vrednote odličnosti in posameznega znaka odličnosti zlasti glede na različnost položaja posameznega človeka.

12.1. OSEBNA ODLIČNOST V SPOMLADI ŽIVLJENJA

Kot je že bilo omenjeno, se to življenjsko obdobje ob predpostavki 100 letne celotne življenjske dobe poenostavljeno razteza do končanega 25. leta starosti. To je obdobje fizičnega in intelektualnega oblikovanja človeka. Od že omenjenih treh vrst procesov v tem življenjskem obdobju je treba dati posebni poudarek *igri*, razumljeni kot pridobivanje sposobnosti za delo. O *delu*, razumljenem v pomenu ustvarjanja možnosti za svoj obstoj, je v tem obdobju le izjemoma mogoče govoriti; pojavlja se lahko le v zadnjih petih do sedmih letih. Temeljni *počitek* v pomenu obnavljanja življenjske energije se pa največkrat na enak način pojavlja v vseh življenjskih obdobjih in ga zato ni treba posebej predstavljati.

Ker ni težišča na delu, imamo v tem življenjskem obdobju opravka pretežno z *vzdrževano osebo*, osebo, ki ji njen obstoj zagotavljajo drugi. Takšen položaj zlasti težko prenaša mlad človek v času spolnega dozorevanja, ko si rad nadene celo videz vzvišenosti, da bi ušel stvarnosti. Pojavlja se mu celo razmišljanje o tem, da je njegovo športno udejstvovanje in študij že delo in ne igra. Vendar nihče ne pride do dohodka kot svojega zaslužka, ki mu omogoča uresničevanje življenjskih potreb, že s tem, ko študira; vedno je potrebna podpora nekoga drugega. Delo je ustvarjanje proizvodov ali storitev, pretežno za potrebe drugih ljudi in šele zanj prejema človek tudi svoj dohodek kot zaslužek. Ustvarjanje lastnega znanja in sposobnosti pa še ne daje nič nikomur drugemu. Če torej od drugih dobiva kaj, kar mu omogoča preživetje, je to njihova podpora, od katere je odvisen kot vzdrževana oseba. O delu v tem življenjskem obdobju in o dohodku kot o zaslužku pri mladem človeku lahko govorimo šele, kolikor kaj ustvarja za druge in ne zase. V okviru svojega znanja in sposobnosti lahko mlad človek inštruiraa druge ali opravlja kaka pomožna dela za druge. Vse ostalo udejstvovanje mimo počitka je v tem obdobju le igra. Pri igri je mogoče razlikovati dve različni vrsti. Lahko pripomore neposredno k pridobivanju sposobnosti

za delo, lahko je pa tudi zgolj oblika porabljanja časa, da bi se v njem kaj dogajalo.

Kar se tiče pravic in dolžnosti človeka v tem življenjskem obdobju, kaže poudariti, da se njegove pravice predvsem nanašajo na ustvarjanje možnosti za njegovo obstajanje in njegovo vsestransko razvijanje. S tako opredeljenimi njegovimi pravicami so povezane njegove dolžnosti. Njegove dolžnosti v tem življenjskem obdobju se nanašajo predvsem na to, da si človek v okviru danih možnosti pridobiva čim več lastnosti, značilnosti, ki jih bo potreboval kasneje v svojem življenju. V drugem delu tega življenjskega obdobja pomeni to med drugim dolžnost človeka, da študira. V spoznavanju te dolžnosti in v njenem uresničevanju je mogoče tudi presoјati njegovo odličnost.

Poleg rasti fizične sposobnosti posameznika v tem življenjskem obdobju je zlasti pomembno njegovo šolanje, ki zajema pretežni del tistega, kar je preje označeno kot igra. Šolanje zajema tako vzgajanje kot izobraževanje. Izobraževanje je načrtno razvijanje sposobnosti in seznanjanje z dosežki različnih področij človekove dejavnosti; vzgajanje pa je duhovno in značajsno oblikovanje človeka. Z značajem razumemo vse, kar označuje človeka kot posameznika, zlasti v odnosu do ljudi in okolja. Razlikovati ga je treba od temperamenta, s čimer razumemo tisto, kar označuje človeka kot posameznika v načinu reagiranja, zlasti čustvenega. Medtem ko je značaj šele predmet oblikovanja pri vzgoji, je temperament človeku dan že sam po sebi in ga je z vzgojo treba le znati obvladovati.

V tem življenjskem obdobju je sicer mogoče zasledovati nastajanje tistih vrednot človeka, ki so označene kot ustvarjalnost, spodbujevalnost in moralnost, vendar ne neposredno, temveč prek upoštevanja drugih znakov. Tako se ustvarjalnost šele postopno gradi prek nastajanja izobraženosti, izvirnosti, preudarnosti, prizadevnosti, zanesljivosti, podjetnosti in samozavednosti, kar je naloga izobraževanja pri šolanju mladega človeka. Po drugi strani se moralnost šele postopoma gradi preko nastajanja občutka za olikanost, poštenost, pravičnost, resnicoljubnost, plemenitost in voditeljskost, kar je naloga vzgajanja pri šolanju mladega človeka. Kar se tiče spodbujevalnosti, pa je možno opozoriti, da se kasneje izcimi iz posebnega dela izobraženosti kot prvine izobraževanja ter olikanosti in voditeljskosti kot prvine vzgajanja.

Šolanje v pomenu izobraževanja in vzgajanja poteka tako v krogu domače družine kot v drugem okolju mladega človeka, ne pa samo v šoli kot for-

malni instituciji. Oglejmo si ločeno nekaj vprašanj iz področja izobraževanja in nato nekaj vprašanj iz področja vzgajanja.

Že po svoji naravi je vsak otrok v svojih najzgodnejših letih vedoželjen, zvedav; takšno njegovo potrebo je treba zadovoljevati in še več, spodbujati ga k nadaljnem raziskovanju okolja, v katerem živi. Navaditi ga je treba, da se zanima za čim širši krog vprašanj, ki se mu pojavljajo v okolju, v katerem živi. To ni samo začetek njegove *izobraženosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki ima načrtno razvite sposobnosti za delovanje na svojem strokovnem področju in je seznanjen tudi z dosežki na drugih področjih. Širša izobraženost je podlaga, iz katere bo v kasnejših letih obravnavanega življenjskega obdobja lahko sam poiskal tisto ožje področje, na katerem se bo želel ukvarjati pri svojem delu. Od samega začetka ga je treba spodbujati k *izvirnosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki ni odvisen zgolj od vzora, predloge ali nazorov in navad drugih ter se po njem loči od drugih ljudi; izvirnost se v tem življenjskem obdobju lahko izraža že s postavljanjem vprašanj o neznanem in z oblikovanjem ciljev, ki si jih nato želi uresničiti. V zvezi s *preudarnostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki s podrobnim razčlenjevanjem dejstev, podatkov prihaja do zaključkov, je človeka že na tem življenjskem obdobju treba privaditi, da ne verjame v vse, kar sliši ali vidi, temveč se začne spraševati o vzrokih in učinkih, o razlogih in posledicah. V zvezi s *zanesljivostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, na katerega se je mogoče zanesiti in ki ne zbuja nobenega dvoma o tem, da bo uresničil tisto, kar je obljubil ali kar se od njega pričakuje, je mladega človeka treba od samega začetka privaditi na to, da je treba dobro opravljati tisto, za kar se odloči. V zvezi s *podjetnostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki se pri svojem delu loteva novih in novih nalog ter ki je zaradi svoje preudarnosti in modrosti sposoben prevzeti tveganja v zvezi z novim delovanjem, je treba računati s tem, da vsak človek želi, da se vedno nekaj dogaja, kar preprečuje, da mu je dolgčas, zato je potrebna spodbuda, da čim več poskuša in s tem spoznava, kje je njegovo mesto. V zvezi s *prizadevnostjo*, tj. lastnostjo, značilnostjo človeka, ki dela oziroma je dejaven, da bi kaj dosegel, uresničil, je treba mladega človeka navaditi na pohvalo in grajo, kar naj bi mlademu človeku zlasti v povezavi s podjetnostjo kasneje vzpostavilo prizadevanje po čim boljših ocenah pri formalnem šolanju in pri delovnem delovanju. Kar se tiče *samozavednosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki se zaveda samega sebe, svojega jaza, ki ima v sebi sodilo za pravilnost svojega ravnanja, svojega vest, to je občutek, zavest o moralnosti lastnega ravnanja, pa kaže opozoriti, da se ta začne že s tem, da se mlad človek nauči pozdravljati druge njemu znane ljudi, saj se s tem sam uveljavlja kot nekdo, a tudi

s tem, da se zna zahvaliti za vse, kar je dobil ali kar mu je bilo storjenega, kakor tudi, da se zna opravičiti, če je sam napravil kaj napačnega. Zadnje se že dotika njegove olikanosti in njegovega vzgajanja.

Vzgajanje je dosti težji proces kot samo izobraževanje. Vzgajanje se že v najmlajših letih začne z razvijanjem *olikanosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki se vedno lepo vede in lepo govori, nato pa z razvijanjem *resnicoljubnosti*, lastnosti, značilnosti človeka, ki upošteva le tisto, kar je skladno z dejstvi, kar se dogaja in kar ni posledek izmišljanja; njo je mogoče lažje dojeti kot druge moralne lastnosti, značilnosti človeka. Kasneje sledi še razvijanje *poštenosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki obvladuje moralno slaba nagnjenja in teži k dobremu, pa tudi človeka, ki se ne okorišča z oškodovanjem drugega; poštenost ima dosti večje razsežnosti in jih otrok v celoti lahko dojame šele postopoma. Še bolj zapleteno je dojevanje *pravičnosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki pri presojanju in vrednotenju upošteva dejstva ter ravna v skladu z moralnimi in drugimi načeli, in ne po osebnih nagnjenjih ali interesih. Na koncu pride še razvijanje *plemenitosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki rad pomaga drugim ljudem, ter seveda razvijanje *voditeljskosti*, tj. lastnosti, značilnosti človeka, ki zna voditi druge ljudi in uresničevati kaj ter organizirati in uskladiti delovanje, a tudi spodbuditi sodelavce k doseganju postavljenih ciljev. S kasnejšimi leti v okviru sedaj obravnavanega življenjskega obdobja je treba poglobljati ta moralna spoznanja bodisi z vplivi okolja posameznega človeka ali z njegovim lastnim razmišljanjem. Z raznimi podrobnosti v zvezi z vzgajanjem se ukvarjajo tudi vere različnih vrst. V tej zvezi se pojavljajo takoimenovane božje zapovedi (npr. zlasti spoštuj svoje starše, ne ubijaj, ne prešuštuj, ne kradi, ne pričaj po krivem, ne želi si lastnine svojega bližnjega itd.) ali opozorila na dosti bolj podrobno razčlenjene razvade, o katerih je govor kot o smrtnih grehah (po sv. Gregorju so to napuh, poželenje, nedelavnost, zavist, jeza, pohlep in nezmernost), ali opozorila na vrline (po Benjaminu Franklinu so to npr. zmernost, red, varčnost, pridnost, odkritost, pravičnost, hladnokrvnost itd.).

V različnih letih sedaj obravnavanega življenjskega obdobja se pojavljajo različni znaki odličnosti človeka. Ker je celotno obdobje vezano poleg pridobivanja fizičnih sposobnosti praviloma le na izobraževanje in vzgajanje, si je koristno ogledati nekaj dosežkov. Na fizičnem področju gre za skrb za lepo raslega človeka, ki je sposoben prevzeti fizične napore v življenju. Na področju izobraževanja izstopa izjemna *izobraženost*, povezana z drugimi znaki, npr. prizadevnostjo, ki se najbolje odraža že v šolskih ocenah. Na

področju vzgajanja najbolj izstopa *olikanost*, povezana z nekaterimi drugimi znaki. Do konca tega obdobja je mogoče zaznati odličnost človeka tudi npr. s tem, kako pozdravlja in odzdravlja, kako se zahvaljuje in opravičuje, kako se obnaša do starejših itd. Še posebej se izraža odličnost človeka v nastopanju v času njegove spolnega dozorevanja. Ob koncu obravnavanega življenjskega obdobja imamo za življenje bolj ali manj oblikovanega človeka, ki kasneje svoje tedaj pridobljene lastnosti, značilnosti le dopolnjuje v dobrem ali slabem. Mnogim se do konca življenja pozna, da v tej dobi niso bili deležni pozornosti pri nastajanju njihovih moralnih lastnosti, ki so posledica vzgajanja.

V tem življenjskem obdobju o *javnem življenju* posameznega človeka skorajda še ni mogoče govoriti. V glavnem gre samo za njegovo *zasebno življenje* in za odličnost v njem. To velja tudi za formalno šolanje in rezultate pri njem. O njegovem javnem življenju lahko pravzaprav govorimo največkrat šele takrat, kadar se pojavijo kaki njegovi javno zaznamovani prestopki. Ker proučujemo zgolj odličnost človeka, jih podrobneje ne obravnavamo.

Medtem ko je sorazmerno preprosto *analitično* označevati, kje je kak človek v tem življenjskem obdobju odličen, je težje priti do *sintetične* sodbe o njem. Pri njenem oblikovanju bi bilo treba dati celoti njegovih izobraževalnih dosežkov enako težo kot celoti njegovih vzgojnih dosežkov. Kljub vsemu pa bi težko govorili o odličnosti človeka, ki ima resnejše pomanjkljivosti na prvem ali na drugem področju.

Ljudski pregovori in znameniti navedki se sedanjega obravnavanja dotikajo zlasti z zornega kota zavesti in volje mladega človeka ter z zornega kota občutenih potreb po izobraževanju in vzgajanju. V zvezi s prvim kaže navesti najprej spoznanje, ki ga je izrazil Somerset Maugham: »Iz česa sestoji življenje? Iz tega, kar iz njega napravimo«. Na to se navezuje misel, ki jo je izrazil Novalis: »Življenje naj ne bo roman, ki so nam ga dali, marveč roman, ki smo ga sami naredili«. Ali pa misel William Shakespeare-ja: »Svet je oder, kjer igra vsak svojo vlogo«. Od splošnega spoznanja k dejanjem seveda vodi volja. V tej zvezi pravi kitajski pregovor: »Življenje so ti dali starši, voljo si izoblikuj sam«. Ali italijanski pregovor: »Kjer primanjkuje moči, jo nadomeščamo z voljo«. Ali drugi italijanski pregovor: »Človek je toliko vreden, kolikor naredi iz sebe«. Volja je povezana z upanjem. V tej zvezi pravi že Platon: »V vsakem od nas je pričakovanje, ki ga imenujemo upanje«. Vendar opozarja Halifax: »Upanje je slab vodič, čeprav je dober sopotnik«. Za razvoj človeka se je treba zavedati tistega, kar pravi angleški pregovor: »Vsakdo ima svoj

dar«. Potrebno je le odkriti, katere sposobnosti posameznega človeka imajo takšen nastavek, da jih kaže razvijati, da bi nato koristno izpolnjevale njegovo življenje. Johann Wolfgang Goethe opozarja: »Nekoristno življenje je zgodnja smrt«. Sicer pa že v tej življenjski dobi lahko nastopi dejanska smrt, mnogokrat zaradi nepremišljenosti. Tako pravi npr. estonski pregovor: »*Starec ima smrt pred očmi, mladec za hrbtom*«. Že v tej življenjski dobi se je treba zavedati tistega, kar pravi kitajski pregovor: »*Žetev vsega leta je odvisna od pomladi, ko se seje*«. Res je tudi tisto, kar pravi slovenski pregovor: »*Mladost – norost, čez jarek skače, kjer je most*«. Mongolski pregovor pravi: »*Če hočeš spoznati človeka, opazuj njegovo vedenje, če hočeš spoznati otroka, opazuj njegove igre*«. Obstaja pa še francoski pregovor: »*Mladost sanja, starost računa*«.

Na potrebo po izobraževanju v tem življenjskem obdobju kažejo številni ljudski pregovori, npr. »*Kar boš v mladosti sejal, to boš v starosti žel*«, ali »*Kar se v mladosti naučiš, to v starosti znaš*« ali »*Česar se mladost navadi, starost obrani*«, zlasti pa »*Človek kaže v mladosti, kaj hoče biti v starosti*«. Nemški pregovor pravi dalje: »*Za palico, ki nas bo podpirala v starosti, se moramo pomujati v mladosti*«. In romunski pregovor: »*Zbiraj srebro v mladosti, da boš imel zlato v starosti*«. Seneka dalje opozarja: »*Bolje se je naučiti nepotrebno kakor ničesar*«. In slovenski pregovor: »*Vednosti ne zajemamo s korcem*« in »*Do znanja težko, z znanjem lahko*«. Nemški pregovor v tej zvezi še pravi: »*V družbi starejših potrebujejo mladi ušesa, ne ust*«. Uzbekistanski pregovor pa: »*Mladost, ki jo je učenje napravilo modro, je več vredna kot modra starost*«.

Najštevilnejši reki in ljudski pregovori se nanašajo na vprašanja vzgoje. Tako pravi istrski pregovor: »*Otroci so kot vosek, daš jim lahko tako obliko kot hočeš*«. Ali ruski pregovor: »*Otrok je kot testo; kakor ga zamesiš, tako zrasede*«. Ali nemški pregovor: »*Kakor je zvon ulit tako zvoní*«. Angleški pregovor sicer opozarja: »*Narava je močnejša kot vzgoja*«. Toda francoski pregovor pravi: »*Če hočemo, da bo mlado drevo obrodilo dobre sadeže, ga moramo kar naprej obrezovati*«. Ali nemški pregovor: »*Mlada drevesa je treba kar naprej obrezovati, da ravna zrasede*«. Ali ašantski pregovor: »*Drevesa, ki je trideset let krivo raslo, ne moreš v enem letu zravnati*«. Ter italijanski pregovor: »*Najslabši sad je tisti, ki nikoli ne dozori*«. Zato imamo tudi angleški pregovor: »*Dobrega konja naredijo uzda in ostroge*«. Ali japonski pregovor: »*Niti dragulj se ne sveti, če ga ne obrusiš*«. Odtod spoznanje iz indijskega pregovora: »*Dobra vzgoja je največja dobrina, ki jo lahko zapustimo otrokom*«. Drugi indijski pregovor pravi: »*Prvih pet let imej svojega sina za princa, deset let za sužnja in potem za prijatelja*«. Francoski pregovor opozarja: »*Preblag in dobrohoten oče napravi otroke nesrečne*«. Istrski pregovor nadaljuje: »*Kdor ne kaznuje svojih otrok, jim ne želi*

dobro« ter drugi istrski pregovor: »Hud učitelj naredi dobrega učenca«. Spencer je dejal: »Smoter vzgoje je oblikovati značaj«. Platon pa: »Šele vzgoja naredi iz človeka – človeka«. Heraklit nadaljuje: »Značaj oblikuje usodo človeka«. Aristotel ga dopolnjuje: »Naš značaj se kaže v našem obnašanju«. Pri vzgajanju je vse povezano z nastajanjem moralnih nagnjenj pri človeku in njegove vesti. V tej zvezi pravi gruzinski pregovor: »Moj sovražnik je moja vest«. Rivarol je izrazil naslednjo misel: »Moralna je hči pravice in vesti, to je univerzalna religija«. John Ruskin nadaljuje: »Mnogo je ver, a samo ena morala«. Demokrit pravi: »Vsakdo mora črpati in iskati moralno moč in oporo v sebi in ne v drugih ljudeh«. Schiller pa: »Moralno izgrajen človek, in samo ta, je povsem svoboden«.

12.2. OSEBNA ODLIČNOST V POLETJU ŽIVLJENJA

Poenostavljeno se to življenjsko obdobje razteza od 26. do vključno 50. leta starosti. To je obdobje uveljavljanja posameznega človeka. Od že omenjenih treh vrst procesov je zato v tem življenjskem obdobju poseben poudarek dan *delu*, razumljenem kot ustvarjanje lastne možnosti za obstoj. Seveda se tudi sedaj v življenju pojavlja še *igra*, razumljena v manjši meri kot pridobivanje sposobnosti za delo in v večji meri kot oblika zapolnjevanja prostega časa. Neizbežno se seveda pojavlja tudi *počitek* v pomenu obnavljanja življenjske energije. O vseh teh treh vrstah delovanja je treba sedaj imeti bolj razčiščene pojme kot v prejšnjem. V začetku vsakega dela je potrebno obsežno praktično usposabljanje in tudi dodatno strokovno izobraževanje ne da bi že obstajali pomembni dosežki. Dolžina privajanja, dokler posameznik ne obvlada svoj poklic, je lahko prav različna, odvisna tako od vrste dela kot od samega človeka, ki naj bi ga opravljal. Čeprav je tak človek že zaposlen in prejema zaslužek, čeprav formalno že dela, se dejansko ukvarja z dodatnim šolanjem v praksi, ki je navsezadnje dodatna igra v pomenu pridobivanja sposobnosti za delo. Zato bi lahko govorili celo o *delovni igri* in ne o pravem delu. Če nasprotno kdo lenobno razume svojo službo, ki mu omogoča zaslužek, in torej kot nekaj drugega in ne kot delo, pa imamo pri službovanju opravka celo z nekakšnim počitkom; pri vsakem poklicu utegnemo najti tudi kakega človeka, ki svoje službe razume le kot svojo možnost, da pride do dohodka. Takoimenovani *delovni počitek* utegnemo najti ne samo v smislu odmora med delom, temveč tudi v smislu neustvarjanja pri delu. To je gotovo čisto nasprotje znakov odličnosti pri človeku in njegovem odnosu do dela. Odličnost pri delu je mogoče iskati le, kadar se človek tako vživi v svoje delo, da ob njem uživa

in ga s psihološkega vidika ne občuti več kot delo; v takšnem primeru se njegovo delo spreminja celo v igro in bi lahko govorili tudi o *igranem delu*. Sodobni tehnični in družbeni razvoj pa čedalje bolj olajšuje pravo delo, ga skrajšuje ter s tem omogoča več počitka. Toda ob manjšem naporu pri delu je čedalje manjša potreba po pasivnem počitku; da bi bil človek v počitku čim bolj dejaven, dobi tudi počitek čedalje več oznak igre. Posledica modernega racioniranega dela torej ni samo v tem, da prehaja delo v igro, ampak hkrati v tem, da tudi počitek prehaja v igro. Govorimo torej lahko tudi o *igranem počitku*. Medtem ko je npr. šport igra, pri kateri se sprošča odvečna mehanska energija, je npr. zbirateljstvo raznih vrst igra, pri kateri se sprošča odvečna umska energija.

Ker gre v tem življenjskem obdobju za težišče na delu v ekonomskem pojmovanju, imamo že opravka z *neodvisno osebo*, ki se poskuša uveljaviti v svojem izbranem poklicu. Čim prej človek ugotovi, kateri poklic mu ustreza in čim prej mu je odprta pot v njem, tem prej se lahko uveljavi. Do konca tega življenjskega obdobja mora človek priti do svojega vrhunca. V tem obdobju lahko človek uporabi tisto, kar je v prejšnjem obdobju glede sposobnosti, lastnosti in značilnosti pridobil. To je obdobje uresničitve njegovih temeljnih ciljev ne samo v pogledu zaposlitve, temveč tudi v pogledu potreb v njegovem zasebnem življenju.

Pravice človeka v tem življenjskem obdobju se nanašajo predvsem na enake možnosti pridobivanja poklicnih položajev ob enakem znanju in enaki usposobljenosti. Če *dolžnosti* obravnavamo zgolj na področju njegovega javnega življenja, je treba poudariti izpolnjevanje poklicnih nalog, ki so postavljene pred njega. V njegovem javnem življenju se presoja odličnost človeka na podlagi njegovega uspeha v poklicu.

V tem življenjskem obdobju se začne močneje izražati tista vrednota človeka, ki je označena kot *ustvarjalnost*. Sloni na več lastnostih, značilnosti človeka, ki same po sebi pomenijo znake odličnosti človeka. Predvsem gre za *izobraženost*, ki jo je pridobil v prejšnjem življenjskem obdobju in jo postopoma dopolnjuje v sedanjem življenjskem obdobju, toda ob njej se čedalje bolj uveljavlja njegova osebna *izvirnost*, *preudarnost*, *prizadevnost*, *zanesljivost*, *podjetnost* in tudi *samozavednost*. Uspeh posameznika je v največji meri odvisen ravno od teh njegovih osebnih lastnosti, značilnosti. Njegova *spodbujevalnost* v tem življenjskem obdobju še ni posebej poudarjena, saj posameznik skrbi predvsem za svoj lastni uspeh; res pa to prizadevanje lahko posredno spodbuja druge. Pač pa je pomembno, da se v tem življenjskem

obdobju začne človek čedalje bolj pojavljati s svojimi *moralnimi vrednotami* namesto da bi se dokopal do svojega uspeha na druge načine. Zato je človeka treba presojati tudi glede na znake *olikanosti*, *poštenosti*, *pravičnosti*, *resnicoljubnosti*, *plemenitosti* in *voditeljskosti*.

Javno življenje človeka v tem življenjskem obdobju je treba presojati ne zgolj glede na to, kakšne položaje dosega, temveč predvsem glede na to, kakšne so njegove osebne lastnosti, zaradi katerih prihaja do njih. Med drugim ne šteje kot njegova odličnost, če se je dokopal do kakega položaja na kak nemoralni način. Medtem ko je eno odličnost posameznega človeka v njegovem javnem življenju, je drugo lahko njegova odličnost v *zasebnem življenju*. Tu gre med drugim za vzpostavitev lastne družine, pojavijo se njegovi otroci, pri katerih mora skrbeti za njihovo pravilno vzgojo in izobraževanje. Razvajanje lastnih otrok gotovo ne more biti znak odličnosti v njegovem zasebnem življenju.

Odličnost človeka v tem življenjskem obdobju je mogoče proučevati *analitično* glede na vsakega od 13 že omenjenih znakov. Pri vzpostavljanju *synthetične* sodbe o njem pa je ločene sodbe le treba uskupiniti in npr. dati celoti tistih, ki nastopajo v okviru njegove *ustvarjalnosti*, enako težo kot celoti tistih, ki nastopajo v okviru njegove *moralnosti*. Še vedno se pa lahko pojavi različna sintetična sodba v pogledu njegovega javnega življenja od sintetične sodbe v pogledu njegovega zasebnega življenja.

Ljudski pregovori in znameniti navedki se sedanjega obravnavanja dotikajo zlasti z zornega kota vključevanja v delovno okolje, pridobivanja izkušenj in ustvarjanja lastne prihodnosti. V zvezi s prvim kaže navesti najprej splošno spoznanje, ki ga izraža angleški pregovor: »*Dolgo časa potrebujemo, če hočemo spoznati utrip sveta*«. Ali japonski pregovor: »*Na valu morja lahko obstaneš pri miru, a na valu življenja ne moreš*«. Ali drugi japonski pregovor: »*Nemogoče je stati na tem svetu pokonci, ne da bi se moral kdaj skloniti*«. Človek se ob svojem delu nenehno izpopolnjuje. O tem govori npr. nemški pregovor: »*Nihče ni prestar, da bi se česa ne naučil*«. Ali angleški pregovor: »*Vse stvari so težke, preden postanejo lahke*«. Ali nemški pregovor: »*Prvi korak je najtežji*«. Ali armenski pregovor: »*Nekaterih reči ne moreš narediti, dokler se jih ne naučiš, spet drugih se ne naučiš, dokler jih ne narediš*«. Ali kitajski pregovor: »*Laže je vedeti, kako se kakšna stvar naredi kot narediti jo*«. Spoznanja, do katerih se je človek dokopal v svoji prvi življenjski dobi, se sedaj lahko koristno uporabljajo. Tako npr. pravi angleški pregovor: »*Samo tisto lahko pride iz vreče, kar je bilo notri*«. Vendar začetno znanje nikakor ne zadošča. Tako pravi že

ruski pregovor: »Kdor se neha učiti, neha rasti«. Ali kitajski pregovor: »Znanje, ki ga ne spopolnujemo vsak dan, nenehno kopni«. Na razvijanje človeka v tem življenjskem obdobju lahko močno vpliva okolje, v katerem dela. Tako pravi slovenski pregovor: »Človek se med ljudmi obrusi kakor kamen po svetlu«. Ali istrski pregovor: »Kdor se druži z volkovi, se nauči tuliti«. Ali kitajski pregovor: »Če hočeš vedeti, kakšen je človek, si oglej njegovo družbo«. Ali hrvaški pregovor: »S komer se družiš, v takšno šolo hodiš«. Vendar je tu tudi kitajski pregovor, ki pravi: »Blato lahko dragulj umaže, ne more ga pa spremeniti v blato«. Koristno se je spomniti še na italijanski pregovor: »Kdor hodi počasi, hodi varno, kdor hodi varno, pride daleč«. Lessing je npr. napisal: »Tudi najpočasnejši, če ne izgubi cilja z vidika, gre vedno hitreje od tistega, ki bega okrog brez smisla«. Italijanski pregovor dalje pravi: »Kdor hoče, mu ne zmanjka poti«. Latinski pregovor pravi: »Tistemu, ki hoče, ni nič težko«. Splošno spoznanje se pa glasi: »Dobro naučen poklic več velja kot debela dediščina«.

Pri delu se pridobivajo izkušnje. V tej zvezi je znan že latinski pregovor: »Pametni se uči iz napak drugih, norec iz lastnih«. Od tod splošni pregovor: »Izkušnja je draga šola«. Jean-Paul Sartre jo dopolnjuje: »Izkušnje so najboljše šola. Samo šolnina je zelo draga«. Sicer imamo tudi bolj konkretna spoznanja. Slovenski pregovor npr. pravi: »Stare vrane ne pobirajo črvov blizu brane«. Indijski pregovor pravi: »Kdor se je opekel z ogorkom, zbeži pred kresnico«. Italijanski pregovor pa: »Kogar je kača picila, se boji tudi kuščarja«. Končno imamo še angleški pregovor: »Izkušnja brez učenja je boljše kot učenje brez izkušnje«. Že latinski pregovor opozarja: »Ni velikega in pomembnega dela brez nevarnosti«. Istrski pregovor pa: »Kdor v začetku ne misli, na koncu zdihuje«.

O pogledu v prihodnost govori latinski pregovor, ki pravi: »Ne misli, da si dober, če si najboljši med najslabšimi«. Na začetek ustvarjanja pa opozarja Einstein: »Domišljija je važnejša od znanja«. George Bernard Shaw ga dopolnjuje: »Domišljija je začetek ustvarjanja. Domišljaš si, kar si želiš, želiš si, kar si domišljaš in nazadnje ustvariš, kar hočeš«. Na vpliv potrebe opozarja latinski pregovor: »Potreba je mati izuma«. Ali istrski pregovor: »Potreba naredi človeka iznajdljivega«. Pomembno je tudi spoznanje o premalem znanju. Tako pravi drugi istrski pregovor: »Radovednost je mati znanja«. Ali nemški pregovor: »Človek mora veliko vedeti, da dožene, kako malo ve«. Italijanski pregovor dalje pravi: »Čim več veš, tem manj verjameš«. Angleški pregovor pa: »Kdor ne ve ničesar, ne dvomi o ničemer«. Disreali misel dopolnjuje tako: »Ko se zavedaš neznanja, si že napravil korak k znanju« in nadaljuje z mislijo: »Skrivnost uspeha je vztrajnost in jasna slika cilja«. Pomembno je seveda

izrabiti priložnosti. V tej zvezi pravi danski pregovor: »Kadar ti sreča ponuja prst, ji daj roko«. Ernst Deutsch pravi: »Kdor o sreči samo sanja, naj se nikar ne čudi, če jo bo prespal«. Guinon pa: »Skrivnost sreče je v tem, da priča-kuješ mnogo od sebe in malo od drugih«.

12.3. OSEBNA ODLIČNOST V JESENI ŽIVLJENJA

Poenostavljeno se to življenjsko obdobje razteza od 51. do vključno 75. leta starosti. To je obdobje ohranjanja pridobljenega položaja posameznega človeka. Od že omenjenih treh vrst procesov je v tem življenjskem obdobju še vedno dan poseben poudarek *delu*, razumljenem kot ustvarjanje možnosti za svoj obstoj. Seveda se poleg njega še vedno pojavlja tudi *igra*, razumljena v manjši meri kot pridobivanje sposobnosti za delo in v čedalje večji meri kot oblika zapolnjevanja prostega časa. Prav tako se neizbežno pojavlja še *počitek* v pomenu obnavljanja življenjske energije.

Tudi v tem življenjskem obdobju imamo zaradi težišča na delu opravka s *samostojno osebo*, vendar takšno, ki se je že uveljavila v svojem izbranem poklicu in v njem ohranja svoj pridobljeni ugled. Praviloma pa v tem obdobju že sledi umirjenost pri poklicnem delovanju, saj so glavni cilji človeka že doseženi.

Pravice človeka se v tem življenjskem obdobju nanašajo v glavnem na tiste, ki so že pridobljene, posebno sklicevanje nanje se pojavi le v primerih njihovega očitnega kršenja, ko bi si kdo drug rad pridobil svoje lastne koristi. *Dolžnosti* v tem obdobju se ne razlikujejo od tistih v predhodnem življenjskem obdobju.

Pri uresničevanju obravnavanih treh vrednot človeka se sedaj namesto *ustvarjalnosti* čedalje bolj začne uveljavljati *spodbujevalnost*. Posamezen človek je v glavnem že ustvaril tisto, kar je lahko ustvaril, zato si ne prizadeva ustvariti še kaj več, temveč se bolj posveča spodbujanju mlajših, da bi nadaljevali njegovo začeto in tudi uspešno dokončano delo. Spodbujevalnost kot vrednota se lahko čedalje bolj povezuje tudi z izstopajočo *moralnostjo*, saj ni več posebnega stremljenja, da bi človek dosegel kak položaj tudi z nemoralnimi sredstvi.

Spodbujevanje naslednikov lahko daje poseben pomen posameznim znakom odličnosti pri človeku. Posamezni znaki njegove ustvarjalnosti, ki so

v prejšnjem življenjskem obdobju bili povezani z nastankom njegovega ugleda in ne samo uspeha, se sedaj počasi spreminjajo v znake moralnega značaja, povezane z njegovo ustvarjalnostjo. Zlasti pa se na poseben način vključuje voditeljskost v vrednoto njegove spodbujevalnosti. Tako v celoti nastopa vseh 13 znakov odličnosti človeka in sicer v okviru prvotno opredeljene ustvarjalnosti *izobraženost*, *izvirnost*, *preudarnost*, *prizadevnost*, *zanesljivost*, *podjetnost* in *samozavednost*, v okviru prvotno opredeljene spodbujevalnosti *voditeljskost*, v okviru prvotno opredeljene moralnosti pa *olikanost*, *poštenost*, *pravičnost*, *resnicoljubnost* in *plemenitost*.

Človek se lahko precej spremeni ob prehodu na novo raven svojega življenja in svojega položaja. Ker v sedaj obravnavani življenjski dobi ni več v tolikšni borbi za svoj obstoj in položaj kot v predhodni, se lahko umiri in razvija več kakovostnih znakov kot preje. Kar se tiče njegovega *zasebnega življenja*, ga sedaj praviloma čaka že delo z vnuki, s katerimi lahko najde svoje samozadovoljstvo. Do njih pa mora, če želi biti odličen tudi v tem pogledu, kazati dovolj zahtevnosti, da bi lahko iz njih nekoč nastali odlični ljudje. Njegova osebna skromnost in usmerjenost v potrebe drugih ljudi je prav tako lahko znak njegove rastoče odličnosti.

Osebno odličnost človeka v tem življenjskem obdobju je prav tako mogoče proučevati *analitično* glede na vsakega od 13 že omenjenih znakov. Pri vzpostavljanju *sintetične* sodbe o njem pa je treba izhajati iz enake teže vrednot, ki so bile prej označene kot ustvarjalnost, spodbujevalnost in moralnost. Odsotnost moralnosti pri tem ni mogoče nadomestiti z visoko ustvarjalnostjo in visoko spodbujevalnostjo, niti odsotnost spodbujevalnosti z visoko ustvarjalnostjo. Še vedno pa ostaja odprta morebitna razlika v sintetični sodbi v pogledu njegovega javnega življenja od sintetične sodbe v ogledu njegovega zasebnega življenja.

Ljudski pregovori in znameniti navedki se sedanjega obravnavanja dotikajo zlasti z zornega kota skrbi za druge, dokončnega oblikovanja lastne osebnosti in odnosa do bogastva. V zvezi s prvim kaže spomniti na misel Auguste Comte-a: »Živeti za druge ni samo zakon dolžnosti, temveč tudi zakon sreče«. Ljudski pregovori opozarjajo na potrebo po spoštovanju drugih in na dobre medsebojne odnose. Tako pravi npr. istrski pregovor: »Treba je spoštovati, da bomo spoštovani«. Turški pregovor pravi: »Drugi se toliko zanimajo za nas kot mi zanje«. Angleški pregovor pravi: »Prav v redu je človek, ki ga imajo sosedi radi«. Kitajski pregovor pa opozarja: »Če živali dolgo žive skupaj, se nazadnje vzljubijo, ljudje pa zasovražijo«.

O dokončno oblikovni osebnosti govori med drugim misel Pearl S. Buckove: »Modrost sestoji iz tega, da vzameš življenje tako, kot je, in samo včasih sanjaš o tem, kakšno naj bi bilo«. Sicer pa pravi židovski pregovor: »Človek je, kar je, ne kar je bil«. In kitajski pregovor: »*Labko odsevate luč drugega človeka, ampak izžarevate labko samo svojo lastno luč*«. Francis Bacon pravi: »Suverenost človeka je v znanju«. Predvsem pa mora človek dobro vsaj na tej stopnji poznati samega sebe. Tako pravi npr. kitajski pregovor: »*Poznati druge je samo znanje, poznati sebe je modrost*«. Konfucij pravi: »Plemenit človek je miren in velikodušen, neotesanec je vedno razburjen«. Človek mora dokončno urediti svoj odnos do dela, tudi če ga ne vidi zgolj kot sredstvo uspeha. Ruskin v tej zvezi npr. pravi: »Največja nagrada za človekov trud ni tisto, kar bo zanj dobil, temveč tisto, kar bo postal«. Voltaire pravi: »Delo nas osvobaja treh velikih zla: dolgočasja, pregrehe in pomanjkanja«. Flaubert pravi: »Naposled je delo še najboljše sredstvo, da si polepšamo življenje«. T. Carlyle pravi: »Delo je najboljše zdravilo proti vsem boleznim, s katerimi ima človeštvo opravka«. Pascal pravi: »Človek ne prenaša ničesar težje od dolgega časa«. John Steinbeck pravi: »Brezdelje bolj uničuje človeka kot delo. Zdi se, da človek izgubi mnogo življenjske sile, če nima nobenega cilja«. Tolstoj pa: »Najboljši talenti se izgubijo v brezdelju«. Izgrajena osebnost odraža tudi svojo moralnost. V tej zvezi pravi angleški pregovor: »*Razuzdanost in pohlepnost hodita skupaj*«. Biblija pa: »*Kdor ni pošten v malem, tudi v velikem ni*«.

Še številnejše ljudske pregovore in reke najdemo v zvezi z odnosom do bogastva. Predvsem je tu angleški pregovor: »*Tisti človek je dober, ki ga premoženje napravi še boljšega*«. Nemški pregovor pravi: »*Ko je izgubljeno premoženje, ni nič izgubljenega, ko je izgubljeno zdravje, je nekaj izgubljeno, ko je izgubljen značaj, je vse izgubljeno*«. Sicer kopičenje bogastva ni nujno znak odličnosti. Napoleon pravi: »Bogastvo ni v posedovanju stvari, temveč v tem, kako ga uporabljamo«. Robert Green Ingersoll opozarja: »Malo bogatašev poseduje svojo lastnino. Lastnina poseduje njih«. Podobno pravi italijanski pregovor: »*Več je takih, ki so v lasti bogastva, kot takih, ki imajo bogastvo v lasti*«. Nemški pregovor pravi: »*Nekdo ima preveč, nekdo premalo, nihče zadosti*«. In drugi nemški pregovor: »*Vsakdo prinaša tistemu, ki že ima*«. Pri roki je tudi švedski pregovor: »*Denar je rad tam, kjer ga cenijo*«. Vendar ruski pregovor opozarja: »Odvečen denar, odvečne skrbi«. Francoski pregovor pravi: »*Pametnemu denar služi, neumnemu gospodari*«. Drugi francoski pregovor pravi: »*Bogastvo se z znojem pridobi, s strahom drži in z žalostjo zapusti*«. Arabski pregovor pa: »*Razloček med znanjem in bogastvom je v tem, da znanje varuje vas, medtem ko moramo bogastvo mi varovati, in da znanje z uporabo rase, medtem*

ko se bogastvo zmanjšuje«. Sicer je tu še misel Voltaire-a: »Kdor omejuje svoje želje, je zmeraj zelo bogat«. Če se tega ne zaveda, velja misel, ki jo je izrekel Dossi: »Polovica življenja je želja, polovica pa nezadovoljstvo«.

12.4. OSEBNA ODLIČNOST V ZIMI ŽIVLJENJA

Poenostavljeno se to življenjsko obdobje razteza od 76. leta starosti dalje, seveda se pa lahko konča tudi prej ali kasneje. To je pravzaprav obdobje životarjenja. V tem življenjskem obdobju človek praviloma nima več potrebe po *delu*, razumljenem kot ustvarjanje možnosti za svoj obstoj. Zato v ospredje stopa njegov *počitek*, ki ga redno dopolnjuje *igra*, ki ima sedaj svoj smisel kot oblika zapolnjevanja prostega časa. V čedalje večji meri imamo opravka z *umetnim delom*, ki ni v nobeni povezavi s pridobivanjem dohodka, temveč le s kakim delovanjem, ki ga zadovoljuje. Tudi igra ni več usmerjena k pridobivanju lastnosti, potrebne pri delu; zato o njej lahko govorimo kar kot o *umetni igri*.

V tem obdobju se človek že spremeni v *vzdrževano osebo*, vendar takšno, ki si je svoje vzdrževanje nekoč že plačala sama, saj pokojnina ali kak drugačen dohodek navsezadnje pomeni le izrabo možnosti, ki si jih je v svojem času delovnega ustvarjanja zaslužil sam.

Pravice človeka v tem življenjskem obdobju se omejujejo v glavnem na nemoteno ohranjanje tistega, kar si je pridobil, in na ohranjanje mira brez nepotrebnih razburjanj. Njegove *dolžnosti* se sedaj širijo bolj v to, da pomaga drugim ljudem in jim ne ustvarja dodatnih težav. Njegovo odličnost je treba presojati le s tega zornega kota.

Od treh temeljnih vrednot, ki so bile obravnavane, sedaj ni več pomembna niti *ustvarjalnost* in niti *spodbujevalnost*, še vedno pa ostane pomembna *moralnost*. Star človek je v tem pogledu lahko zgled drugim, ker nima več skušnjav, ki bi ga odvrčala od nje, po drugi strani pa le z njimi ob osebni skromnosti lahko pripomore k ugledu, s katerim se bo nekoč od vseh tudi poslovil. To je treba upoštevati pri presojanju njegove odličnosti.

Od vseh posebnih znakov odličnosti, ki so mu bili pripisani v prejšnjih življenjskih obdobjih, počasi blede tako *izvirnost* kot *preudarnost*, *prizadevnost*, *zanesljivost*, *podjetnost* in *samozavednost*. Bledi tudi njegova *voditeljskost* in *izobraženost*. Še vedno pa ostanejo *olikanost*, *poštenost*, *pravičnost*, *resnico-*

ljubnost in *plemenitost*, ki se jih mora v čedalje večji meri zavedati in zavestno uporabljati.

Javnega življenja človek v tem življenjskem obdobju skorajda nima več. Zato se čedalje bolj odpira v *zasebno življenje*, kjer se med drugim lahko pojavljajo tudi že njegovi pravnuki. Zavest, da je človek uresničil smisel svojega življenja pripomore k njegovi povečujoči starosti. Njegova odličnost v tem obdobju se pa presoja samo še glede na njegovo zasebno življenje.

Ljudski pregovori in znameniti navedki se sedanjega obravnavanja dotikajo zlasti z zornega kota v preteklosti doseženega ugleda, a tudi neoprečnosti razmišljanja in nastopanja ter v odnosu do smrti. V zvezi s prvim kaže opozoriti na arabski pregovor: »*Sad človekovega življenja je njegovo ime*«. Italijanski pregovor pravi: »*Vsakdo ima takšno starost, kot si jo je pripravil*«. Podobno pravi nemški pregovor: »*Kar poseješ v mladosti, požanješ v starosti*«.

Dosti več ljudskih pregovorov in navedkov se nanaša na način razmišljanja in nastopanja v starosti. Tako pravi švedski pregovor: »*Mladost ima lep obraz, starost lepo dušo*«. Podobno istrski pregovor: »*Ko se življenjska sila izrabi, postane duša pravična*«. Nemški pregovor pravi: »*Mladost verjame v veliko neresničnih stvari in starost dvomi o veliko resničnih*«. Sicer drugi nemški pregovor ugotavlja tudi tole: »*Starci bolje vidijo za seboj, kakor mladi pred seboj*«. Francoski pregovor pravi: »*Mladost živi od upanja, starost od spominov*«. Vendar kitajski pregovor opozarja: »*Ne žalujmo za leti, ki so minila, rajši se veselimo teh, ki so še pred nami*«. Italijanski pregovor pravi: »*Moški so stari, kolikor let se počutijo, ženske toliko, kolikor let kažejo*«. Na splošno velja italijanski pregovor: »*Nora mladost, modra starost*«. Vendar obstaja tudi nasprotje, ki ga izraža drug italijanski pregovor: »*Kar je dovoljeno v mladosti, ni dovoljeno v starosti*«. Odtod finski pregovor: »*Mlad si enkrat, otrok dvakrat*«. Podobno italijanski pregovor: »*Starec se je hotel pomladiti, a se mu je posrečilo samo pootročiti*«. Jonathan Swift je rekel: »*Vsak človek si želi dolgo živeti, nihče pa se noče starati*«. John Knittel ugotavlja: »*Človek je star tedaj, ko ima več veselja s preteklostjo kot s prihodnostjo*«. Če star človek ohrani svoje nekdanje dostojanstvo ob vsem znanju, ki ga je v življenju izpričeval, velja zanj vietnamski pregovor: »*Biser skriva stara školjka*«. Velja tudi ugotovitev, ki jo je izrekel J.W.Goethe: »*Tudi zahajajoče sonce je še vedno sonce*«.

Tako smo prišli do pričakovanja smrti. Velja srbski pregovor: »*Rodimo se na en način, na tisoč načinov umremo*«. Velja tudi francoski pregovor: »*Vsi se*

rojevajo med jokom in nihče ne umira med smehom«. Gotovo ima prav Cezar, ki je rekel: «Nenadna smrt je najlepša». Nemški pregovor pravi: »Tisti dobro živi, ki živi tako, kakor bi si ob smrtni uri želel, da je živel«. Friedrich Veliki je rekel: »Vsem ljudem smrt pomeni konec. Srečni so tisti, ki umirajo s prepričanjem, da zaslužijo solze tistih, ki ostanejo«. Jean de la Fontaine pravi: »Smrt nikoli ne preseneti modreca, on je vedno pripravljen za odhod«. H. Davy je izrazil misel: »Če umrem, upam, da sem storil svojo dolžnost in da moje življenje ni bilo zaman in brez koristi«. Nemški pregovor pravi: »Kdor umre, neba živeti, toda nehati živeti še ne pomeni umreti«. Nizozemski pregovor pravi: »Več je takih, ki umrejo prepozno, kot takih, ki umrejo prezgodaj«. Odtod tudi misel, ki jo je izrazil Friedrich Nietzsche: »Umri ob pravem času«. Ruski pregovor pravi: »Ne umre, kdor pusti otroke za sabo«. Italijanski pregovor: »Kdor ne živi po smrti, ni živel«. Afriški pregovor pa: »Kdor živi nezapažen, bo umrl nezapažen«.

SKLEP

Kot je že bilo povedano, je lahko odličnost posameznega človeka v različnih njegovih življenjskih dobah različna. Slab študent v spomladi življenja se lahko razvije v dobrega zaposlenca v poletju življenja. Človek, ki si je pridobil položaj in premoženje na problematičen način v poletju življenja, se lahko izkaže kot zgleden v jeseni življenja. Človek, ki je bil še v jeseni življenja sebičnež, se lahko v zimi življenja pojavi z darežljivostjo. Seveda je pa možen tudi razvoj v nasprotni smeri. Lahko je npr. nekdo v spomladi življenja odličen študent, a se v poletju življenja pri svoje delovanju nikjer ne izkaže. Lahko je v poletju življenja zelo uspešen, medtem ko iz zdravstvenih ali kakih drugih razlogov povsem odpove v jeseni življenja. Lahko je v jeseni življenja še vedno upoštevana osebnost, medtem ko je v zimi življenja povsem pozabljen, ker si je pridobil odbijajoče lastnosti.

Tako v poletju življenja kot v jeseni življenja se lahko pojavi kdo kot odličen v svojem javnem življenju in ne kot takšen v svojem zasebnem življenju; možno je seveda tudi obratno, da se pojavi kot odličen v svojem zasebnem življenju in ne kot takšen v svojem javnem življenju. V spomladi življenja in v zimi življenja pa je mogoče govoriti le o odličnosti človeka v njegovem zasebnem življenju. Pri celovitem gledanju na posameznega človeka bi bilo treba upoštevati tako njegovo javno življenje kot njegovo zasebno življenje. Zato je tako težko iz številnih analitičnih znakov priti do celovite sintetične sodbe, še zlasti, če upoštevamo da se tudi analitične

sodbe razlikujejo v različnih odlomkih njegovega življenja. Zato naj končam z misljo, ki jo je izrekel Pavlenko: »Življenje so samo tisti dnevi, ki smo si jih zapomnili«.



... ki je ...

SKLEP



Kot ...

Tako ...





Ivan Turk je bil rojen v Ljubljani je diplomiral na Harvard Univerzitetni specializacijo leta 1967 v tujni ustanovi, nato je tedaj dalje pa na Ekonomski bil kot redni profesor upokojen leta 1990, nakar je začel pogodbeno delovati na novo vzpostavljenem Slovenskem inštitutu za revizijo. Je avtor prve slovenske knjige o Ekonomiki podjetja (Cankarjeva založba 1969, 434 strani), ki je kasneje ponovno izšla v dodatnih izdajah v Sloveniji in na Hrvaškem. V času do leta 1990 je med drugim večkrat izšla v Sloveniji in na Hrvaškem njegova znamenita

računovodska trilogija. Finančno računovodstvo - Stroškovno računovodstvo - Upravljalno računovodstvo, s katero je postavil temelje takoimenovani "slovenski računovodski šoli". Po letu 1990 pa so med drugim izšla njegova standardna dela Pojmovnik računovodstva, financ in revizije (leta 2000, 1083 strani), Pojmovnik uporabniške informatike (leta 2002, 713 strani), Poslovnoorganizacijski pojmovnik (leta 2004, 837 strani) in Temeljni ekonomski pojmovnik (leta 2009, 551 strani) z ustreznim slovensko-angleškim in angleško-slovenskim strokovnim slovarjem. Njegova avtorska dela s področij ekonomike podjetja in računovodstva so bila natisnjena v 11 jezikih in 16 državah. Njegova celotna bibliografija obsega preko 1.000 enot. Kot gostujoči profesor je predaval na 13 univerzah v različnih državah.

Kot predstojnik Inštituta za ekonomiko in organizacijo podjetja na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je leta 1967 uvedel permanentno izobraževanje gospodarstvenikov in s tem na ustvaril podlago za njeno kasnejšo ugledno enoto CISEF. Leta 1969 je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani uvedel magistrski študij iz poslovne politike in organizacije, leta 1989 specialistični študij iz menedžmenta in leta 1990 specialistični študij iz revidiranja. V času gradnje sedanjega fakultetnega kompleksa je bil dekan fakultete, pred tem pa 4 leta prodekan.

Za svoje delovanje je prejel številna družbena priznanja, npr. leta 1970 Kraigherjevo nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne dosežke v gospodarstvu ali leta 1996 državno priznanje ambasador Republike Slovenije v znanosti. Prejel je tudi več državnih odlikovanj, med drugim častni znak svobode Republike Slovenije (leta 2000). Univerza v Ljubljani mu je leta 1993 podelila naziv zaslužni profesor. Je častni član Zveze ekonomistov Slovenije (od leta 1991) in častni član Zveze računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije (od leta 1992).

NARODNA IN UNIVERZITETNA KNJIŽNICA

GS

I 719 720



201018843

COBISS

ISBN 978-961-6231-66-4



9 789616 231664 >